

Analýza konkurenčního prostředí firmy XY pro produkt A

Zuzana Poláchová

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana Poláčková**
Osobní číslo: **M120380**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí firmy XY pro produkt A**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte a zpracujte odbornou literaturu vztahující se k tématu práce.

II. Praktická část

- Charakterizujte podnikatelskou činnost a vývoj firmy XY.
- Provedte analýzu současného stavu firmy a její konkurence.
- Porovnejte a zhodnoťte dosažené výsledky analýzy.
- Navrhněte a zdůvodněte svá doporučení.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

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

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. Firemní strategie: plánování a realizace. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Vyd. 4. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. Moderní marketing. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior perform. 1st Free Press Export ed. New York: Free Press, 2004. ISBN 0-7432-6087-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martina Trojáková**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **15. června 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **19. srpna 2016**

Ve Zlíně dne 20. června 2016

Mgr. Pavel Hýl
zast. děkan



Ing. Miloslava Kubíčková, Ph.D.
zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

16.8.2016

Poláčeková Luana

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se bude zabývat analýzou konkurenčního prostředí firmy XY, která se specializuje na výrobu a montáž oken a dveří. Sledování konkurence je jedním z mnoha způsobů, jak docílit úspěchu firmy na trhu.

První část bude věnována teoretickým pojmům, získaným z odborné literatury a bude se snažit popsat konkurenci dle různých pohledů a teorií. Bude obsahovat situační analýzy, volbu strategie za pomoci přístupů pana Portera i Kotlera a další důležité analýzy, sloužící k určení konkurence.

Praktická část bude navazovat na část teoretickou, a také bude čerpat z jejich poznatků. V úvodu této části bude představena společnost XY, dále budou uplatněny analýzy a postupy vysvětlené v teoretické části a budou určeni klíčoví konkurenti této firmy. Na základě výsledků analýzy budou navržena řešení a doporučení pro společnost a její nový produkt.

Klíčová slova: Konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční analýza, strategické marketingové plánování, Porterův pětifaktorový model, SWOT analýza.

ABSTRACT

This thesis will deal with the analysis of the competitive environment of the company XY, which specializes in the manufacture and installation of windows and doors. Tracking competition is one of many ways to achieve success in the marketplace.

The first part will be devoted to theoretical concepts derived from the literature and will try to describe the competition according to different views and theories. Will include a situational analysis, option strategies with the help of approaches Porter also Kotler and other important analysis used to determine the competition.

The practical part will follow the theoretical, and will draw on their expertise. At the beginning of this section will be presented by XY, further analysis will be applied and the procedures explained in the theoretical part and will be determined by the key

competitors of the company. Based on the results of the analysis will be proposed solutions and recommendations for the company and its new product.

Keywords: Competition, Competitive, Competitive Analysis, Strategic Marketing Planning, Porter's Five-factor Model, SWOT Analysis.

Ráda bych poděkovala Společnosti XY za to, že mi umožnili vykonávat praxi v jejich firmě. Také bych chtěla velice poděkovat svojí vedoucí, paní Ing. Martině Trojákové, která mi i přes velké pracovní vytížení poskytla potřebné informace, materiály a rady, které mi velice pomohly při zpracování mojí bakalářské práce a především jí děkuji za její velkou trpělivost.

Dále bych chtěla poděkovat paní Ing. Haně Brišové, která mi poskytla nezbytné konzultace a důležité informace pro psaní této práce.

„Vypadá to jednoduše, ale marketing není hrou pro amatéry.“

Al Ries

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH TEORETICKÝCH POJMŮ	12
1.1 KONKURENCE.....	12
1.2 KONKURENCESCHOPNOST	12
1.2.1 Konkurenční výhoda	13
1.3 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ	13
1.4 KONKURENČNÍ ANALÝZA	14
1.4.1 Odvětvové pojetí konkurence.....	14
2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ	15
2.1 SWOT ANALÝZA.....	15
2.1.1 Silné a slabé stránky	16
2.1.2 Příležitosti a hrozby.....	16
2.2 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL.....	17
2.2.1 Nově vstupující firmy.....	18
2.2.2 Ohrožení ze strany nových substitutů	19
2.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů.....	19
2.2.4 Vyjednávací síla zákazníků	19
2.2.5 Konkurence v odvětví	19
II PRAKTICKÁ ČÁST	21
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY	22
3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	22
3.2 VÝVOJ A HISTORIE SPOLEČNOSTI	24
3.3 PRODUKT A	24
3.3.1 Druh A1	26
3.3.2 Druh A2.....	26
3.3.3 Druh A3.....	27
3.4 PARTNEŘI A DODAVATELÉ.....	28
3.4.1 REHAU	28
3.4.2 G-U.....	29
3.4.3 CLIMAX	29
3.4.4 Perito a VP trend	29
4 ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY	31
4.1 PORTEROVA ANALÝZA.....	31
4.1.1 Nově vstupující firmy.....	31
4.1.2 Nebezpečí substitučních výrobků.....	32
4.1.3 Vyjednávací síla zákazníků.....	32
4.1.4 Vyjednávací síla dodavatelů	33
4.1.5 Konkurence v odvětví	33
4.2 SWOT ANALÝZA.....	34
4.2.1 Silné stránky	34
4.2.2 Slabé stránky	35

4.2.3	Příležitosti.....	35
4.2.4	Hrozby	35
4.2.5	Vyhodnocení SWOT analýzy.....	35
5	ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY XY	39
5.1	CHARAKTERISTIKA KONKURENČNÍCH FIREM	39
5.1.1	OKNOPLAST-Group.....	39
5.1.2	Okna Macek a.s.	40
5.1.3	RI OKNA a.s.	41
5.1.4	SLOVAKTUAL s.r.o.	42
5.1.5	VEKRA okna	43
5.2	ANALÝZA KONKURENTŮ DLE CENY	43
5.3	ANALÝZA KONKURENTŮ DLE PRODUKTŮ	47
5.4	ANALÝZA KONKURENTŮ DLE REGIONŮ	50
5.5	ANALÝZA KONKURENTŮ DLE POUŽITÉHO PROFILU REHAU	52
5.6	ANALÝZA KONKURENTŮ DLE SERVISNÍCH SLUŽEB A ZÁRUČNÍCH PODMÍNEK	53
6	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY A STANOVENÍ DOPORUČENÍ PRO FIRMU XY	55
	ZÁVĚR	57
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ	61
	SEZNAM TABULEK.....	62
	SEZNAM GRAFŮ	63
	SEZNAM PŘÍLOH.....	64

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je analýza konkurenčního prostředí firmy XY pro produkt A. Společnost XY se zabývá především výrobou a montáží plastových, hliníkových a dřevěných oken a dveří. Ač se to nezdá, tak konkurence je v tomto odvětví poměrně velká, a proto je velice důležité sledovat ostatní firmy na trhu a především snažit se vyslyšet přání a potřeby zákazníků. Každá firma se snaží dosáhnout maximální efektivity a ziskovosti, první a nejlepší může být ale jen jedna. V konkurenčním boji vyhrává ten, kdo se něčím odliší, je v něčem speciální a hlavně si zvládne svoji jedinečnost udržet.

Firma XY má sice dlouholetou tradici, ale jen to nestačí, a proto je nutné opakovaně provádět analýzu konkurence, aby firma věděla, v čem pokulhává za ostatními a kde se dá co zlepšit a o tom bude pojednávat i tato bakalářská práce, která je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první části se bude zabývat základními teoretickými pojmy, jako jsou konkurenceschopnost, konkurenční prostředí, konkurenční výhoda. Dále se bude snažit popsat konkurenci podle různých pohledů a teorií. Bude obsahovat nejrůznější analýzy, sloužící k určení konkurence, jako například Porterův pětifaktorový model nebo SWOT analýzu. V neposlední řadě zde bude vysvětleno i strategické marketingové plánování.

Praktická část bude navazovat na část teoretickou, a také bude čerpat z jejich poznatků. V úvodu této části bude představena společnost XY, její vývoj a historie a především budou představeny její produkty a klíčoví partneři a dodavatelé. Dále budou uplatněny jednotlivé analýzy, vysvětlené v teoretické části a to především Porterova, která určí hlavní faktory ovlivňující chod podniku a SWOT analýza, která stanoví silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby podniku. Potom bude představeno pět hlavních konkurentů firmy YX v oblasti výroby plastových oken i s jejich produkty a následně budou provedeny různé srovnávací analýzy, podle kterých bude snadnější určit postavení společnosti XY na českém trhu. Na základě výsledků analýzy budou v závěru navržena řešení a doporučení pro společnost a její nový produkt.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH TEORETICKÝCH POJMŮ

Tato kapitola se bude zabývat určením a objasněním základních pojmů a definic, které následně pomohou lépe pochopit a určit jednotlivé kroky v praktické části. Pro lepší orientaci v daném tématu je nutné tyto pojmy znát a umět s nimi dále pracovat.

1.1 Konkurence

Podle pana Kotlera (2003, s. 49) má konkurenci každý podnik. Je jedno, v jakém se pohybujeme odvětví, konkurence tu bude vždy. Čím je podnik úspěšnější, tím více přitahuje konkurenty. Dobří konkurenti jsou jako učitelé, kteří nás obohacují tím, že nám rozšiřují obzory a zlepšují naše schopnosti. Průměrné konkurenty přirovnal pan Kotler k obtížnému hmyzu a o špatných konkurentech tvrdí, že jsou pro každého slušného konkurenta trest. Každý podnik by měl být stále v pozoru a sledovat svoji konkurenci, kterou lze porazit jedině tak, že zaútočíte jako první. Pan Kotler také zmínil, že sledovat konkurenci je důležité, ale sledovat své zákazníky je ještě důležitější.

Podle materiálů EU je konkurence definována jako „situace na trhu, kdy se prodejci výrobků nebo služeb snaží nezávisle na sobě získat přízeň kupujících, a to s cílem zajistit si konkrétní podnikatelský cíl jako například zisk, velikost prodeje a/nebo podíl na trhu.“ (European Commission, 2002 cit. podle Vodáček a Vodáčková, 2004, s. 57)

1.2 Konkurenceschopnost

„Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí.“ (Čichovský, 2002, s. 13)

Konkurenceschopnost lze také vyjádřit jako schopnost podniku uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty. V odborné literatuře se tato vlastnost rozlišuje v několika úrovních, kterými jsou například výrobek, podnik, odvětví nebo národní ekonomika. V důsledku toho je konkurenceschopnost analyzována v mnoha směrech, což samozřejmě vede k rozdílnému chápání této vlastnosti. (Dvořáček, 2012, s. 173)

1.2.1 Konkurenční výhoda

Podle slov pana Kotlera (2003, s. 51) je konkurenční výhoda jako střelná zbraň v souboji, kde protivníci mají jen nože. V současné době ale nezůstane žádná výhoda dlouho relevantní a málokterá se dá v dlouhodobém hledisku udržet. V dnešní době je mnohem lepší vybudovat si konkurenční výhodu hned v několika oblastech, jako jsou například mimořádná jakost, bezpečnost, poskytování služeb, design atd., než mít jen jednu jedinou výhodu, která by měla zajistit celou konkurenční výhodu podniku.

Konkurenční výhodu můžeme chápat také jako vytváření mimořádné hodnoty. Pokud se porovnáme s konkurenčními podniky a dokážeme dosáhnout nižších nákladů nebo vyšších cen nebo nejlépe obojího najednou, máme podle Magretty (2012, s. 67) konkurenční výhodu.

1.3 Konkurenční prostředí

Pan Čichovský (2002, s. 11) napsal, že: „Jako konkurenční prostředí je definován časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení.“

Dále pak uvádí, že konkurenční prostředí je v ekonomickém pojetí jakési hřiště s umělými mantinely, kde usilovně soutěží firmy, které se snaží v daném čase a prostoru dosáhnout co nejvyšší efektivnosti a úspěšnosti při vykonávání ekonomických, obchodních a dalších operací vedoucích k zisku nebo uspokojení z jednotlivých aktivit. Konkurenční prostředí je zároveň i soudcem, který udává efektivní a úspěšné vítěze a odlišuje je od poražených, neefektivních a neúspěšných firem. (Čichovský, 2002, s. 12)

V marketingovém pojetí se jedná o místo, kde se setkává potřeba prostředí (např. pocit nedostatku) s touhou po uspokojení, vyměřená marketingovým výzkumem v poptávku, s marketingovou nabídkou. Efektivnost i úspěšnost v uspokojení poptávky se odvíjí u prodávajícího i kupujícího od konkurenčních výhod poskytovaných produktů či služeb, jež jsou klíčové pro kupujícího při výběru zboží nebo služby a dodavatele při výběrových řízeních. (Čichovský, 2002, s 12-13)

1.4 Konkurenční analýza

V knize paní Zamazalové (2010, s. 54) se mluví o konkurenční analýze jako o nedílné součásti rozhodovacího procesu při volbě marketingové strategie, dále pak jako o základu pro správné řízení podniku po strategické stránce. Je také nutnou součástí podnikatelského plánu. Z obecného pohledu jde o jakousi informační bázi, která je v podstatě jen sumarizací nasbíraných informací o konkurenčním chování ostatních subjektů v mezoprostředí. Tato informační báze je vyhodnocována na základě etických a legálních prostředků podnikání. (Zamazalová, 2010, s. 54)

1.4.1 Odvětvové pojetí konkurence

Společnosti, které nabízejí stejné produkty či služby spadají do odvětvového pojetí konkurence. Výrobky či služby těchto firem se mohou vzájemně zastupovat, a proto mají vysokou elasticitu poptávky. Odvětvové pojetí konkurence lze rozčlenit podle počtu konkurentů, stupně diferenciací, bariérami pro vstup nebo výstup z odvětví a v neposlední řadě podle nákladové struktury.

- Monopol znamená, že na trhu je pouze jedna firma, která nabízí určitý produkt nebo službu v daném odvětví. Díky tomu má tato firma neomezený vliv na trhu a může si určovat cenu, za jakou bude své výrobky nabízet. Taková firma většinou vyvábí bariéry pro vstup nových firem do odvětví.
- Oligopol znamená, že na trhu je malý počet větších firem, které ovládají část trhu. Tyto firmy nabízejí vysoce diferenciované, ale i standardizované produkty.
- Monopolistická konkurence znamená, že výrobci se se zaměří pouze na specifický tržní segment, u kterého dokáží nejlépe uspokojit potřeby a přání klientů za vyšší cenu, kterou je ovšem klient ochoten zaplatit.
- Dokonalá konkurence znamená, že v odvětví existuje mnoho konkurentů, kteří nabízejí stejný produkt nebo službu. Na tomto trhu neexistuje diferenciací a z tohoto důvodu jsou ceny za jejich výrobky a služby stejné. (Kotler, 2007, s. 221-223)

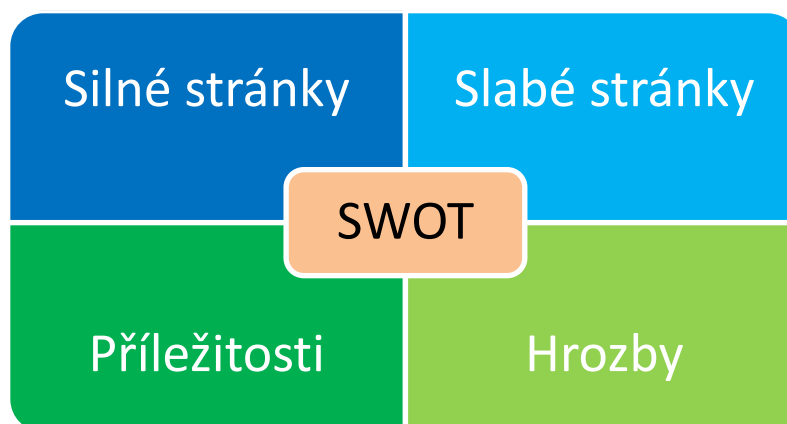
2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

Každá firma, dříve než začne provádět analýzu konkurence, by měla znát sebe sama. Aby byla firma schopna dosáhnout svých vytyčených cílů, musí tomu její vnitřní uspořádání odpovídat. V poznání vnitřního prostředí a k určení všech vlivů, které firmu utváří, pomohou analýzy, jako jsou SWOT a Porterova analýza, proto budou v této kapitole popsány a objasněny.

2.1 SWOT analýza

SWOT analýza patří k nejvíce využívaným a nejčastěji používaným analýzám prostředí. Jejím hlavním cílem je identifikovat silné a slabé stránky, které napomáhají k úspěšnému vypořádání se s hrozbami a příležitostmi vnějšího prostředí. SWOT je zkratka počátečních písmen anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats, což v českém překladu jsou přednosti neboli silné stránky, nedostatky neboli slabé stránky, příležitosti a hrozby, proto se SWOT analýze také někdy říká analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. (Košťán a Šuleř, 2002, s. 55)

Cílem každé firmy by mělo být co největší omezení slabých stránek a naopak podpoření a rozvoj silných stránek společnosti. Dále by se firmy měly snažit naplno využít všech příležitostí, které jim jejich vnější prostředí (makro prostředí) nabízí a naopak předejít a pojistit se před případnými hrozbami tohoto prostředí. K tomu, aby firmy mohly sestavit kvalitní analýzu, potřebují dostatek správných informací z podniku a jeho okolí. Když se jim ovšem podaří takovou analýzu sestavit, získají tím konkurenční výhodu. (Kozel a kolektiv, 2006, s. 39)



Obrázek 1 SWOT analýza

Zdroj: Vlastní

2.1.1 Silné a slabé stránky

Tato oblast se zabývá vnitřní situací v podniku. Díky analýze vnitřního prostředí společnosti lze identifikovat faktory důležité pro budoucí úspěchy či nezdary. Podnik se snaží co nejpřesněji určit své silné stránky a následně je i maximálně využít ku svému prospěchu a naopak se snaží najít slabé stránky a ty následně odstranit. K tomu musí kvalifikovaně a nestranně přezkoumat vlastní schopnosti a dovednosti, výkonnostní schopnosti, zdrojové možnosti a úroveň managementu.

Silné stránky zastupují pozitivní faktory, které napomáhají úspěšné podnikové činnosti a s velkou mírou ovlivňují jeho prosperitu. Jedná se o různé dovednosti podniku, které mu poskytují větší výhodu v porovnání s konkurencí a trhem. Nejsilnějšími stránkami jsou takové, které lze jen těžko okopírovat, a tudíž přinášejí po dlouhou dobu zisk a znamenají pro firmu významnou konkurenční výhodu.

Mezi silné stránky se řadí například tyto:

- tradice značky,
- nízké náklady na výrobu,
- kvalifikovaní zaměstnanci,
- vysoká úroveň marketingové komunikace,
- kvalitní marketingový management atd.

Opakem těchto pozitiv jsou slabé stránky představující nedostatky a zábrany, které firmě neumožňují plný a efektivní výkon.

Mezi slabé stránky patří například:

- nekvalitní výrobky,
- omezené výrobní kapacity,
- špatná pověst podniku,
- velmi obtížné odlišení se od konkurence,
- špatně provedená propagační kampaň apod. (Horáková, 2003, s. 42 – 43)

2.1.2 Příležitosti a hrozby

Silné a slabé stránky podniku se zabývaly vnitřní situací v podniku, oproti tomu příležitosti a hrozby plynou z vnějšího prostředí firmy. Tyto vnější vlivy výrazně ovlivňují vnitřní procesy v podniku. Síla vnějšího vlivu závisí především na faktorech odvětví, ve kterém

firma podniká. Vzhledem k tomu, že tyto faktory ovlivňují ať už pozitivně nebo negativně aktivity podniku, je nutné je pravidelně sledovat.

Nejtěžší na identifikaci a hodnocení příležitostí a hrozeb je to, že je podnik svojí aktivitou nemůže téměř vůbec ovlivnit. Firmy jsou ale schopny tyto situace vytyšit, vytipovat, předvídat a následně je zhodnotit a přijmout určitá opatření k využití nebo odvrácení jejich důsledků. Jak už bylo výše zmíněno, jde o ovlivňování zvenčí, které závisí především na síle konkurence v daném odvětví, v bariérách při vstupu na daný trh, na substitutech na trhu a v neposlední řadě na síle a koncentraci kupujících a prodávajících.

Příležitost je možnost, díky které podnik může dosáhnout lepšího využití disponibilních zdrojů. Je to situace, která zvýhodňuje jeden podnik oproti konkurenci. Nejvíce příležitostí plyne ze změn politických, legislativní, ekonomických a geografických faktorů. Aby byl podnik schopný těchto zvýhodněných podmínek využít, musí je nejprve umět odhalit, následně je musí zavést do svých marketingových plánů.

Mezi příležitosti spadá například:

- neexistence konkurence,
- snadný vstup na nové trhy,
- moderní trendy v technologiích země.

Hrozby vyplývají také z vnějšího prostředí. Jedná se o nepříznivou situaci v okolí podniku. Různé nepříznivé faktory v okolí podniku mohou zapříčinit zhoršení postavení podniku na trhu, jeho neúspěch nebo případný úpadek. Jsou to situace, které mohou velice negativně ovlivnit činnost podniku, a proto je velice důležité je včas odhalit a zhodnotit podle jejich závažnosti a pravděpodobnosti výskytu.

Mezi hrozby se řadí:

- volný příchod zahraniční konkurence na domácí trh,
- silné postavení hlavních konkurentů a důležitých zákazníků,
- nepříznivé legislativní normy,
- neschopnost konkurovat. (Horáková, 2003, s. 44 – 45)

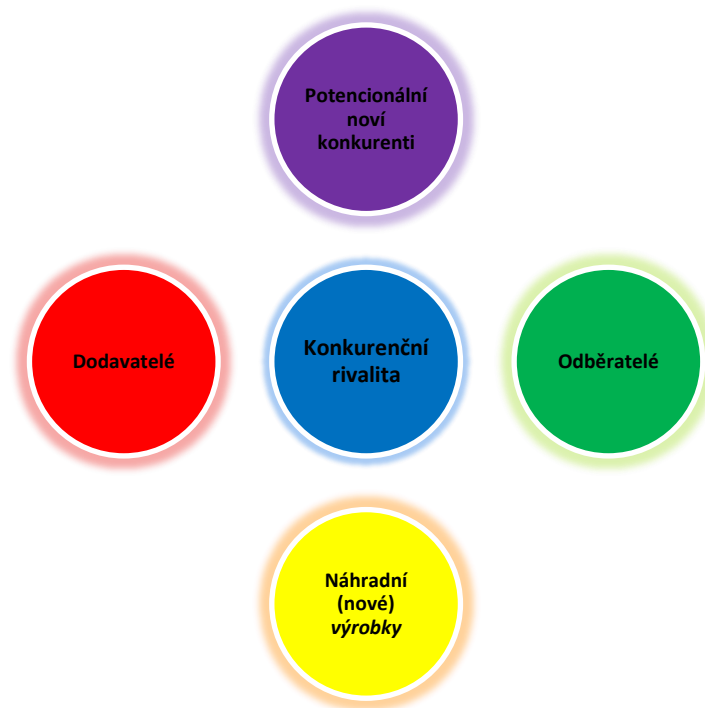
2.2 Porterova analýza pěti sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je jednou z nejnámějších analýz konkurence. Zabývá se rozbořením pěti sil, které ovlivňují každé odvětví a které stanovují předpoklady

pro dosažení například konečného zisku v odvětví. Cílem konkurenční strategie ro všechny firmy je, aby ve svém odvětví dospěly do takového postavení, ve kterém budou schopni čelit těmto konkurenčním silám a budou schopny využít působení těchto sil ke svému prospěchu. (Mikoláš, 2005, s. 69)

Porterova analýza odpovídá na následující otázky:

- Jakým způsobem se vyvíjí odvětví, které analyzujeme?
- Jaké jsou cíle konkurenčních podniků a co dělají firmy pro to, aby těchto cílů dosáhly?
- Jakou konkurenční situaci můžeme na trhu očekávat?
- Jak se vyvíjí zákazníci a co od nich můžeme očekávat?
- Co může podnik očekávat od dodavatelů? (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47)



Obrázek 2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: Vlastní

2.2.1 Nově vstupující firmy

Nově vstupující firmy, neboli konkurenti, mohou snadno vytvořit tlak na cenu v důsledku inovativních přístupů nebo zaváděcích cen a také mají výhodu vlastnictví dodatečných kapacit a především plánů vedoucích k získání co nejlepší pozice na trhu. Existence bariér při vstupu na daný trh mohou značně snížit riziko vstupu dalších konkurenčních firem

do odvětví. Platí, že čím více je bariér, zabraňujících vstup nových firem do odvětví, tím těžší je pro konkurenta se do odvětví dostat. Mezi vstupní bariéry může patřit například kapitálová náročnost vstupu do odvětví, úspory z rozsahu, obtížné budování distribučních cest a v neposlední řadě také vlastní regulace. (Porter, 1994, s. 24)

2.2.2 Ohrožení ze strany nových substitutů

Zde je důležité uvědomit si, jak snadno může být náš výrobek nahrazen novým substitučním výrobkem. Pokud je zákazník pružný a má možnost koupit za úměrně vyšší cenu kvalitnější výrobek nebo našim klientů nedělá problém snadno přecházet k těmto substitutům, tak tím narůstá tato hrozba. (Kotler, 2001)

2.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Smluvní síla dodavatelů ovlivňuje náklady na suroviny. Dodavatelé také často ubírají na kvalitě výrobku nebo služby, omezují různými způsoby dodávané množství nebo prostě jen zvyšují ceny. „Rozhodující činitele dohadovací síly dodavatelů jsou: diferenciací vstupů, náklady přechodu u dodavatelů a u firem v daném odvětví, existence náhradní (nových) vstupů, koncentrace dodavatelů, důležitost objemu (dodávek) pro dodavatele, náklady v poměru k celkovým nákupům v daném odvětví, dopad vstupů na výši nákladů nebo na diferenciaci a hrozba integrace firem s odběrateli v poměru k hrozbě integrace firem s dodavateli v daném odvětví.” (Porter, 1994, s. 25)

2.2.4 Vyjednávací síla zákazníků

Podle pana Portera (1994) mohou zákazníci prostřednictvím konkurenčních tlaků na produkty, ovlivnit konkurenční podmínky v daném odvětví. Každý zákazník se snaží získat co nejlepší podmínky (lepší úroveň služeb, výhodnější platební podmínky, atd.), a proto může snadno přejít ke konkurenci, která mu nabídne výhodnější podmínky. Když je velmi malý počet zákazníků, jejich tlak na cenu nebo kvalitu produktu je velký, pokud je ale pro odběratele nákladné změnit dodavatele nebo když má jeden výrobce na trhu většinový podíl, je tlak ze strany odběratelů naopak malý.

2.2.5 Konkurence v odvětví

Jde o soutěžení (rivalitu) mezi jednotlivými firmami v daném odvětví. Stupeň konkurenčního boje je ovlivněn šesti faktory, mezi které patří stupeň konkurence,

diferenciace výrobku, změna velikosti trhu, struktura nákladů, rostoucí výrobní kapacita a bariéry vstupu.

Stupeň konkurence ukazuje počet konkurenčních firem a jejich podíly na trhu. Když je jedna firma aktivní, zapříčiní to okamžitou reakci u konkurentů. Aby firmy, působící v jednom odvětví, zabránili nežádoucí konkurenci, mnohdy mezi sebou uzavírají dohody. Co se diferenciace výrobku týče, pokud jsou výrobky méně diferenciované v oblasti kvality, tvaru a vlastností, nastává růst konkurence. Když jsou naopak výrobky diferenciované nebo dojde k preferenci značky, konkurence oslabuje. Pokud dojde ke změně velikosti trhu, například trh poroste, dojde k oslabení konkurence.

U struktury nákladů lze říci, že při zmenšování trhu, mají firmy vysoké fixní náklady, a proto mají snahu konkurovat si cenou. U rostoucí výrobní kapacity jde o to, že pokud bude narůstat trh méně, než bude narůstat výrobní kapacita, zapříčiní to vznik silné konkurence. Konkurence se dále zvyšuje, pokud je pro firmy náročné odstoupit z trhu, který se smršťuje. (Mikoláš, 2005, s. 71)

II PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY

Společnost XY se zabývá výrobou a dodáním plastových, hliníkových ale i dřevěných oken a dveří náročným zákazníkům nejen po celé České republice, ale i do zahraničí. Jedná se o rodinnou společnost, která klade důraz na poctivý a profesionální přístup v každém kroku výroby, montáže i kontaktu se zákazníkem. I díky tomuto přístupu má společnost již více než 22 letou tradici na českém trhu. Společnost se snaží být jedničkou na českém trhu, která obstojí i na náročnějších zahraničních trzích. Důkazem tomu jsou tisíce spokojených zákazníků u nás i ve světě. (Historie společnosti XY, © 2015)

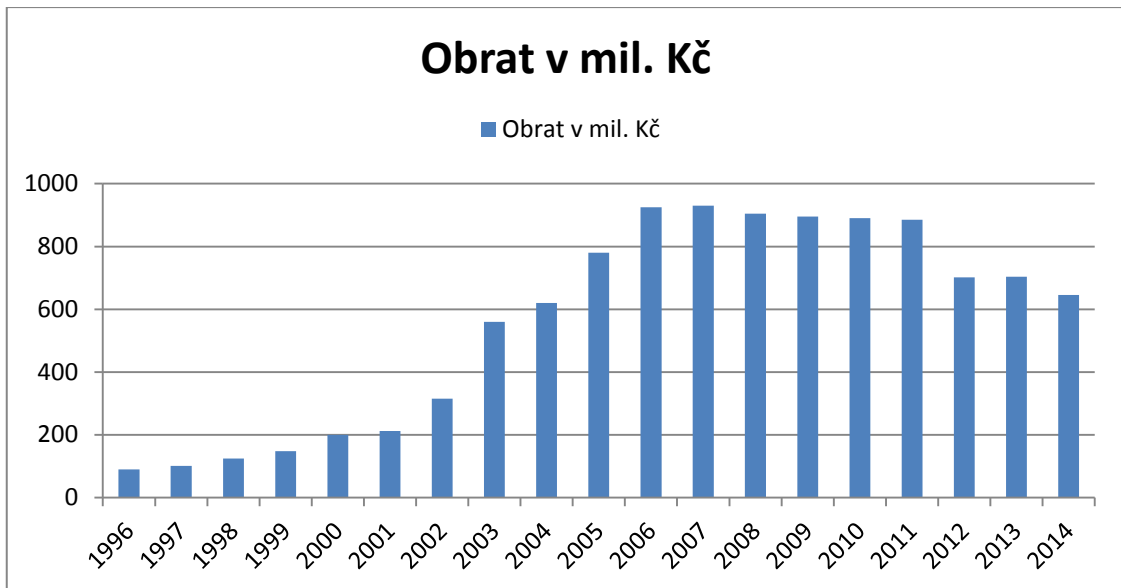
Společnost XY nabízí ucelený systém řešení otvorových výplní pro rodinné, bytové i panelové domy. Své výrobky dodávají ale i do škol, administrativních a komerčních budov napříč celou Českou republikou ale i do Belgie, Švýcarska, Německa, Itálie i na Slovensko. Firma rok od roku zvyšuje své výrobní kapacity, rozšiřuje počty svých zaměstnanců, zavádí nové výrobky na trh a rozšiřuje své pole působnosti. (Představení společnosti, 2015)

3.1 Základní informace o společnosti

Posláním Společnosti XY je s nadšením poskytovat kvalitní produkty a služby, které zvýší hodnotu a užitek bydlení jejich zákazníků. Vizí této společnosti je být jedním ze dvou nejvýznamnějších dodavatelů na trhu otvorových výplní v České republice i na Slovensku. Jejich další vize je být první volbou pro náročného zákazníka. Mezi základní hodnoty této firmy patří úcta k člověku i majetku, profesionální a spolehlivé jednání, vzájemná spolupráce k maximální spokojenosti obou stran. (O firmě © 2015)

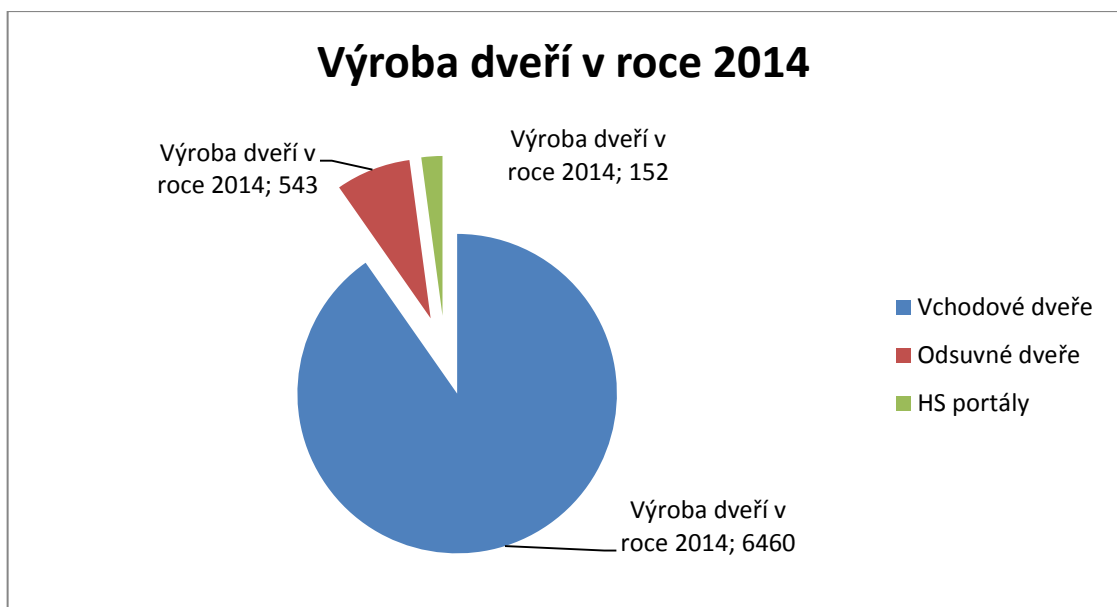
Společnost XY neustále sleduje nejmodernější světové trendy a na jejich základě se snaží inovovat výrobu oken i dveří. V průměru vyrobí 900 kusů okenních jednotek za den, což je okolo 15 000 okenních jednotek za měsíc a 60 kusů vchodových nebo odsuvných dveří za den. Jsou schopni přizpůsobit se zákazníkovi natolik, že dokáží splnit téměř jakékoli požadavky ohledně tvaru, ale i barvy oken. 80 % jejich produkce je určeno pro český trh, zbývajících 20 % objemu výroby putuje na export. Nejvyššího obratu dosáhla firma v roce 2007 a to 930 milionů Kč, od té doby její obrat mírně klesá, dá se to ale vysvětlit světovou krizí. V loňském roce, tedy v roce 2014, byl obrat této společnosti 646 milionů Kč. (Představení společnosti, 2015)

Společnost má 4 prodejní galerie, 18 poboček a 54 partnerských prodejen po celé České republice, tudíž je na blízku všem svým zákazníkům. Jejich kvalitní a spolehlivá okna jsou vyzkoušena na náročných zahraničních trzích jako je Belgie, Švýcarsko, Německo, ale i Dánsko, Rakousko, Itálie a Slovensko, proto má tato společnost i silný exportní tým a ve své produktové řadě mají speciální výrobky určené právě jen pro zahraniční trh. Mapu sítě prodejen a mapu zemí, kam vyváží své produkty, naleznete v příloze P I.



Graf 1 Obrát společnosti XY

Zdroj: Představení společnosti XY, 2015



Graf 2 Výroba dveří v roce 2014

Zdroj: Představení společnosti XY, 2015

3.2 Vývoj a historie společnosti

Společnost byla založena 13. května 1993, jako společnost s ručením omezeným, v malé vesničce poblíž Zábřehu na místě bývalého kravínu původním majitelem, který je dodnes jednatelem společnosti. Graf struktury společnosti najdete v příloze P II. V roce 1997 se společnost přestěhovala do Zábřehu, kde pro svoje potřeby adaptovala budovu bývalých Dřevařských závodů. V následujícím roce se výroba plastových oken přestěhovala do Zábřehu, kde byla postavena nová moderní hala o velikosti 3 000 m².

V roce 2000 se stala společnost XY jednou z pěti největších výrobců oken v České republice. V roce 2001 se začíná vyrábět v další moderní hale Zábřehu. Později v roce 2005 se firma začala věnovat nejen výrobě plastových oken, ale i výrobě hliníkových oken a dveří. Společnost XY i nadále roste, a proto byla v roce 2006 založena dceřiná společnost v Šumperku, kde v roce 2007 došlo k dalšímu rozšíření výrobní kapacity o novou výrobní linku. Následujícího roku, tedy v roce 2008, zažívá firma další velký úspěch, stává se totiž největším samostatným výrobcem plastových oken na českém trhu.

V roce 2010 přichází další krok k ukázce jejich prosperity a to otevření Galerií Společnosti XY v Praze, Brně, Ostravě a Olomouci, které se staly nejpřehlednějšími předváděcími prostory jejich výrobků v ČR. Zákazníci si zde mohou prohlédnout a otestovat odolnost oken proti hluku, mrazu, dešti i silnému nárazu a to v podmínkách, které důvěrně připomínají skutečný dům či byt. Na konci roku 2012 došlo k otevření nového výrobního komplexu o rozloze 40 000m² a zároveň i k přesídlení administrativní budovy přímo do této lokality. V roce 2013 došlo v hliníkové divizi k optimalizaci výrobního procesu, za účelem dosažení co nejvyšší kvality a v letošním roce došlo ke zvětšení výrobních prostor této divize a zároveň i k navýšení výrobních kapacit. (Historie společnosti XY © 2015)

3.3 Produkt A

Jak už bylo výše řečeno, společnost XY se zabývá výrobou plastových, hliníkových, ale i dřevěných oken a dveří. Jelikož má tato firma skutečně široký sortiment výrobků a jsou schopni se přizpůsobit téměř všem přáním a požadavkům těch nejnáročnějších zákazníků, bylo nutné, aby se tato práce zaměřila jen na tu nejdůležitější část jejich výroby a to na plastovou výrobní divizi, především tedy na výrobu a distribuci plastových oken.

Aby bylo řádně zdůvodněno, proč se tato práce zabývá zejména výrobou a distribucí plastových oken, je nutné zmínit několik důležitých specifík o plastových, hliníkových a dřevěných produktech. Hliníkové výrobky jsou vhodné především pro velkoformátová zasklení, fasády, zimní zahrady a architektonicky specifická řešení, jsou vhodné také pro domovní a vchodové dveře. Mají nadčasový design a vyrábějí se v široké škále barevnosti. Mají také vynikající funkčnost a tepelně izolační vlastnosti a to díky vícekomorovým profilům s přerušeným tepelným mostem.

Co se týče dřeva, je to tradiční materiál s dlouholetou životností. U tohoto typu výrobků je ale nutná pravidelná péče a ošetřování, dále má velice dobré tepelně izolační vlastnosti, které lze ještě vylepšit moderními technologiemi. Dřevo je vhodné pro výrobu atypických a rozměrných prvků.

V dnešní době je ale zcela jednoznačně nejvíce využívaným materiálem plast a to především díky svojí snadné údržbě, široké škále dekorů, dlouhé životnosti a příznivé ceně. Má nejlepší tepelně izolační vlastnosti a díky technologické pokročilosti dochází ke stálému vylepšování dosavadních produktů. Dokonale se hodí nejen pro okna, ale i dveře, zimní zahrady, střešní světlíky, speciální konstrukce, atd.

Ke všem svým oknům a dveřím nabízí firma širokou škálu příslušenství a doplňků, mezi které patří parapety, žaluzie, sítě, rolety a speciální příslušenství. U parapetů si můžeme vybrat ze široké škály vnitřních a vnějších parapetů z plastu, dřevotřísky, hliníku i pozinkované parapety. U žaluzií se jedná především o vnitřní horizontální a vertikální žaluzie, dále pak meziskelní a venkovní žaluzie. Sítě jsou nabízeny s lemem, na háčky, na obrtlíky nebo na systém HR (speciálně vyvinutý pro okna s unikátním rámem s větší stavební hloubkou). U rolet je možné vybírat z provedení nadokenních a předokenních rolet.

Tato práce je tedy zaměřena na jednu produktovou řadu a tou jsou plastová okna. Co se týče hloubky výrobního sortimentu řady plastových oken, má společnost XY 3 základní položky A, B, C, dále pak speciální položku s unikátním rámem s větší stavební hloubkou a poslední položkou jsou plastová okna se speciální hliníkovou venkovní lištou. Položka C je nejnižší, čili základní položkou této výrobní řady, od které se dále odvíjí vylepšená položka B. Zkoumaná položka A má délku výrobního sortimentu dva. Již je připravený další druh výrobního sortimentu, čili v blízké budoucnosti se tato položka rozroste o další, již třetí druh. (Průvodce nabídkou, 2013)

3.3.1 Druh A1

Jedná se o novou dimenzi okenních konstrukcí s technologií RAU-FIPRO. Okna jsou z unikátního materiálu, který je na bázi polymerového kompozitu, díky tomu se okna už nemusí vyztužovat ocelí. Tento druh svojí jedinečnou konstrukcí splňuje statické požadavky, které běžné materiály pro výrobu okenních profilů nespĺňují. Další výhodou je eliminace veškerých tepelných mostů v rámu i křídle.

Okna tohoto druhu jsou již dnes standartním řešením budoucnosti, jelikož vyhovují normám pro rok 2020, jsou šestikomorová se stavební hloubkou 85 mm a pohledovou výškou 115 mm. Okna se vyrábí s černým nebo šedým středovým těsněním, v pravoúhlých i šikmých tvarech a v nejrůznějších barevných dekorech. Ve standardní variantě je okno zaskleno izolačním trojsklem. Tato okna se hodí jak na bytové, panelové i rodinné domy, tak i na komerční stavby a historické domy. Ve speciální úpravě jsou tato okna vhodná i pro domy pasivní, nulové a energeticky plusové, jelikož splňují maximální požadavky na těsnost. (Plastová okna © 2015)



Obrázek 3 Průřez produktu A1

Zdroj: Plastová okna © 2015

3.3.2 Druh A2

Jedná se o super úsporný druh okna, díky kterému ušetříme mnohem více nákladů na vytápění, než tomu bylo doposud u jiných oken. Jedná se o šestikomorová okna se stavební hloubkou 86 mm, pohledovou výškou 115 mm a se středovým těsněním v černé

barvě. Dodává se s podkladovým profilem Compacfoam a v interiéru zkosenými zasklívacími lištami. Tento druh zajistí rekordní izolaci tepla ($U_w = 0,55 \text{ W/m}^2\text{K}$) a s velkou rezervou vyhovuje požadavkům EU na úsporné domy po roce 2020. Okna jsou vhodná pro všechny druhy staveb, díky čtvrté řadě těsnění vyhovují také pasivním a nízkoenergetickým domům s požadavky na nucenou výměnu vzduchu. Jsou to nejlepší okna na trhu, doposud nemají adekvátní konkurenci. (Plastová okna © 2015)



Obrázek 4 Průřez produktu A2

Zdroj: Plastová okna © 2015

3.3.3 Druh A3

Jedná se o velice specifický druh oken, který ještě není na trhu. Dle Směrnice č. 2010/31/EU, zákona č. 406/2000 Sb., je do budoucna nutné provádět stavby i sanace budov ve vyšších energetických standardech, což znamená, že do budoucna bude nutné stavět budovy, které budou mít zajištěnou výměnu vzduchu na principu rekuperace tepla z odváděného vzduchu. To ale zahrnuje nutnost vzduchotechnických rozvodů a výměníků, které zabírají spoustu místa a u starých bytových jednotek a administrativních budov na tyto úpravy není dostatek místa, proto Společnost YY přišla s převratným návrhem řešení vyvstalé situace. Jejich řešení je založeno na principu decentrální výměny vzduchu, což znamená, že zakomponovali rekuperační jednotku přímo do nového okna.

Základem nové otvorové výplně bude ventilátor, který bude pracovat na regenerativní výměně tepla. Jelikož bude ventilátor zabudovaný přímo do otvorové výplně, odpadnou

tak problémy s umístěním vzduchotechnických rozvodů a výměníku, navíc se jedná o vzhledově velice nenápadné řešení tohoto problému. Tyto ventilátory budou schopny pracovat v několika režimech (centrální řízení, napojení na čidlo CO₂ a nepřetržitý provoz). Cílem tohoto typu otvorové výplně je ekonomicky nenáročně a efektivně provést potřebnou výměnu vzduchu. (Plastová okna © 2015)



Obrázek 5 Produkt A3

Zdroj: Plastová okna © 2015

3.4 Partneři a dodavatelé

Společnost XY úzce spolupracuje se 14ti firmami mezi které patří Arch interiér, Heluz, TERMO + holding, a. s., REHAU, AGC, PILKINGTON, koncernem G-U, CLIMAX, INOUTIC, Perito, Aluprof systém Czech s. r. o., Reynears, SIEGENIA-AUBI KFV a v neposlední řadě i společnost VP trend. (Spolupracujeme © 2015)

3.4.1 REHAU

Firma, která byla založena již v roce 1948, zabývající se vývojem plastových a kompozitových produktů pro letecký, automobilový i stavební průmysl - zde zejména okenní a fasádní systémy, technické zabezpečení budov a zemní stavitelství. Jde o světového lídra trhu v oblasti polymerů s vysokou profesionalitou při vývoji materiálů. Tato firma působí v 54zemích světa s přibližně 19 000 zaměstnanci, snaží se nahrazovat tradiční materiály hodnotnějšími polymery. Svoji budoucnost vidí v obnovitelné energii,

vodním hospodářství a ve snaze neprosazovat rychlý a krátkodobý zisk. (Spolupracujeme © 2015)

3.4.2 G-U

Gretsch-Unitas neboli G-U má více než sto letou historii a je jedním z předních celosvětových výrobců okenní a dveřní techniky, najdeme zde kompletní sortiment od kování pro rodinné domy až po systémy řízení budov a automatické vstupní systémy. Koncern je tvořen 50 výrobními a distributorskými společnostmi v 35 zemích světa s 3 700 zaměstnanci. Tento koncern zahrnuje značky GU, BKS a FERCO. Značka BKS dokonce získala v roce 2006 titul „Značka století“. Tento nadnárodní obr má roční obrat 500 miliónů €. (Spolupracujeme © 2015)

3.4.3 CLIMAX

Jedná se o akciovou společnost, která je největším výrobcem stínící techniky v České republice a zároveň patří k předním výrobcům v Evropě. Tato společnost má více než dvacetiletou praxi a zabývá se výrobou žaluzií, rolet, markýz, fasádních clon a sítí proti hmyzu. Obrat firmy přesahuje 800 miliónů Kč. Obchodním partnerům nabízí vysoký zákaznický servis, zajišťuje odborná školení apod. K výrobě používají především komponenty od evropských dodavatelů a snaží se stále vyvíjet a zlepšovat své výrobky. Svým produktům natolik věří, že záruku na ně prodloužili na 4 roky. (Spolupracujeme © 2015)

3.4.4 Perito a VP trend

Společnost PERITO s.r.o. je na českém trhu již od roku 1999 a snaží se svým klientům nabídnout širokou nabídku tvarů a typů dveřních výplní. Tato společnost funguje na českém i evropském trhu a klade důraz především na kvalitu a moderní vzhled svých produktů, dále se pak snaží budovat pevné vztahy se svými klienty a to tím, že je průběžně informují o všem, co se v jejich firmě děje. Společnost spolupracuje se spoustou výrobců plastových a hliníkových oken a dveří, jelikož tato společnost jim dodává pouze dveřní výplně, čili polotovary, který je nutný dále vložit do rámu dveří a vzniká tak jedinečný výrobek dodávaný koncovému spotřebiteli.

Společnost VP trend s.r.o. je na českém trhu o rok déle než firma PERITO. Stejně jako předchozí podnik i tato společnost se zabývá výrobou dveřních výplní. Začali jako výrobci plastových dveřních výplní, postupně svůj sortiment rozšířili o hliníkové, HPL a dřevěné

výplně. Díky jejich široké nabídce si získaly spoustu zákazníků u nás i v zahraničí. Jejich zákazníci si mohou vybrat jakákoli skla a tato společnost jim je umí vyrobit, splňují tak svoji filozofii, která je založená na splnění individuálních přání a představ každého zákazníka.

Společnost VP trend a PERITO si navzájem konkurují a společnost XY využívá služby obou firem, aby uspokojila své zákazníky, protože co nedokáže vyrobit jeden, vyrobí ten druhý a naopak, co je dražší u jednoho je levnější u druhého. (Spolupracujeme © 2015)



Obrázek 6 Loga partnerů

Zdroj: Spolupracujeme © 2015

4 ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY

V této kapitole bude pomocí Porterovy a SWOT analýzy co nejpřesněji identifikován a popsán současný stav firmy, který je důležitým odrazovým můstkem k podrobné analýze konkurenčního prostředí Společnosti XY, kterou se bude zabývat další kapitola, jež bude stěžejní částí této bakalářské práce. Porterova analýza nám podhalí mezoprostředí Společnosti XY, které je firma schopna do určité míry ovlivnit. SWOT analýza nám zase pomůže zmapovat vnitřní a vnější prostředí podniku.

Každá společnost by měla provádět tyto analýzy jednou ročně, aby měla základní přehled o svém vývoji a postavení v daném odvětví na českém i zahraničním trhu. Především také aby dokázala určit, jakým směrem se může do budoucna vydat, co ji může ohrozit ale i naopak pomoci na cestě stát se jedničkou na trhu se spokojenými a loajálními zákazníky.

4.1 Porterova analýza

Porterova teorie konkurenčních sil neboli takzvaná Porterova analýza obsahuje pět základních konkurenčních sil, mezi které patří hrozba nově vstupujících firem, hrozba ze strany substitutů, vyjednávací síla kupujících, vyjednávací síla dodavatelů a v neposlední řadě i rivalita mezi konkurenčními firmami v odvětví. Z analýzy těchto faktorů vyloučíme pozitivní a negativní dopady na společnost XY se kterými můžeme dál pracovat a díky kterým můžeme určit i konkurenční výhodu.

4.1.1 Nově vstupující firmy

Hrozba ze strany nově přichozích firem na trh je v dnešní době poměrně vysoká, protože podnikat může v dnešní době kde kdo. Hrozba nově přichozí konkurence závisí především na jednotlivých bariérách, které omezují a znesnadňují vstup těmto firmám na trh. Když se zaměříme přímo na trh zabývající se výrobou a dodáním oken a dveří, máme tu hned pro začátek jednu velkou bariéru a tou jsou dost vysoké náklady na zřízení výrobní haly, také jsou zapotřebí vlastní certifikáty, nejrůznější atestace a osvědčení, což také stojí peníze.

V neposlední řadě je velkou bariérou pouhý fakt, že tento trh je poměrně přesycen. Nově přichozí firmy by si musely vybudovat jméno, což by trvalo dlouho. V dnešní době internetu se pozitivní i negativní recenze šíří velice rychle, a proto není divu, že pokud

si chce někdo pořídit nová okna, nejprve prozkoumá ohlasy spokojených a nespokojených zákazníků právě na internetu. Jedná se o důležité a ne zrovna levné rozhodnutí. Lidé si raději pořídí okna od firmy s dlouholetou tradicí a s pozitivními ohlasy, než aby riskovali a zkusili úplně novou neznámou firmu.

Novým firmám by se mohlo podařit vstoupit na trh, pokud by zvládli výrazně srazit cenu vyráběných oken a dveří, což se v dnešní době daří firmám především z Polska nebo u jiných výrobců dovozcům z Asie. Co se týče takto dovážených oken a dveří, nemají příliš velkou kvalitu a nespokojení zákazníci jsou hodně vidět i slyšet, a proto jim další lidé už nenaletí a raději si koupí dražší, ale česká a hlavně kvalitní okna.

4.1.2 Nebezpečí substitučních výrobků

Co se týče substitučních výrobků, neexistuje zde reálná hrozba, že by si lidé přestali stavět domy bez oken a dveří. Dočetla jsem se o trendu budoucnosti, kdy se budou možná stavět domy s malými okny, ale to je záležitost poměrně daleké budoucnosti. Současným trendem jsou pasivní domy, které mají velká okna na jižní straně, dá se dokonce říct, že u takových domů je celá jižní strana v podstatě prosklená. Dnes chtějí zákazníci pro své domy okna co nejkvalitnější, aby odhlučnila, utěsnila a prosvětliila jejich domovy, od dveří si slibují kvalitu a bezpečí, z těchto důvodů opravdu neexistuje riziko, že by byla nahrazena nebo dokonce zcela vypuštěna.

4.1.3 Vyjednávací síla zákazníků

Každé okno i každé dveře jsou specifické ať už svým rozměrem, tvarem nebo barvou, vše záleží jen na požadavcích zákazníka a možnostech firmy. U běžných klientů jednotlivců jde o malé zakázky, kdy klient nemá moc šancí na vyjednávání. Jednotlivci si mohou nechat stejná okna navrhnout u různých firem a získají tak různé nabídky, které se liší především cenou a doplňkovými službami. Některé firmy jsou ochotny udělat drobné ústupky a třeba lehce slevit z ceny, aby se dostali na cenu konkurenční nabídky a zákazník tak byl ochotný si koupit právě jejich okna a ne okna konkurence. Jedná se spíše jen o ojedinělé případy, protože si lidé moc neuvědomují svoji sílu a vliv nebo jsou prostě jen líní pustit se do vyjednávání.

Potom jsou tu odběratelé, kteří mají velký objem opakovaných zakázek. Jedná se o zprostředkovatele, kteří se pohybují na trhu B2B a především o důležité obchodní partnery skrz které vyváží firma svoje výrobky do ciziny. Tito lidé mají velké vyjednávací

možnosti, mnohdy jsou schopni vyjednat si minimální ceny a k nim i služby navíc, o kterých by si běžný zákazník mohl nechat jen zdát. Jelikož přes tyto odběratele jde velký objem zakázek, společnost si nemůže dovolit přijít ani o jednoho z nich, protože i odchod byt' jen jednoho takového odběratele by společnosti přinesl citelné ztráty. Z tohoto důvodu jsou tito klienti většinou velice vážení a hýčkaní, dokonce se jim dostává i takových bonusů, které už s podnikáním jakožto takovým moc nesouvisí.

4.1.4 Vyjednávající síla dodavatelů

Dodavatelé mají větší vyjednávací sílu než zákazníci. Firma si své dodavatele pečlivě vybírá především na základě kvality dodávaných výrobků, dalšími faktory je cena, spolehlivost a četnost dodávek. Se svými partnery se firma snaží udržovat dobré vztahy, jelikož si je dobře vědoma, že najít v dnešní době spolehlivého a kvalitního dodavatele není zas tak snadné.

Společnost XY spolupracuje se 14cti stálými dlouholetými dodavateli (viz kapitola 3.4 Partneři a dodavatelé), většinou jsou to nadnárodní společnosti, pro které je naše společnost XY jen jedním z mnoha odběratelů a díky tomu mají tyto firmy větší vyjednávací schopnosti a možnosti než dříve zmiňovaní odběratelé. U většiny dodávaných výrobků má firma dva různé dodavatele, to ji staví do lepší pozice a dává jí to širší možnosti k vyjednávání s dodavatelskými firmami, například při vyjednávání lepších cen, vyšší kvality, atd.

4.1.5 Konkurence v odvětví

V oblasti výroby oken a dveří je na českém trhu celá řada konkurenčních firem. Konkurenční firmy se liší především v kvalitě. Na tomto trhu je hned několik kvalitních firem, které mohou Společnosti XY dobře konkurovat, ale je zde také mnoho společností, které své výrobky dovážejí například z Polska, a tím velice klesá jejich kvalita. Na oknech se to projeví až časem a tyto společnosti potom vrhají špatné světlo na ostatní kvalitní výrobce, pohybující se v tomto odvětví.

Velkou výhodou pro firmy je, když mají českého vlastníka a dlouholetou tradici. Dále se zákazníci hodně řídí podle recenzí. Firmy s kvalitními okny mají vesměs pozitivní recenze, a tudíž jsou i vyhledávanější a jsou silnější, než levnější ale za to méně kvalitní firmy, které dovážejí svoje produkty z ciziny. Obecně lze v tomto odvětví říci, že když máte léta

praxe a zákazníci jsou s vámi spokojeni, nebudete mít tak velké problémy s konkurencí, jako jiní, slabší jedinci.

Jak už bylo řečeno, kvalitních firem je na českém trhu několik, konkurenční boj mezi těmito firmami spočívá především ve službách, slevách a akcích, které zákazníkům poskytují. Společnost XY má na českém trhu dlouholetou tradici, plno spokojených zákazníků a dále také spoustu akcí, sezonních i mimosezonních slev, nebo například letos na jaře, když v ČR probíhalo Mistrovství světa v ledním hokeji, nabízeli svým zákazníkům při objednávce oken za určitou sumu kšiltovky, dresy a dokonce i těžko sehnatelné lístky na jednotlivé zápasy.

4.2 SWOT analýza

Tato kapitola se bude zabývat podrobným zhodnocením současného stavu firmy, a jak už vyplývá z teoretické části této bakalářské práce, je pro to nejvhodnějším nástrojem SWOT analýza. Na základě informací získaných během působení na marketingovém oddělení ve Společnosti XY bude sestavena kompletní analýza vnitřního i vnějšího prostředí firmy. Díky vnitřní analýze může podnik zjistit, jaké má silné stránky, v čem vyniká a naopak, kde jsou jeho slabiny a co by měl zlepšit. Při analýze vnějšího prostředí zjistí, jaké jsou jeho příležitosti, na co by se mohl v budoucnu zaměřit a odkud mohou přijít jednotlivé hrozby a díky tomu se na ně může podnik lépe připravit.

4.2.1 Silné stránky

- 22 letá tradice, ryze česká firma
- Vysoká kvalita oken i dveří
- Široký sortiment výrobků
- Kvalifikovaní pracovníci
- Inovace produktů
- Certifikace výrobků
- Přizpůsobení se klientovi
- Spolupráce s kvalitními dodavateli
- Sponzorství

4.2.2 Slabé stránky

- Současná finanční situace
- Neaktuální a zastaralé webové stránky
- Nízká motivace zaměstnanců
- Nevyužité prostory
- Zastaralé vedení

4.2.3 Příležitosti

- Zvýšení exportu
- Vývoj nových produktů
- Vyšší aktivita při účasti na veletrzích a výstavách
- Nábor a výchova čerstvých vysokoškoláků
- Další sponzorství

4.2.4 Hrozby

- Zvyšování cen materiálu a energií
- Zpoždění výroby
- Rostoucí počet kvalitních konkurentů
- Ztráta významných dodavatelů
- Odchod kvalifikované pracovní síly

4.2.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Každá firma, nejen společnost XY, by se měla snažit plně využít svých silných stránek, zredukovat svoje slabé stránky, chopit se všech svých příležitostí a vyzrát nad všemi hrozbami. K přesnému určení postavení Společnosti XY by bylo nejvhodnější srovnat její SWOT analýzu s analýzami konkurence, to ale není možné. Vzhledem k tomu, že se jedná o většinou interní a chráněné informace, žádná firma je jen tak neuveřejní a proto se lze jen velice těžko k takovýmto informacím dostat, mnohdy to nejde vůbec. Dalším faktorem stěžující proveditelnost tohoto srovnání je ten, že podniků zabývajících se výrobou plastových oken a dveří je na českém trhu mnoho. Především z těchto dvou důvodů byla v této práci provedena pouze SWOT analýza Společnosti XY.

Jednou z nejsilnějších vlastností firmy je jejich již více než 22leté tradice na českém trhu, díky které získala firma mnoho zkušeností a především mnoho spokojených zákazníků,

kteří denně testují kvalitu oken a dveří Společnosti XY. Díky těmto zákazníkům se následně na internetu objevují pozitivní recenze, kde zákazníci vlastníci okna Společnosti XY si je i po deseti letech stále chválí a jsou s nimi spokojeni. Vzhledem k tomu, že má firma tak dlouho praxi, ví, že každý zákazník má jiné požadavky a snaží se jim maximálně vyjít vstříc a díky tomu vznikly nejrůznější řady oken a dveří, některé se s menšími inovacemi používají dodnes a jiné se přestaly vyrábět a jejich místo nahradily zcela nové řady produktů v nejrůznějších barvách i tvarech. Z tohoto faktu vyplývá, že společnost se snaží jít s dobou a neustále vylepšují svoje produkty. Pro větší důvěryhodnost má firma na všechny svoje produkty certifikáty a atestace (např. na kvalitu, tepelnou propustnost, profil REHAU, ISO). Jak bylo již výše zmíněno, firma spolupracuje s nadnárodními výrobci kování, okenních a fasádních výplní i dveřních výplní, ale také s českou jedničkou na trhu se stínící technikou, tato spolupráce zaručuje, že se produkty Společnosti XY skládají jen z těch nejkvalitnějších komponentů. V neposlední řadě je také silnou stránkou jejich aktivita v oblasti sponzorství. Jedná se například o charitativní sbírku, kdy se zaměstnanci Společnosti XY před Vánocemi domluvili a vybrali mezi sebou peněžní dary, které následně jako firma společně věnovali dětskému domovu. Mezi jejich pravidelné sponzorské aktivity patří finanční podpora fotbalového klubu, který v názvu nese přímo jméno společnosti.

Největší slabinou společnosti jsou neplaticí zákazníci, kterých v současné době přibývá. Společnosti XY visí v těchto nezaplacených zakázkách peníze, které by jinak mohla využít k včasnému splacení svých vlastních dluhů vůči dodavatelům. Tak se může snadno stát, že když dodavatel nedostane po nějakou dobu zaplacen, rozhodne se nedodat další materiál a nastanou tak prostoje ve výrobě, kdy zakázky budou, ale materiál na ně ne. Společnost XY je silná a s pár opozdilci se zvládne vyrovnat, ale když by se současný stav zhoršoval, změnil by se tento nedostatek v hrozbu zvyšujícího se zadlužování společnosti nebo dokonce k platební neschopnosti, což by tuto firmu velice poškodilo. Dalším vadou na kráse společnosti jsou jejich zastaralé a neaktuální webové stránky, které by měly v nejbližší době projít řádnou aktualizací. Společnost XY vlastní budovu, která dříve sloužila jako administrativní budova a současně i sídlo společnosti, po přesídlení společnosti zůstala budova ale prázdná a nevyužitá. Společnost sice budovu nabízí k prodeji, ale rozhodně by se dala využít třeba i jako sklad nebo archiv, protože sklady i archivy jsou celkem přeplněné, navíc má tato budova velice dobré umístění a od nového sídla společnosti ji dělí jen prodejna Kauflandu. Přestěhováním by společnost uvolnila

prostory v současném sídle a zároveň by se mohl provést i řádný úklid a přetřídění archivů a skladů. V neposlední řadě je tu jako jedna z dalších slabina nízká motivace zaměstnanců. Kvalitní a dlouholetí zaměstnanci odcházejí, protože cítí, že se o ně společnost dostatečně nestará. Většinou je hlavním důvodem odchodu zaměstnanců finanční přilepšení a klidnější práce. Společnost YX dělá velkou chybu v tom, že i když se tak rozrůstá a prosperuje, zapomíná na to, že k udržení chodu větší a větší společnosti je zapotřebí více a více kvalifikovaných lidí.

Jak bylo již řečeno, společnost vyvází 20 % svých výrobků, jelikož je o jejich výrobky v zahraničí zájem, společnost by měla zapracovat na zvýšení exportu, jelikož by jí to přineslo větší zisky než pouhý prodej v tuzemsku. Další příležitostí jsou inovace a vývoj. Především Evropská unie tlačí na normy a zvyšuje standardy. Domy budoucnosti budou muset splňovat přísnější normy, vyšší nároky na energetickou úsporu, to vše bude nutit všechny firmy v odvětví, aby vyráběly kvalitnější a víceúčelová okna. Společnost XY na této stránce již zapracovala a má připravený nový druh oken, který dokonale vyhovuje normám a požadavkům budoucích let, díky tomu bude o jejich okna ještě větší zájem. I nadále by se společnost měla snažit se co nejvíce zviditelnit a to především aktivní účastí na veletrzích a výstavách nejen v České republice, ale i v zahraničí. Další příležitostí, jak o sobě dát vědět a pozitivně se vepsat do paměti široké veřejnosti je sponzorství ať už sportovních nebo charitativních akcí a sbírek. V současné době je také velice důležité napumpovat do firmy mladou krev, proto je příhodné, aby se firma co nejvíce zapojila do nabídky stáží, praxí a zaměstnávala více absolventů, protože ti lidé přinesou do firmy nejen nejnovější čerstvé znalosti, ale i moderní myšlení, čerstvost, nápaditost a energii.

Mezi největší hrozby patří zvyšování cen materiálu a energii, firmu to nutí zvyšovat ceny výrobků a někteří zákazníci by v takovém případě mohli raději zvolit levnější, méně kvalitní okna, než aby dávali více peněz za kvalitu. Dále je velkou hrozbou pozastavení (zpoždění) výroby v důsledku nedostatku materiálu. Když se firma dostatečně nepojistí proti neplaticím zákazníkům, potlačí ji to do dluhů a nebude schopna platit řádně a včas svým dodavatelům, ti přestanou dodávat materiál, zaměstnanci nebudou moci vyrábět, zakázky budou mít zpoždění, zaměstnanci budou nespokojení a začnou se šířit negativní recenze, díky kterým naši zákazníci nakoupí nová okna u konkurenčních firem. Z toho jasně vyplývá, že si něco takového firma nemůže dovolit, a to zejména když je konkurence v tomto odvětví tak silná. V důsledku špatných finančních vztahů s dodavateli by mohla společnost XY o tyto kvalitní dodavatele přijít a to by výrazně snížilo kvalitu nabízených

produktu, což by opět vedlo ke ztrátě klientely, navíc nekvalitní okna ani dveře by už nebyla schopna se udržet na náročných zahraničních trzích. Další hrozbou je zvyšující se kvalita konkurence. Nejen EU tlačí na zvyšování norem, to nutí společnosti s méně kvalitními výrobky vyrábět buď podle norem, tedy kvalitněji, nebo odejít z odvětví. Společnosti, které chtějí zůstat v odvětví, musí zvýšit svoji kvalitu a tím zvýší i svoji konkurenční schopnost a budou více ohrožovat společnost XY. A jako poslední hrozba se jeví odchod kvalifikovaných zaměstnanců. Když si firma nebude vážit svých dlouholetých a již zkušených zaměstnanců, všichni tito lidé nakonec odejdou jinam a podnik se bude muset potýkat s nedostatkem kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců, kterému se dá snadno předejít.

5 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY XY

Následující kapitola se bude věnovat konkurenčním firmám Společnosti XY. Jelikož tato společnost působí na celém českém trhu a v odvětví výroby oken a dveří existuje celá řada konkurenčních firem, bude představeno jen 5 hlavní konkurentů společnosti. Ostatní konkurenční firmy jsou na tom velice podobně nebo jsou slabšími konkurenty, a proto není nutné představovat všechny existující podniky. Hlavní část této práce se nachází právě v této kapitole a to v podobě jednotlivých analýz konkurence na základě předem zvolených kritérií. Stěžejními kritérii jsou cena, produkt, region působení, použitý profil REHAU s rozdělením na české výrobce a dovozce, marketingovou komunikaci, a posledním kritériem jsou servisní služby a záruční podmínky.

5.1 Charakteristika konkurenčních firem

Zde je popsáno 5 největších konkurenčních firem Společnosti XY se zaměřením na výrobu plastových oken s profily s podobnými vlastnostmi jako jsou u vybraných produktů naší společnosti. Jedná se především o plastová okna s nejvyšší úsporou tepla, zasklená přinejmenším trojsklem a s pěti nebo šesti komorami. Jelikož má v dnešní době každá moderní společnost své webové stránky, kde se prezentuje svým zákazníkům, dodavatelům i partnerům, tak i podklady do této kapitoly byly čerpány právě z webových stránek jednotlivých společností.

5.1.1 OKNOPLAST-Group



Obrázek 7 Logo společnosti OKNOPLAST

Zdroj: OKNOPLAST – Proč Oknoplast © 2010

Jedná se o firmu zabývající se výrobou oken, dveří, rolet a zimních zahrad nejen v plastovém ale i hliníkovém provedení. OKNOPLAST je na českém trhu již více než 20 let, podobně jako společnost XY, jejich dodavateli jsou přední evropské firmy s kvalitními produkty. Jejich zákazníci jsou nejen z České republiky, ale také z Německa, Slovenska, Itálie, Francie, Maďarska, Slovinska, Švýcarska, Rakouska a Polska. V těchto

zemích je více než 1 800 prodejen, mají přes milion spokojených zákazníků a více než 70 % z nich na základě doporučení. (OKNOPLAST – O společnosti © 2010)

Jejich okna jsou nejvyšší kvality, což také potvrzuje celá řada získaných ocenění a certifikátů jako je například evropský certifikát kvality Q-Zert. Také nezávislí experti a především klienti hodnotí tuto společnost velice kladně. Okna mají řadu bezpečnostních prvků, které poskytují ochranu před vloupáním a zaručují bezporuchovost, kterou také dokládají neobvyklou délkou záruční doby, jež je podložena dlouholetou praxí a vysoce kvalifikovaným montážním personálem. OKNOPLAST nabízí bohatou nabídku profilů, výplní, širokou paletu barev, doplňků a špičkový design.

V každé jejich prodejně zákazníka obslouží profesionální personál, následná měření a odborné namontování potom provádí specializované montážní čety. Tím ale jejich péče o zákazníky nekončí, zajišťují také komplexní poprodejní péči, záruku a servis. Vzhledem k tomu, že tato firma patří mezi špičku na tuzemském trhu, není divu, že kladou velký důraz na inovaci a rozšiřování nabídky, kterou jim pomáhá zajistit jejich moderní strojový park. Také recenze, nalezené na internetu jsou ve většině případů velice pozitivní, proto také patří společnost OKNOPLAST-Group mezi 5 nejkvalitnějších výrobců plastových oken. (OKNOPLAST – Proč Oknoplast © 2010)

5.1.2 Okna Macek a.s.



Obrázek 8 Logo společnosti Okna MACEK

Zdroj: Okna MACEK – O firmě © 1996 – 2015

Jde o společnost zabývající se výrobou oken, dveří a vrat s již 20ti letou tradicí. Jejich plastová okna a dveře jsou z německých profilů VEKA, ALUPLAST a SALAMANDER. Dále se zabývají také výrobou a montáží oken a dveří ze dřeva i hliníku, dováží dveřní výplně TEHNI, interiérové dveře DRE a VOSTER, sekční a posuvná garážová vrata RYTERNA, 2křídla garážová vrata MIGAS-DOOR, střešní okna RoofLITE a oplocení, branky a brány PRIVACON.

Firma má více než 300 zaměstnanců a montáž jejich výrobků provádí výhradně jejich interní zaměstnanci, kterými jsou montážníci s dlouhodobou praxí a bohatými zkušenostmi. Samozřejmě vlastní i certifikáty dokazující jejich kvalitu, které si spolu s technickou dokumentací a návody k obsluze může kdokoli stáhnout na webových stránkách společnosti. Obrat podniku je okolo 500 miliónů Kč ročně. Společnost má 43 poboček rozestých různě po ČR, nemají však zastoupení ve všech krajích. (Okna MACEK – O firmě © 1996 – 2015)

5.1.3 RI OKNA a.s.



Obrázek 9 Logo společnosti RI OKNA

Zdroj: RI OKNA a.s. © 2012

Opět se jedná o jednu z největších společností na českém trhu. Společnost funguje na trhu již od roku 1994 a zaměřuje se především na výrobu a montáž plastových oken a dveří. Od roku 2006 se zabývají také výrobou hliníkových profilů. Svoje výrobky vyrábí na špičkových strojích německé společnosti ELUMATEC z německých značkových profilů SALAMANDER, což výrobkům zajišťuje nejlepší kvalitu a jakost. Tato společnost jako jedna z prvních výrobců na trhu vybuodovala systém řízení, jedná se o systém managementu kvality ISO 9001, a dále pak minimalizaci rizik poškození zdraví pracovníků.

Jako základní klíč ke spokojenosti zákazníků považují poctivou a dobře odvedenou práci při montáži. Své výrobky během výroby několikrát kontrolují, aby měli jistotu, že jsou zcela v pořádku. Pochopili, že zdokonalování výrobních procesů je nezbytné k udržení postavení na trhu. Společnost RI OKNA a.s. je jedna z velice mála společností, které mají téměř veškeré informace o společnosti na svých internetových stránkách, kde se také nachází veškeré certifikáty, osvědčení, prohlášení o vlastnostech a dokonce i technologická dokumentace všech jejich výrobků.

Má hned několik stejných dodavatelů se Společností XY. Mezi tyto dodavatele patří například firma AGC, Perito, REYNEARS Aluminium Group a SIEGENIA-AUBI KG,

dále spolupracuje se společnostmi SALAMANDER Industrie-Produkte GmbH, PROFILINK OOD, MODERNA s.r.o. a další. Společnost působí nejen na českém trhu, ale i v dalších zemích Evropy jako jsou Velká Británie, Německo, Itálie, Slovensko a Rakousko. Své pobočky má rozesety po všech krajích České republiky. (RI OKNA a.s. © 2012)

5.1.4 SLOVAKTUAL s.r.o.



Obrázek 10 Logo společnosti SLOVAKTUAL

Zdroj: Slovaktual © 2015

Tato společnost byla založena v roce 1990 jako montážní firma, když v roce 1993 zakoupily svoji první výrobní linku, stal se z nich výrobní podnik. Jedná se o slovenskou firmu, která má v České republice jen obchodní zastoupení, veškeré jejich výrobní haly se nacházejí na Slovensku, mají ale širokou síť představující cca 150 vzorkových prodejen nejen na Slovensku, ale i v ČR a Rakousku. Zaměstnávají přibližně okolo 250 zaměstnanců, kteří pracují v 5 výrobních halách.

Firma klade také velký důraz na kvalitu svých výrobků a je rovněž vlastníkem několika certifikátů os státních zkušebních laboratoří LIGNOTESTING Bratislava a VÚSAPL Nitra, dále pak rakouské zkušební laboratoře ERTL Oftring/Linz a MZLU Zlín. Samozřejmě také absolvovali kombinovaný certifikační audit systému managementu jakosti podle požadavků STN EN ISO 9001:2001, systému environmentálního managementu podle STN EN ISO 14001:2004 a systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci OHSAS 18001:1999.

Firma spolupracuje s následujícími partnery, mezi které patří opět Aluplast, AGC, Perito nebo Mederna jako tomu bylo u předchozích firem, dále mezi jejich dodavatele patří i Heroal, NITRASKLO, KN PLAST a další. SLOVAKTUAL se také ve velké míře věnuje sponzorství. Sponzoroval akce typu MS v ledním hokeji 2015, které probíhalo v ČR, závodní tým společnosti NOiR INTERIER, který závodí v automobilových závodech do vrchu, ale pomáhají také třeba neslyšícím sportovcům a mimo jiné sponzorovali Grand Prix Bratislava 2014 a mnohé další akce. Tato společnost se snaží být opravdu hodně vidět

a s jejich sponzorstvím se můžeme setkat téměř na každém kroku. (Slovaktual - Technologie © 2015)

5.1.5 VEKRA okna



Obrázek 11 Logo společnosti VEKRA

Zdroj: VEKRA – O nás © 2015

Firma VEKRA byla založena v roce 1991 v Praze a začínala s 60 zaměstnanci. Firma se postupně rozrůstala a v roce 2000 rozšířili výrobu plastových oken o otvorové výplně z hliníku. V roce 2002 se společnost přestěhovala z Prahy do nové výrobní haly v obci Lázně Touseň a získali certifikát potvrzující shodu systému managementu jakosti pro výrobu s normou ČSN EN ISO 9001:2001. V následujícím roce se stali největším výrobcem plastových oken pro český trh. Výroba dřevěných oken byla zahájena v roce 2005. V roce 2009 získala společnost certifikát systému environmentálního managementu ČSN EN 14001:2005. Společnost samozřejmě vlastní i certifikát systému řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci OH SA S18001.

K dodavatelům patří společnosti Moderna s.r.o., CLIMAX a.s., SALAMANDER Industrie Produkte, SIEGENIA AUBI, AGC a další. Společnost má přes 70 poboček rozestých po celé České republice. Snaží se vyjít svým klientům co nejvíce vstříc a velice dbají na kvalitu jejich výrobků. Pyšní se i tím, že když jim zašlete poptávku na okna, tak do 24 hodin budete znát cenu svých nových oken, což je pravda. Zaměření oken, konzultace i cenová nabídka jsou samozřejmě v rámci jejich služeb zcela zdarma. Jejich webové stránky jsou velice přehledné. (VEKRA – O nás © 2015)

5.2 Analýza konkurentů dle ceny

Aby bylo možné provést řádnou cenovou analýzu, bylo nutné vytvořit fiktivní cenovou poptávku se stejnými parametry a rozeslat ji co nejvíce firmám. Cenové poptávky byly vytvořeny pro měsíc únor a březen, získávání cenových nabídek konkurence v měsíci březnu firmám příliš dlouho trvalo, protože se rozjížděla sezóna a společnosti byly

zahlceny poptávkami, proto se zpracování březnové poptávky u většiny z nich protáhlo až do dubna. Ve Společnosti XY byla vytvořena fiktivní cenová nabídka na okna se zasklením v dvojskle pětikomorová a v trojskle šestikomorová spolu s náčrty oken, tato nabídka byla následně přeposlána konkurenčním firmám jako poptávka formou e-mailu. Mezi oslovené firmy patřily společnosti Dafe-plast, PKS okna, DecroBzenec, Vekra, Stavona, Propplast, RI okna, Slovaktual, Plastokno, Winko, Fenster, Okna CZ, Jiří Blaha, VPO Protivanov, BohemiaOkno, Jiří Bláha, Oknoplastik a Arokna. Zdaleka ne všechny firmy byly ochotné komunikovat e-mailem a sdělit tak svoji cenovou nabídku.

Cenové nabídky jednotlivých firem byly zpracovány za jednotlivé měsíce do přehledných tabulek a srovnány podle varianty a jednotlivých pozic oken (viz tabulky v příloze P III a P IV). Následně bylo zapotřebí srovnat všechny získané cenové nabídky konkurenčních firem s nabídkou Společnosti XY podle variant provedení oken. Společnost XY používá v jednotlivých měsících různé přírážky, podle toho zda se jedná o sezónní nebo mimosezónní prodej. V následujících tabulkách (viz tabulka 1, tabulka 2, tabulka 3 a tabulka 4) je popsáno, jak by na tom firma byla oproti konkurenci, kdyby použila různé přírážky.

Společnost YX	Cena celkem	Cena po slevě		
		Přirážka 20 %	Přirážka 40 %	Přirážka 30 %
Trojsko, 6-komora	56 410 Kč	66 738 Kč	77 861 Kč	72 230 Kč
Dvojsklo, 5-komora	51 633 Kč	61 961 Kč	72 288 Kč	67 124 Kč

Tabulka 1 Cenová nabídka Společnosti XY na únor

Zdroj: Vlastní

Společnost	Cena celkem	Rozdíl		
		Přirážka 20 %	Přirážka 40 %	Přirážka 30 %
Dafe-plast 3, 6	89 658 Kč	-34 %	-15 %	-24 %
Dafe-plast 2, 5	79 000 Kč	-27 %	-9 %	-18%
PKS okna 3, 6	61 030 Kč	9 %	22 %	16 %
PKS okna 2, 5	57 230 Kč	8 %	21 %	15 %

DecroBzenec 3, 6	72 346 Kč	-8 %	-7 %	-0,2%
DecroBzenec 2, 5	64 551 Kč	-4 %	-11 %	-4 %
Vekra 3, 6	72 356 Kč	-8 %	7 %	-0,2%
Vekra 2, 5	68 034 Kč	-10 %	6 %	-1 %
Stavona 3, 7	85 818 Kč	-29 %	-10 %	-19 %
Stavona 2,5	72 080 Kč	-16 %	0,3 %	-7 %
Proplast 3,6	66 045 Kč	1 %	15 %	9 %
Proplast 2, 5	58 175 Kč	6 %	20 %	13 %
RI okna 3, 6	61 767 Kč	7 %	21 %	14 %
RI okna 2, 5	56 195 Kč	9 %	22 %	16 %
VPO Protivanov 3, 6	82 552 Kč	-23 %	6 %	-14 %
VPO Protivanov 2, 5	70 857 Kč	-14 %	2 %	-6%
BohemiaOkno 3, 6	75 812 Kč	-14 %	3 %	-5 %
BohemiaOkno 2, 5	72 643 Kč	-17 %	-0,5 %	-8 %
Oknoplastik 3, 6	84 853 Kč	-27 %	-9 %	-17 %
Oknoplastik 2,5	59 929 Kč	3 %	17 %	11 %

Tabulka 2 Cenová nabídka konkurence a rozdíly přírážek na únor

Zdroj: Vlastní

V tabulce xy červená procentuálně vyjádřená čísla znamenají o kolik procent je v daném případě společnost XY levnější než její konkurent, naopak černá procentuálně vyjádřená čísla znamenají, že v těchto případech je konkurence levnější než firma XY. Jak z výše uvedených tabulek vyplývá, společnost XY je v měsíci březnu při 20% přírážce v 65 % případech cenových nabídek levnější než konkurence. Při přírážce 30 % je na tom úplně stejně jako v předchozím případě a s 40% přírážkou je podnik XY levnější už jen v 35 % případech cenových nabídek než je její konkurence.

Společnost YX	Cena celkem	Cena po slevě		
		Přirážka 0 %	Přirážka 30 %	Přirážka 40 %
Trojsko, 6-komora	65 641 Kč	65 641 Kč	85 333 Kč	91 897 Kč
Svojsklo, 5-komora	61 180 Kč	61 180 Kč	79 534 Kč	85 652 Kč

Tabulka 3 Cenová nabídka Společnosti XY na březen, duben

Zdroj: Vlastní

Společnost	Cena celkem	Rozdíl		
		Přirážka 0 %	Přirážka 30 %	Přirážka 40 %
Dafe-plast 3, 6	91 543 Kč	-39 %	-7 %	0,5 %
Dafe-plast 2, 5	79 311 Kč	-30 %	0,5 %	7 %
DecroBzenec 3, 6	76 916 Kč	-17 %	10 %	16 %
DecroBzenec 2, 5	67 887 Kč	-11 %	15 %	21 %
Vekra 3, 6	96 472 Kč	-47 %	-13 %	-5 %
Vekra 2, 5	77 211 Kč	-26 %	2 %	10 %
Stavona 3, 7	89 734 Kč	-37 %	-5 %	2 %
Stavona 2,5	80 944 Kč	-32 %	-2 %	6 %
Proplast 3,6	76 092 Kč	-16 %	11 %	17 %
Proplast 2, 5	66 376 Kč	-8 %	17 %	23 %
RI okna 3, 6	82 761 Kč	-26 %	3 %	10 %
RI okna 2, 5	76 386 Kč	-25 %	4 %	11 %
Winko 3, 6	94 958 Kč	-44 %	-11 %	-3 %
Winko 2, 5	91 158 Kč	-49 %	-15 %	-6 %
Fenster 3, 6	72 921 Kč	-11 %	15 %	21 %
Fenster 2, 5	63 702 Kč	-4 %	20 %	26 %

BohemiaOkno 3, 6	81 152 Kč	-24 %	5 %	12 %
BohemiaOkno 2, 5	73 284 Kč	-20 %	7 %	14 %
Jiří Bláha 3, 6	94 404 Kč	-44 %	-11 %	-3 %
Jiří Bláha 2, 5	82 892 Kč	-35 %	-4 %	3 %
Okna CZ 3,6	72 465 Kč	-10 %	15 %	21 %
Okna CZ 2, 5	63 439 Kč	-4 %	20 %	26 %
Oknoplastik 3, 6	80 179 Kč	-22 %	6 %	13 %
Oknoplastik 2,5	70 352 Kč	-15 %	12 %	18 %
Arokna 3, 6	121 743 Kč	-85 %	-43 %	-32 %
Arokna 2, 6	90 496 Kč	-48 %	-14 %	-6 %

Tabulka 4 Cenová nabídka konkurence a rozdíly přírážek za březen, duben

Zdroj: Vlastní

V měsíci březnu a dubnu je na tom společnost XY podstatně hůře. S 0% přírážkou je firma XY ve 100 % případů levnější než konkurence, při přírážce 30 % je levnější už jen v 38 % případů a při 40% přírážce je levnější už jen v pouhých 23 % cenových nabídek než jiné konkurenční firmy. Společnost by se měla vyvarovat zbytečně vysokým přírážkám, ty by měla držet na takové úrovni, aby po přičtení této přírážky byla jejich okna přibližně tak drahá jako okna stejně kvalitní konkurence.

5.3 Analýza konkurentů dle produktů

Tato kapitola se zabývá srovnáním výrobků konkurence s výrobky Společnosti XY, vzhledem k velkému množství konkurenčních firem a širce nabízeného sortimentu byla tato analýza provedena pouze u 5 hlavních konkurentů Společnosti XY a to na výrobcích firem OKNOPLAST Group, Okna Macek a.s., RI OKNA a.s., SLOVAKTUAL s.r.o. a VEKRA okna. Jelikož je celá tato práce zaměřena především na produkty typu A, což znamená výrobky nejvyšší kvality, byly i mezi výrobky konkurentů vybírána pouze ta okna, která se co nejvíce rovnají parametrům produktů typu A Společnosti XY. Veškerá data, potřebná pro tuto kapitolu snadno najdeme v propagačních materiálech společností

a na jejich internetových stránkách, kde poskytují svým klientům veškeré potřebné informace pro výběr nových oken.

Okna Macek a.s.	VEKA Softline 82	Společnost XY A2
Sklo	Dvojsklo, trojsklo	Trojsklo, čtyřsklo
Počet komor	7	6
Tepelná izolace	$U_w=1,2W/m^2K^{-1}$	$U_w=0,47W/m^2K$
Hloubka zasklívání	82 mm	86 mm
Profil	VEKA	REHAU

Tabulka 5 Srovnání produktů společnosti XY a Okna Macek a.s

Zdroj: Okna Macek – Plastová okna a balkonové dveře © 2015

Firma Okna Macek se svým nejlepším zástupcem VEKA Softline 82 se vyrovná oknu typu A2. Okno VEKA Softline 80 má o jednu komoru více, ale na druhou stranu okno A2 se v základní verzi zasklívá trojsklem a lze ho i zasklít čtyřsklem, což u konkurence nelze.

OKNOPLAST Group	Platinum Evolution ¹	Společnost XY A1	Winergetic Premium	Společnost XY A2
Sklo	Trojsklo	Trojsklo	Trojsklo	Trojsklo, čtyřsklo
Počet komor	6	6	7	6
Tepelná izolace	$U_g=1,0W/m^2K$	$U_w=0,75W/m^2K$	$U_g=0,5W/m^2K$	$U_w=0,47W/m^2K$
Hloubka zasklívání	70 mm	86 mm	82 mm	76 mm
Profil	VEKA	REHAU	VEKA	REHAU

Tabulka 6 Srovnání produktů Společnosti XY a OKNOPLAST Group

Zdroj: OKNOPLAST – Okna © 2015

Okno Platinum Evolution¹ od společnosti OKNOPLAST Group je na téměř stejné úrovni jako okno Společnosti XY typu A1, jsou zde pouze drobné rozdíly a to v zasklívací hloubce kdy u okna A1 lze okno zasklít v hloubce 86 mm, kdežto u okna konkurence je hloubka zasklívání jen 70 mm. Co se týče parametru U, OKNOPLAST uvádí pouze tepelné vlastnosti skla, kdežto firma XY uvádí tepelné vlastnosti celého okna, tudíž je v této

oblasti nelze dostatečně srovnat. Co se týče ale okna Winergetic Premium je na to konkurenční firma o poznání lépe než okno Společnosti XY. U okna A2 lze sice provést zasklení i ve čtyřskle, ale to je asi tak jediná výhoda oproti konkurenci, ta má jak hlubší zasklívání, tak vyšší počet komor.

RI OKNA a.s.	RI THERMO Line ELEGANT	Společnost XY A1
Sklo	Trojasklo	Trojasklo
Počet komor	8	6
Tepelná izolace	U _g až 0,5W/m ² K	U _w =0,75W/m ² K
Hloubka zasklívání	90 mm	86 mm
Profil	RI LINE	REHAU

Tabulka 7 Srovnání produktů Společnosti XY a RI OKNA a.s.

Zdroj: RI OKNA – Plastová okna © 2012

Výrobce RI OKNA a.s. má sice širší nabídku než je nabídka Společnosti XY, ale mezi všemi okny je jen jedno, které by mohlo konkurovat oknům typu A, ovšem na druhou stranu RI THERMO Line ELEGANT předběhlo okno A1 v počtu komor i v hloubce zasklívání. Tepelná izolace se dá opět jen těžko srovnat, jelikož každá společnost uvádí jiný parametr U.

SLOVAKTUAL s.r.o.	PASIV HL	PASIV OL	Společnost XY A1
Sklo	Trojasklo	Trojasklo	Trojasklo
Počet komor	6, 8	6, 8	6
Tepelná izolace	U _w =0,8W/m ² K	U _w =0,8W/m ² K	U _w =0,75W/m ² K
Hloubka zasklívání	85 mm	85 mm	86 mm
Profil	Není uvedeno	Není uvedeno	REHAU

Tabulka 8 Srovnání produktů Společnosti XY a SLOVAKTUAL s.r.o.

Zdroj: SLOVAKTUAL – Plastová a hliníková okna © 2015

Co se týče srovnání firmy SLOVAKTUAL a Společnosti XY jsou jejich okna dost vyrovnaná, ostatně to lze snadno vyčíst z tabulky výše. Oba výrobci mají okna na vysoké úrovni s velice dobrou tepelnou izolací celého okna. Hloubky zasklívání se liší o pouhý

jeden milimetr a co do počtu skel, jsou na tom obě společnosti úplně stejně. SLOVAKTUAL má sice hned dvě okna na stejné úrovni jako je okno A1, ale již nemá žádné okno, které by se mohlo rovnat s typem A2 i co do tepelné izolace je na tom firma XY lépe.

VEKRA okna.	KOMFORT EVO	PREMIUM EVO	Společnost XY A1
Sklo	Trojasklo	Trojasklo	Trojasklo
Počet komor	6	6	6
Tepelná izolace	$U_w=0,71\text{W/m}^2\text{K}$	$U_w=0,70\text{W/m}^2\text{K}$	$U_w=0,75\text{W/m}^2\text{K}$
Hloubka zasklívání	82 mm	82 mm	86 mm
Profil	Salamander	Salamander	REHAU

Tabulka 9 Srovnání produktů Společnosti XY a VEKRA okna

Zdroj: VEKRA – Okna © 2015

U firmy VEKRA jsme na tom velice podobně jako u předchozího výrobce. Jejich okna jsou na tom, co se kvality týče, velice podobně jako okna Společnosti XY. Hloubka zasklívání je u konkurenta o něco nižší než u Společnosti XY, ovšem konkurent má zase o něco lepší tepelné vlastnosti okna. Opět zde ale nenalezneme okno, které by mohlo konkurovat typu A2.

5.4 Analýza konkurentů dle regionů

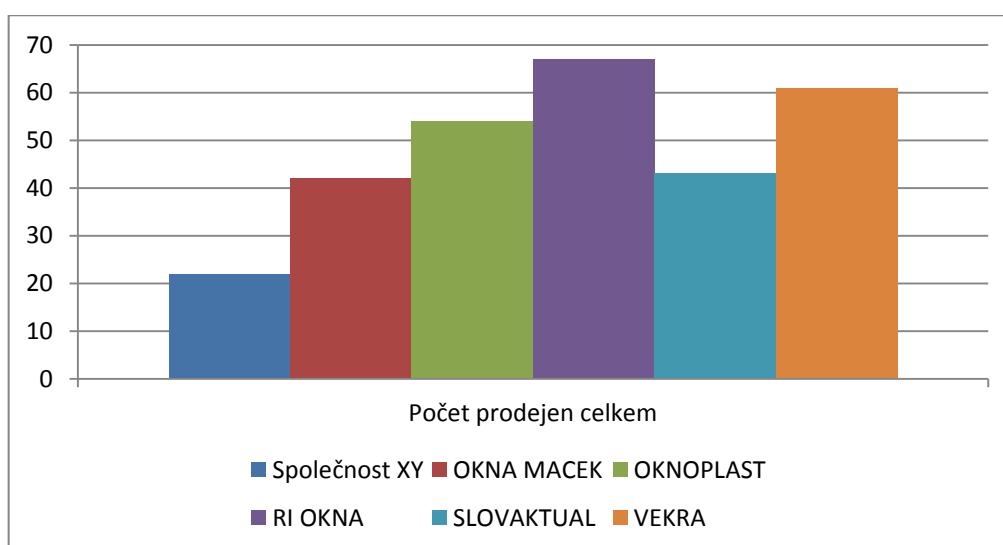
Každá ze společností má své vlastní prodejny i partnerské prodejny. V následující tabulce 10 jsou uvedeny všechny společnosti a jejich počty prodejen v jednotlivých krajích. V grafu 3 je potom znázorněno, jak si jednotlivé společnosti stojí celkově, co se počtu prodejen týče. Podrobný graf o tom, jak si stojí každá společnost v jednotlivých krajích, se nachází v příloze P V.

Kraj	Počet poboček					
	Společnost XY	OKNA MACEK	OKNOPLAST	RI OKNA	SLOVAKTUAL	VEKRA

Středočeský	0	7	6	10	16	12
Jihočeský	2	0	6	4	2	4
Plzeňský	1	1	2	7	2	2
Karlovarský	0	1	1	3	0	2
Ústecký	2	3	0	5	3	5
Liberecký	1	3	2	2	1	3
Královéhradecký	1	3	5	5	1	6
Pardubický	2	2	1	4	3	2
Vysočina	1	4	4	4	2	3
Praha	1	1	4	5	1	7
Moravskoslezský	3	5	8	3	3	3
Olomoucký	6	4	5	5	1	4
Zlínský	1	3	2	5	6	4
Jihomoravský	1	5	8	5	2	4

Tabulka 10 Srovnání společností dle zastoupení v regionech

Zdroj: Vlastní



Graf 3 Srovnání celkového počtu prodejen

Zdroj: Vlastní

5.5 Analýza konkurentů dle použitého profilu REHAU

Profily REHAU patří mezi špičkové profily z Německa. Díky strategické poloze České republiky vůči ostatním importérům okenních profilů se k nám nedováží pouze kvalitní Německé profily, ale i mnohem méně kvalitní polské profily. V tabulce 11 se nachází přehled nejčastěji dovážených profilů a země jejich původu. Jak vyplývá z tabulky v příloze P VI – P X, z námi vybraných konkurenčních firem žádná nepoužívá německý profil REHAU. Ovšem většina z nich používá jiné kvalitní německé profily jako například profil SALAMANDER, VEKA nebo ALUPLAST. Oprosti tomu společnost VEKRA používá krom kvalitních německých profilů i méně kvalitní polský profil BRÜGMANN nebo taková společnost SLOVAKTUAL pro jistotu profily na svých stránkách ani neuvádí.

Výrobce	Původ	Názvy výrobků v ČR
KBE	Německo	KBE 70 AD, SELECT, KBE 88, KBE ALUFUSION
TROCAL	Německo	INNONOVA_70, TROCAL 88, TROCAL ALUFUSION
VEKA	Německo	Softline, Topline, Perfectline, Swingline, Alphaline
KÖMMERLING	Německo	Eurofutur, Alufusion, Kömmerling 88
ALUPLAST	Německo	Ideal 4000-7000, Energeto 4000-8000
DECEUNINCK	Belgie	Zendow, Zendow+
GEALAN	Německo	S3000, S7000, S8000
REHAUREHAU	Německo	Euro, Brilliant, Euro86, Geneo
INOUSIC	Německo	Arcade, Elite, Prestige, Eforte
SALAMANDER	Německo	AD, MD, 2D, 3D, Streamline, Bluevolution
BRÜGMANN	Polsko	PRIMA, BASIC, AD, MD
SCHÜCO	Německo	Corona CT 70, Corona SI 82
ACTUAL	Rakousko	ICON 3, MATRIX, SOLAR
PROFILINK	Bulharsko	PRIMA STANDARD, PRIMA ELEGANCE
DRUTEX	Polsko	IGLO 5, IGLO 5 Classic
DOBROPLAST	Polsko	Avantgarde 7000, Avantgarde 9000

DECCO	Polsko	DECCO 60, DECCO 70
-------	--------	--------------------

Tabulka 11 Přehled výrobců profilů plastových oken

Zdroj: Jak na okna – Přehled výrobců plastových oken © 2012

5.6 Analýza konkurentů dle servisních služeb a záručních podmínek

Společnost XY nabízí svým klientům služby jako doprava nových oken, demontáž starých oken, jejich odvoz a ekologickou likvidaci, instalaci nových oken a v neposlední řadě také zednické a úklidové práce v ceně nových oken. Mezi další služby, které společnost nabízí, spadá také servis oken, žaluzií, opravy poškozených renolitových fólií na prvcích, výměnu skel a výplní, překování oken a balkonových dveří (změna způsobu otvírání), výměnu těsnění, prodej náhradních dílů kování – tyto služby jsou už ovšem placené. (Služby klientům © 2015)

Okna MACEK nabízejí zákazníkům stejné základní služby jako firma XY, dále pak uvádějí, že montáž nového okna jim trvá přibližně 30 minut, a proto není problém provádět tyto práce i v zimním období. Ke specifickým službám nabízených firmou Okna Macek patří nadstandartní záruční doba a to 10 let, dále nabízejí také možnost využití vypisovaných dotačních programů. (Okna MACEK – Servis a reklamace ©1996-2016)

Společnost OKNOPLAST klade mimořádný důraz na to, aby byli jejich klienti spokojeni v každé fázi nákupu. Díky tomu mohou očekávat kvalitní péči začínající u odborného poradenství při výběru oken a končící u precizní montáže. Základní poskytované služby jsou stejné jako v předešlých dvou případech. (OKNOPLAST © 2015)

Firma RI OKNA nabízí záruku na své výrobky v délce 60 měsíců, což je standartní doba záruky v tomto odvětví. Co se týče dovozu nových oken, demontáže a ekologické likvidace starých oken, následné montáže nových oken, zednických a úklidových prací splňuje i firma RI OKNA standartní požadavky klientů. Konkurenční společnost SLOVAKTUAL nabízí stejné služby jako RI OKNA. (SLOVAKTUAL – služby zákazníkům © 2015, RI OKNA – Časté dotazy a odpovědi © 2012)

Společnost VEKRA má zřízenou bezplatnou linku i e-mailový kontakt, kde je zákazníci mohou kontaktovat s požadavkem na opravu, údržbu nebo servis oken. Firma jim nejprve zašle cenovou nabídku, pokud se na okna ovšem už nestahuje záruční lhůta. Firma také nabízí servisní služby pro zákazníky konkurenčních firem. Dalšími službami poskytovanými společností VEKRA jsou například pravidelná údržba, výměna těsnění,

výměna kování, oprava po vloupání, změna zasklení, oprava profilů a lazury, oprava žaluzií a v neposlední řadě také změna funkčnosti oken a oprava oken od konkurence.

(VEKRA – Servis a služby © 2015)

6 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY A STANOVENÍ DOPORUČENÍ PRO FIRMU XY

Po provedení analýzy konkurenčního prostředí Společnosti XY, kdy byla tato společnost srovnávána s 5 hlavními konkurenty, bylo zjištěno, že společnost XY má silné postavení na českém trhu. Její dlouhodobý růst jen dokazuje, že tato společnost patří k předním výrobcům a dodavatelům plastových, hliníkových a dřevěných oken a dveří.

Po krátkém působení ve Společnosti XY a po provedení analýzy konkurenčního prostředí je zde několik doporučení pro firmu XY, která by mohla zlepšit její konkurenční schopnost na českém trhu v oblasti výroby a prodeje plastových oken. V dnešní internetové době je potřeba, aby každá společnost měla dobře zpracované, aktuální a hlavně poutavé webové stránky, což firma XY neměla. Svoji chybu si ovšem uvědomovali a už za mé působnosti v dané firmě se jednalo o nápravě. V současné době má už firma nové, hezké, moderní a přehledné stránky, na kterých se dozvíme vše potřebné.

Co se týká nepoužívaných prostor bývalého sídla společnosti, jsou v současné době už prodané. Pokud si firma dokáže upravit své současné prostory tak, aby lépe vyhovovaly jejím potřebám, je určitě správné, že staré prostory prodaly. Pokud ale firma nebude schopná přeuspořádat své současné sklady, velice brzy se do nich nevejde a bude se muset poohlédnout po jiných prostorách k uschování archivních záznamu a marketingových předmětů.

Pokud se jedná o finanční situaci a zastaralost vedení, oba problémy už společnost vyřešila. Horší finanční situace byla jen krátkodobým stavem, se kterým si firma dobře poradila. I samo nejvyšší vedení si uvědomovalo, že to chce vlít do firmy novou krev a z tohoto důvodu došlo k poměrně velké obměně vedení, což firmě každopádně prospělo.

Dále by společnost neměla zapomínat na své zákazníky a měla by se chlubit spokojenými klienty na svých stránkách i na sociálních sítích, protože právě tyto spokojení klienti jim přivedou další klienty, kteří budou mít zájem o výrobky Společnosti XY. Když se někde náhodou objeví negativní recenze, měli by se snažit ji co nejdříve odstranit a to tím způsobem, že rychle sjednají nápravu a opět se pochlubí tím, jak rychle a hladce si poradili s nespokojeným zákazníkem a udělali z něj spokojeného klienta.

V neposlední řadě je tu také pokrok a inovace. V dnešní době jsou nedílnou součástí všeho kolem nás. Obzvláště co se týče technologií je dnes už zastaralé to, co bylo především

novým trendem. Proto je velice dobře, že se firma snaží inovovat a vnést novou technologii do jejich výrobků. Za nový produkt A společnost dokonce získala i ocenění „Výrobek roku 2016“. To ovšem neznamena, že by měla společnost usnout na vavřínech. Naopak by se měli i nadále snažit zlepšovat své produkty a zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb, aby si udrželi přední místo na českém trhu.

Určitě by se dále měli věnovat sponzorství a podpoře potřebných, protože je to jedna z mnoha věcí, na které dnešní zákazník slyší. Některé společnosti jsou si hodně podobné a nabízejí stejně kvalitní produkty, a proto je nutné vyniknout nebo se odlišit čímkoli a sponzorství rozhodně patří k pěkným cestám jak na sebe upozornit. Společnost dělá také velice dobře, když se účastní veletrhů a výstav, v budoucnu by v tom měli rozhodně pokračovat a také by se mohli ukázat na nějakém tom zahraničním veletrhu nebo výstavě, s novým produktem A určitě mají co ukazovat.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo provést analýzu konkurence firmy XY pro produkt A na českém trhu s plastovými okny. Byly provedeny všechny potřebné analýzy a srovnání vybraných pěti konkurentů s firmou XY a tím bylo stanoveno její postavení na trhu. Vzhledem k neustálému konkurenčnímu boji a zvyšování počtu konkurentů na trhu, je nezbytně nutné, aby měla společnost XY neustálý přehled alespoň o svých hlavních konkurentech a jejich aktivitách v odvětví.

V první části bakalářské práce, byly vysvětleny základní teoretické pojmy, jako jsou konkurenceschopnost, konkurenční prostředí, konkurenční výhoda. Dále byla v práci popsána konkurence podle různých pohledů a teorií. Tato část obsahovala nejrůznější analýzy, sloužící k určení konkurence, jako například Porterův pětifaktorový model nebo SWOT analýzu. V neposlední řadě zde bylo vysvětleno i strategické marketingové plánování.

Praktická navazovala na část teoretickou, a také čerpala z jejich poznatků. V úvodu této části byla představena společnost XY, její vývoj a historie a především byly představeny její produkty a klíčoví partneři a dodavatelé. Dále byly v bakalářské práci uplatněny jednotlivé analýzy, vysvětlené v teoretické části a to především Porterova, která určila hlavní faktory ovlivňující chod podniku a SWOT analýza, která stanovila silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby podniku. Následně bylo představeno pět hlavních konkurentů firmy YX v oblasti výroby plastových oken i s jejich produkty a byly provedeny různé srovnávací analýzy, jako například analýza podle ceny výrobku, podle produktu samotného, podle zastoupení v jednotlivých regionech, podle použitého profilu REHAU a v neposlední řadě podle servisních služeb a záručních podmínek. Tato srovnání určila postavení společnosti XY na českém trhu. Bylo zjištěno, že díky dlouholeté tradici a spokojenosti klientu firmy XY má společnost velice dobré postavení na trhu.

Na základě výsledků analýzy byla v závěrečné kapitole této práce navržena řešení a doporučení pro společnost a její nový produkt, jelikož nikdo není dokonalý a vždy je co zlepšovat. Firma XY si ale svoje chyby uvědomuje a u většiny z nich byla již sjednána náprava nebo se na nápravě pracuje. Pokud společnost přijme některá opatření, aby dalším chybám zabránila, bude na českém trhu na předních příčkách v prodeji plastových oken a dveří ještě dlouhá léta.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
2. DVOŘÁČEK, J. a P. SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
3. HORÁKOVÁ, Helena. 2003. *Strategický marketing*. Vyd. 2., rozšířené a aktualizované. Praha: Grada, 200 s. ISBN 8024704471.
4. Jak na okna - Přehled výrobců profilů plastových oken. © 2012. *Jak na okna.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.jaknaokna.cz/2012/04/prehled-vyrobcu-profilu-plastovych-oken/>.
5. KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
6. KOTLER, Philip, 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
7. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Vyd. 4. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
8. KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
9. KOTLER, Philip. *Marketing a management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2001, 720 s. ISBN 80-274-0016-0.
10. 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.
11. MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
12. PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior perform*. 1st Free Press Export ed. New York:Free Press, 2004, 557 s. ISBN 0-7432-6087-2.
13. PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.
14. Průvodce nabídkou SULKO, 2013.

15. Představení společnosti SULKO s.r.o., 2015.
16. Okna MACEK – O firmě. © 1996-2016. *OknaMACEK.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: [http://www.oknamacek.cz/kontakt/o-spolecnostiOKNOPLAST - O společnosti](http://www.oknamacek.cz/kontakt/o-spolecnostiOKNOPLAST-O-spolecnosti). © 2015.
17. OKNOPLAST.cz [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://oknoplastokna.cz/cz/o-spolecnosti.html>.
18. Okna MACEK – Kontakt. © 1996-2016. *OknaMACEK.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.oknamacek.cz/kontakt>.
19. Okna MACEK – Záruční lhůty. © 1996-2016. *OknaMACEK.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.oknamacek.cz/sluzby/zaruka>.
20. Okna MACEK – Plastová okna a balkonové dveře. © 1996-2016. *OknaMACEK.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.oknamacek.cz/okna/plastova-okna>.
21. OKNOPLAST – Proč Oknoplast. © 2015. *OKNOPLAST.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://oknoplast.cz/proc-oknoplast/>.
22. OKNOPLAST – Okna. © 2015. *OKNOPLAST.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://oknoplast.cz/okna/>.
23. OKNOPLAST – Kontakty. © 2015. *OKNOPLAST.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://oknoplast.cz/kontakt/>.
24. RI OKNA – Časté dotazy a odpovědi. © 2012. *Ri-okna.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.ri-okna.cz/caste-dotazy>.
25. RI OKNA a.s. © 2012. *Ri-okna.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.ri-okna.cz/o-spolecnosti>.
26. RI OKNA – Plastové dveře, plastová okna. © 2012. *Ri-okna.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.ri-okna.cz/plastova-okna-a-dvere>.
27. RI OKNA – Kontakty. © 2012. *Ri-okna.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.ri-okna.cz/kontakty>.
28. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza*. Vyd. 2., přepracované a doplněné. Praha: C. H. Beck, xi, 121 s. ISBN 8071793671.
29. Slovaktual – Služby zákazníkům. © 2015. *Slovaktual.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.slovaktual.cz/sluzby-zakaznikum/>.

30. Slovaktual – Plastová okna. © 2015. *Slovaktual.cz* [online]. [cit. 2015-04-17].
Dostupné z: <http://www.slovaktual.cz/produkty/okna/#plastove-okna>.
31. Slovaktual – Výrobní haly. © 2015. *Slovaktual.cz* [online]. [cit. 2015-04-17].
Dostupné z: <http://www.slovaktual.cz/technologie/vyrobni-haly/>.
32. Slovaktual – Česká republika. © 2015. *Slovaktual.cz* [online]. [cit. 2015-04-17].
Dostupné z: <http://www.slovaktual.cz/prodejci/ceska-republika/>.
33. Slovaktual – Společnost. © 2015. *Slovaktual.cz* [online]. [cit. 2015-04-17].
Dostupné z: <http://www.slovaktual.cz/spolecnost/>.
34. SULKO Spolehlivá okna - Historie společnosti. © 2016. *Sulko.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.sulko.cz/historie-spolecnosti-sulko/>.
35. SULKO Spolehlivá okna – Služby klientům. © 2016. *Sulko.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.sulko.cz/sluzby-a-servis/>.
36. SULKO Spolehlivá okna – Plastová okna. © 2016. *Sulko.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.sulko.cz/plastova-okna/>.
37. SULKO Spolehlivá okna – Kontakty. © 2016. *Sulko.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.sulko.cz/kontakt/>.
38. VEKRA – Servis a služby. © 2015. *Vekra.cz* [online]. [cit. 2015-04-17].
Dostupné z: <https://www.vekra.cz/servis-a-sluzby/>.
39. VEKRA – Jistota správné volby. © 2015. *Vekra.cz* [online]. [cit. 2015-04-17].
Dostupné z: <https://www.vekra.cz/o-spolecnosti/>.
40. VEKRA – Plastová okna. © 2015. *Vekra.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <https://www.vekra.cz/sortiment/okna-dvere/okna/plastova-okna/>.
41. VEKRA – Kontakt. © 2015. *Vekra.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <https://www.vekra.cz/kontakt/>.
42. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2004. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vydání. Praha: Management Press, 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
43. Výroční zprava Sulko, 2014.
44. ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 SWOT analýza	15
Obrázek 2 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	18
Obrázek 3 Průřez produktu A1	26
Obrázek 4 Průřez produktu A2	27
Obrázek 5 Produkt A3	28
Obrázek 6 Loga partnerů	30
Obrázek 7 Logo společnosti OKNOPLAST.....	39
Obrázek 8 Logo společnosti Okna MACEK	40
Obrázek 9 Logo společnosti RI OKNA	41
Obrázek 10 Logo společnosti SLOVAKTUAL.....	42
Obrázek 11 Logo společnosti VEKRA.....	43

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Cenová nabídka Společnosti XY na únor	44
Tabulka 2 Cenová nabídka konkurence a rozdíly přírážek na únor	45
Tabulka 3 Cenová nabídka Společnosti XY na březen, duben	46
Tabulka 4 Cenová nabídka konkurence a rozdíly přírážek za březen, duben.....	47
Tabulka 5 Srovnání produktů společnosti XY a Okna Macek a.s	48
Tabulka 6 Srovnání produktů Společnosti XY a OKNOPLAST Group	48
Tabulka 7 Srovnání produktů Společnosti XY a RI OKNA a.s.	49
Tabulka 8 Srovnání produktů Společnosti XY a SLOVAKTUAL s.r.o.	49
Tabulka 9 Srovnání produktů Společnosti XY a VEKRA okna.....	50
Tabulka 10 Srovnání společností dle zastoupení v regionech	51
Tabulka 11 Přehled výrobců profilů plastových oken	53

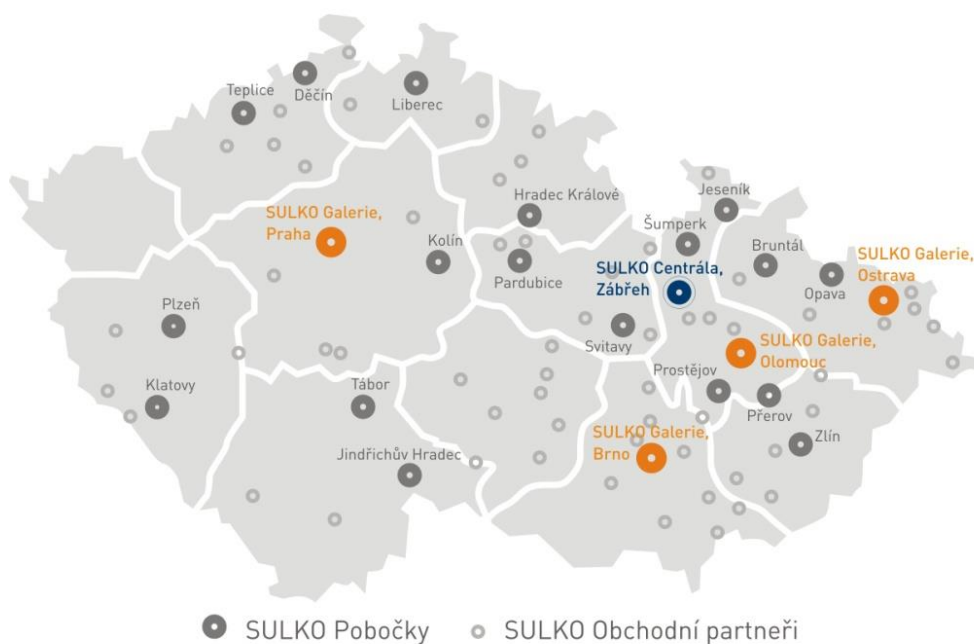
SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Obrat společnosti XY	23
Graf 2 Výroba dveří v roce 2014	23
Graf 3 Srovnání celkového počtu prodejen	51

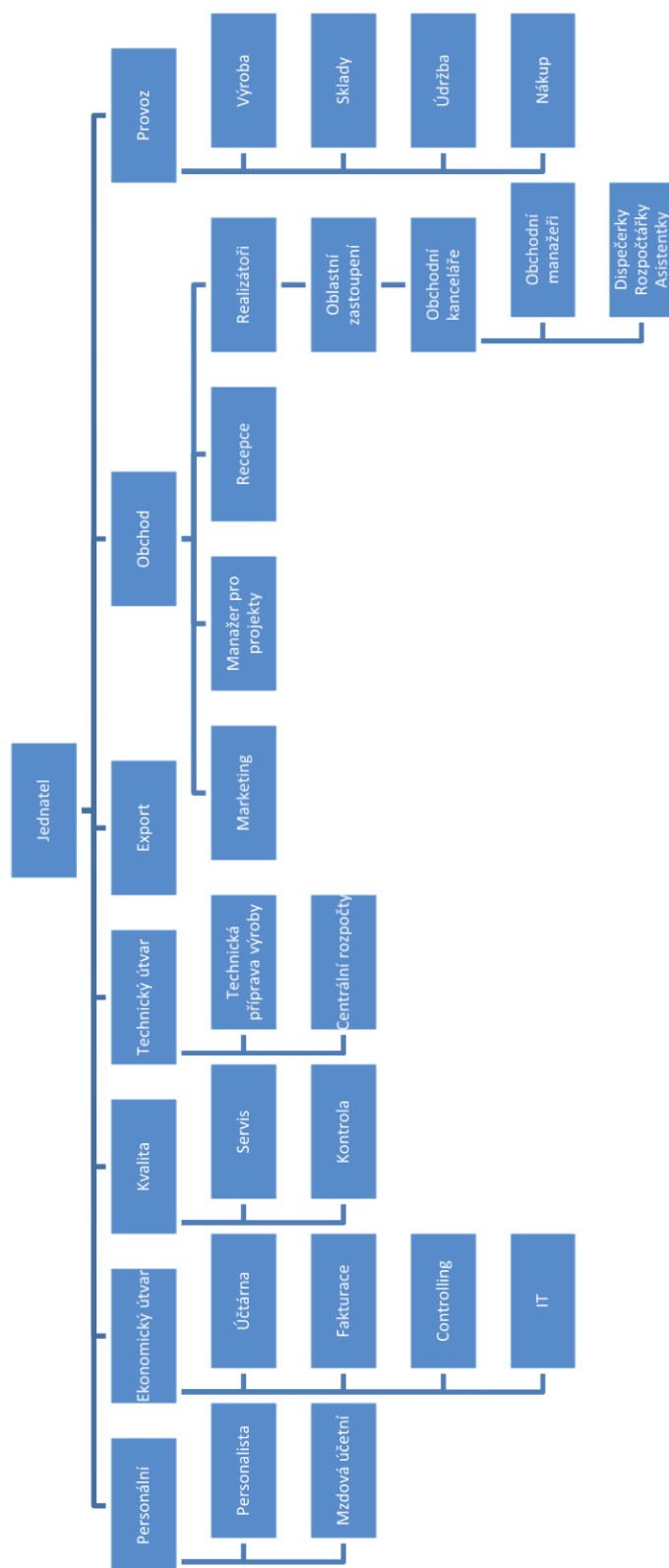
SEZNAM PŘÍLOH

- P I Mapa poboček Společnosti XY a mapa zemí exportu
- P II Graf struktury společnosti XY
- P III Cenový průzkum konkurence únor 2015
- P IV Cenový průzkum konkurence březen, duben 2015
- P V Graf zastoupení společností v jednotlivých krajích
- P VI Tabulka Parametrů oken společnosti Okna MACEK
- P VII Tabulka Parametrů oken společnosti OKNOPLAST
- P VIII Tabulka Parametrů oken společnosti RI OKNA
- P IX Tabulka Parametrů oken společnosti SLOVAKTUAL
- P X Tabulka Parametrů oken společnosti VEKRA

PŘÍLOHA P I: MAPA POBOČEK SPOLEČNOSTI XY A MAPA ZEMÍ EXPORTU



PŘÍLOHA P II: GRAF STRUKTURY SPOLEČNOSTI XY



PŘÍLOHA P III: CENOVÝ PRŮZKUM KONKURENCE ÚNOR 2015

Průzkum konkurence souhrnná tabulka- souhrn Únor 2015

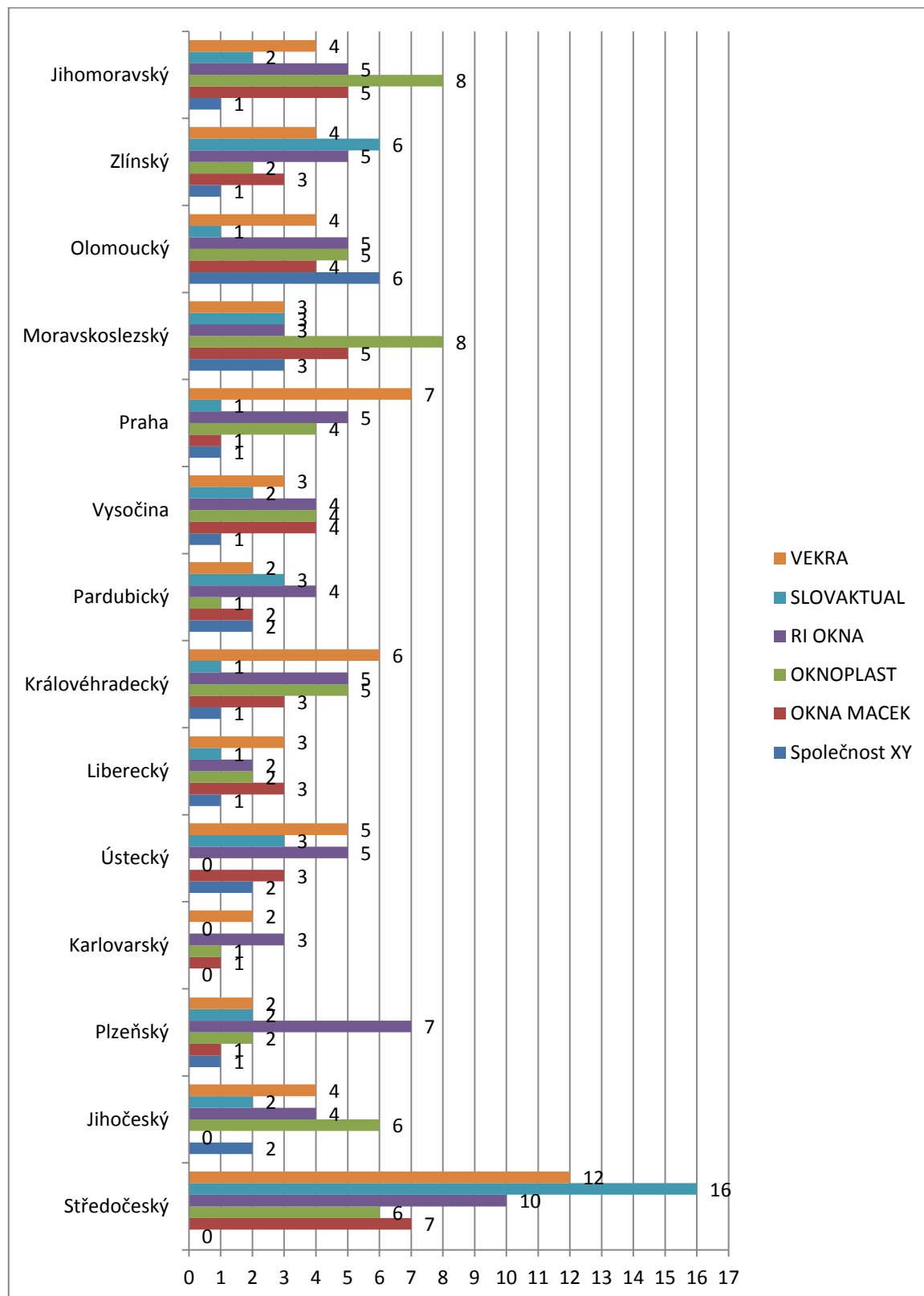
	cena celkem	cena práce	mimořádná sleva	cena po slevě (přirážka 20 %)	cena po slevě (přirážka 40 %)	cena po slevě (přirážka 30 %)
Společnost XY TROJSKLO, 6- komora	56 410,00 Kč	10 328,00 Kč	0,00 Kč	66 738,00 Kč	77 861,00 Kč	72 230,00 Kč
Společnost XY DVOJSKLO, 5- komora	51 633,00 Kč	10 328,00 Kč	0,00 Kč	61 961,00 Kč	72 288,00 Kč	67 124,00 Kč
Jižní Morava, Vysočina	cena celkem	cena práce	mimořádná sleva	rozdíl (přirážka 20 %)	rozdíl (přirážka 40 %)	rozdíl (přirážka 30 %)
Dafe-plast, trojsklo 6 komora	73 256,00 Kč	16 402,00 Kč	50%	-34,00%	-15,00%	-24,00%
Dafe-plast, dvojsklo 5 komora	62 942,00 Kč	16 058,00 Kč	50%	-27,00%	-9,00%	-18,00%
PKS okna, trojsklo 6 komora	48 963,00 Kč	12 067,00 Kč	0,00 Kč	9,00%	22,00%	16,00%
PKS okna, dvojsklo 5 komora	40 828,00 Kč	16 402,00 Kč	0,00 Kč	8,00%	21,00%	15,00%
DecroBzenec, trojsklo 6 komora	62 787,00 Kč	9 559,00 Kč	38%	-8,00%	-7,00%	-0,20%
DecroBzenec, dvojsklo 5 komora	55 010,00 Kč	9 541,00 Kč	38%	-4,00%	-11,00%	-4,00%
Severní a Východní Čechy						
Vekra, trojsklo 6 komora	63 999,00 Kč	8 357,00 Kč	53%	-8,00%	7,00%	-0,20%
Vekra, dvojsklo 5 komora	59 677,00 Kč	8 357,00 Kč	53%	-10,00%	6,00%	-1,00%
Stavona, trojsklo 7 komora	79 115,00 Kč	6 703,00 Kč	36 780,00 Kč	-29,00%	-10,00%	-19,00%
Stavona, dvojsklo 5 komora	65 377,00 Kč	6 703,00 Kč	30 891,00 Kč	-16,00%	0,30%	-7,00%
Proplast, trojsklo 6 komora	58 005,00 Kč	8 040,00 Kč	48%	1,00%	15,00%	9,00%
Proplast, dvojsklo 5 komora	50 135,00 Kč	8 040,00 Kč	48%	6,00%	20,00%	13,00%
Praha, Střední Čechy						
RI okna, trojsklo 6 komora	50 727,00 Kč	11 040,00 Kč	52%	7,00%	21,00%	14,00%
RI okna, dvojsklo 5 komora	45 155,00 Kč	11 040,00 Kč	52%	9,00%	22,00%	16,00%
Severní a Střední Morava						
VPO Protivanov, trojsklo 6 komora	69 352,00 Kč	13 200,00 Kč	50%	-23,00%	6,00%	-14,00%
VPO Protivanov, dvojsklo 5 komora	57 657,00 Kč	13 200,00 Kč	50%	-14,00%	2,00%	-6,00%
BohemiaOkno, trojsklo 6 komora	66 169,00 Kč	9 643,00 Kč	63%	-14,00%	3,00%	-5,00%
BohemiaOkno, dvojsklo 6 komora	63 000,00 Kč	9 643,00 Kč	63%	-17,00%	-0,50%	-8,00%
Jižní a Západní Čechy						
Oknoplastik, trojsklo 6 komora	74 018,00 Kč	10 835,00 Kč	55%	-27,00%	-9,00%	-17,00%
Oknoplastik, dvojsklo 5 komora	49 094,00 Kč	10 835,00 Kč	55%	3,00%	17,00%	11,00%

PŘÍLOHA P IV: CENOVÝ PRŮZKUM KONKURENCE BŘEZEN, DUBEN 2015





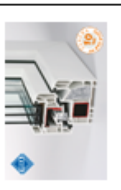

Průzkum konkurence souhrnná tabulka- souhrn Březen, Duben 2015

	cena celkem	cena práce	mimořádná sleva	cena po slevě (přírážka 0 %)	cena po slevě (přírážka 30 %)	cena po slevě (přírážka 40 %)
Společnost XY TROJSKLO, 6- komora:	65 641,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	65 641,00 Kč	85 333,00 Kč	91 897,00 Kč
Společnost XY DVOJSKLO, 5-komora:	61 180,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	61 180,00 Kč	79 534,00 Kč	85 652,00 Kč
Jižní Morava, Vysočina	cena celkem	cena práce	mimořádná sleva	cena po slevě (přírážka 0 %)	rozdíly (přírážka 30 %)	rozdíly (přírážka 40 %)
Dafe-plast, trojsklo 6 komora	91 543,00 Kč	0,00 Kč	48%	91 543,00 Kč	39,46	-0,39
Dafe-plast, dvojsklo 5 komora	79 311,00 Kč	0,00 Kč	48%	79 311,00 Kč	29,64	-7,40
DecroBzenec, trojsklo 6 komora	76 916,00 Kč	0,00 Kč	41%	76 916,00 Kč	17,18	-16,30
DecroBzenec, dvojsklo 5 komora	67 887,00 Kč	0,00 Kč	41%	67 887,00 Kč	10,96	-20,74
Severní a Východní Čechy						
Vekra, trojsklo 6 komora	96 472,00 Kč	0,00 Kč	49%	96 472,00 Kč	46,97	4,98
Vekra, dvojsklo 5 komora	77 211,00 Kč	0,00 Kč	49%	77 211,00 Kč	26,20	-9,85
Stavona, trojsklo 7 komora	89 734,00 Kč	0,00 Kč	0%	89 734,00 Kč	36,70	-2,35
Stavona, dvojsklo 5 komora	80 944,00 Kč	0,00 Kč	0%	80 944,00 Kč	32,30	-5,50
Proplast, trojsklo 6 komora	76 092,00 Kč	0,00 Kč	47%	76 092,00 Kč	15,92	-17,20
Proplast, dvojsklo 5 komora	66 376,00 Kč	0,00 Kč	47%	66 376,00 Kč	8,49	-22,51
Praha, Střední Čechy						
RI okna, trojsklo 6 komora	72 491,00 Kč	10 270,00 Kč	46%	82 761,00 Kč	26,08	-9,94
RI okna, dvojsklo 5 komora	66 116,00 Kč	10 270,00 Kč	46%	76 386,00 Kč	24,85	-10,82
Winko, trojsklo 6 komora	94 958,00 Kč	0,00 Kč	42%	94 958,00 Kč	44,66	3,33
Winko, dvojsklo 5 komora	91 158,00 Kč	0,00 Kč	42%	91 158,00 Kč	49,00	6,43
Fenster, trojsklo 6 komora	72 921,00 Kč	0,00 Kč	45%	72 921,00 Kč	11,09	-20,65
Fenster, dvojsklo 5 komora	63 702,00 Kč	0,00 Kč	45%	63 702,00 Kč	4,12	-25,63
Severní a Střední Morava						
BohemiaOkno, trojsklo 6 komora	81 152,00 Kč	0,00 Kč	64%	81 152,00 Kč	23,63	-11,69
BohemiaOkno, dvojsklo 6 komora	73 284,00 Kč	0,00 Kč	66%	73 284,00 Kč	19,78	-14,44
Jiří Bláha s.r.o., trojsklo 6 komora	94 404,00 Kč	0,00 Kč	52%	94 404,00 Kč	43,82	2,73
Jiří Bláha s.r.o., dvojsklo 5 komora	82 892,00 Kč	0,00 Kč	50%	82 892,00 Kč	35,49	-3,22
Okna CZ, trojsklo 6 komora	72 465,00 Kč	0,00 Kč	35%	72 465,00 Kč	10,40	-21,15
Okna CZ, dvojsklo 5 komora	63 439,00 Kč	0,00 Kč	35%	63 439,00 Kč	3,69	-25,93
Jižní a Západní Čechy						
Oknoplastik, trojsklo 6 komora	80 179,00 Kč	0,00 Kč	51%	80 179,00 Kč	22,15	-12,75
Oknoplastik, dvojsklo 5 komora	70 352,00 Kč	0,00 Kč	51%	70 352,00 Kč	14,99	-17,86
Arokna, trojsklo 6 komora	121 743,00 Kč	0,00 Kč	0%	121 743,00 Kč	85,47	32,48
Arokna, dvojsklo 6 komora	90 496,00 Kč	0,00 Kč	0%	90 496,00 Kč	47,92	5,66

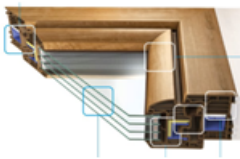
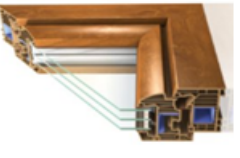
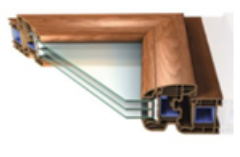

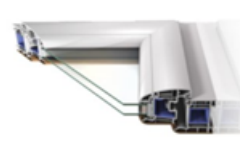

PŘÍLOHA P V: GRAF ZASTOUPENÍ SPOLEČNOSTÍ V JEDNOTLIVÝCH KRAJÍCH










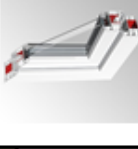
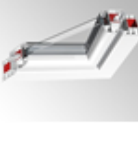
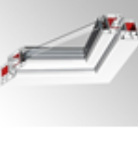
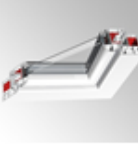
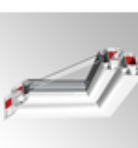
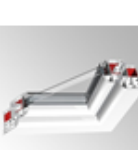
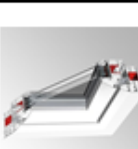


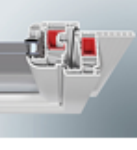




PŘÍLOHA P VI: TABULKA PARAMETRŮ OKEN SPOLEČNOSTI OKNA MACEK

	ALUPLAST ideal 4000	SALAMANDER Streamline	SALAMANDER Vision	VEKA Softline, Swingline	VEKA Alphaline	VEKA Softline 82
Sklo	dvojsklo, trojsklo	dvojsklo, trojsklo	dvojsklo, trojsklo	dvojsklo, trojsklo	dvojsklo, trojsklo	dvojsklo, trojsklo
Profil	5-ti komorový	5ti-komorový	7mi-komorový	5-ti komorový	6-ti komorový	7-mi komorový
Tepelná izolace	$U_w = 1,2 \text{ W/m}^2\text{K}^{-1}$ $U_w = 1,0 \text{ W/m}^2\text{K}^{-1}$ $U_w = 0,9 \text{ W/m}^2\text{K}^{-1}$	$U_w = 1,2 \text{ W/m}^2\text{K}^{-1}$ $U_w = 1,0 \text{ W/m}^2\text{K}^{-1}$ $U_w = 0,87 \text{ W/m}^2\text{K}^{-1}$	$U_w = 1,2 \text{ W/m}^2\text{K}^{-1}$ $U_w = 1,0 \text{ W/m}^2\text{K}^{-1}$ $U_w = 0,87 \text{ W/m}^2\text{K}^{-1}$	$U_w = 1,2 \text{ W/m}^2\text{K}^{-1}$ $U_w = 0,97 \text{ W/m}^2\text{K}^{-1}$ $U_w = 0,84 \text{ W/m}^2\text{K}^{-1}$	$U_w = 1,2 \text{ W/m}^2\text{K}^{-1}$ $U_w = 0,8 \text{ W/m}^2\text{K}^{-1}$ $U_w = 0,74 \text{ W/m}^2\text{K}^{-1}$	$U_w = 1,1 \text{ W/m}^2\text{K}^{-1}$ $U_w = 0,75 \text{ W/m}^2\text{K}^{-1}$
Hloubka zasklívání						
Stavební hloubka	70 mm	76 mm	76 mm	70 mm	90 mm	82 mm
Kování						
Profil	Aluplast	Salamander	Salamander	Veka	Veka	Veka
Slevy a akce	žaluzie zdarma, vykoupení starých oken = 10% sleva na nová okna					
Fotografie						

PŘÍLOHA P VII: TABULKA PARAMETRŮ OKEN SPOLEČNOSTI OKNOPLAST

	Winergetic Premium Passive	Winergetic Premium	PLATINIUM Evolution ²	Platinum Evolution ¹	Platinum	Koncept
Sklo	trojsklo, možno čtyřsklo	čtyřsklo	trojsklo	trojsklo	dvojsklo	dvojsklo, možno trojsklo
Profil	7-mi komorový	7-mi komorový	6-ti komorový	6-ti komorový	5-ti komorový	5-ti komorový
Tepelná izolace	Ug=0,6W/m ² K	Ug = 0,5 W/m ² K	Uw=0,7 W/m ² K	Ug=1,0W/m ² K	U = 1,3(W/m ² K)	U=1,0W/m ² K
Hloubka zasklivání			36 mm			
Stavební hloubka	82 mm	82 mm	70 mm	70 mm	70 mm	70 mm
Kování	Maco dESIGN+ s čepem Safety Plus	Multi-Matic	Multi-Matic s čepem Safety Plus	Multi-Matic s čepem Safety Plus (možno použít INVISSO)	Multi-Matic s čepem Safety Plus (možno použít INVISSO)	Multi-Matic s čepem Safety Plus (možno použít INVISSO)
Profil	SpaceBlock	VEKA	VEKA	VEKA	VEKA	VEKA
Slevy a akce	žádné akce					
Fotografie						

PŘÍLOHA P VIII: TABULKA PARAMETRŮ OKEN SPOLEČNOSTI RI OKNA

	STREAMLINE STANDARD	STREAMLINE ELEGANT	STREAMLINE STANDARD 7	STREAMLINE ELEGANT 7	3D LUX	BlueEvolution STANDARD	BlueEvolution ELEGANT	
Sklo	trojsklo, dvojsklo	trojsklo, dvojsklo	trojsklo, dvojsklo	trojsklo, dvojsklo	trojsklo, dvojsklo	trojsklo	trojsklo	
Profil	5-ti komorový	5-ti komorový	7-ti komorový	7-ti komorový	5-ti komorový	6-ti komorový	6-ti komorový	
Teplotní izolace	U _g = 1,2 - 0,5 W/m ² K	U _g = 1,2 - 0,5 W/m ² K	U _g = 1,2 - 0,5 W/m ² K	U _g = 1,2 - 0,5 W/m ² K	U _g = 1,2 - 0,5 W/m ² K	U _g = 0,8 - 0,5 W/m ² K	U _g = 0,8 - 0,5 W/m ² K	
Hloubka zasklívací	76 mm	82 mm	76 mm	82 mm	76 mm	92 mm	103 mm	
Stavební hloubka	SEGENIA-AUBI nebo MACO	SEGENIA-AUBI nebo MACO	SEGENIA-AUBI nebo MACO	SEGENIA-AUBI nebo MACO	SEGENIA-AUBI nebo MACO	SEGENIA-AUBI nebo MACO	SEGENIA-AUBI nebo MACO	
Kování	Salamander	Salamander	Salamander	Salamander	Salamander	Salamander	Salamander	
Profil								
Stěvy a alce								
Fotografie								
				šádné alce				
RI TREND Line 2D STANDARD	RI TREND Line 2D ELEGANT	RI TREND Line 3D STANDARD	RI TREND Line 3D ELEGANT	RI TREND Line 3D ELEGANT	RI Optím Line 2D ELRGANT	RI Optím Line 3D ELRGANT	RI THERMO Line ELEGANT	
Sklo	dvojsklo, trojsklo	dvojsklo, trojsklo	dvojsklo, trojsklo	dvojsklo, trojsklo	dvojsklo, trojsklo	dvojsklo, trojsklo	trojsklo	
Profil	6-ti komorový	6-ti komorový	6-ti komorový	6-ti komorový	6-ti komorový	6-ti komorový	8-ti komorový	
Teplotní izolace	U _g až 0,5 W/(m ² .K)	U _g až 0,5 W/(m ² .K)	U _g až 0,5 W/(m ² .K)	U _g až 0,5 W/(m ² .K)	U _g až 0,5 W/(m ² .K)	U _g až 0,5 W/(m ² .K)	U _g až 0,5 W/(m ² .K)	
Hloubka zasklívací	70 mm	70 mm	70 mm	70 mm	81 mm	81 mm	90 mm	
Stavební hloubka	celoobvodově bezpečnostní	celoobvodově bezpečnostní	celoobvodově bezpečnostní	celoobvodově bezpečnostní	celoobvodově bezpečnostní	celoobvodově bezpečnostní	celoobvodově bezpečnostní	
Kování	RI LINE	RI LINE	RI LINE	RI LINE	RI LINE	RI LINE	RI LINE	
Profil								
Stěvy a alce				šádné alce				
Fotografie								
STREAMLINE REVITAL	SALAMANDER 35 mm / 60 mm STREAMLINE ELEGANT							
Sklo	trojsklo, dvojsklo	trojsklo, dvojsklo						
Profil	5-ti komorový	5-ti komorový						
Teplotní izolace	U _g = 1,2 - 0,5 W/m ² K	U _g = 1,2 - 0,5 W/m ² K						
Hloubka zasklívací	82 mm	82 mm						
Stavební hloubka	SEGENIA-AUBI nebo MACO	SEGENIA-AUBI nebo MACO						
Kování	Salamander	Salamander						
Profil		šádné alce						
Stěvy a alce								
Fotografie								

PŘÍLOHA P IX: TABULKA PARAMETRŮ OKEN SPOLEČNOSTI SLOVAKTUAL

	PASIV-HL	PASIV-OL	STANDARD-OL
Sklo	trojsklo		
Profil	5-ti komorový	5-ti komorový	6-ti komorový
Tepelná izolace	$U_w = 0,7 \text{ W/m}^2\text{K}$	$U_w = 0,8 \text{ W/m}^2\text{K}$	$U_w = 1,2 \text{ W/m}^2\text{K}$
Hloubka zasklívání			24 mm
Stavební hloubka	85 mm	85 mm	
Kování			
Profil			
Slevy a akce			
Fotografie			

PŘÍLOHA P X: TABULKA PARAMETRŮ OKEN SPOLEČNOSTI VEKRA

	VEKRA PRIMA	VEKRA CLASSIC	VEKRA Design EVO	VEKRA Komfort EVO	VEKRA Premium EVO
Sklo	dvojsklo, trojsklo	dvojsklo, trojsklo	trojsklo (možné i dvojsklo)	trojsklo (možné i dvojsklo)	trojsklo (možné i dvojsklo)
Profil	5ti-komorový	5ti-komorový	6ti-komorový	6-ti komorový	6-ti komorový
Tepelná izolace	$U_g = 0,6 \text{ W/m}^2\text{K}$	$U_g = 0,7 \text{ W/m}^2\text{K}$	$U_g = 0,5 \text{ W/m}^2\text{K}$		
Hloubka zasklivání	25 mm	24 mm	hlubší uložení	nelze hlubší uložení	nelze hlubší uložení
Stavební hloubka	73 mm	70 mm	82 mm	82 mm	82 mm
Kování	celoobvodové		Sigenia AUBI	Sigenia AUBI	Sigenia AUBI
Profil	Brüggmann, Salamander	VEKA Softline 70 AD	BlueEvolution 82 MD, Salamander	BlueEvolution 82 MD, Salamander	BlueEvolution 82 MD, Salamander
Slevy a akce	ZDARMA: zaměření, osobní poradenství, vypracují cenovou nabídku; mimosezónní zimní slevy				
Fotografie	