Analýza konkurence na trhu plastových oken

Analysis of Competition on the Market of Plastic Windows

Student: Pavla Sládečková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Stanislav Häuser, CSc.
ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

ve smyslu § 17, odst. f, zákona č. 111/98 Sb. a Studijního a zkušebního řádu pro studium v bakalářských studijních programech Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava, čl. 23 až 26

Jméno studenta: Pavla Sládečková

Studijní obor: Marketing a obchod

Název tématu: Analýza konkurence na trhu plastových oken

Anglický název tématu:

Analysis of Competition on the Market of Plastic Windows

Zásady pro vypracování (osnova):

Úvod
1. Charakteristika trhu plastových oken
2. Teoretická východiska analyzy konkurence
3. Metodika shromažďování dat
4. Analýza výsledků
5. Návrhy a doporučení
Závěr
Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy
Rozsah průvodní zprávy: 30 – 40 stran

Rozsah příloh: podle potřeby

Seznam odborné literatury:


Vedoucí bakalářské práce: Ing. Stanislav Háuser, CSc.

Datum zadání bakalářské práce: 20. listopadu 2007

Datum odevzdání bakalářské práce: 25. dubna 2008

.............................................................. ..............................................................
student vedoucí BP

L. S.

.............................................................. ..............................................................
vedoucí katedry děkan

V Ostravě dne 20. 11. 2007
Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně s využitím uvedených zdrojů.

V Ostravě 28. dubna 2008

Podpis:
OBSAH

Úvod....................................................................................................................................................... 1
1 Charakteristika trhu ......................................................................................................................... 2
   1.1 Vymezení trhu....................................................................................................................... 2
   1.2 Okna......................................................................................................................................... 3
2 Teorie.................................................................................................................................................. 5
   2.1 Benchmarking .......................................................................................................................... 5
      2.1.1 Konkurenční porovnávání.................................................................................................. 5
      2.1.2 Důsledky benchmarkingu ................................................................................................. 6
      2.1.3 Proces benchmarkingu ..................................................................................................... 6
      2.1.4 Pět etap benchmarkingu .................................................................................................. 7
      2.1.5 Cyklus benchmarkingu ..................................................................................................... 8
      2.1.6 Kodex vedení benchmarkingu ......................................................................................... 8
      2.1.7 Kdo uskutečňuje benchmarking? .................................................................................... 9
3 Metodika sběru dat ........................................................................................................................... 10
   3.1 Primární data ............................................................................................................................ 10
   3.1.1 Anketa .................................................................................................................................. 10
   3.1.2 Mystery shopping ............................................................................................................... 11
   3.2 Sekundární data ....................................................................................................................... 12
4 Sběr dat vnitřního prostředí............................................................................................................. 13
   4.1 Definování zájmové oblasti (Společnost Okna Macek, s.r.o.) .................................................. 13
   4.2 Koncepce totálního výrobku ..................................................................................................... 13
      4.2.1 Jádro výrobku – plastové okna ........................................................................................ 13
      4.2.2 Zhotovený výrobek (včetně vnějších znaků) ................................................................. 14
      4.2.3 Výrobek (plastové okno) v rozšířeném pojetí ................................................................. 14
   4.3 Marketingový mix ..................................................................................................................... 16
      4.3.1 Produkt – plastové okno ................................................................................................. 16
      4.3.2 Prodejní cena ................................................................................................................... 17
      4.3.3 Distribuce ......................................................................................................................... 18
      4.3.4 Marketingová komunikace ............................................................................................... 18
5 Sběr dat vnějšího prostředí ............................................................................................................. 19
   5.1 Vnější prostředí ......................................................................................................................... 19
      5.1.1 Subjekty trhu .................................................................................................................... 19
      5.1.2 Okolí firmy – SLEPTE .................................................................................................... 25
6 Analýza získaných dat ...................................................................................................................... 29
   6.1 Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu (1. etapa) .................................................. 29
   6.2 Určení partnerů pro benchmarking (2. etapa) ......................................................................... 29
   6.3 Shromáždění informací (3. etapa) ............................................................................................ 29
   6.4 Analýza (4. etapa) .................................................................................................................... 29
      6.4.1 SWOT analýza .................................................................................................................. 29
      6.4.2 Vyhodnocení hypotéz ..................................................................................................... 32
      6.4.3 Výkonnost x závažnost .................................................................................................... 33
      6.4.4 Závažnost x pravděpodobnost výskytu .......................................................................... 34
      6.4.5 Analýza informací jako fiktivní zákazník (Mystery shopping) ....................................... 35
      6.4.6 Fakturovaná cena ............................................................................................................. 36
      6.4.7 Vyhodnocení marketingového mixu ............................................................................... 37
      6.4.8 Mezery a výzvy ................................................................................................................ 40
7 Návrhy a doporučení....................................................................................................................... 41
Závěr....................................................................................................................................................45
Seznam použité literatury
   Knihy
   Katalogy
   Internetové odkazy
   Webové odkazy konkurenčních společností
Seznam zkratek a symbolů
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Mapa Opavska .................................................................................................................. 3
Obrázek 1.2 Ukázka barevného skla .................................................................................................... 3
Obrázek 1.3 Sdružené okno ............................................................................................................... 4
Obrázek 1.4 Ukázka plastového okna ................................................................................................ 4
Obrázek 1.5 Okenice ......................................................................................................................... 4
Obrázek 2.1 Proces benchmarkingu .................................................................................................. 5
Obrázek 2.2 Model se čtyřmi kvadranty ............................................................................................ 6
Obrázek 2.3 Etapy benchmarkingu ................................................................................................... 8
Obrázek 2.4 Fáze benchmarkingu ..................................................................................................... 8
Obrázek 4.1 Logo společnosti Okna Macek, s.r.o. ............................................................................... 13
Obrázek 4.2 Logo společnosti Veka AG ............................................................................................ 14
Obrázek 4.3 Ukázka atypických oken ................................................................................................. 14
Obrázek 5.1 Porterova analýza konkurenčních sil .......................................................................... 21
Obrázek 6.1 Požiční mapa - výkonnost x závažnost ......................................................................... 34
Obrázek 6.2 Fakturovaná cena ......................................................................................................... 37
Obrázek 6.3 Požiční mapa - výkonnost x důležitost .......................................................................... 38

Seznam tabulek

Tabulka 6.1 SWOT analýza ............................................................................................................... 30
Tabulka 6.2 Hodnocení - výkonnost x závažnost ........................................................................... 33
Tabulka 6.3 Hodnocení - výkonnost x pravděpodobnost výsledku .................................................. 35
Tabulka 6.4 Hodnocení - výkonnost x důležitost .............................................................................. 38
Úvod

Dnešní doba, co se bydlení týče, je charakteristická tím, že mladí lidé již nechtějí bydlet se svými rodiči a stavějí si nové rodinné domy, kupují si staré, které renovují, nebo chtějí bydlet v bytech. Architektura se změnila a již v ČR nestavíme klasické rodinné domy ve tvaru kostky, ale libí se nám různé tvary, velikosti, nestejnorodost. Okna patří k nezbytným součástem budovy a jejich vlastnosti významně ovlivňují kvalitu a komfort našeho bydlení. Vzhledem ke zdražování energií lidé mění svá stará okna za nová, protože nová udrží teplo uvnitř pokojů a nepropouští chladný vzduch dovnitř a teplý vzduch ven. Díky velkému zájmu, ať už fyzických či právnických osob, o novostavby a rekonstrukce, tudíž i o nová okna, je velký nárůst řízení, které je vyrábějí i montují.

V dnešní době je na trhu velké množství prodejců nabízejících různé druhy plastových oken. V této bohaté nabídce se zákazník těžko orientuje a neví, jaký druh okna a podle čeho si má vybrat. Při výběru okna by se zákazník měl v první řadě zaměřit na výběr dodavatele. Důležitým faktorem při rozhodování je také skutečnost, zda firma funguje pouze jako zprostředkovatel, tzn. že prodává okna jiných výrobců, nebo zda okna přímo vyrábí. Výběr dodavatelské firmy by měl probíhat i s ohledem na kvalitu materiálů používaných k výrobě oken, v první řadě plastových profilů.

Na základě poznatků, že těchto řízení stále přibývá, se ve své práci zaměřím na firmy vyrábějící a montující, či jen montující, plastová okna, a to konkrétně ve městě Opava. Cílem mě bakalářské práce je tedy identifikace příležitosti pro zajištění konkurenceschopnosti výrobce oken společnosti Okna Macek, s. r.o. (dále jen Okna macek) prostřednictvím porovnání s konkurencí.

Abych se k danému cíli dostala, využijí obzvláště sekundárních dat týkajících se samotné firmy a také konkurence. Tato data získám z různých zdrojů, především z webových stránek, ale také přímo z řízení propagace. Pokusím se také analyzovat přístup jednotlivých řízení k zákazníkovi, čímž zjistím, jestli firmy umí získat své potenciální zákazníky na svou stranu.
1 Charakteristika trhu

1.1 Vymezení trhu


Za posledních necelých 20 let vzniklo v České republice (nebo ještě v tehdejším Československu) mnoho řemesel, které vyrábějí nebo montují plastová okna. Dnes jich můžeme v ČR najít okolo 1500. Rozloha ČR je 78 886 km², což znamená, že na jednu takovou firmu připadá 52,5 km² plochy Česka. Společnosti vyrábějící a montující, či jen montující, plastová okna na celém Opavsku, které se rozkládá na území 1113,11 km², je cca 35, což připadá 31,8 km² území pro každou firmu. Jen ve městě Opava s rozlohou 90 km² se Nachází
minimálně 15 firm, které nabízejí své produkty a služby týkající se plastových oken. Všechny firmy nejsou „domáci“, ale mají v Opavě jen své pobočky. V místě svého založení, ale což svobodný trh dovoluje, na českém trhu, musejí konkurenčně schopné, aby firmy, které působí jen v místě svého založení a o rozšíření místa působnosti nemají zájem, a to z různých důvodů. V jejich oblasti se objevila nová firma, která již může být dostatečně silná, stabilní, konkurenčně schopná, a zároveň možná obava pro místní firmy. Jednou z takových firm, která má v opavském regionu své pobočky, ale přitom její centrála je na jižní Moravě, je firma Okna Macek, s.r.o.

1.2 Okna

Okna jsou nedílnou součástí domů, staveb, průmyslových hal. Okny do domů proniká světlo, okna zamezují přístupu chladného vzduchu z venkovního prostředí a naopak zamezují výstupu teplého vzduchu z interiérů ven.

V minulosti byla často výplň okna tvořena jen pomačkárením papírem, nebo okno výplně vůbec nemělo, mělo pouze okenici. I když sklo jako materiál bylo vynalezeno před více než 4000 lety před naším letopočtem, na skleněné tabule si lidstvo muselo počkat ještě dalších 3000 let. Sklo jako architektonický materiál začali lidé používat až v době gotiky, kdy stavitelé katedrál mohli skladovat jednotlivé kusy barevných skel, spojených olovenými pásky (vitráže), skládali a zajišťovali jimi přívod světla do již okna skladána i z čirých skel. Ve svých velkolepých domech zde se začala používat okna. V baroku byla okna ještě tvarově ohromující světelné obrazy z bible katedrál. Následně v renesanci byla V 16. století i aristokraté požadovali výhled na své statky a právě obohacena a postupně přes různé typy dle národních tradic se vyvinula až do dnešní podoby.

Okna mohou být celistvá (obdélníkový rám s jedním souvislým sklem), nebo dělená na části (okenní tabule). Sdružené okno je okno se dvěma nebo více otvory s mezilehlými sloupky a stojkami. Zvláštním případem jsou střešní okna. S těmi je spojen dánský inženýr Villum Kann Rasmussen, který v roce 1942 navrhl a vyrobil první moderní střešní okno.
a tím v podstatě umožnil budoucí optimální využití prostoru pod šikmou střechou. Později se stal zakladatelem společnosti Velux.

**Obrázek 1.3 Sdružené okno**

V dnešní době se okno vesměs skládá z rámu, který může být hliníkový, plastový, nebo dřevěný, a skleněné výplně. Obvyklá jsou okna dvojitá, u nichž jsou v rámu uloženy 2 vrstvy skleněné výplně, mezi nimiž je izolační vrstva vzduchu. Ve většině případů jsou staré rámy oken i samotná okna velmi nekvalitní ve srovnání s dnešními produkty. Důvodů, proč necháváme okna měnit je celá řada. Kvůli vzhledu domu, kvůli udržování tepla, také proto že se stále zvyšují ceny energie a nová okna udržují teplý vzduch v domě.

**Obrázek 1.4 Ukázka plastového okna**

Součástí okna bývají rovněž okenice (dřevěné či kovové), zatahovací žaluzie nebo závěsy, jejichž účelem je přede vším zabránit v pohledu zvenči dovnitř, nicméně se například v létě používají také ke snížení přísného slunečního světla, a tím i jako prevence zvyšování pokojové teploty.

**Obrázek 1.5 Okenice**
2 Teorie

2.1 Benchmarking

Benchmarking je nástroj pro zvyšování konkurenceschopnosti. Spočívá ve srovnávání s ostatními konkurenčními firmami, zjištění vlastních silných a slabých stránek a jeho výsledky upozorňují na oblasti, ve kterých firma zaostává za konkurencí. Je to specifický postup zlepšovacích (rozvojových) aktivit a představuje orientaci na špičkovost. Vyvinula jej firma Xerox Corporation a jako marketingový nástroj ho využila poprvé v roce 1979. Pak se benchmarking stal zásadní součástí úspěchů amerických firem. Ujal se v Evropě v rámci The European Quality Award, kterou zaštiťuje European Foundation for Quality Management (EFQM). *Viz příloha č. 1 - EFQM*

2.1.1 Konkurenční porovnávání

Konkurenční porovnávání může probíhat ve třech relativně samostatných, ale v podstatě velmi na sebe navazujících oblastech. Těmito oblastmi jsou:

Porovnávání produkce, konkurenčních výrobků a služeb, se kterými se nejčastěji setkáváme na trhu (srovnávání klíčových finančních a dalších ukazatelů), porovnávání výrobních procesů, porovnávání vlastního managementu s konkurenčním, (srovnání s nejlepšími organizacemi v místním, celostátním, nebo mezinárodním měřítku), tzv. benchmarking nejlepších postupů.

První oblast se nazývá výkonový benchmarking, týká se výsledků podniku. Druhá oblast je tzv. procesní benchmarking, zabývá se procesy a postupy, které slouží k dosažení vynikajících výsledků podniku.

![Obrázek 2.1 Proces benchmarkingu](Zdroj: www.benchmarking.cz)
2.1.2 Důsledky benchmarkingu


2.1.3 Proces benchmarkingu


Obrázek 2.2 Model se čtyřmi kvadranty
Zdroj: www.benchmarking.cz

Šablona má 4 kvadranty, které jsou spojeny procesem shromažďování a analýzy dat. Co se děje v každém kvadrantu je možné zjistit položením otázek pro jednotlivé kvadranty.
2.1.4 Pět etap benchmarkingu

I) Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu

Prvním krokem při benchmarkingu je vycházet z požadavků organizace (zákazníka) týkajících se informací, které má benchmarking poskytnout. Této metodě může být podroben jakýkoli aspekt chování a výkonnosti organizace, a to zboží, služby, provozní postupy, zaměstnanci, náklady, kapitál, hodnoty oceněné zákazníkem aj. Konečnými cíly jsou pak nové strategie, plánované snížení nákladů, výkonnostní orientace, zvýšení kvality atp. [2]

II) Určení partnerů pro benchmarking

Dobrý partner v benchmarkingu není jen vynikající ve svém oboru, ale měl by také být v co nejvyšší míře srovnatelný s danou organizací. [2]

III) Shromáždění informací

Tato etapa zahrnuje nejen shromáždění kvantitativních a finančních údajů, ale také dokumentaci provozního zaměření, postupů atd., což objasňuje a pomáhá pochopit výkonnost organizace. Shromažďování dat vyžaduje pečlivé a systematické úsilí, kdy cílem je stanovení spolehlivých a užitečných kritérií. [2]

IV) Analýza

Etapu analýzy klade nejvyšší nároky na tvůrčí myšlení a analytické schopnosti. Znamená nejen určení podobností a rozdílů, ale také pochopení souvislosti v souladu se základním provozním zaměřením. Také je nutno určit nesrovnatelné faktory a ty, které nelze ovlivnit, protože tyto faktory budou působit na výsledky analýzy. [2]

V) Realizace v zájmu účinku

Pátá etapa nezahrnuje jen praktické zlepšování, ale také rozvíjení organizace a zlepšování výkonnostního chování. Organizace si musí klást cíle, které je nutno specifikovat a seznámit s nimi zainteresované osoby. Projekt benchmarking bude celkově úspěšný, až se začnou prakticky uskutečňovat možná zlepšování a až bude dosaženo požadovaných výsledků. [2]
2.1.5 Cyklus benchmarkingu


Má-li mít benchmarking co největší efekt v podnikání, měl by být do firmy "uveden shora". Přestože vrcholoví manažeři nemusí být zapojeni do všech benchmarkingových procesů, měli by uplatnit vůdčí roli v benchmarkingovém programu. Má-li se benchmarking stát stálou součástí systému strategického plánování organizace, je třeba pro udržení aktivit benchmarkingu vytvořit infrastrukturu. Rozhodně-li se společnost, že chce, aby se benchmarking stal součástí jejího dlouhodobého programu řízení, je třeba nalézt způsob vhodné institucionalizace procesů spojených s benchmarkingem.

2.1.6 Kodex vedení benchmarkingu

Kodex vedení BMK je zásadním zdrojem benchmarkingu. Autoři a sponzorů vytvořili Evropský kodex jednání (z něhož vychází tento kodex) s cílem usměrňovat úsilí

2.1.7 Kdo uskutečňuje benchmarking?

Benchmarking uskutečňuje ten, kdo zná a dodržuje etický Kodex vedení BMK. Musí mít základní znalosti o benchmarkingu a dodržovat jeho postupy. Před úvodními kontakty s potenciálními BMK partnery mají stanoveno, co srovnávat. Mají identifikovány klíčové výkonové proměnné pro zkoumání, mají zjištěny uznávané organizace s vynikající výkonností a mají dokončeno přísné sebehodnocení. Také musí mít připraven dotazník a příručku k vedení interview a v případě potřeby je poskytnou partnerovi předem. Jsou autorizováni k tomu sdílet a jsou ochotni sdílet informace s BMK partnery. Pracují za pomoci určené kontaktní osoby a na základě vzájemně dohodnutého časového harmonogramu.
3 Metodika sběru dat

Pro řízení a rozhodování v podniku je třeba dostatek informací. Čím více informací, tím pro firmu lépe. Díky informacím se snižuje riziko. Je důležité zajišťovat dostatek dat, ale jen konkrétní a potřebné pro podnikání, ne pouze nahodilé. Když organizace ví, co její zákazníci chtějí, a její konkurence to neví, pak má tato organizace velkou výhodu. Pokud organizace ví, jaký hodlá její konkurent udělat další krok ještě před tím, než to udělá, pak má tato organizace větší šanci na tento tah reagovat, nebo dokonce učinit protiopatření. Když dvě strany smlouvají a jedna strana ví o druhé straně víc, pak má skrytou výhodu.

Všichni marketingoví manažeři mají přístup k neomezenému množství informací. Dnes je možno získat více informací, než může jakýkoliv manažer na libovolnou dobu vstřebat, natož zaplatit. Tedy hlavní věcí je definovat si, v čem tkví potíž, a navrhnout, jaké informace by v tom mohly pomoci. [2]

Informace dělíme na primární a sekundární. Každá organizace by měla mít marketingový informační systém (MIS), který obsahuje zdroje sekundárních informací. Může to být dobrý začátek. Se stále novými a lepšími zdroji se nakonec jejich základní seznam může dále rozšiřovat. V podstatě by se MIS měl budovat a neustále vylepšovat tak, jak se objevují nové zdroje – ty přidávat, a staré nebo neplatné odstraňovat. [2]

3.1 Primární data

3.1.1 Anketa

1. hypotéza: Více než 50% dotázaných nezná společnost Okna Macek, s.r.o.

2. hypotéza: Více než 50% dotázaných, kteří znají společnost Okna Macek, s.r.o. neví, kde má tato společnost v Opavě pobočku.

Vzhledem k celkové časové tísni, tudíž potřebuji rychle získat informace, rozešlu anketu svým známým z Opavská, využiji kontaktů a požádám o vyplnění anketních lístků ve firmě Witzenmann, spol. s r.o. se sídlem v Opavě, ve firmě Brano, a.s. v Brance u Opavy a v Materšké škole v Raduni. Údaje budu tedy zjišťovat jak metodou osobního dotazování, tak pomocí e-mailů a komunikačního portálu icq.

3.1.2 Mystery shopping

Pro každou firmu je důležité udržovat dobré vztahy se zákazníky. Protože především zákazníci určují směr vývoje. Zákazníci nám také dělají reklamu, dobrou i špatnou. Nespokojený zákazník ovlivní mnohonásobně více potenciálních zákazníků negativně, než spokojený zákazník pozitivně. Proto je dobré se zákazníky dobře vycházet, věnovat se jim, umět jim pomoci vyřešit problém, který nastal například při nákupu našeho zboží, chovat se k nim přijemně a vstřícně. Myslím si, že přístup k zákazníkům můžu nejlépe zjistit při komunikaci s danou firmou, ať už osobní nebo e-mailovou formou. Využijí tedy tzv. metodu „mystery shopping“ a stanu se tak fiktivním zákazníkem.
3.2 Sekundární data

Sekundární data se dělí na interní a externí. Do skupiny externích dat patří masmédia, statistické údaje, výroční zprávy a jiné prameny. U interních dat se jedná o údaje o vstupech, výstupech, styk se zákazníky, s dodavateli a interní činnosti.

Nejvíce budu data čerpat z webových stránek společnosti Okna Macek o konkurenčních společnostech, o dodavatelích, apod. Webové stránky jsou přehledné a je zde dostatečně množství informací. Dále budu informace zjišťovat z firemních katalogů. V těchto zmíněných zdrojích by měly být uvedené informace týkající se marketingového mixu (viz kapitola 4.3 – Marketingový mix). Co se týče internetu, využiji ho naplno.

Dalším zdrojem důležitých a zajímavých informací je výroční zpráva. V dnešní době pokročilé techniky bývají výroční zprávy na firemních webových stránkách ke stáhnutí zadarmo většinou v programu PDF. Pokud nebudu výroční zprávu k dispozici v elektronické podobě na webových stránkách, napíši žádost přímo do vybraných firem o zaslání VZ.

Pro splnění mého cílů budou přínosné letáčky, katalogy, billboardy či reklamy a nabídky v časopisech. Podají nejen konkrétní informace o firmě a její nabídce produktů, ale také o výdajích na reklamu. Při porovnání formy letáků, množství billboardů ve městě nebo avíz v novinách můžu dojít k zajímavým výsledkům o konkrétních společnostech.

Srovnáním firemních údajů, získá firma údaje o tržním podílu. Ten může rovněž použít k výpočtu tržních podílů konkurentů. Samostatné údaje jsou poměrně neúžitečné. Důležité je, zda podíly rostou. Údaje musí tzv. „jit zpět a napříč“. Směr „napříč“ nám ukazuje trend během posledních několika let a směr „napříč“ podává srovnání napříč třemi, tedy s konkurenty.

Pro marketingová oddělení a marketingové agentury je tento způsob sběru informací o úrovni reklamy však velmi náročný, obzvláště časově, protože informace musí být shromažďovány dlouhodobě. Odhadovat rozpočet konkurence na reklamu se dá také pomocí sběru všech konkurenčních reklam v tisku.
4 Sběr dat vnitřního prostředí

4.1 Definování zájmové oblasti (Společnost Okna Macek, s.r.o.)

Tato společnost se zabývá prodejem a montáží plastových oken od roku 1996. Za 11 let své existence vykona více než 50 000 zakázek. Vyrábí, nabízí a montuje plastová okna a dveře z PVC profilů německé firmy VEKA.

Obrázek 4.1 Logo společnosti Okna Macek, s.r.o.


Firma Okna Macek však nenabízí pouze plastová okna, ale také Eurookna, hliníková okna, doplňky do těchto oken, dále plastové, dřevěné a hliníkové dveře, vstupní i interiérové dveře, garážová vrata a klimatizace.

Tato firma tvrdí, že nabízí vynikající kvalitu za dobré ceny a slibuje pouze to, co dokáže.

4.2 Koncepce totálního výrobku

4.2.1 Jádro výrobku – plastového okna

Jádrem výrobku, čili základním užitným efektem oken je propojení vnitřního a vnějšího prostředí a tím spojená prostupnost denního světla.
4.2.2 Zhmotnělý výrobek (včetně vnějších znaků)

Kvalita a značka

Kvalitu oken společnosti Okna Macek zajišťuje zejména firma VEKA a její profily. VEKA AG, jako celosvětový výrobce, také zásadně ovlivňuje celé odvětví od návrhu a výroby profilů až po realizaci oken. (Více příloha č. 2 - Společnost Veka)

Obrázek 4.2 Logo společnosti Veka AG

Plastová okna firmy Okna Macek byla zkoušena ve Zlině Zkušebnou stavebně truhlářských výrobků MZLU v Brně a na základě úspěšného výsledku byly vydány osvědčení a prohlášení o shodě.

Design

Cílem designu je co nejúčelněji propojit funkční a estetickou složku navrhovaného předmětu. Ve velké míře při tom využívá nové materiály a technologie. Jedná se o činnost, při které určitý produkt vzniká a také se jedná o výsledný produkt této činnosti.

Obrázek 4.3 Ukázka atypických oken

Design, neboli vzhled výrobku by měl v zákazníkovi vyvolat pozitivní pocit, je tudíž jedním z nejdůležitějších aspektů pro zákazníka při výběru a nákupu produktu. Dnešní okna mají různý design. Plastová okna jsou vyráběna v různých barvách, v různých velikostech, či tvarech, někdy až velmi atypických. Podniky se snaží vyhovět zákazníkům a vyrábí okna podle jejich představ, podle toho, jaký vzhled si přejí, protože design je pro zákazníky velmi důležitý. Okna z velké části tvoří celkový dojem z rodinného domu, či jiné budovy.

Styl

Většině zákazníků na vzhledu záleží. Čím atypičtější a zajímavější okna, tím také vyšší náklady na výrobu. Taková okna pak mohou zvýraznit a zkrášлит i obyčejný čtyřhranný dům. Vzhledem svého domu si někteří zákazníci vytvářejí svou image, chtějí se tak prezentovat veřejnosti jako moderní a úspěšní lidé.

4.2.3 Výrobek (plastové okno) v rozšířeném pojetí

Výrobkem v rozšířeném pojetí jsou myšleny prvky, kterými se firma snaží oddělit od konkurence.
Informační servis


Firma má také své webové stránky (www.oknamacek.cz), na kterých se zákazník doví potřebně základní informace pro volbu produktu a rozhodnutí o koupí. Popř. také telefonní čísla poboček či centrály, nebo číslo tzv. zelené linky, která je bezplatná a jiné kontakty, tj. fax a e-mailové adresy.

Montáže

Technik vyškolený společností Okna Macek provede zaměření pomocí digitálního měřidla. Přesně údaje odešle na pobočku, kde budou zpracovány možné odchylky od původních měr podané zákazníkem a následně bude sepsána smlouva. Do max. 8 týdnů, podle velikosti objednávky, tvaru oken, popř. časových možností firmy, budou okna dodána na dané místo (viz kapitola 4.3.3 - Distribuce). Montážní pracovníci s dlouholetou praxí, také vyškolení firmou Okna Macek, namontují nová okna. Pokud se jedná o výměnu starých oken, pak montážníci stará okna vybourají a nová namontují. U všech těchto prací může být zákazník přítomen a práci kontrolovat. Tato firma využívá 45 vlastních montážních skupin po celé České republice. Montáž oken je možno provádět i v zimním období, kdy je použita speciální montážní pěna určená pro práci až do -10°C.

Úklid po ukončení prací

Po dokončení montáže pracovníci provedou úklid prostor, ve kterých se montáž prováděla. Montážní skupiny jsou vybaveny průmyslovým vysavačem, takže veškeré hrubé
nečistoty a stavební odpad bude vysát, popř. zameten a odnesen na místo, které určí sám zákazník.

**Odvoz stavebního odpadu**

Na přání zákazníka společnost Okna Macek zajišťuje odvoz a likvidaci starých oken a stavebního odpadu. Odvoz provádí vlastními montážními vozidly na řízení shromažďování odpadu, kde jsou odpady tříděny a shromažďovány do jejich odvozu k likvidaci oprávněnou firmou. V případě realizace velkých zakázek jsou oprávněnou firmou přístavovány kontejnery na odpad přímo na místě montáži, odkud jsou odváženy na místa likvidace.

**Záruka**

Záruční lhůta začíná dnem převzetí díla. U plastových oken vyrobených z 5-ti komorových profilů, Softline, Swingline a Topline, je poskytována na PVC profily záruka 7 let. U oken z 6-ti komorových profilů - Alphaline - pak 10 let.

**Nákup na úvěr**

Zákazník má možnost vyřídit si úvěr přímo na pobočce firmy Okna Macek. Pracovnice na pobočce se přes internet spojí s GE Money Bank a přepíše žádost. Pak už záleží na bance, jestli ji schválí.

**Servis a reklamace**

Servisní technici provádí záruční a pozáruční servisy a seřízení v nejkratších možných lhůtách k plně spokojeností zákazníků.

**4.3 Marketingový mix**

**4.3.1 Produkt – plastové okno**

firma nabízí nový 6-ti komorový PVC profil Alphaline se stavební hloubkou 90mm a stejný profil s izolační vložkou v rámu, která zajistí prostop tepla v hodnotě 1,1 W/m²K⁻¹ (podle nových norem). Tento profil patří do skupiny středového tésnění. Součástí celého výrobního procesu je samozřejmě sklo a kování. Oknům společnost Okna Macek (stejně jako většina podobných společností) nabízí interiérové a exteriérové parapety, žaluzie a sítě proti hmyzu. (Více viz příloha č. 3 – Produkt – plastové okno)

### 4.3.2 Prodejní cena

Společnost Okna Macek používá konkurenční metodu stanovení ceny. S cenou svých produktů nemůže jít příliš vysoko, protože konkurence na trhu plastových oken je velká, ale při nízké ceně je zákazník o kvalitě mohl pochybovat. Kdyby přeje jen byla cena mnohem nižší oproti konkurenci a zákazníci by si okna objednávali, pak by se firma mohla dostat do výrobních problémů týkajících se především času a výroba a následná dodávka by byla v delších časových intervalech. V dnešním uspěchané době by s tímto aspektem nebyli zákazníci spokojeni a pravděpodobně by přesli ke konkurenci, čímž by daná firma mohla ztráct podíl na trhu.

4.3.3 Distribuce


4.3.4 Marketingová komunikace

Firma Okna Macek provádí marketingovou komunikace především reklamou, a to zasíláním letáků prostřednictvím služeb České Pošty, ze kterých se zákazníci doví o slevách na produkty této firmy, která probíhá v určitý časový úsek. Dále svým zákazníkům poskytuje katalogy, ve kterých jsou informace o firmě, o jejích produktech a službách s nimi související.
5 Sběr dat vnějšího prostředí

Podnikatelské prostředí organizace se skládá ze všech vnějších vlivů, které působí na rozhodování firmy a její výkonnost. Problémem tedy je, jak mohou manažeři monitorovat či samostatně analyzovat podmínky v prostředí?

5.1 Vnější prostředí

Pro každou firmu je důležité poznat externí okolí, které na ni působí. Je dobré ho rozpoznat a analyzovat, aby dále mohla identifikovat změny a trendy, které probíhají v okolí podniku a mohou mít na danou firmu vliv. Podle zjištěných informací může v průběhu své existence reagovat na určité vlivy. K zjištění potřebných dat je možno využít model SLEPTE, který zahrnuje sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické prostředí. Kromě daného prostředí je vhodné zjistit potřebné informace o zákaznících, dodavatelích, konkurenci a trhu práce, poněvadž na základě těchto informací je snadněji podnikat a podnik se tak může vyhnout zbytečným obtížím.

5.1.1 Subjekty trhu

5.1.1.1 Zákazníci

Pro všechny organizace bez výjimky jsou v současnosti právě zákazníci doslova osudovým arbitrem – nákupem výrobků a služeb totiž hlasují o budoucnosti organizací! [4]

Požadavky, tj. potřeby a přání, si zákazník deklaruje na základě svých vlastních potřeb či zkušeností a informací z okolí. Pokud se tato očekávání kryjí s tím, co zákazník požaduje, pak je spokojen. Velmi často se však stává, že zákazníkovy požadavky jsou odlišné od reality. Požadavky jsou buď příliš přehnané, nebo firma jeho požadavkům neumí vyhovět z různých důvodů.

Mezi zákazníky firmy Okna Macek patří nejen FO, ale také PO. PO i FO jsou zákazníky spotřebitelského trhu, tzv. B2C trhu. Zákazníkem však může být i stát. FO jsou rodiny v domech či bytech, které chtějí okna vyměnit, lidé, kteří si staví nový dům. PO jsou firmy, které opravují či staví svá sídla, pracoviště či velké haly. Podle mého názoru jsou hlavním segmentem lidé ve věku 20 až 60. V tomto období života je nejpravděpodobnější, že se zákazníci budou zajímat o vzhled domu, nebo o úsporu tepelné energie. Zákazníky mohou být muži stejně jako ženy. Muži se zajímají spíše o technické hodnoty oken, vzhled
je pro ně spíše až na druhém místě. Ale často to bývají ženy, které dávají první podnět k výměně oken.

Požadavky zákazníka na vlastnosti produktu – viz příloha č. 4


Pokud se PO rozhodne pro výměnu oken, nemá pravděpodobně velké finanční problémy tento krok uskutečnit. Proto si myslím, že se bude nejprve rozhodovat na základě kvality produktů, praxí firmy, referencemi, vstřícností firmy, dobou výroby a montáži. Avšak cena je přece jen důležitá, proto při výběru té nejvýhodnější firmy bude přihlížet i k nabízeným slevám. Stát jako zákazník bude pravděpodobně vybírat na základě obchodní veřejné soutěže.

5.1.1.2 Dodavatelé

Hlavními dodavateli firmy Okna Macek jsou firmy Veka (viz kapitola č. 4.2.2 - Zhmotněný výrobcem – Kvalita a značka), Maco, Izos s.r.o., Perito, Albo, Heroal, Hörmann, Twin s.r.o., Lomax a kooperační firma Lima plast s.r.o., dále Panasonic, LG, Funai, Sinclair a UNI Aire. Firma Okna Macek má tolik dodavatelů z důvodů široké nabídky svých produktů, jak již bylo zmíněno v kapitole č. 4.1. o této firmě. Co se týče přímo plastových oken, pak dodavateli pro tento produkt jsou: Veka, Lima plast s.r.o., Maco, Izos, s.ro. a Twin s.r.o. (viz příloha č. 5 - Dodavatelé)

5.1.1.3 Konkurence

Se vstupem na trh musí nová firma počítat s konkurencí, ocitá se totiž v konkurenčním prostředí, kde je jinými firmami obklopena. Tyto firmy mají stejný nebo podobný cíl. S rostoucí nasyceností trhu stoupá význam výzkumu konkurence, který spočívá ve sledování konkurence, což je jeden ze základních strategických předpokladů pro úspěch v konkurenčním boji. Základem výzkumu je tedy srovnávání vlastních produktů s produkty konkurence, sledování její strategie, úrovně nabídky, jak v oblasti produktů, tak v oblasti cen, distribuce i marketingové komunikace, jejich silných a slabých stránek. Je však potřeba najít správný poměr mezi časem vynaloženým na sledování konkurence a zákaznickou orientaci.
Porterův model - nástroj pro analýzu rivalry na trhu


Obrázek 5.1 Porterova analýza konkurenčních sil

Hrozba intenzivní konkurence v odvětví

Výsledkem snahy jednotlivých podniků vylepšit si své tržní postavení je již zmíněná rivalita mezi existujícími podniky. Ta se může zvyšovat, pokud jsou konkurojící síl podniky početně, přibližně stejně velké a silné. Taková konkurence se vyskytuje na trhu plastových oken na Opavsku.

V Opavě je více než 15 firm, které se zabývají výrobou, dodávkou a montáží, či jen dodávkou a montáží plastových oken. Většina těchto firm vznikla v 90. letech minulého století. Ne pro všechny firmy je tato činnost hlavní. Například společnost Illik Rail spol. s r.o. je zaměřená na stavebnictví, dodávka a montáž plastových oken je její vedlejší činnost. Dalšími firmami zaměřenými na stavebnictví jsou např. Renesa s.r.o., Dům oken Svoboda, Fenbau s.r.o., MW Servis cz, Czech Wood Trading s.r.o. Mnoho firm vedle plastových oken nabízí také plastové dveře, a také dřevěná okna a dveře. Některé firmy


V konkurenčním prostředí je firmám známo, že zákazník si nevybírá jen podle nabídky hlavního produktu, ale záleží mu i na nabídce doplňků či služeb. Proto vesměs všechny firmy nabízejí k oknům také parapety, ať už vnitřní tak i venkovní různých druhů – např. postformingové (WinPro s.r.o., Finstal) pozinkované, hliníkové (WinPro s.r.o., Fenbau s.r.o.), extrudované hliníkové (Finstal), atd., žaluzie – horizontální i vertikální (firma Mate Opava), sítě proti hmyzu. Některé firmy nabídku dále rozšířily o rolety, roletky či markýzy (VPO plast s.r.o., Wiplast spol. s.r.o., Finstal, Gikostart, Mate, aj.) Tyto doplňky samy vyrábějí, ale ve většině případů spolupracují s jinými společnostmi a jsou jejich odběratelé a zároveň dodavatelé konečným zákazníkům. Jedná se o společnosti, Triplaco, Hasta, Alurex, Parament, Deceuninc, Bug (parapety), Kasko, Omnika, Climax, Isotra, Isolite (žaluzie), Insecta, Kasko (sítě proti hmyzu) a další.

Ze služeb, kromě přepokládaných – doprava, demontáž, montáž (oken, žaluzii, rolet), úklid, likvidace atd., je nutno zmínit záruční a pozáruční služby, či možnost splátkového prodeje. Záraka na okna je ve většině případů 5 let, na doplňky pak 2 roky. Např. společnost Ilík Rail spol. s r.o. rozděluje záruku na bílé profily, a to 10 let, a na profily opatřené barevnou fólií je záraka 5 let. Splátkový prodej nabízí asi 4 společnosti, které spolupracují s ČSOB, Raiffeisenbank a.s. a Essox s.r.o.

Neméně důležitým aspektem pro výběr společnosti zabývající se plastovými okny je také certifikace. Ne všechny firmy v Opavě mají certifikáty odpovídající ČSN EN ISO 9001 nebo ISO 14001. Některé mají certifikáty TÜV CZ, nebo osvědčení vydané Zkušebnou
stavebně truhlářských výrobků, certifikát státní zkušebny ITC ve Zlině nebo certifikát CS1 – Centrum stavebního inženýrství a.s. Praha.

Aby si zákazník jednu společnost vybral, musí mu být také přiměřeně dostupná. Díky internetu si může zákazník zjistit kontakty na webových stránkách, ať už telefon, fax, e-mailovou adresu, či adresu pobočky. Podobně jako společnost Okna Macek, která provozuje své pobočky po celé České republice, také čtyři firmy působí na celém českém trhu plastových oken. Jedná se o firmu Svět oken s.r.o. (32 poboček), Hausmart (22 poboček), Wiplast spol. s r.o. (15 poboček) a WinPro s.r.o. (14 poboček). Jiné společnosti mají svá působiště pouze v Opavě (Mate Opava, Baran, Classic Trade spol. s r.o., Kadula, aj.)

Způsob, jak se dostat do povědomí obyvatel, je předmětem marketingové komunikace, kterou vhodně využívají společnosti Wiplast spol. s r.o., Finstal a Renesa. Kdy první jmenovaná společnost představuje svou činnost, své produkty a zviditelnuje se na Mezinárodním stavebním veletrhu v Brně (IBF) a sponzoruje sport, a to fotbal a volejbal. Druhá jmenovaná společnost podporuje aktivity volného času dětí, mladé fotbalisty a hokeyisty a také podporuje výstavbu dětských i sportovních hřišť. Společnost Renesa vkládá velkou část prostředků na propagaci – v inzertním časopise Zikado, billboardy, bigboardy ve městě Opava, vnější reklama na trolejbusech MHD. Vice informací viz příloha č. 6 – Konkurence.

**Hrozba vstupu nových konkurentů**

Konkurenci může být zcela nově vznikající firma, která se teprve připravuje na trh vstoupit a má přání získať určitý podíl na trhu. Zvláště nebezpeční jsou noví konkurové v případě, že do daného odvětví vstupují formou diverzifikace z jiných trhů a odvětví, tudíž mohou využít svých dosavadních kapacit a svoje peněžní toky k ořízení pozice původních konkurentů z odvětví. Takovým konkurentem firmy Okna Macek mohou být další stavební společnosti, které se rozhodnou nabízet nejen stavební práce, nýbrž i produkty s ní související. Může se jednat o společnosti působící přímo v Opavě, např. stavební firma Grigar s.r.o., nebo také o jinou firmu z jiného kraje, která vytvoří v Opavě svou pobočku, např. stavební firma Šperk z Poděbrad. Novým konkurentem může být firma, která sic nabízí okna, ale ne plastová, a svou řadu právě o tento druh oken rozšíří. Příkladem může být firma Honokna – dveře.
**Hrozba substitučních produktů**

Substitučními produkty jsou především dřevěná okna, tzv. eurookna, a to především v případě oken pro rodinné domy, či jiné stavby, např. školy, úřady apod. Dalším substitutem mohou být také hliníková okna, která jsou využívána zvláště v průmyslových halách.

**Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů**

Dodavatelé mohou podniky ovlivňovat v podobě cen a objemu dodávek. Firma Okna Macek spolupracuje s několika dodavateli, kteří ji pomáhají v podobě svého jména vytvářet určitou image a zajišťovat potřebnou kvalitu produktů. Vzhledem k velkému počtu firem nabízející plastová okna, čili odběratelů profilů, kování atd., by se mohla firma Okna Macek dostat do problémů, pokud by zratila vhodného dodavatele.

**Hrozba rostoucí kompetence zákazníků**

Silně zákaznici je protistrana k silným dodavatelům, kteří budou vyvíjet tlak na prodejní ceny. Mohou také požadovat vyšší kvalitu, více doplňků či služeb. Tím vším podporují konkurenční boj na trhu. Silnou vyjednávací pozici by tedy případně mohly mít stavební firmy. Ty provádějí výstavbu nových rodinných domů, nebo revitalizace panelových domů, pro které požadují velké zakázky plastových oken, které tak dosahují vysokých finančních položek.

5.1.1.4 Veřejnost

Společnost Okna Macek má 9 oddělení důležitých pro chod podniku, např. vedení společnosti, oddělení řízení jakosti, obchodní, ekonomické oddělení, realizační oddělení či servisní a reklamační oddělení. Chybí však oddělení pro vztahy s veřejností, tzv. Public Relations. Takové oddělení sleduje postoje veřejnosti a rozšiřuje pozitivní informace s cílem vytvořit dobrou pověst firmy a odstraňuje negativní publicitu. Každá firma totiž čelí několika skupinám veřejnosti, a to např. finanční, vládní, všeobecné, vnitřní veřejnosti nebo sdělovacím prostředkům.

Vnitřní veřejnosti jsou myšlení zaměstnanci firmy od dělníků až po top management. Firma Okna Macek poskytuje svým zaměstnancům několikrát ročně školení především ohledně výrobků či plánů firmy. Zaměstnává muže i ženy. Ženy pracují především jako vedoucí poboček či operátorky callcentra, ale také v ekonomickém či realizačním oddělení. V realizačním oddělení se jen jedna zaměstnankyně zabývá spokojeností zákazníků. Nedílnou součástí public relations je také budování dobrých vztahů uvnitř firmy, tzv. human
relations, poněvadž zaměstnanci přenášejí své postoje na občanskou veřejnost, což je nejširší veřejnost, která vytváří postoje k výrobkům a obchodním praktikám a ovlivňuje zákazníky.

Neméně důležitou částí veřejnosti jsou sdělovací prostředky. Média v dnešní době ovlivňují každého, ať už si to uvědomujeme nebo ne. Pomocí médií může firma vytvářet průběžně a trvale svůj goodwill. Okna Macek poskytuje zákazníkům firemní katalogy a má své webové stránky (www.oknamacek.cz).

5.1.2 Okolí firmy – SLEPTE

SLEPTE analýza bývá označována jako prostředek pro analýzu vnějšího okolí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn, které pocházejí ze sociálního, legislativního, ekonomického, politického, technologického a ekologického prostředí.

5.1.2.1 Sociální prostředí

Životní úroveň v České republice stále roste, přibližuje se životní úrovni EU, i když velmi pomalu. V posledních letech se v ČR klade velký důraz na vzdělání, a to takřka ve všech českých rodinách bez ohledu na jejich sociální postavení. Rostoucí vzdělanost populace znamená zvýšenou úroveň příjmu, která představuje zvýšenou kupní sílu. Jedná se samozřejmě také o koupě bytů a stavby rodinných domů. V ČR je úhrnně přibližně 3 827 678 bytů. Z toho je 1 632 131 bytů v rodinných domech, kterých je přibližně 1 406 806. Bytů v bytových domech je asi 2 160 730 a v ostatních budovách přibližně 34 817. Tyto údaje by mohly být pozitivním hlediskem pro firmu Okna Macek, a to i z důvodů, že počty bytů a domů stále stoupají.

Míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji je druhá nejvyšší v ČR, a to 10,66 %. V rámci celé ČR se nezaměstnanost snižuje, průměrně o asi 6 %. Lidí bez práce v únoru ubylo a nezaměstnanost tak meziročně poklesla na 5,9 %, tj. nejnižší míra nezaměstnanosti za dobu trvání samostatné ČR. Pokud lidé mají pravidelný finanční příjem, mohou více nakupovat, renovovat svá obydla, popř. stavět nová. (viz příloha č. 7 - Demografické charakteristiky)

5.1.2.2 Legislativní prostředí

Se vstupem ČR do EU musely být právní normy přizpůsobeny evropskému zákonodárství. Úprava se týkala, a nadále se týkat bude především technických požadavků na výrobky, ochrany průmyslového vlastnictví, hospodářské soutěže, ochrany spotřebitele,
bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníků, ekologických standard podnikání, hospodářské a měnové unie aj.

Jedním z dalších faktorů může být také kriminalita. Rozvoj nejrůznějších opatření proti kriminalitě je velmi důležitý. Česká republika se snaží reagovat na pozorované trendy v této oblasti velmi pružně. Je toťž patrné, že tato oblast je jednou z nejdůležitějších, co se týče spokujenosti občanů. Nejen společnost Okna Macek je si vědoma ohromného počtu
vlopání se do objektů a krádeží majetku, čímž tyto trestné činy zaujímají v ČR 3. místo v četnosti trestných činů. Proto společnost Okna Macek nabízí plastová okna s bezpečnostními skly firmy Izos a bezpečnostní kliky Hoppe Secustic. (viz příloha č. 3 – Produkt – plastové okno - Kování) Firma Okna Macek dodává také vysoce bezpečnostní dveřní zámky, a to ke všem vstupním dveřím.

5.1.2.3 Ekonomické prostředí

Aktuálním a důležitým ukazatelem je sazba DPH, která byla změněna od 1.1.2008 z 5% na 9%. Tento ekonomický tah se mnoha firmám nelíbí, protože se mohlo stát, že z důvodů zvýšení DPH musely zvýšit ceny svých produktů, a tím mohly ztratit potenciální zákazníky. Firma Okna Macek ještě získala mnoho zákazníků v krátkém časovém období před koncem loňského roku, právě před změnou DPH, čímž si zajistila určitou výši zakázky a dostatek práce alespoň na první půli letosního roku. Její konkurent firma Dům oken – Svoboda vede stále 5% sazbu DPH, kdy zbývající 4% doplatí za zákazníka.

Vývoj HDP České republiky byl v průběhu posledních let velmi uspokojivý a tento trend nadále pokračuje. Česká ekonomika roste nepřetržitě od roku 1999, přičemž od 2. čtvrtletí 2005 nekleslo její růstové tempo pod 6 %. Za 1. - 3. čtvrtletí 2007 se výkon ekonomiky zvýšil o 6,3 %. Z těchto výsledků můžu usoudit, že lidé stále touží po zvyšování své životní úrovně, a snaží se ji zvýšit právě modernizací bydlení.

Velmi důležitým ukazatelem je také měnový kurz, poněvadž společnost Okna Macek nakupuje okenní profily od německé firmy Veka a spolupracuje i s jinými zahraničními firmami. Na začátku března 2008 česká koruna pohybovala v úzkém pásmu 24,99 – 25,17 CZK/EUR a 16,00 CZK/USD. Tyto hodnoty jsou pro společnosti nakupující v zahraničí velmi pozitivní.


5.1.2.4 Politické prostředí

V současné době má ČR otevřený postoj k privátním a zahraničním investicím, což prospívá celé české ekonomice, ať už z důvodů zvyšování HDP, posilování konjunkury nebo snížování nezaměstnanosti, tudíž zvyšování kupní síly. Mnoho podniků, které jsou stále státními, přecházejí do soukromého vlastnictví a stát privátní sektor podporuje, pomáhá vzniku nových soukromých podniků, podporuje začínající podnikatele.

5.1.2.5 Technologické prostředí


5.1.2.6 Ekologické prostředí

Dodavatel profilů společnost Veka AG pracuje s koncepty vlídnými k životnímu prostředí. Zodpovědnost za životní prostředí je její důležitou zásadou, což platí při výběru surovin a výrobních postupů, a také při vývoji výrobků a rozsáhlých recyklačních aktivitách. Co se týče tepelné izolace, tak pro všechny novostavby nesmí být překročena určitá hodnota spotřeby energie. Také u stávajících budov musí být spotřeba energie a vypouštění oxidu uhličitého výrazně sníženo. Díky vynikající izolačním vlastnostem jiznoduší profily systémů VEKA plnění nařízení EnEV – Nařízení o úsporách energie. (více viz příloha č. 2 - Společnost Veka)

Také firma Okna Macek zajišťuje odvoz a likvidaci starých oken, dveří a stavebního odpadu. Ten je tříděn a likvidován oprávněnou firmou.

(Více viz příloha č. 8 – SLEPTE dodatek)
6 Analýza získaných dat

6.1 Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu (1. etapa)

Vzhledem k náročnosti analýzy benchmarking, a to nejen finanční ale i časové, podrobním této metodě marketingový mix – produkty, ceny, marketingovou komunikace, servis. K tomuto výběru se přikláním z důvodů rozsáhlejšího množství získaných dat.

6.2 Určení partnerů pro benchmarking (2. etapa)

Dobří partneři v benchmarkingu nejsou jen vynikající ve svém oboru, ale měli by také být v co nejvyšší možné míře srovnatelní s firmou Okna Macek. Na Opavsku má tato firma nejméně 15 stávajících konkurenčních firem. Tito konkurrenti jsou přimi, někteří jsou ve svém oboru úspěšnější, někteří méně úspěšní. Partnerem v benchmarkingu by mohla být také společnost působící v ČR, ale ne na Opavsku (viz kapitola č. 5.1.1.3 – Konkurence, Hrozba vstupu nových konkurentů), nebo také „globální konkurent“. Zvolila jsem jen konkurenční firmy působící na opavském trhu.

6.3 Shromáždění informací (3. etapa)

Viz kapitola 4 - Sběr dat vnitřního prostředí a kapitola 5 - Sběr dat vnějšího prostředí, příloha č. 6 - Konkurence

6.4 Analýza (4. etapa)

Tato etapa benchmarkingu zahrnuje např. třídění a organizování informací, zjištění výkonnostního rozdílu, zprávu o benchmarkingu, grafické vyjádření a analýzu „vyrábět či zakoupit“. Z důvodů náročnosti neprovedu všechny části analýzy benchmarkingu. Pro třídění a organizování informací jsem zvolila SWOT analýzu a poziční mapy.

6.4.1 SWOT analýza

SWOT analýza se vztahuje k firmě Okna Macek. Analýzu jsem provedla na základě informací získaných z webových stránek, z katalogů a jiných reklamních materiálů společnosti Okna Macek Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby jsou uvedeny níže, v tabulce č. 6.1.
## SWOT analýza

<table>
<thead>
<tr>
<th>Faktory</th>
<th>Silné stránky (Strengths)</th>
<th>Slabé stránky (Weaknesses)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Produkt</td>
<td>kvalita</td>
<td>slabá nabídka barevných profilů zemnícke zapravení + parapety - neprovádí fa Macek</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>široká nabídka profilů</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>česká výroba německých profilů VEKA okenní doplňky - parapety, žaluzie, slit bezpečnostní kity</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Cena</td>
<td>časté slevy</td>
<td>poplatek za likvidaci starých oken</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>zaměření, doprava a montáže zdarma</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Distribuce</td>
<td>dostatečná distribuční síť po celé ČR</td>
<td>dodávka do 6 - 8 týdnů</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>doprava speciálními nákladními vozidly</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Marketingová</td>
<td>zasílání letáků</td>
<td>není oddělení Public Relations</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>katalog na pobočce</td>
<td>nedostatečná reklama(nedostatek mark.zkušeností)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>webové stránky</td>
<td>špatné povědomí mezi zákazníky</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>zelená linka - zdarma</td>
<td>metky nedojdou ke zákazníkovi pokaždé</td>
</tr>
<tr>
<td>Servis</td>
<td>záruka 7 let, u profilu Alphaline 10 let možnost úvěru u GE Money Bank záruční a pozáruční servis</td>
<td>není certifikace ISO</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Zákazníci</td>
<td>veľké množství potenciálních zákazníků měnící se potřeby a vkus zákazníků</td>
<td>měnící se potřeby a vkus zákazníků</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>rozšíření nabídky výrobků a tak uspokojení dalších potřeb a přání zákazníků</td>
<td>přechod ke konkurenci</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>příležitost zlepšit povědomí o firmě ve vztahu k zákazníkům či investorů</td>
<td>nevědomost o firmě Okna Macek</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>možnost expandovat na nové trhy</td>
<td>ztráta dobrého jména firmy a dobrého povědomí o značce mezi zákazníky</td>
</tr>
<tr>
<td>Dodavatelé</td>
<td>zahraniční dodavatelé Veka a Maco - mají certifikaci ISO 9001 dlouhodobě na trhu</td>
<td>omezení dodávky zvýšování cen spolupráce s jinými českými firmami</td>
</tr>
<tr>
<td>Konkurence</td>
<td>rozvoj firmy navázání kontaktů s novými partnery vstup na nový trh</td>
<td>rostoucí konkurenci v odvětví hrozeb nových konkurentů</td>
</tr>
<tr>
<td>Sociální prostředí</td>
<td>zvyšování životní úrovně snižování nezaměstnanosti v ČR zvyšování kusné sly</td>
<td>neplánovaně demografické změny stále vysoké nezaměstnanost na Opavsku</td>
</tr>
<tr>
<td>Legislative prostředí</td>
<td>podpora soukromého vlastnictví svobodně vykonávání podnikatelské činnosti</td>
<td>změna daňových zákonů, obchodního zákona zavedení obchodních barier</td>
</tr>
<tr>
<td>Ekonomické prostředí</td>
<td>poskytování konury zvyšování průměrné mzdy diversifikace</td>
<td>zvýšení DPH zvýšení úrokové míry</td>
</tr>
<tr>
<td>Politické prostředí</td>
<td>začlenění do Evropské unie vstup do Schengenského prostoru</td>
<td>nestabilní politická situace na trhu</td>
</tr>
<tr>
<td>Technologické prostředí</td>
<td>různorodé certifikáty nové technologie</td>
<td>nedostatek financí na výzkum a vývoj</td>
</tr>
<tr>
<td>Ekologické prostředí</td>
<td>dodavatel Veka plní EnEV splňování norem vytvářejí dobré jméno firmy splňování norem živelné pohromy</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabulka 6.1 SWOT analýza

### Silné a slabé stránky

Za silnou stránku, která společnost Okna Macek podle mého názoru velmi prospívá, je dostatečná distribuční síť po celé ČR v souvislosti s 37 pobočkami po celé ČR, čímž společnost Okna Macek může diverzifikovat případné problémy zapříčiněné nízkou poptávkou v jiných oblastech ČR. Zákazníci jistě také ocení širokou nabídku profilů, časté
slevy, které mnohdy zákazníky osloví a také možnost splácení prostřednictvím úvěru, kdy tuto možnost nenabízí všechny konkurenční podniky. Za silnou stránku také pokládám skutečnost, že společnost Okna Macek je výrobcem oken z německých profilů Veka a není jen prodejcem. Tato skutečnost by danou společnost mohla vyzdvihnout nad společnosti, které jsou jen prodejci. Zmíněná skutečnost je také spojena s vysokou kvalitou oken, protože společnost Okna Macek preferuje prodej a montáž kvalitních oken s dlouhodobou zárukou před častými reklamacemi a opravami, které by byly velmi nákladné a negativně by se odrazily na dobrém jménu firmy. Společnost Okna Macek má pro své zákazníky na pobočkách katalogy a zasílá jim letáky, avšak ty mohou k zákazníkům nedojdou, což patří mezi slabé stránky. Myslím, že reklama celkově patří mezi slabé stránky. Bohužel nevím, na jaké úrovni je reklama firmy Okna Macek v místě sídla této firmy, což je Jižní Morava - město Dubňany. Možná právě tam tato společnost upřednostňuje marketingovou komunikaci oproti jiným krajům ČR. Převážně z časových důvodů nebudu tuto skutečnost zjišťovat. Slabou stránkou může být také cena za okna, poněvadž podle zjištěných údajů, by konkurence v Opavě poskytla tento produkt za nižší cenu než společnosti Okna Macek. (Viz kapitola č. 6.4.6 - Fakturovaná cena a příloha č. 9 - Cena oken)

**Příležitosti a hrozby**

Podle mého názoru je největší hrozbu pro společnost Okna Macek především nevědomost o této firmě na Opavsku. Pokud zákazníci nevědí, že tato firma v Opavě působí, nemohou od ní nakupovat a ani srovnat její výrobky či ceny výrobků s konkurenčními. Významnou hrozbu, která by neměla být opomíjena, je tržní podíl, velká konkurence v odvětví, silnější postavení konkurenčních firem, široká nabídka plastových profilů jiných značek. Nízká konkurenceschopnost také patří mezi hrozby. Méně závažnější, ale přesto důležitou hrozbu je hrozba vstupu nových konkurentů (viz kapitola 5.1.1.3 - Konkurence, Hroza vstupu nových konkurentů). Další hrozbu také mohou být měnící se potřeby a vkus zákazníků, ale také výběr konkurenční firmy. Proto příležitost je rozšíření nabídky výrobků, nebo služeb, s čímž souvisí příležitost zaměření se na jiné segmenty zákazníků. Tato příležitost se řadí spíše k méně významným, protože daná společnost nabízí kromě plastových oken i dřevěná a hliníková, také dveře plastové i dřevěné, garážová vrata a klimatizace.
6.4.2 Vyhodnocení hypotéz

V kapitole 1. - Charakteristika trhu jsem se zmiňovala, že se v Opavě nachází minimálně 15 firem nabízejících a montujících, popř. jen montujících plastová okna. Při zjišťování a shromažďování informací jsem našla mnoho dalších obdobných firem a počet bych zvýšila minimálně o 60%. Zvolila jsem tedy 24 společností, které se plastovými okny zabývají, včetně společnosti Okna Macek, viz příloha č. 6 - Konkurence.

Jak již bylo zmiňeno v kapitole 3 - Metodika sběru dat – anketa, je společnost Okna Macek podle mého názoru měně známá oproti jiným společnostem působící ve stejném oboru na Opavsku. Pomocí ankety (viz příloha č. 10 – Anketa) jsem zjistila fakta, kterými můžu potvrdit či vyvrátit zvolené hypotézy. Tato anketa obsahovala otázky týkající se známosti 24 daných firem, umístění pobočky společnosti Okna Macek a spokojenosti s firmami, které respondentům poskytly plastová okna.

1. hypotéza: Více než 50% dotázaných nezná společnost Okna Macek, s.r.o.


2. hypotéza: Více než 50% dotázaných, kteří znají společnost Okna Macek, s.r.o. neví, kde má tato společnost v Opavě pobočku.

Tato hypotéza se nepotvrdila. Z odpovědí a zjištěných údajů 52% respondentů, kteří znají společnost Okna Macek, ví, kde, resp. na které ulici, v Opavě, má tato společnost svou pobočku. Tento výsledek je docela překvapující, ale pozitivní. Z mého pohledu je totiž tato pobočka málo zvýrazněna. Sídlo však má na Těšínské ulici, což je jedna z nejfrekventovanějších ulic v Opavě, ale především motoristicky. Těšínská ulice je tzv. výpadovka směrem na Ostravu. Daná pobočka sídlí na počátku této ulice, tzn. blíže

32
k centru města, což je výhodná poloha. Parkovací místa zde nejsou. Zákazníci mohou
parkovat naproti pobočky u opavských mrazíren, popř. nedaleko u supermarketu Lidl.

Z ankety také vyplynulo, že 47 respondentů mají ve svém bytě či domě plastová okna,
a to od firem Baran, Fenbau, Gikostart, Kadula, Illík-Rail, Jurczek, Renesa, Svět oken,
Svoboda, Valdis, VPO, Wiplast a jiné např. Alumont, nebo respondenti názvy firem neznají.
(Viz příloha č. 12 – Spokojenost s firmami)

6.4.3 Výkonnost x závažnost

Vzhledem k vysoké konkurenci společností Okna Macek ve městě Opavě je vhodné
ohodnotit závažnost a také výkonnost jednotlivých faktorů, které se týkají nejen této
společnosti. Hodnocení je provedeno subjektivně, tudiž má nízkou vypovídací schopnost,
ale i přesto si myslím, že tyto informace mohou o společnosti Okna Macek mnohé vypovědět.
(viz tab. č. 6.2 – Hodnocení - výkonnost x závažnost)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Hodnocené faktory</th>
<th>Hodnocení výkonnosti</th>
<th>Hodnocení závažnosti</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>1 2 3</td>
<td>1 2 3</td>
</tr>
<tr>
<td>1. Kvalita produktu</td>
<td>x</td>
<td>průměrná</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Cena produktu</td>
<td>x</td>
<td>průměrná</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Efektivnost reklamy</td>
<td>x</td>
<td>průměrná</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Marketingová komunikace - webové stránky</td>
<td>x</td>
<td>průměrná</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Záruka</td>
<td>x</td>
<td>průměrná</td>
</tr>
<tr>
<td>6. Dostupnost</td>
<td>x</td>
<td>průměrná</td>
</tr>
<tr>
<td>7. Známost společnosti</td>
<td>x</td>
<td>průměrná</td>
</tr>
<tr>
<td>8. Přístup k zákazníkům</td>
<td>x</td>
<td>průměrná</td>
</tr>
<tr>
<td>9. Úroveň výzkumu a vývoje</td>
<td>x</td>
<td>nízká</td>
</tr>
<tr>
<td>10. Tržní podíl</td>
<td>x</td>
<td>průměrná</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabulka 6.2 Hodnocení - výkonnost x závažnost

1 = vysoká, 2 = průměrná, 3 = nízká (výkonnost, závažnost)
6.4.4 Závažnost x pravděpodobnost výskytu

U výše zmíněných společnostech jsem provedla srovnání jednotlivých faktorů z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti výskytu (viz tabulka č. 6.3 – Hodnocení – výkonnost x pravděpodobnost výskytu). Jednotlivé firmy jsem pro lepší přehlednost barevně odlišila.

Většinou jsou výsledky hodnocení faktorů u všech řízení stejně, a to především v části „závažnost“. Každá společnost musí bojovat s rostoucí konkurencí v odvětví, musí zvyšovat svou konkurenceschopnost, a také by měla podnikat určité kroky, aby se dostala do povědomí zákazníků, pokud se chce udržet na trhu a zvyšovat svůj tržní podíl.

V části „pravděpodobnost výskytu“ se již určitá hodnocení liší, zvláště v aspekto hrozba nových konkurentů, v konkurenceschopnosti a nevědomosti o firmě, kdy tento poslední faktor byl opět hodnocen na základě výsledků z ankety.
Společnost Okna Macek a konkurenční firmy v Opavě

- Okna Macek
- Finstral
- Kadula
- Svět oken
- VPO plast
- Baran
- Hausmart
- Renesa
- Svoboda - Dům oken
- Wiplast

Tabulka 6.3 Hodnocení - výkonnost x pravděpodobnost výskytu

<table>
<thead>
<tr>
<th>Hodnocené faktory</th>
<th>Závěrnost</th>
<th>1 - nejvýšší</th>
<th>2 - vysoká</th>
<th>3 - průměrná</th>
<th>4 - nízká</th>
<th>5 - nejnižší</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Rostoucí konkurence v odeví</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2. Rostoucí prodeje substitučních výrobků</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3. Hrozba nových konkurencí</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4. Nízká konkurenceschopnost</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5. Nevědomost o firmě</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Hodnocené faktory</th>
<th>Pravděpodobnost výskytu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Rostoucí konkurence v odeví</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Rostoucí prodeje substitučních výrobků</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Hrozba nových konkurencí</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Nízká konkurenceschopnost</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Nevědomost o firmě</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

6.4.5 Analýza informací jako fiktivní zákazník (Mystery shopping)

Šetření všech 24 firem a získávání informací o těchto firmách jsem provedla od stolu (viz kapitola č. 3 - Metodika sbírání dat) i v terénu. Ve dnech 28.3., 31.3. a 1.4. 2008 jsem se vydala do těchto firem jako fiktivní zákazník. Požadovala jsem 6 ks plastových oken dvoukřídlových bez vnitřního sloupku šíře 170cm a výšky 130cm, vnitřní část okna v bílé provedení, vnější část v hnedém dekoru, a to nejoblíbenější barvu „zlatý dub“. Dále jsem požadovala interiérové a exteriérové parapety ke všem oknům, žaluzie do všech oken, tzn. 12 ks, a 2 ks slit proti hmyzu. Ze služeb jsem žádala o demontáž, montáž, zednické zapravení (kastlíkových oken) a následnou likvidaci.

Všechny společnosti jsem našla buď jen při procházení ulice a vyslovení hledání, některé díky směrovkám a billboardům (Renesa), jiné pomocí vyhledání na internetové mapě (Mate) nebo na základě dotazu obyvatel Opavy (Wiplast). Z daných společností jsem nenašla Clasic Trade, Illik-Rail, WinPro a ve společnosti RI okna, kterou jsem také měla problém nalézt, bylo zavřeno. Tyto 4 společnosti jsem tedy o cenovou nabídku požádala
prostřednictvím e-mailu, popř. poptávkového formuláře na webových stránkách dané společnosti (RI okna). Na opakovanou žádost o cenovou nabídku neodpověděla společnost Clasic Trade.

Ze všech firem jsem pouze u 10-ti dostala cenovou nabídku přímo. Nejdéle se mi jako zákazníkovi věnovali ve společnosti Svoboda – Dům oken (cca lhod), kde mi byly vysvětleny nejdůležitější části oken (profil, vnitřní rámeček, sklo, kování), funkčnost oken (otevírání), rozdíly mezi vnitřními parapety plastovými a z dřevotřísky, vnějšími parapety hliníkovými a pozinkovanými, rozdíly mezi plastovým a nerezovým rámečkem v profilu, a byly zodpovězeny všechny mé otázky ohledně např. dodací lhůty, záruky, či případné zálohy. Stejně tak se věnují svým zákazníkům i ve společnosti Okna Macek. Nejméně času jsem strávila ve spol. Elmar (cca 3min.), pak ve spol. Fenbau, Renesa, VPO plast (cca 5min.), kde si vzali jen údaje o oknech, doplňcích a servisu, který požaduji.

Velmi zajímavým poznatkem byly rozdíly při odezvě na poptávku po okně zmíněných parametrech bez vnitřního sloupku. Ze všech firem by mi v této žádosti nevyhovělo 8 firem. Vyhořela by mi společnost Finsal, ale neposkytla by stanovenou záruční dobu. Firmy Okna Macek, Fenbau, Finsal, Gikostart, Renesa, Svět Oken, Valdis a VPO plast taková okna nevyvrábí z technických důvodů kvůli následným funkčním problémům, zvláště svěšování okenních křídel, což zabraňuje správnému zavírání oken. Většinou okna bez vnitřního sloupku vyrábějí pouze do šíře 160cm, maxim. 168cm. Po zjištění těchto informací jsem se opětovně informovala ve společnosti Okna Macek, kde mi bylo řečeno, že okna šíře nad 170cm kdysi také vyráběli bez vnitřního sloupku, ale už od výroby takových oken ustoupili právě kvůli zmíněným problémům.

Dalšími faktory, které jsem hodnotila, jsou např. přístup k zákazníkovi, informační servis, webové stránky či vzhled kanceláře. Zajímala jsem se o případnou zálohu na výrobky, dodací lhůty, možnost nákupu na úvěr aj. (viz příloha č. 13 – Hodnocení atributů)

6.4.6 Fakturovaná cena

Jednou z částí metody benchmarking je grafické vyjádření sloupkovými grafy, které umožňují ilustrovat funkce jako celek a podfunkce jejích složek. Tímto způsobem jsem vyjádřila fakturovanou cenu od všech firem, které mi cenovou nabídku poskytly, a to za 6ks oken, parapety, žaluzie, sítě proti hmyzu a služby. (viz obrázek č. 6.2 – Fakturovaná cena a příloha č. 9 – Cena oken)
Obrázek 6.2 Fakturovaná cena

6.4.7 Vyhodnocení marketingového mixu

Závěrečnou částí je vyhodnocení atributů marketingového mixu – produkce, ceny, komunikace, distribuce a servis z hlediska závažnosti a důležitosti pro udržení se na trhu. Na základě značek okenních profilů, poskytování služeb, popř. zajímavostí, které vyvyšují některé podniky nad ostatní jsem vybrala 9 společností, které by dle mého názoru mohly být více než nebo stejně konkurenčně schopné jako společnost Okna Macek. Vybrala jsem společnosti, které působí jen v Opavě, ale také ty, které jsou rozšířeny po celé České republice. Zvolenými konkurenčními společnostmi jsou Baran, Finstal, Hausmart, Kadula, Renesa, Svět oken, Svoboda – Dům oken, VPO plast a Wiplast. Produkci jsem hodnotila podle šířky nabídky výrobkové řady a nabízených služeb, ohodnocení ceny je průměr bodů z intervalů ceny oken a cena celkově, distribuce je také hodnocení z intervalů, a to dodací lhůty, komunikaci jsem ohodnotila podle počtu možností komunikace, kterou daná společnost využívá a hodnocení servisu je průměr bodů za informační servis, záruku a zednické práce. (Podrobnější informace viz příloha č. 14 – Intervaly pro výpočet hodnocení.)
V hodnocení však beru v potaz určité skutečnosti pro jednotlivé faktory. U ceny je důležité si uvědět, že každá firma má svou cenovou strategii podle které ceny stanovuje. Společnost Okna Macek má sice jako druhá společnost nejméně atraktivní cenu z pohledu zákazníka (tak jsem cenu také hodnotila), ale může odpovídat kvalitě produktu. Například společnost Elmar za cenu 6ks oken s DPH požaduje o 50% méně než společnost Okna Macek, ale je nutno se zamyslet a k ceně přiřadit také atribut kvality, který výši ceny ovlivňuje. Společnosti také v průběhu roku poskytují slevy, které se mohou v různých obdobích roku měnit. Proto je dobré vztít v potaz, že právě v těchto dnech má možná společnost Okna Macek menší slevy než jindy, proto je cena oproti jiným tak vysoká. Za zmínku také stojí fakt, že společnost Renesa nezahrnula do cenové nabídky venkovní parapety, společnost Svět oken nemá v kalkulaci započítány zednické práce, poněvadž tyto práce si zákazník domluví se zednickou firmou, která se společností Svět oken spolupracuje a společnost Svoboda – Dům oken nezapočítala částku sítí proti hmyzu a likvidace. V těchto třech případech není tedy částka zcela úplná.

Dopravu výrobků všechny firmy poskytují bezplatně, tudíž jsem hodnotila dodací lhůtu. I toto hodnocení může být omezeno faktorem, kdy mají společnosti mnoho práce a zakázek, a proto raději svým zákazníkům sdělují delší dodací lhůty. Pouze společnost Czech Wood si účtuje Kč 12,50 za km mimo Opavu. Ale tato společnost není v 9 vybraných konkurenčních firmách.

6.4.8 Mezery a výzvy

V Opavě společnost Okna Macek nepatří mezi nejznámější, spíše bych mohla říci, že se o ní téměř neví, oproti firmám jako jsou Fenbau, Resesa, Svoboda či Kadula (viz graf – příloha č. 11 – Známost šíření). Tudíž nevědomost o firmě Okna Macek považuji za velkou mezeru v strategii této společnosti, která by se mohla napravit agresivnější formou propagace společnosti, jejích produktů a služeb.

Velkým nedostatkem, který u této společnosti shledávám, je zajišťování zednických služeb přes dodavatele. Velkou výzvou je poskytovat tyto služby vlastními pracovníky.

Hlavní sídlo společnosti Okna Macek je v Dubňanech na Jižní Moravě a přesto má tato společnost pobočky i v západní části republiky a celkově jich Česká republika skýtá 37 (dalších 6 je připravováno). V této situaci zatím mezera nevidím, ale je pravděpodobné, že by se mohla v blízké budoucnosti vytvořit nedostatkem zakázek v celé ČR. Proto si myslím, že výzvu je vstup na zahraniční trhy např. na Slovensko, popř. na Ukrajinu, do Maďarska nebo do Rakouska. S touto výzvou souvisí také výzva vstoupit na trhy s jinými produkty, či službami.

Myslím si, že společnost Okna Macek má potenciál udržet si podíl na trhu a být konkurenčně schopná, a to především zvýšením povědomí o firmě pomocí marketingových nástrojů.
7 Návrhy a doporučení

Společnost Okna Macek na trhu plastových oken v Opavě bojuje o tržní podíl s minimálně 25 společnostmi stejného či podobného zaměření. Protože z výsledků z ankety vyplývá, že nepatří mezi nejznámější společnosti v Opavě, měla by podniknout určité kroky k nápravě, měla by se určitými způsoby dostat alespoň do povědomí lidí. Pokud potenciální zákazníci o společnosti v Opavě neví, nemohou se zajímat o její produkty. Z výsledků ankety vyplývá, že ji zná pouhých 21% respondentů z Opavska. Tato hodnota reprezentující známost daně společnosti vychází sice z nereprezentativního počtu respondentů, ale i přesto si myslím, že i za daných okolností mohly být výsledky na vyšší úrovni a v těchto výsledcích mohla společnost Okna Macek konkursovat jiným společnostem jako jsou Wiplast nebo Renesa.

Nejen pro zjišťování informací ohledně známosti podniku, či sledování konkurence a její porovnávání, ve směru porovnávání cen a produktů aj., navrhují vytvoření marketingového pracoviště. Společnost Okna Macek sice ceny konkurence porovnává, ale tuto práci zajišťují pracovnice na pobočkách, které by se měly zaměřovat přímo na osobní kontakt se zákazníky, popř. poskytovat informace o produktech a cenách pomocí e-mailů.

Marketingové oddělení by mělo na starost zjišťování potřeb i analýzu spokojenosti zákazníků, analýzu konkurence, zjišťování nových technologií, hledání nových dodavatelů aj. S marketingem v podniku úzce souvisí Public Relations. Aktivity PR představuje méně nákladnou formu komunikace, kterou každým rokem využívá čím dál více firem, a jednou z těchto firem by měla být i společnost Okna Macek, z důvodů komunikace nejen s širokou veřejností. Díky PR by se zvýšilo povědomí o společnosti Okna Macek, zkvalitnil by se tak informaci k cílovým skupinám a vytvořil by se systém předávání informací, zajišťovalo by aktualizaci webových stránek a řešilo by otázku propagačních tiskovin. Podle mého názoru by vytvoření marketingového oddělení a využívání PR přineslo společnosti Okna Macek mnoho užitku i příležitostí.

Daná společnost by se však neměla věnovat jen široké veřejnosti, ale možná by měla začít u té vnitřní, a to prostřednictvím Human Relations.

Podle mého názoru by měla společnost Okna Macek použít agresivnější metodu propagace. I když v určitých intervalech rozesílá do domů a bytů informační letáky o výrobcích a případných slevách, v mnoha případech tyto letáky vůbec nedošly na určené místo. Proto by společnost Okna Macek měla zajistit 100% doručení letáků, ať už jinými obchodními podmínkami s Českou Poštou nebo by mohla využít jiných agentur, které
se zabývají roznosem letáků. Také by mohla nabídnout brigády studentům, kteří by dané
letáky roznesli a za množství roznesených letáků dostali určitou peněžní odměnu. Jako česká
společnost s kvalitními produkty i službami by se dle mého názoru měla prezentovat
na výstavách i veletrzích. Jedněm z nejznámějších veletrhů, týkající se stavebního průmyslu je Mezinárodní stavební veletrh IBF, konaný v Brně jednou ročně. I v Opavě se konají
výstavy a prezentace různých společností. V loňském roce celý projekt nesl podtitul
DŮM A BYT - AUTOSALON – ZÁBAVA. Myslím si, že účast na takové akci by zajistila
společnosti Okna Macek vyšší konkurenní schopnost. Této akce se kromě jiných zúčastňuje
např. opavská společnost Baran, podnikající ve stejném oboru jako společnost Okna Macek.

Opavská pobočka společnosti Okna Macek je dle mého názoru na docela výhodném
místě. Neleží v centru města, tudíž nájem není příliš vysoký, ale je na frekventované ulici
Těšínská. Tato ulice je výpadovka směr Ostrava, přesto má poloha pobočky výhodu
i nevýhodu. Nevýhodou je nemožnost parkování před pobočkou. Zákazníci mohou zaparkovat
poblíž supermarketu Lidl, popř. dojít z centra peší, což trvá cca 10-15 minut, popř. dojet
tramvají na zastávku, která je cca 3 minuty od pobočky. Jako velkou výhodu polohy pobočky
vidím velkou frekventovanost automobilů kolem pobočky. Navrhovala bych lépe označit
pobočku větším billboardem či větším nápismem s názvem OKNA MACEK. Díky tomuto
nápisu si více lidí pobočky všimne a firma se dostane do povědomí potenciálních zákazníků,
což je krok k úspěchu.

Mnoho zákazníků v dnešní době vyhledává informace o firmách a produktech
na internetu, často pomocí serveru Seznam, popř. přímo www.firmy.cz. Při zadání sousloví
„plastová okna“ vyhledávač vyhledá společnosti, které se okny zabývají. Společnost Okna
Macek se nachází vždy na první stránce ve všech krajích ČR, většinou na prvních třech
pozicích, což je výhodný krok dané společnosti. Často jí však předchází společnost RI okna
(působící také v Opavě). Při výběru společností ve městě Opava se dlouhou dobu spol. Okna
Macek držela na první pozici, bohužel v těchto dnech je až na 5. místě. Výhodnější pozici
je však místo ve „sponzorovaných odkazech“, kde se v mnoha případech nachází
konkurenční společnost VPO Protivanov (VPO plast).

Velký počet konkurenčních firem na sebe upoutává v inzertním časopise Zikado
(Viz příloha č. 15 – Reklama ze Zikada) Tento časopis však nepůsobí v celé ČR, pouze
v Moravskoslezském, Olomouckém a Zlínském kraji. Společnost Okna Macek se prezentuje
v podobném časopise, a to Slovácko, které však působí pouze na Jižní Moravě. Pokud
však společnost působí po celé České republice, měla by se prezentovat alespoň v oblastech, kde o ni lidé neví. Jedním z případů je právě Opava.

Společnost Okna Macek poskytuje, vedle produktů, služby požadované zákazníkem, a to demontáž, montáž, zednické zapravení, likvidaci i poprodejní servis. Veškeré služby jsou zajištěovány přímo touto společností. Zednické práce, konkrétně dodávka a montáž vnitřních parapetů a zednické zapravení, jsou však zajištěovány nad rámec nabídky na přání zákazníka a jsou zajištěovány externími smluvními dodavateli, kteří upřesní ceny prací a vnitřních parapetů na místě stavby po montáži oken. Na tyto produkty a služby se nevztahují množstevní slevy. Pro zákazníka i společnost by bylo výhodnější, aby daná společnost měla své vlastní zedníky. Pro společnost by to znamenalo výhodu při plánování montáží, které by mohly být realizovány zároveň se zednickými pracemi, nedocházelo by k časovým prodlevám, omezily by se domluvy pro vykonání díla s externími dodavateli, byla by možnost poskytovat určité slevy či jiné akce na zednické práce, popř. by se využila metoda tvorby cen orientované na konkurenci. I zákazník vidí v poskytování všech doplňkových produktů a služeb souvisejících s plastovými okny jednou společností jako výhodu. S případnými reklamacemi či servisem se obrací pouze na jednu organizaci a v cenové nabídce má přesnější cenové údaje, nejen orientační.

I když je v dnešní době ohromný boom ve výměně starých oken za nová, nejen plastová, myslím si, že tento trend časem ustoupí. Vzhledem k velké konkurenci na trhu plastových oken a zájmu obyvatel okna vyměnit nejen z důvodu energetických, ale i vzhledových, se počet domů, staveb či výrobních hal se starými nekvalitními okny sníží na minimum a menší společnosti podnikající v této oblasti nebudou mít zakázky a ukončí svou podnikatelskou činnost. Tato situace by se mohla společnosti Okna Macek vyhnout, pokud se rozšíří i na jiné trhy. Jelikož působí ve všech oblastech České republiky, mohla by na základě výzkumu konkurence, požadavků a finančních možností zákazníků, a také na základě svých vlastních finančních možností rozšířit své působení i na zahraniční trhy, např. na Slovensko či do Maďarska. Druhou možností je stát se hrozbou jako vstupující konkurent na trhu jiných produktů či služeb. Mohla by se zabývat stavebními službami, ať už interiérových či exteriérových částí domů, nebo rozšířit svou nabídku klimatizací o substituty či komplementy, nebo úplně jiné výrobky. Rozšíření nabídky produktů a služeb zvažuje jako vhodný prostředek pro udržení se na trhu i po skončení činnosti zaměřenou na plastová okna (popř. eurookna).
Neméně důležitým návrhem a výzvou je požádat o certifikaci ISO, která této společnosti chybí. V dnešní době na certifikace kladou důraz nejen zákazníci – domácnosti, PO či stát, ale také dodavatelé či jiní obchodní partneři.

Všechna má doporučení jsou kroky, kterými by mohla společnost Okna Macek zvýšit podíl na trhu, a to nejen na opavském trhu, mohla by zvýšit svou konkurenceschopnost vůči společnostem zabývajícími se stejnou nebo podobnou činností, či zvýšit povědomí mezi zákazníky. Nemůžu však těmito referencemi zaručit růst tržního podílu pro tuto společnost. Je však pravděpodobné, že si díky těmto krokům může udržet alespoň stabilitu a předejít tak pravděpodobným problémům vedoucím k procesu bankrotu.
Závěr

Na základě zvyšování životní úrovně, zdražování tepelných energií, podpory soukromého podnikání a jiných faktorů vznikají stále nové podniky zabývající se výrobou, prodejem a montážemi plastových oken.

Společnost Okna Macek, která má své sídlo na Jižní Moravě ve městě Dubňany, své působiště rozšířila do dalších 35 měst ČR včetně Opavy. Zde se však potýká s vysokou konkurencí. V tomto městě se nachází dalších minimálně 25 společností stejného zaměření.

Cílem této bakalářské práce byla tedy identifikace přiležitostí pro zajištění konkurenceschopnosti výroby oken firmy Okna Macek prostřednictvím porovnání s konkurencí.

Porovnání konkurence jsem provedla sběrem dat primárních, především sekundárních. Získané údaje měly sloužit pro uskutečnění metody benchmarking. Sekundární data jsem získávala z webových stránek společností Okna Macek a její konkurentů, z inzerčního časopisu Zikado, popř. letáků. Bohužel jsem žádné informace nezískala z výrobních zpráv daných společností, jelikož, ač na žádost zaslouženou jednotlivě 24 společnostem prostřednictvím e-mailu, mi žádná výroční zpráva nebyla zaslána a pouze dvě společnosti byly ochotné zaslat odpověď, i když zápornou. Primární data jsem získala pomocí ankety, která se týkala známosti vybraných 24 společností, dále jsem se díky anketě snažila zjistit, jestli respondenti, kteří firmu Okna Macek znají, také věděli, kde má tato společnost v Opavě svou pobočku, a pokud mají ve svém bytě či domě plastová okna, pak od jaké společnosti a jestli s ní byli spokojeni. Potvrdilo se, že zmíněná společnost nepatří mezi nejznámější v oboru ve městě Opava. Tuto společnost zná pouze 21% respondentů. Překvapujícím výsledkem byla hodnota 52%, která vyjadřuje množství respondentů (z množství respondentů znající firmy Okna Macek), kteří věděli, kde má tato firma v Opavě svou pobočku. Druhým způsobem, jak zjistit primární data byla metoda „mystery shopping“, čili práce v terénu. Navštívila jsem pobočky 20-ti společností (3 společnosti jsem vůbec nenašla, v 1 měli po dobu mého shromažďování informací zavřeno). Jako fiktivní zákazník jsem hodnotila přístup pracovníků, množství a formu poskytnutých informací ohledně výběru oken a jejich doplňků, vypracování cenové nabídky ihned, nebo až posláni nabídky na e-mail, také dobu, po kterou se mi věnovali či dokonce vzhled kanceláře. Vybrala jsem 9 konkurenčních firem společnosti Okna Macek, které jsem více analyzovala.
Z analýzy je možno usoudit, že společnost Okna Macek má určitý podíl na opavském trhu, kdy tento podíl nepatří mezi nejmenší. Cenu oken má sice téměř nejvyšší, ale podle mého názoru je přiměřená vůči kvalitě, kterou poskytuje. Tento názor nemůžu tvrdit o všech konkurenčních společnostech v Opavě. Dle mého názoru společnost Okna Macek poskytuje vysokou kvalitu svých produktů, dostatečné množství doplňků a služeb a příjemný a vstřícný přístup k zákazníkům. Přesto je velkým problémem nevědomost o této společnosti, což je nevýhodou a spíše krokem zpět. Proto jsem navrhl určitá doporučení, nad kterými by se mohla společnost Okna Macek zamyslet a případně má doporučení aktivizovat.
Seznam použité literatury

**Knihy**


**Katalogy**


**Internetové odkazy**

Webové odkazy konkurenčních společností

[18]  www.baran.cz
[19]  www.okna-dvere.info
[22]  www.fenbau.cz
[23]  www.finstal.cz
[27]  www.jurczek.cz
[28]  www.kadula.cz
[29]  www.mateokna.cz
[31]  www.oknodesing.cz
[33]  www.renasa.cz
[34]  www.ri-okna.cz
[36]  www.dumoken.cz
[37]  www.valdis.cz
[38]  www.vpoplast.cz
[40]  www.wiplast.cz
Seznam zkratek a symbolů

B2C – Spotřebitelský trh, Business-to-Customer
BMK - Benchmarking
CSI – Centrum stavebního inženýrství
ČNB – Česká Národní Banka
ČR – Česká republika
ČSN EN ISO – Česká technická norma

ISO – Internationa Organization for Standardization – Mezinárodní Organizace pro Normalizace

DPH – Daň z přidané hodnoty
EFQM – European Foundation for Duality Management – Model podnikatelské úspěšnosti
EnEV – Energieeinsparverordnung – Nařízení o úsporách a energie
EU – Evropská Unie
FO – Fyzická osoba
HDP – Hrubý domácí produkt
IBF – International Building Fair - Mezinárodní stavební veletrhy v Brně
ICQ – Komunikační portál (I Seek You)
ITC – International Trade Centre
MHD – Městská hromadná doprava
MIS – Marketingový informační systém
MZLU – Mendlova zemědělská a lesnická univerzita
PDF – Portable Dokument Format – Formát pro přenositelné dokumenty
PO – Právnická osoba
PR – Public Relations – Vztahy s veřejností
PVC – Polynvinylchlorid – umělá hmota
RVHP – Rada vzájemné hospodářské pomoci
TÜV CZ – Technischer Überwachungs-Verein – Technická dozorčí společnost
VZ – Výrobní zpráva
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdlečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové (bakalářské) práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové (bakalářské) práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užit svého díla – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat příměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne ..........................

..............................................................................................
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

..............................................................................................