

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

**ANALÝZA OBCHODNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ
VE SPOLEČNOSTI WINPRO S.R.O.**

Bakalářská diplomová práce

Studijní program: Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii

Vedoucí práce: Ing. Romana Lešingrová, Ph.D.

Autor: Tatiana Naronskaya

Olomouc 2008

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: "Analýza obchodních příležitostí ve společnosti Winpro s.r.o." vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne...**31. března 2008**....

Podpis

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Akademický rok: 2006-2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Katedra: **Romanistika**

Příjmení, jméno: **Naronskaya Tatiana**
.....

Osobní číslo studenta: **F05213**.

Studijní obor: **Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii**
.....

Zadané téma¹: Analýza obchodních příležitostí ve společnosti Winpro s.r.o.

Název práce v angličtině²:

Analysis of Business Development Opportunities for the company Winpro, s.r.o.

Rozsah práce³ : min. 40 stran

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte klíčové pojmy v oblastech: “obchodní příležitosti”- business development, řízení vztahů se zákazníky, dodavatelsko-odběratelské vztahy, tržní segmenty, konkurence, konkurenceschopnost, obchodní činnosti.

2. Charakterizujte společnost Winpro s.r.o.
3. Analyzujte současné vnější podnikatelské prostředí společnosti Winpro s.r.o., a to z pohledu regionu, současných partnerů, zákazníků, dodavatelů, odběratelů, konkurentů, tržních segmentů. Zpracujte SWOT analýzu vnějšího podnikatelského prostředí společnosti Winpro s.r.o. a specifikujte konkurenční výhody.
4. Formulujte návrhy a doporučení pro společnost Winpro s.r.o. v oblasti rozvoje obchodních příležitostí, se zaměřením na uvedené klíčové pojmy a oblasti, na českém i zahraničním trhu.

Závěr

Seznam odborné literatury⁴

Svoboda, Emil.: *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. Praha, Professional Publishing 2006.

2. Synek, Miroslav.: *Manažerská ekonomika*. Praha, Grada 2007.
3. Kožená, Marcela.: *Manažerská ekonomika: teorie pro praxi*. Praha, C.H. Beck 2007.
4. Wolf, Petr.: *Úspěšný podnik na globálním trhu*. Bratislava, CS Profi – Public 2006.
5. Vytlačil, Milan: *Týmová společnost: podnik v globálním prostředí*. Liberec, Institut průmyslového inženýrství 1998.

Termín zadání práce: 31. května 2007

Termín odevzdání práce⁵: 31. března 2008

Vedoucí diplomové práce, titul (hůlkovým písmem): Ing. ROMANA LEŠINGROVÁ, Ph.D.


.....
podpis vedoucího práce


.....
podpis vedoucího katedry

31.05.2007

datum




.....
podpis děkana

OBSAH

OBSAH.....	5
ÚVOD.....	7
I TEORETICKÁ ČÁST.....	8
1 DEFINOVÁNÍ KLÍČOVÝCH POJMŮ.....	8
1.1 Konkurence a konkurenceschopnost.....	8
1.1.1 Typy konkurence.....	8
1.1.2 Konkurenceschopnost.....	10
1.2 Metody hodnocení konkurenceschopnosti podniku.....	11
1.2.1 SWOT analýza.....	11
1.2.2 Metoda SPACE (Strategic Position And Action Evaluation).....	11
1.2.3 Metoda Boston Consulting Group (BCG).....	12
1.2.4 Metoda VRIO.....	12
1.2.5 Benchmarking.....	12
1.2.6 Sociální analýza.....	12
1.3 Podnikové prostředí.....	13
1.4 Tržní segmenty.....	15
1.5 Řízení vztahů se zákazníky a proces spoluvytváření hodnoty.....	17
1.6 Rizika podnikání.....	19
1.7 Dodavatelsko-odběratelské vztahy.....	22
2 VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	25
2.1 Cíle bakalářské práce.....	25
2.1.1 Hlavní cíl.....	25
2.1.2 Dílčí cíle.....	25
2.2 Metody použité pro zpracování bakalářské práce.....	25
2.3 Postup zpracování bakalářské práce.....	26
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	27
3 ANALÝZA OBCHODNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ VE SPOLEČNOSTI WINPRO S.R.O.....	27
3.1 Představení společnosti Winpro s.r.o.....	27
3.2 Charakteristika výroby společnosti Winpro s.r.o. a typy výrobků.....	28
3.2.1 Eurookna a dveře.....	28
3.2.2 Plastová okna.....	29
3.2.3 Žaluzie.....	30
3.2.4 Sítě proti hmyzu.....	30

3.2.5 Parapety	30
3.3 Technologie používaná pro výrobu	31
3.4 Obchod.....	31
3.5 Práce se zákazníky	32
3.6 Dodavatelsko – odběratelské vztahy.....	33
3.7 Ekonomické ukazatele	33
3.8 Tržní segmenty	34
3.9 Současné vnější podnikatelské prostředí společnosti Winpro s.r.o.	35
3.10 SWOT analýza společnosti Winpro s.r.o.....	38
3.1.1. Konkurenční výhody společnosti Winpro s.r.o.	40
4 NÁVRHOVÁ ČÁST	41
4.1 Obchodní příležitosti na českém trhu	41
4.2 Obchodní příležitosti na zahraničním trhu.....	42
ZÁVĚR	43
RÉSUMÉ DE TRAVAIL « L’analyse des opportunités de développement business pour l’entreprise Winpro s.a.r.l. »	44
SEZNAM TABULEK	46
SEZNAM TABULEK	46
SEZNAM GRAFŮ	47
ANOTACE	48
SEZNAM PŘÍLOH.....	49
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	51

ÚVOD

Moderní výrobní podnik, existující v rychlé se rozvíjejícím a globalizujícím se tržním prostředí, musí neustále splňovat řádů komplexních legislativních a administrativních požadavků a čelit rostoucí konkurenci jak na domácím, tak i na zahraničním trhu. S rozvojem informačních technologií, komunikačních prostředků a s rychlým obnovením informací je podnik povinen okamžitě reagovat na stávající změny v právní, technické a technologické sférách. Mimo jiné nezbytnou podmínkou úspěšnosti je rychlá reakce na potřeby zákazníků, schopnost se přizpůsobit poptávce na jedné straně a vytvářet nabídku v podobě nových výrobků a služeb na druhé straně. Všechny zmíněné jevy podněcují konkurence mezi jednotlivými výrobními společnostmi, které působí na trhu.

Vzhledem k rostoucím požadavkům a silné konkurence mezi výrobními podniky, vzniká potřeba v nalezení nových obchodních příležitostí, které jsou podnětem pro plánování a vytváření efektivní funkční strategie rozvoje dotyčné společnosti. Dána práce je shrnutím teoretických poznatků o ekonomických skutečnostech souvisejících s pojmem „obchodní příležitosti“, o způsobech hodnocení konkurenceschopnosti podniku v tržním okolí.

Hlavním cílem této vědecké práce je syntéza a následná analýza obchodních příležitostí výrobní společnosti Winpro s.r.o. na českém a zahraničním trhu a doporučení pro zlepšení její strategie při vstupu na nové trhy. Hlavní metodou použitou v práci je analýza teoretických a praktických informací z literaturních zdrojů, tisku, přístupných internetových informací a dat marketingového průzkumu.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě související části: teoretickou a praktickou. V rámci první části autor zkoumá pojmy, které těsně prolínají s pojmem „obchodní příležitosti!“ a jsou to konkurence a konkurenceschopnost, metody hodnocení konkurenceschopnosti, podnikové prostředí, řízení vztahů se zákazníky, rizika podnikání. V praktické části je zkoumán současný stav společnosti Winpro s.r.o., a to v návaznosti na již zmíněné pojmy klíčové pojmy. Na závěr této části je provedena SWOT analýza vysvětlující vztahy společnosti s vnitřním a vnějším okolím. Následně autor analyzuje získání poznatky z teorie, jejich promítání do praktických údajů o společnosti a navrhuje konkrétní postupy pro získání nových obchodních příležitostí na českém a zahraničním trhu.

Aktuálnost práce spočívá v zájmu zkoumané společnosti o rozšíření svého působení na nové trhy, nalezení obchodních příležitostí a formulování dlouhodobé strategie rozvoje.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINOVÁNÍ KLÍČOVÝCH POJMŮ

1.1 Konkurence a konkurenceschopnost

Konkurence je základním rysem nejrůznějších druhů činností, ve kterých dochází ke střetnutí (konfliktu) zájmů. MIKOLÁŠ [9] ve svém dílu zdůrazňuje, že konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů). Autor uvádí, že podmínkou konkurenčních vztahů jsou dva předpoklady:

1. subjekt musí být konkurenční, to znamená musí mít konkurenceschopnost, jinými slovy musí disponovat konkurenčním potenciálem;
2. subjekt musí mít konkurenční zájem, tedy musí chtít vstoupit do konkurence neboli disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavost (pokud se jedná o konkurenci v podnikání).

Podle informačně-právního systému „GARANT“ [26] konkurence je proces aktivního soupeření mezi výrobci určitého produktu za účelem dosažení a udržení spotřebitelské poptávky na výrobek. Pokud existuje výrobní standart, konkurence se většinou týká ceny. Na trhu kde spotřebitele vyžadují rozmanitost výrobků a kvality se jedná o diferenciaci produkce. Pokud se jedná o trhu, který je charakterizován vysokou koncentrací prodejců, dodavatele se snaží zaměnit cenovou konkurenci na diferenciaci výrobků aby snížil možné negativní vlivy cenové války. Mimo jiného vzájemná úcta k zájmům svých konkurentů může pomoci dodavatelům kontrolovat konkurenci a modulovat příznivé podmínky na trhu.

Soutěž mezi výrobci za nejvýhodnější oblasti kapitálových investic, trh odbytu, zdroj surovin. Rozlišují cenovou konkurencí spočívající ve snížení cen a necenovou konkurencí, která usiluje o zvýšení kvality produkce a podmínek distribuce. Čistá neboli dokonalá konkurence – na trhu existuje množství prodejců stejného nebo vzájemně vyměnitelného zboží. V tomto případě ani prodejce ani spotřebitel nejsou schopni ovlivnit rozhodujícím způsobem na cenovou hladinu na trhu. Prodejce také nemůže stanovit cenu výše než je tržní cena výrobku.

1.1.1 Typy konkurence

Monopolistická konkurence

Monopolistická konkurence taková konkurence, během které na trhu působí množství prodejců a spotřebitelů, kteří obchodují v širokém cenovém okruhu a za podmínkou, že prodejce jsou schopni nabídnout různorodé zboží. Výrobky se mohou lišit svou kvalitou, vlastnostmi, obalem, asortimentem a souvisejícím servisem [MACÁKOVÁ, 8].

Oligopolistická konkurence

Oligopolistická konkurence existuje na trhu, který je tvořen omezeným množstvím prodejců, kteří jsou citlivé k změnám v politice tvoření cen a marketingové strategii. Omezené množství prodejců je důsledkem toho, že existují pevné podmínky penetrace na trh [GARANT, 26].

Nepoctivá konkurence

Nepoctivá konkurence porušení stanovených pravidel a norem konkurenci: neoprávněné získání, používání a zveřejnění důvěrné informací, šíření falešných údajů, utajení údajů, které jsou důležité pro spotřebitele.

Meziodvětvová konkurence

Meziodvětvová konkurence existuje mezi podniky působícími v různých odvětvích. Tento druh konkurenci se projevuje mezi jednotlivými výrobky.

Komoditní a substituční konkurence

BOUČKOVÁ a kolektiv autorů Vysoké školy ekonomické Praze [1] rozlišuje **komoditní a substituční konkurenci** na základě konkurenčních aktivit jednotlivých firem.

Podle díla „Základy marketingu“ [1], komoditní konkurence existuje mezi prodejci stejného druhu zboží a lze v ní definovat dva další druhy:

- *homogenní konkurenci*, probíhající mezi dodavateli stejných a vzájemně zastupitelných výrobků, které s neliší ani kvalitou, ani vzhledem či způsobem užití; z tohoto důvodu s konkurují cenou, dodávkami a platebními podmínkami;

- *heterogenní konkurenci*, která je tvořena dodavateli výrobků s takovými vlastnostmi, které umožňují jejich vzájemnou diferenciaci; konkurence výrobce či prodejce se překonává kvalitou, zdokonalováním funkčních vlastností výrobků, jejich designem.

Substituční konkurence vzniká mezi dodavateli zboží z různých oborů, přičemž zboží je určeno jednomu okruhu spotřebitelů. Daný druh konkurence existuje mezi dodavateli různých produktů. Konkurenti se snaží změnit spotřební návyky zákazníků ve prospěch vlastních výrobků, především v oblasti zbytných potřeb. Mimo jiného je této konkurenci příznačná inovace a uvedení nových výrobků na trh, které uspokojují současné potřeby zákazníků jinak a podstatně účinněji nebo reaguje na nové vzniklé potřeby [1].

Analýza konkurenčního prostředí je nezbytná pro definování marketingové strategie podniku. Dále je nutné znát tržní podíl podniku na trhu, charakter segmentu trhu, velikost firmy, novost sortimentu, stadium životního cyklu produktů.

Dokonalá a nedokonalá konkurence

Z hlediska tržních procesů je konkurence chápána jako rivalita mezi prodávajícími nebo kupujícími stejného zboží. V tomto případě se jedná o střetávání nabídky a poptávky. Rozlišuje se dokonalá a nedokonalá konkurence z hlediska podmínek, které vytvářejí výrobci na trhu. Dokonalá konkurence mapuje ideální stav ekonomiky a je charakterizovaná velkým počtem konkurentů na straně nabídky a na straně poptávky. Podle MACÁKOVÉ a kolektivu autorů nedokonalá konkurence popisuje stav trhu, na kterém existuje alespoň jeden prodávající (firma), který může ovlivnit tržní cenu [8]. Tento stav je způsoben bariery konkurence, například právními restrikcemi, nedostatkem informovanosti tržních subjektů zásahy státu do tržních mechanismů. K formám nedokonalé konkurence patří monopolní konkurence, oligopol a monopol. Další základní typy konkurence jsou následující: konkurence mezi nabídkou a poptávkou, konkurence na straně poptávky a konkurence na straně nabídky [GARANT, 26].

1.1.2 Konkurenceschopnost

Pod pojmem „konkurenceschopnost“ SOUKUPOVÁ [14] uvádí podíl na domácím trhu (vnitřní konkurenční schopnost) a na vnějším trhu (vnější konkurenční schopnost).

V případě srovnávání dvou konkurenčních produktů, posuzujeme o konkurenční schopnosti nejprve z hlediska ceny a následujících třech faktorů [14]:

- výrobní náklady (náklady na práci)

- zisk podniku
- směnný kurz národní měny.

MIKOLÁŠ [9] zdůrazňuje, že „cenovou konkurenční schopnost nutno odlišovat od kvalitativní (strukturální) konkurenční schopnosti, díky níž se výrobce ne trhu udrží či na něm získá lepší postavení vzhledem k druhu svých výrobků. Strukturální konkurenční schopnost závisí na takových faktorech, jako jsou užité vlastnosti výrobku, spolehlivost a pověst značky, podmínky financování nebo způsobu prodeje. V tomto případě ceny hrají až druhořadou roli a jejich snížení (zvýšení) při znehodnocení (zhodnocení) měny se na konkurenční schopnosti zásadně projev.

1.2 Metody hodnocení konkurenceschopnosti podniku

Existuje řada metod hodnocení konkurenceschopností podniku a souvisejícího s ním podnikatelského prostředí. Takovými metody jsou například

1.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza na jedné straně přiřazuje postižené jevy vnitřního marketingového prostředí dané firmy mezi Přednosti (Strength) neboli silné stránky a Nedostatky (Weaknesses) neboli slabé stránky. Na straně druhé tato metoda zkoumá vztahy dotyčné společnosti s vnějším prostředím a zaznamenává Příležitosti (Opportunities) t.j. pozitivní trendy či Ohrožení (Threats) t.j. negativní trendy [KOUDELKA, 6].

1.2.2 Metoda SPACE (Strategic Position And Action Evaluation)

Daná metoda hodnotí vnější podnikatelské prostředí z hlediska stability a atraktivity určeného odvětví. V rámci této metody je uskutečněna mimo jiné i evaluace interního podnikatelského prostředí na základě finanční síly a konkurenční výhody podniku. Na základě posouzení charakteristik vnitřního a vnějšího prostředí lze rozlišit několik řadu modelů strategického chování podniku [Svoboda, 17]:

- ❖ agresivní postavení
- ❖ konkurenční postavení
- ❖ konzervativní postavení

❖ ofenzivní postavení

1.2.3 Metoda Boston Consulting Group (BCG)

Dotyčná analýza se zaměřuje na průzkum konkrétného výrobku nebo služby a zkoumá především růst trhu a relativní podíl produktů podniku na tomto trhu, vztažený k největšímu konkurentovi nebo více konkurentům.

1.2.4 Metoda VRIO

Na základě této metody je uskutečněn analýz fyzických, lidských, finančních a nehmotných zdrojů [MIKOLÁŠ, 9].

1.2.5 Benchmarking

Podstatou metody je obměn informacemi a adaptace zkušeností nejsilnějších konkurentů za účelem postupného zlepšení konkurenceschopností podniku [ИВАНИЦЕНКО, 22].

1.2.6 Sociální analýza

FRIDRICHOVÁ [3] zdůrazňuje roli sociální analýzy při vstupu na nový trh. Podle FRIDRICHOVÉ je „**sociální analýza** metodickým základem k vytipování nejdůležitější sociální skupiny, kterou je skupina potenciálních zákazníků.“ Sociální analýza hraje obzvlášť důležitou roli při vstupu na zahraniční trh. Společnosti, které vycházejí na nové zahraniční trhy, se často obracejí na výzkumné ústavy příslušné země a žádají o provedení výzkumu potenciálních zákazníků na cílových trzích. FRIDRICHOVÁ píše, že zmíněné výzkumné ústavy pracují s předem určenou „skupinou kvalifikovaných respondentů vybraných tak, aby ve všech ukazatelích byli obrazem tamní společnosti – tj. věkově, vzděláním, teritoriálním rozložením atd.“ Při zpracování podobné analýzy je potřeba brát v úvahu hlavní rozlišnosti v tradicích, kultuře a zvyklostech.

FRIDRICHOVÁ uvádí, že výzkumy trhů jsou komplexní a nezaměřují se jen na poznání subjektu z hlediska sociologie. Pro kvalifikované marketingové rozhodnutí je nezbytné

posouzení řady faktorů: cen na trhu, nabídky konkurence, intenzity poptávky, včetně vytipování potenciálních zákazníků [3].

1.3 Podnikové prostředí

Každá podnikatelská jednotka existuje v určitém prostředí (podmínkách) a musí se neustále do tohoto prostředí integrovat a přizpůsobovat se. Podnikové aktivity, procesy řízení a vnitřní změny jsou bezprostředně ovlivněny měnícím se prostředím, a to jak vnějším, tak i vnitřním. Vedení společnosti musí neustále sledovat odehrávající se změny prostředí a v souladu s tím modifikovat strategii a rozvoj podniku.

SVOBODA [17] rozděluje podnikatelské prostředí na:

1) externí (vnější) prostředí, které se dále člení podle územního hlediska na:

A) makroprostředí

- *mezinárodní*
- *národní*
- *regionální*

B) odborové prostředí neboli prostředí odvětvové, do kterého je podnikatelský subjekt zařazen podle jeho předmětu činnosti.

2) interní (vnitřní) prostředí v němž se bezprostředně uskutečňují jednotlivé podnikové aktivity.

Je třeba zdůraznit, že vnější prostředí má silný vliv na činnost podniku, zatímco podnik má naopak zpravidla velice malou šanci výrazně ovlivnit své okolí.

Vnější podnikatelské okolí se skládá z následujících prvků [17]:

TYPY OKOLÍ	POVAHA OKOLÍ
geografické okolí	Definuje logistiku společnosti; pokud se jedná o stacionární výrobu, tento typ okolí hraje významnou roli při výběru lokality podniku.
sociální okolí	Pomáhá podniku zkoumat a hodnotit výsledky své aktivity v rámci společnosti; zohledňuje společenskou zodpovědnost podniku. Od roku 1999 Česká Republika se přizpůsobuje sociálním a pracovním normám EU. Jedná se především o pracovní podmínky, standardy v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví.
politické okolí	Jé těžištěm prosazování politických vlivu na základě souhrnu zákonů a norem vytvářejících podmínky podnikání pro fyzické a právnické osoby. Základním právním dokumentem je obchodní zákoník.
ekonomické okolí	Hospodářská situace země a její dynamika ovlivňuje výrobní faktory a kapitál společností a to se zejména týká takových faktorů, jakými jsou dostupnosti a ceny výrobních faktorů, daňové zátěži podniku, hospodářský růst.
ekologické okolí	Vytváří řadu omezení, kvůli kterým se podnik zavazuje vyrábět ekologické čisté výrobky, zabezpečovat recyklaci obalů a nebezpečných látek a to v souladu se směrnicemi EU.
technologické okolí	Je zdrojem technického a technologického pokroku, který umožňuje podniku zlepšovat své hospodářské výsledky a zvyšovat svou konkurenceschopnost na trhu.
etické okolí	Vytváří pomocí médií a politických skupin představu o tom, co je dobře a co není dobře. Etické chování je zpravidla podmíněno historickým a geografickým.

Tabulka č.1: Vnější podnikatelské okolí. Zdroj: [17]

1.4 Tržní segmenty

Podle informačně-právního systému GARANT [26] segment trhu je část trhu, která má specifickou skupinu spotřebitelů a příslušné spotřebitelské charakteristiky. Z hlediska marketingu trh lze rozdělit na skupiny dle několika kritérii

- hlavní skupiny spotřebitelů, jejich požadavky k určitému druhu zboží a preference týkající se kvality, barvy a balení.
- distribuční sítě (body) a geografické omezení. V závislosti na struktuře trhu společnost může působit na celém trhu nebo soustředit na omezeném množství segmentů. V praxi většina trhu má segmentační charakteristiky, a proto strategie **nediferenciovaného marketingu**, která spočívá v aplikaci stejných marketingových postupů ve všech tržních segmentech, pravděpodobně nebude dostatečně efektivní.

Další možným přístupem je **diferenciovaná marketingová strategie**, která zahrnuje množství variantů postupů v závislosti na spotřebitelských charakteristikách vybraných segmentů. Třetí přístup je strategie koncentrovaného marketingu, kterou společnost aplikuje v specifickém tržním segmentu. **Diferenciovaná marketingová strategie** – strategie, která je zaměřená na určitý výrobek. Dána strategie je založená na používání řady marketingových nástrojů (cena, propagace, distribuce v maloobchodech) a je zaměřena na určitou skupinu spotřebitelů (aka. tržní segment).

Zmíněnou strategii lze maximálně využít v případě kdy se výrobek liší svými fyzickými (vzhledovými) vlastnostmi nebo psychologickým působením a jedná se o více variací určitého výrobků. Avšak v rámci této strategie existuje řada negativních rysů. Například z hlediska nákladů na výrobu: pokud se jedná o výrobu v omezeném množství společnost nemůže využít cenových výhod velkovýroby. Zvyšují se náklady na marketing a to zejména při financování několika rozpočtů na reklamu a stimulace prodeje.

Segmentaci trhu lze definovat mimo jiného i jako rozdělení trhu na určité skupiny dle specifického kritéria (druh zboží, typ měny, země, region, výrobní odvětví, jednotlivé skupiny spotřebitelů, skupiny individuálních spotřebitelů dle sociálních charakteristik jako například platební schopnost, motivy, kultura, náboženské zvyky), která umožňuje podniku realizovat efektivní finanční a marketingovou politiku a vyhnout se zbytečným nákladům. Mimo jiného na základě segmentace trhu lze spojit požadavky jednotlivých spotřebitelů (klientů) a technicko-ekonomické možnosti podniku neboli dodavatele produkce.

Společnost může rozhodovat o segmentaci trhu v několika směrech - zdroj:

- ❖ působení v jednom nebo několika regionech
- ❖ působení ve všech geografických regionech dle preferencí a potřeb spotřebitelů
- ❖ segmentace z hlediska demografických charakteristik a to dle pohlaví, věku, velikosti rodiny, etap rodinného života
- ❖ segmentace na základě spotřebitelského chování a to dle znalostí spotřebitele a frekvence používání příslušného výrobku.

SVĚTLÍK uvádí další hlediska segmentace [16]:

- ❖ Psychologická segmentace, která spočívá v rozdělení lidí do jednotlivých skupin podle profese, vzdělání a tím příslušnosti k určité sociální třídě a životnímu stylu. Zvažují se tedy i kulturní vlivy.
- ❖ Segmentace na základě věrnosti značce
- ❖ Segmentace na základě očekávaného užitku pro kupujícího.

At' už si společnost zvolí pro segmentace trhu jakýkoliv přístup, musí být podle SVĚTÍKA [16] splněna tři základní kriteria:

1. lidé, kteří jsou zahrnuti do segmentu, musí mít společné vlastnosti a musí podobným způsobem reagovat na marketingový mix,
2. identifikovatelnost a měřitelnost každého segmentu,
3. přístupnost segmentu (oslovitelnost marketingovým mixem).

Pojem „tržní segment“ má přímou vazbu a odkazuje na těsně související pojem „segmentace trhu“. Ve svém díle KOUDELKA [5] definuje pojem „segmentace trhu“ ze tří hledisek:

1. segmentace trhu jako stav je členitost trhu z hlediska tržních segmentů,
2. segmentace trhu jako strategie znamená využívání odlišného přístupu k různým tržním segmentům,
3. segmentace trhu jako proces se projevuje v nalézání a poznávání takových skupin zákazníků, segmentů, které splňují podmínky homogenity uvnitř tržních segmentů (podobnost ve svých tržních projevech) a heterogenity mezi jednotlivými segmenty (zřetelná odlišnost tržních projevů).

Segmentace trhu je předmětem zkoumání SVĚTLÍKA. Pod zmíněným pojmem autor rozumí především „nalezení skupin zákazníků dle stanovených kritérií. Jsou vnitřně homogenní a mezi sebou co nejvíce heterogenní“. Hlavní podmínkou segmentace trhu je splnění určitých kritérií. Podle SVĚTLÍKA segment je „skupina zákazníků, kteří mají své specifické požadavky na určitou skupinu výrobků“ [16]. Z hlediska aplikace do řízení marketingu ve společnosti musí být segment dostatečně veliký, dostupný a stabilní, což umožňuje vytvoření specifického marketingového mixu.

Autor mimo jiné uvádí následující výhody segmentace trhu:

1. Uspokojení potřeb zákazníka
2. Efektivnější stimulace a distribuce výrobků
3. Přizpůsobení výrobku zákazníkovi
4. Získání konkurenční výhody

1.5 Řízení vztahů se zákazníky a proces spoluvytváření hodnoty

Pojem „řízení vztahů se zákazníky“ (Customer Relations Management) vznikl na základě rozvoje marketingových aktivit v podniku a tvoří nedílnou součást ve strategii rozvoje obchodních příležitostí. Základním bodem ve vztazích se zákazníkem je **spoluvytváření hodnoty konečného produktu**. Cílem tohoto procesu není zvýšení tržeb, ale vytváření trvalého a důvěryhodného vztahu se zákazníkem. Organizace by v tomto případě měla vnímat vlastní činnost z hlediska zákazníka. Následně každý zákazník by měl mít kontaktní osobu v příslušné organizaci, která s ním koordinuje vytváření konečného produktu [TICHÝ, 19]. Naopak pokud je organizace zaměřená na výrobu, hlavním úkolem se stává zvýšení efektivity a procesů výroby.

Řízení vztahů se zákazníky předpokládá, že konečný produkt je vnímán jako **proces** neustalé a systematické spolupráce. STORBACKÁ [15] zdůrazňuje, že „produkt by měl být považován za entitu, v jejímž rámci dochází k výměně mezi společností a zákazníkem. Prostřednictvím této výměny jsou schopnosti a znalosti částečně transformovány do vytváření zákaznické hodnoty“. Pojem spoluvytváření hodnoty rozvoje zkoumá ve svém díle PRAHALAD [13]. Základními prvky zmíněného procesu jsou to: dialog (dialogue), možnost přístupu (access), vyhodnocování rizika (risk assessment) a otevřenost (transparency).

Další charakteristikou vztahů se zákazníkem je **odpovědnost společnosti**. Přičemž podnik nemůže se řídit pouze potřeby zákazníků, ale měl by zároveň ovlivňovat a modifikovat současné a budoucí potřeby svých klientů, tj. převzít na sebe iniciativu budování vztahů.

Ve svém výzkumu LECHTINEN [7] definuje a zkoumá devět základních oblastí interakce mezi podnikem a zákazníkem. Dané oblasti jsou označeny jako „9E“ a jsou to:

1. Etika (Ethics): zákazník ve vztahů s vlastní etikou; příslušnost ze strany podniku
2. Estetika (Esthetics) sebeidentifikace zákazníka; řízení vývoje v podniku
3. Emoce (Emotion): zákazník se přizpůsobuje své hodnoty a podnik nabízí zákazníkovi spolehlivost
4. Epika (Epics): klient vyžaduje reference; společnost rozvine metody komunikace
5. Energie (Energy): vynaložená námaha ze strany zákazníka; povinnost společnosti spočívající v udržení vztahů se zákazníky
6. Edukace/ vzdělání (Education): klient má vlastní znalosti a schopnosti; společnost usiluje o poznání zákazníka
7. Entuziasmus (Enthusiasm): sebeprofilace a příspěvek klienta; podnik prohlubuje vztahy s klientem a uskutečňuje další prodej
8. Ekonomie (Economy): klient požaduje slevy a hodnotu za vynaložené peníze; společnost buduje zákaznickou základnu
9. Efektivita (Efficiency): dostupnost ze strany klienta; požadavek na efektivitu nákladu ve společnosti

Na základě hodnocení těchto oblastí může podnik provádět strategické a operativní plánování, zlepšovat svou konkurenceschopnost. Mimo jiného LEHTINEN [7] uvádí tři základní síly, které ovlivňují řízení vztahů se zákazníky, jejímiž jsou:

- **lidská síla** (energie a entuziasmus pracovníku společnosti, jejích znalosti produktů a schopnost poradit jednotlivým zákazníkům)
- **ekonomická síla** (konkurenceschopnost podniku, efektivita a zodpovědnost ve vztazích s klientelou)
- **síla značky** (spočívá ve čtyřech oblastí, kterými jsou emoce, estetika, epika a etika).

1.6 Rizika podnikání

Riziko“ je široký pojem používaný v různých sociálních a společenských vědách. TICHÝ [19] uvádí řadu technických definic z nichž je třeba poznamenat následující:

- riziko je nejistota vynikající v souvislosti s možným výskytem událostí
- nebezpečí vzniku nějaké újmy
- možnost zisku nebo straty při investování, popř. podnikání
- možná nejistá událost nebo situace, která může mít záporný nebo kladný účinek

CHEVALIER a HIRSH [2] se věnují klasifikaci a analýze podnikatelských rizik. Více o podnikatelském riziku je uvedeno v tabulce 2.

Tabulka č.2 je zpracována na základě schématu na str. 16 knihy „Rizika podnikání“.

Typ rizika	Povaha rizik	Opatření
Ekonomické	Ztráta solventnosti	Subdodavatelství Pronájmy, úvěry, konvertibilní obligace
Měnové riziko	Inflace	Volba vhodné fakturační měny
Politické riziko	Zabavení majetků, zablokování cash-flows (peněžních toků)	Prohloubení znalostí o místním prostředí , nábor místních kádrů, využití příslušníků třetí národnosti, daňové prázdny, vytvoření smíšených společností
Dodavatelsko-odběratelské riziko	Nedodání zakázky Nezaplacení zakázky	Vůči soukromým osobám – přenesení škod a krácení na ziscích. Vůči obchodníkům – účinné záruky typu bankovního ručení nebo zastavení majetku

Tabulka č.2: Obecná rizika spojená s činností průmyslového nebo obchodního podniků.
Zdroj: [2]

Výrobní podnik musí mimo jiného čelit průmyslovým rizikům přímo souvisejícím s výrobou produkci či služeb. CHEVALIER a HIRSH [2] rozlišují následující kategorie průmyslových rizik:

1. riziko výroby, riziko nákupu surovin a energií
2. rizika spojená s dodavatelsko-odběratelskými vztahy
3. rizika v oblasti technologií, výzkumu a vývoje
4. rizika v oblasti informatiky
5. rizika sociální, které jsou spojené s lidským činitelem podniku.

Výroba, a především její kvalita, množství a náklady, zásadním způsobem ovlivňuje konkurenceschopnost podniku. Z tohoto důvodů je nezbytně zohledňování a monitorování možných rizik bezprostředně se vztahujících k výrobě. Rizika a jejich důsledky pro jednu ze základních manažerských funkcí – rozhodování jsou uvedena v tabulce č.3.

Povaha rizik	Jejich důsledky v oblasti rozhodování
Technická rizika - Kvalita výroby - Poruchy výrobního zařízení - Zastaralost strojového parku - Pokles aktivity	Zavedení účinného systému kontroly Omezené finanční důsledky Krátkodobá rozhodnutí Preventivní údržba Koncepce obměny strojů Operativní opatření Krátkodobá rozhodnutí Investiční rozhodnutí Zvýšené finanční důsledky Dlouhodobá finanční rozhodnutí
Sociální rizika - Stávky - Problémy s pracovní kázní - Pracovní úrazy - Riziko požárů	Zavedení sociální politiky Mzdová politika Systém přípravy zaměstnanců Systém služeb Postupu zaměstnanců Důraz na soustředování Úpravy podmínek práci Zkrácený pracovní úvazek Pohyblivá pracovní doba Střednědobá a dlouhodobá opatření Zvýšené finanční náklady Školení na bezpečnost práci Vzdělání zaměstnanců Investice do zařízení první pomoci
Rizika nákupní - Kvalita - Ceny - Kvantita	Organizovaný systém zásobování Oběh informací Systematický průzkum cen dodávacích lhůt, způsobu přepravy, kvality výroby Zavedení koncepce skladování

Tabulka č.3: Rizika a jejich důsledky v oblasti rozhodování. Zdroj: [2]

1.7 Dodavatelko-odběratelské vztahy

JANEČEK [4] definuje tento pojem jako vzájemný nákupní a prodejní styk jednotlivých subjektů, vyvolávaný potřebou ve zbožích. V širším chápání je to spojení dodavatelů a odběratelů s dalšími subjekty, nájem a doprava zboží a spolupráce s peněžními ústavy, které mají za úlohu uskutečnit určitou fázi pohybu zboží a zabezpečit příslušnou formou peněžního obratu a platebního styku zprostředkování vytvořených hodnot.

K třem základním stránkám dodavatelko-odběratelských vztahů podle JANEČKA [4] patří:

1. Ekonomická stránka, která zahrnuje ekonomicko-ředitelské činnosti, plánování, cenovou tvorbu, objem výroby, skladování, časové a místní distribuce výrobků.
2. Právní stránka, která se zaměřuje na normativní vyjádření ekonomických vztahů.
3. Organizačně-technická stránka, která odpovídá za fyzický pohyb zboží, transport, skladování, tvorbu obchodních sortimentu a manipulaci s výrobky ve velkoobchodních a maloobchodních jednotkách.

Problematicke dodavatelko-odběratelských vztahů se věnuje ve svých dílech PORTER. Tento autor zkoumá některé ze strukturálních podmínek, které činí skupinu odběratelů odvětví jako celek silnější nebo slabější. Jednou z pěti sil ovlivňujících konkurenční postavení podniku je vyjednávací síla odběratelů. Podle PORTERA [11] odběratele se liší z několika pohledu:

- svými **náкупními potřeby**, požadovanou úrovní služeb zákazníkům, vyžadovanou kvalitou a trvanlivostí produktů, informacemi potřebnými na obchodní prezentace
- **potenciálem růstu** a pravděpodobným růstem objemů svých nákupů (se zvýšením růstového potenciálu odběratele, se zároveň zvyšuje se jeho poptávka po produktech firmy)
- **náklady na servis** jednotlivých odběratelů jsou definovány velikostí objednávky
- **strukturální pozice** (přirozený vyjednávací vliv¹).

¹ Přirozený vyjednávací vliv – moc, kterou mohou odběratele uplatnit vůči dodavatelům vzhledem ke svému vlivu a dostupným alternativním zdrojům dodávek. Tato moc může ale nemusí být využívána.

Kvůli různorodosti odběratelů jedním ze strategických cílů podniku je výběr nejvýhodnějších odběratelů. Volba odběratelů značně ovlivňuje míru růstu podniku, minimalizuje rušivý vliv odběratelů. Mimojitého společnost může nejen vybírat „dobré odběratele“ ale jejich vytvořit.

Základními silami ovlivňujícími úroveň konkurenci podle PORTERA [11] jsou dodavatele, odběratele, substituty, potenciální nově vstupující firmy a konkurenti v odvětví. Souhrnné působení těchto sil je znázorněno ve schématu č.1.

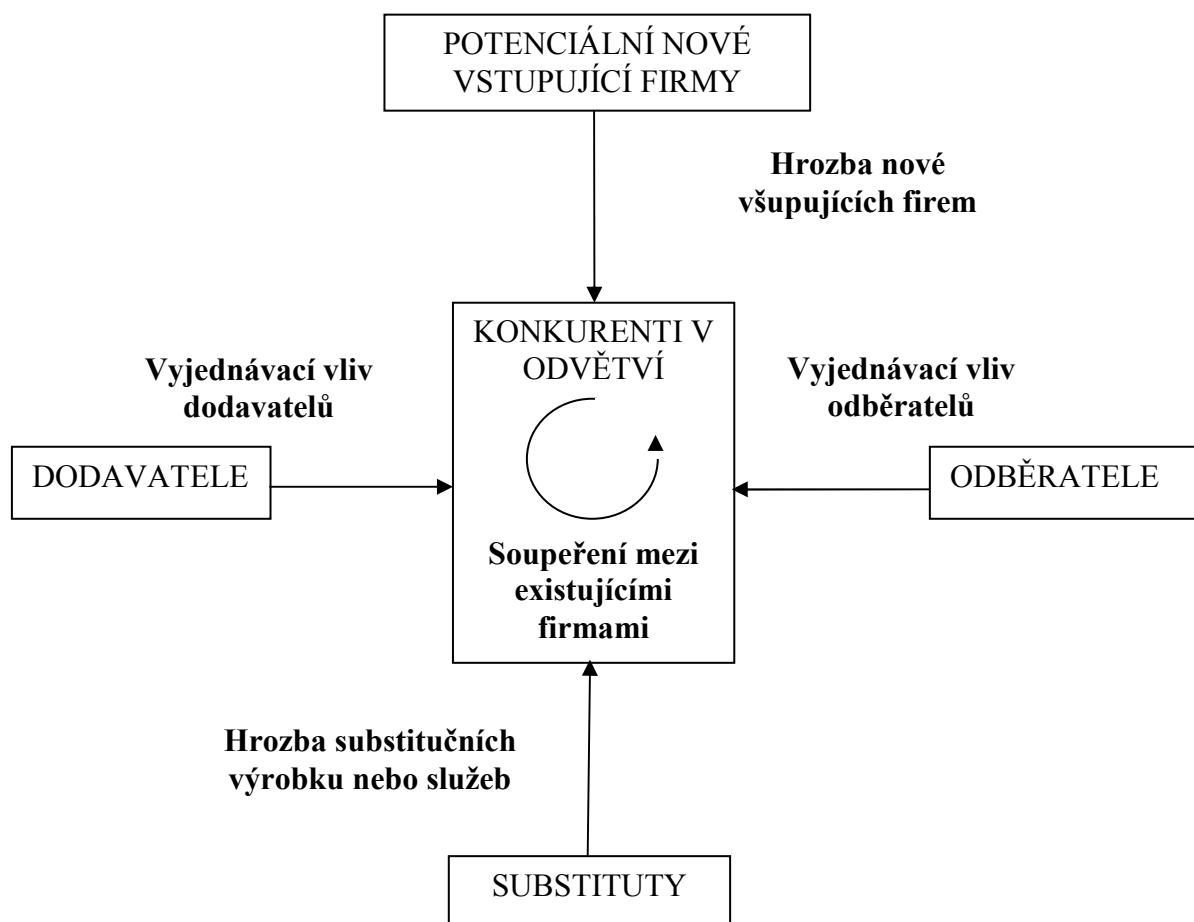


Schéma č.1: Pět konkurenčních sil v odvětví. Zdroj: [11]

PORTER říká zde vložte odkaz na zdroj a číslo strany, je to citace!! „souhrne působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví , kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu“.

Konkurenční výhoda

Podle PORTERA jedním ze základních pojmů definujících úspěšnost podniku v daném odvětví je konkurenční výhoda, která spočívá v hodnotě, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit , a vyšší hodnota pramení toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitečnou hodnotu , anebo je poskytne zvláštní výhody , které více než vynahradí vyšší cenu [12].

PORTER rozlišuje dva základní typy konkurenční výhody:

- 1 vůdčí postavení v nízkých nákladech
- 2 diferenciací

2 VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

2.1 Cíle bakalářské práce

2.1.1 Hlavní cíl

Základními cíli této bakalářské práci jsou:

1. Zkoumání teoretických informací, souvisejících s pojmem „obchodní příležitosti“, a tržních jevů, které ovlivňují formulování firemní strategie vstupu na nové trhy.
2. Analýza současného stavu výrobní společnosti Winpro s.r.o., její vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě těchto informací, zjištění potenciálu společnosti a její konkurenčních výhod.
3. Analýza obchodních příležitosti společnosti Winpro s.r.o. na českém trhu a na zahraničním trhu na příkladě trhu v Rusku.

2.1.2 Dílčí cíle

Pro naplnění hlavních cílů je nezbytně formulování a uskutečnění **dílčích cílů**:

- a) Definování pojmů konkurence a konkurenceschopnost, řízení vztahů se zákazníky, dodavatelko-odběratelské vztahy, tržní segmenty, rizika podnikání, obchodní činnosti.
- b) Definování metod analýzy postavení společnosti na trhu a její konkurenceschopnosti.
- c) Doporučení o systému sledování konkurence společností Winpro s.r.o.
- d) Doporučení pro formulování strategie vstupu na již zmíněné nové trhy.

2.2 Metody použité pro zpracování bakalářské práce

Pro zpracování bakalářské práci byly použity následující metody:

- 1) Analýza a syntéza teoretických materiálů.
- 2) Metodické nástroje (metody analýzy vnitřního a vnějšího konkurenčního prostředí v praktické části práci.
- 3) Systémový přístup, který je použit v návrhové části za účelem systematizaci praktických doporučení.

- 4) Metoda dedukce, která se odvozuje od jednotlivých poznatků k obecným a metoda indukce, která směřuje od obecných poznatků k jednotlivým, byla použita praktické analýze obchodních příležitosti na zahraničním trhu.

2.3 Postup zpracování bakalářské práce

Základním východiskem napsání dané práci bylo na jedné straně získání a syntéza teoretických údajů o problematice obchodních příležitostí, a na druhé straně praktický průzkum současného trhu v daném oboru a následně konkrétní doporučení ohledně vstupu na nový trh pro dotyčnou společnost. Proto bakalářská práce probíhala v následujících fázích:

1. Zadání
 - formulace zadání, vysvětlení potřebností napsání práce
 - formulace cílů a očekávaných výsledků práce
2. Výzkum teoretických informačních zdrojů o tematice dané práce a jejích shrnutí
3. Systematický terénní výzkum ve společnosti Winpro s.r.o.
4. Analýza praktických údajů o společnosti Winpro s.r.o.
5. Výzkum praktických údajů o trhu společností vyrábějících okna a dveře na českém trhu a v zahraničí (Rusko).
6. Formulace doporučení pro rozvoj obchodních příležitostí a vstup na nové trhy pro společnost Winpro s.r.o. a vlastní závěry.

II PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALÝZA OBCHODNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ VE SPOLEČNOSTI WINPRO S.R.O.

3.1 Představení společnosti Winpro s.r.o.

Název: Winpro s.r.o.

Sídlo: Halenkov, U Továrny 39, PSČ 75603

Den zápisu do obchodního rejstříků: 18.12.2001

IČO: 25898426

Společnost Winpro s.r.o. je jedním z vedoucích výrobců plastových oken, plastových REHAU a dřevěných EURO oken a dveří v regionu Morava. Výrobní společnost Winpro s.r.o. byla založena v roce 2001. Potenciální zákazníky společnosti představuje 80 % občanů. Společnost Winpro s.r.o. se zaměřuje na poskytování komplexních služeb a to od zpracování návrhu a výroby, až po montáž oken a dveří v místě realizace. V současné době společnost Winpro s.r.o. zaměstnává 162 lidí (údaje k 22.11.2007) [30].

Struktura společnosti Winpro s.r.o.:

Vedení společnosti Winpro s.r.o. se skládá z dvou jednatelů a spolumajitelů, asistentky, manažera pro systémy řízení a představitele managementu jakosti. Dále organizační strukturu tvoří následující střediska:

- Obchodní
- Výroba plastu
- Výroba eurooken a příslušenství
- Ekonomické
- Realizace
- Příprava výroby

Podrobnější aktuální struktura společnosti Winpro s.r.o. je znázorněna v příloze č.1.

3.2 Charakteristika výroby společnosti Winpro s.r.o. a typy výrobků

Výroba je zakázková. Samostatný výrobní provoz se nachází ve Velkých Karlovicích (výrobní závod VELKÉ KARLOVICE – EURO, zaměřený na výrobu eurooken) a v Halenkově (výrobní závod HALENKOV – PLAST, zaměřený na výrobu plastových oken). K hlavní typům výrobků patří eurookna a dveře a také plastová okna.

3.2.1 Eurookna a dveře

Pro výrobu eurooken se používá smrk, meranti, borovice, modřín a dub. Okna typu Winpro 68 jsou lepená a lisovaná ze tří lamel (s podélným napojením). Povrchové lamely jsou vyrobeny z absolutně čistého radiálního řeziva bez vad a suků. Eurohranol se vyrábí buď napojovaný (cinkovaný) nebo nenapojovaný.

Inovačním výrobkem společnosti je okno Winpro 80, které společnost Winpro uvedla na trh. Stavební hloubka dřevěného okna Winpro 80 je 80 milimetrů, šířka izolačního dvojskla je 28 mm, nechybí také termookapnice. V prostoru mezi sklem a zasklívací lištou je použito speciální suché zasklení bez použití silikonového tmelu.



Obrázek č. 1 Okno Winpro 80. Zdroj: [25].

Popis: 1. rám - profil 80

2. křídlo - profil 80

3. izolační dvojsklo

4. termodistanční rámeček

5. zasklívací lišta

6. těsnění s tvarovou pamětí

7. přidavné těsnění

8. termookapnice

9. povrchová úprava Glasurit

10. suché zasklení

3.2.2 Plastová okna

Společnost Winpro s.r.o. disponuje samostatným výrobním provozem v Halenkově.

Výrobní závod HALENKOV-PLAST: Halenkov 721, 756 03 okr. VSETÍN

Při výrobě plastových oken je používán systém REHAU Brilliant-Design, který užívá 5 komorového vnitřního systému. Díky rozsáhlému sortimentu lze docílit velmi široké škály barev a tvarů. Dvě těsnění plastových oken zabraňují pronikání průvanu, prachu a vody a zajišťují příjemné klima v místnostech. Mimo jiného REHAU má ve svém programu několik řešení trvalého větrání, které zabezpečí optimální klima v obytných místnostech a zabraňuje účinně tvorbě plísní.

Co se týče údržby, okna ze systému REHAU Brilliant-Design lze velmi lehce otvírat a zavírat. Jednoduché čištění díky hladkému povrchu a zkosenému přesahu na okenních rámcích. Okenní profily mají optimální konstrukci pro použití speciálních dílů kování a jejich doplňků, zvyšujících ochranu proti vloupání. **Silnou stránkou plastových oken systému REHAU Brilliant-Design je zvukoizolace.** Při použití odpovídajících zvukově izolačních skel lze dosáhnout optimálního útlumu hluku až do třídy 5 dle normy ČSN EN ISO 140-3 a ČSN EN ISO 717-1.



Obrázek č. 2. Plastové okno REHAU Brilliant Design.
Zdroj: [25].

3.2.3 Žaluzie



Obrázek č. 3. Žaluzie.

Zdroj: [25].

Doplňkové výrobky. Tento druh produkce je vyráběn na výrobních závodech v Halenkově a ve Velkých Karlovicích, kompletace výrobku je uskutečněna ve Vsetíně. Žaluzie je ovládaná řetízkem, který umožňuje naklápění a vytahování lamel. Nosiče mohou být v barvě bílé a hnědé. Lamely jsou dodané v široké škále barevných odstínů

3.2.4 Sítě proti hmyzu



Obrázek č. 4. Sít proti hmyzu s límcem. Zdroj: [25].

Sítě s límcem jsou určeny do plastových a dřevěných eurooken. Rám je opatřen límcem, který dokonale přilne k rámu okna. Síťovina je vyrobena z poplastovaného sklolaminátového vlákna, které nepodléhá korozi a dobře snáší teplotní rozdíly. Rám je vyroben z válcovaného hliníku a je povrchově chráněn vypalovacím lakem. Je dodán v barvě bílé a hnědé. Snadná montáž sítě z interiéru.

3.2.5 Parapety

Dalším doplňujícím výrobkem jsou vnitřní postformingové a PVC parapety určené pro použití ve vnitřních prostorech s normálním klimatem. Parapety se lepí na podkladní betonové lůžko buď silikonovými tmely nebo nízko roztažnými montážními pěny.

Vlivem zbytkové vlhkosti z podezdívky může vnikat do dřevotřískové a PVC desky řeznými plochami vlhkost, proto je nutné tyto plochy chránit. Tyto řezné plochy se buď lemuji lemovkou, nebo se na ně naráží plastové krytky v barvě parapetu. Venkovní parapety pozinkované a hliníkové jsou určeny pro tvoření prostoru a zdokonalování vnějšího tvaru okna. Jsou důležitým doplňkem exteriéru domu. Parapety dodáváme podle požadavků zákazníka.



Obrázek č. 5. Vnitřní postformingové a PVC parapety. Zdroj: [25].

3.3 Technologie používaná pro výrobu

Na dvou výrobních závodech společností Winpro s.r.o. je používán systém liniové výroby, tzn. že každý pracovník je zodpovědný za vlastní úsek práce: existuje výrobní linka pro výrobu dřevěných oken EURO s osazenými CNC automaty. Liniová výroba probíhá ve třech směnách. Technologie jsou nezbytnou součástí výrobního procesu a je na ně kladen velký důraz. Ve výrobním závodě ve Vsetíně je za tímto účelem používán stroj GAM 33 AF úhlové centrum na výrobu eurooken a dveří, několik obráběcích centrů a odsávání. Jedním ze strategických úkolů společnosti je stále investování do technologie výroby.

3.4 Obchod

Prodej a obchodní činnost jsou uskutečňovány v následujících formách:

- 1) značkové prodejny (14 prodejen: 11 prodejen na Moravě, které činí 80 % obrátu, a 3 prodejny ve Středních Čechách dle údajů 24.12.2007. Seznam prodejen je uveden v tabulce č. 4 viz níže)
- 2) prodej B2B – obchodování s většími společnostmi
- 3) stavba panelových (bytových) domů.

NÁZEV PRODEJNY	ADRESA
1. Brno – TESCO Shopping Park Avion	Skandinávská 2, 619 00 Brno
2. České Budějovice – MERCURY CENTER	Nádražní 1759, 370 01 Č. Budějovice
3. Frýdek-Místek – HYPERNOVA	17.listopadu 2262, 738 02 FM
4. Hradec Králové – TESCO	Rašínova tř. 1669, 500 02 HK
5. Jihlava – Tesco	Brněnská 74, 586 01 Jihlava
6. Kroměříž - HYPERNOVA	Kotojedská 546, 767 01 Kroměříž
7. Olomouc – Olomouc CITY	Pražská 255/41, 779 00 Olomouc
8. Opava – TESCO	Těšínská 2914/44, 746 01 Opava
9. Ostrava – FUTURUM	Novinářská 6a/3178, 702 00 Ostrava
10. Přerov – TESCO	Denisova 2907/11, 750 02 Přerov
11. Prostějov – TESCO	Konečná 25, 796 02 Prostějov
12 Uherské Hradiště – HYPERNOVA	Tř. Vítězství 841, 686 04 UH-Kunovice
13 Vsetín – HYPERNOVA	Gen. Klapálka 300, 755 01 Vsetín
14 Zlín INTERSPAR	Náves 671, 760 01 Zlín

Tabulka č. 4. Seznam značkových prodejen. Zdroj [23].

3.5 Práce se zákazníky

Strategie spolupráce se zákazníky spočívá v tom, že se klienti mohou spojit se společností 7 dnů v týdnu a to za nezbytnou podmínkou poskytnutí odborného servisu na vysoké úrovni. Práce s jednotlivými klienty probíhá následujícím způsobem: klient se osobně staví na jednu z poboček společnosti, následně se vytváří poptávka, probíhá úzká spolupráce mezi klientem a výrobcem během jednání o technických charakteristikách objednaného výrobku. Detailní informace o poskytovaných výrobcích lze zjistit na jednotlivých prodejnách za asistence odborníků. Technici pracující v řetězci prodejen také specifikují zakázku. Po zhotovení výrobku montážní tým navštíví zákazníka a instaluje objednaný výrobek. Montážní tým je tvořen čtyřmi firmami (celkový počet je 40 lidí), který je řízen franchisingem. Servis je nezbytnou součástí služeb společnosti.

3.6 Dodavatelsko – odběratelské vztahy

Dodavatele společnosti Winpro s.r.o.

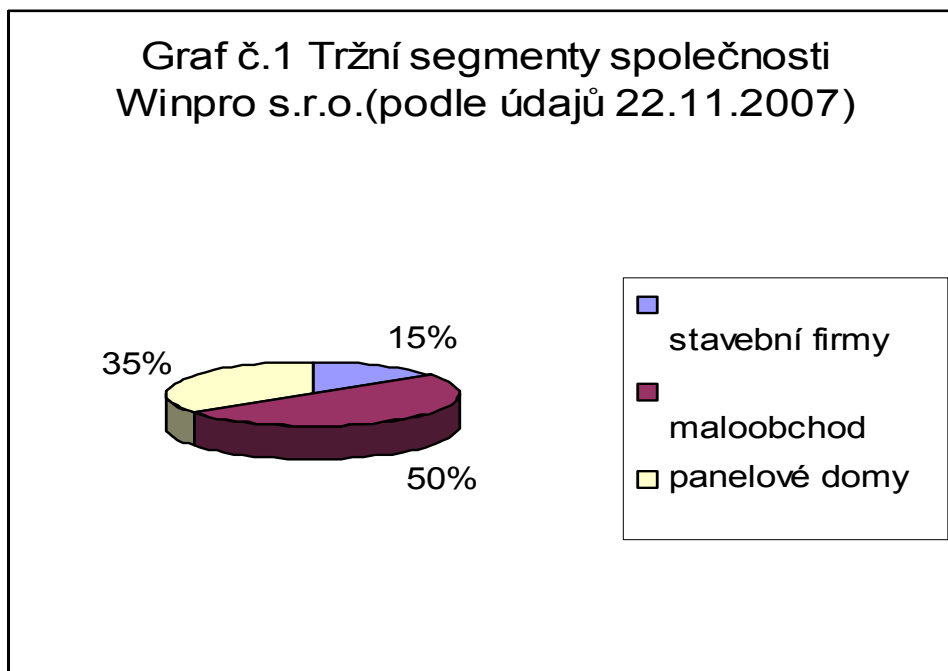
- Významným dodavatelem je dceřiná společnost v Německu REHAU s.r.o. (plastové profily)
- kování je zabezpečováno společností Antonín Rovenský ROTO, Nové Město. Kvůli kvalitě a ceně kování, velké procento tohoto komponentu je importováno z Číny a z Německa. Slabou stránkou importování z Číny je však logistika: dovoz je uskutečněn pomocí lodi a doba dodávky trvá tři týdny.
- slovenská společnost DREVOMAX s.r.o. dodává dřevené profily
- dřevní výplně jsou zabezpečované českou společností VP Trend s.r.o.

Již dlouhodobě existuje systém přímé komunikace s výrobními firmami. Dodavatelské vztahy jsou charakterizované insourcingem dodavatelských služeb a další výroby. Společnost Winpro s.r.o. provádí vlastní výrobu doplňujících komponentů, jako jsou například žaluzie a parapety.

3.7 Ekonomické ukazatele

Obrat společnosti je 250 – 400 000 Kč/ měsíčně. Roční obrat společnosti Winpro s.r.o. činí 250 mln Kč (podle informace 22. ledna 2007).

3.8 Tržní segmenty



Graf č.1. Tržní segmenty společnosti Winpro s.r.o.

Zdroj: podle údajů o stavu společnosti 22.11.2007.

Je třeba zmínit, že 90% zákazníků jsou noví klienti. Pro zlepšení svého postavení na trhu se provádí analýza informací z velkoobchodu a řetězců prodejen, je uskutečněna spolupráce s konkurenty, například nákup produkce od společnosti Sulko, zavádí se spolupráce s externími firmami.

3.9 Současné vnější podnikatelské prostředí společnosti Winpro s.r.o.

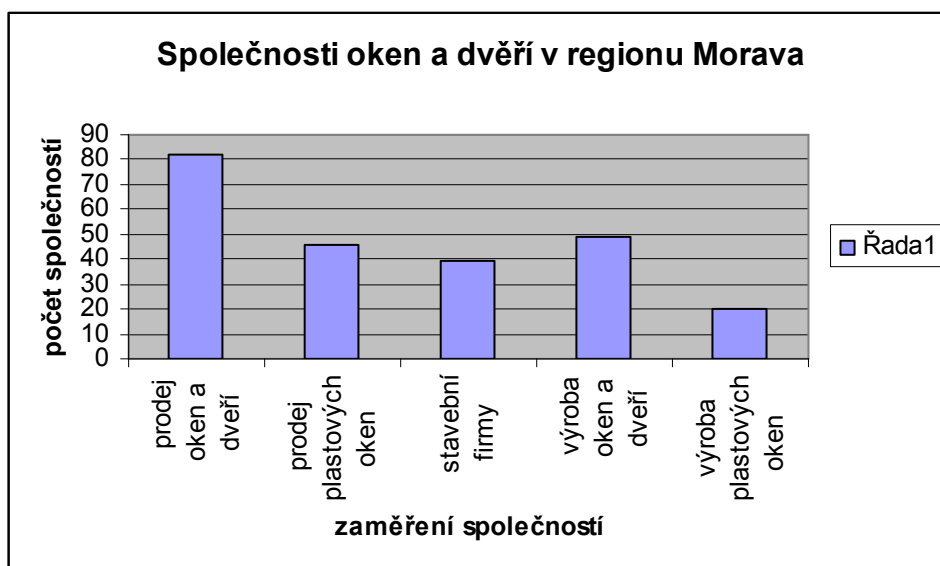
Konkurence společnosti Winpro s.r.o. v současné době tvoří přibližně 250 výrobních a prodejních společností v České Republice [10]. Konkurenční společnosti lze rozdělit do následujících skupin [27] :

- velké firmy – 4 na trhu (150-400 pracovníků, obrát 250 mil-1mlrd)
- střední firmy – cca 10 na trhu (70-150 pracovníků a obrát 50 mil -250 mil)
- malé firmy (10-70 pracovníků a obrát 10 mil -50 mil)

Společnosti působící v celé České Republice lze rozdělit dle specializace na následující:

- prodej oken a dveří 82
- prodej plastových oken 46
- stavební firmy 39
- výroba oken a dveří 49
- výroba plastových oken 20

Údaje jsou znázorněny v grafu č.2



Graf č. 2. Společnosti oken a dveří v České Republice. Zdroj: [24].

Společnost Winpro s.r.o. je jednou z vedoucích společností ve svém oboru v moravském regionu. Největší konkurence v oboru je tvořena firmou Sulko (Moravský region), která se zaměřuje na výrobu plastových a hliníkových oken a dveří a působí po celé České Republice a je zároveň největším výrobcem plastových oken.

Podle vedení společnosti Winpro s.r.o. je silnou stránkou společnosti SULKO servis a cena produkce. Dalším významným konkurentem je společnost VEKRA, která je jedničkou na českém trhu a působí na území celé Republiky.

Podle PATOČKOVÉ [28] základní charakteristikou výrobních společností oken a dveří na českém trhu byla existence převážně malých rodinných firem. V současné době definujícím trendem trhu v dané oblasti je **konsolidace společností**, což se obzvlášť týče sektoru výroby a montáže. Například, investiční a finanční společnost Wood & Company, zakoupila jedničku na trhu, společnost Vekra, a další menší firmu Otherm.

Významnou roli v procesu konsolidace firem hrají zahraniční společnosti, zejména francouzské developerské společnosti. Například, společnost Orco, jejíž zakladatelem je Francouz Jean-Françoise Otto, je spolumajitelem sedmé největší výrobní společnosti VPO Protivanov a společnosti AQ Okna. Proces konsolidaci je charakterizován mimo jiného rychlou směnou majitelů společností. Největší výrobci na českém trhu jsou [28]:

1. **Vekra** (vlastní finančníci z Wood & Company)
2. **Hoco Bauelemente**
3. **AQ Okna** (vlastní lidé spojení s Orcem)
4. **RI Okna**
5. **Sulko**
6. **Otherm** (vlastní finančníci z Wood & Company)
7. **VPO** (vlastní lidé spojení s Orcem)
8. **PFT**
9. **Dcero**
10. **Start**

Další charakteristikou českého trhu společností oken a dveří je velký zájem o nákup byznysu malých a rodinných firem v tomto oboru jak ze strany českých, tak i zahraničních investorů.

Mimo jiného výrobní společností v oboru mají stabilní slušné zisky. Finanční úspěšnost se promítá do jejich reklamních aktivit. Například, Vekra je sponzorem fotbalové Slavie a Bohemians, RI Okna Zlín a Geus Okna Kladno sponzorují hokejovou extraligu.

Navíc, ceny na výrobky jsou poměrně stabilní, výroba probíhá na zakázku a ve většině společností existuje systém slev, odvozující se od velikosti zakázky.

Výroba oken zřejmě je jedním z nejvíc prosperujících a rozvíjejících oborů podnikání [28]. Jedním z hlavních faktorů růstu je aktivní stavění nových bytů a stále pokračující proces rekonstrukce paneláků a rodinných domů.

Na závěr lze říct, že v současné době na českém trhu oken a dveří existují příznivé stabilní podmínky pro rozvoj výrobních společností. Avšak střední a velké společnosti tvoří silnou konkurenci pro malé regionální společnosti. První skupina firem má značný vyjednávací vliv z hlediska cen vůči menším výrobcům a navíc diktuje hlavní trendy rozvoje, které spočívají v investování a posílení velkých výrobních společností. Malé a střední podniky v takové tržní situaci mohou využít podpory ze strany Evropských nadačních fondů na podporu malého a středního podnikání. Navíc stát může poskytovat určité daňové úlevy. Lze říct, že současný český trh oken a dveří je poměrně nasycen a menší společnosti využívají spolupráci se stálými zákazníky a partnery. Proto zcela logické rostoucí zájem společností o vstup na nové zahraniční trhy.

3.10 SWOT analýza společnosti Winpro s.r.o.

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Výroba • Vlastní výroba a know-how s vývojovým interním střediskem. • Certifikace ze státní zkušebny na dané výrobky. • Pružné dodací lhůty. • Záruka na výrobky po dobu 60 měsíců. • Stálí dodavatelé kvalitních materiálů. Lidské zdroje • Profesionální přístup montážní firmy. Pracovníky montážní firmy jsou zaměstnanci společnosti, a proto mají vysokou úroveň loajality a vykonávají kvalitní práci. • Zaškolený tým obchodníků na značkových prodejnách nabízí poradenství a konzultaci při výběru výrobků a služeb. • Záruční a pozáruční servis. Spolupráce se zákazníky • Silná orientace společnosti na zákazníka (přístup a jednání). • Rozmístění prodejen: prodejny se nacházejí v shopping centrech a jsou otevřeny 12 hodin denně 7 dní v týdnu, tzn. včetně sobot a nedělí • Rychlé a bezplatné vyhotovení cenové kalkulace oken a dveří na počkání, popř. nejpozději do 24 hodin. • Při financování zálohových plateb lze využít možnosti plateb z hypotéčních úvěrů a úvěrů ze stavebního spoření.	Výroba • Část produkce má závady kvůli chybám jednotlivých pracovníků – potřeba automatizace části výroby a zlepšení odborného zaškolení. Lidské zdroje • Neexistuje propracovaný motivující systém bonusů pro zaměstnance • Neexistuje dobře propracovaný systém kariérového růstu a nepeněžních odměn. • Potřeba v budování interního systému vzdělávání ve společnosti a zvýšení kvalifikace. • Nejsou pevně definovány funkce jednotlivých manažerů, řídící a podřízení manažeři řeší celou řadu úkolů z několika různých oblastí (potřeba v katalogu pracovních funkcí). • Nedostatečně propracovaná firemní kultura, zaměstnanci nejsou si vědomi vize organizace, a proto chybí společné cíle a loajalita. Spolupráce se zákazníky • Potřeba v zavedení možností objednávky přes internet – informatizace části služeb pro zákazníky, kteří nemají přímý přístup k značkovým prodejnám. • Potřeba v rozsáhlejších marketingových aktivitách (reklama společnosti v médiích, aktivnější účast na společenských akcích). Řízení • Neexistuje systém sledování konkurence.

	• Potřeba ve větší úrovni informovanosti zaměstnanců o aktuálních aktivitách společnosti, o strategii a zaměření společnosti pro zvětšení osobního zájmů o svou práci a zodpovědnosti za výrobu. • Neexistuje zatím systém procesního řízení.
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Výroba • Zavedení nové řady plastových oken, která umožňuje směřování levných oken na trh aby společnost mohla konkurovat zahraničním výrobkům. • Zřízení vlastní výrobní linky na sklo. • Zavedení nového informačního systému EXKALIBR, který umožňuje rychlé zpracování zakázek, zlepšuje vnitřní a vnější komunikaci a procesní řízení. Konkurence a vstup na nové trhy • Možnost vstupu na nové zahraniční trhy sousedních států (Slovensko, Francie a Itálie) kvůli vysoké kvalitě výrobků a služeb a spolupráci se zahraničními partnery a dodavateli. Zákazníci • Růst počtu zákazníků a jejich kupní moci díky zvýšení životního úrovně a zlepšujícímu se image společnosti. Dodavatelé • Rozšíření spolupráce s dodavateli materiálů, budování spolupráce (sítě) se zahraničními výrobními společnostmi. Systém slev umožňuje získání stálých zákazníků.	Konkurence a vstup na nové trhy • Silnou konkurenci tvoří zahraniční výrobní společnosti, které nabízejí levná plastová okna (Polsko, Slovensko). • Sortiment oken je zatím omezen a technické parametry výrobků dovolují vstup na omezené množství zahraničních trhů. • Při plánovaném vstupu na nové zahraniční trhy vznikají společnosti dodatečné náklady na export výrobků či služeb, na plnění celních podmínek. Existuje řada právních náležitostí při vstupu na zahraniční trh. • Slabý dolar ovlivňuje náklady na obchodování se zahraničními dodavateli. Zákazníci • Zvýšení daně z přidané hodnoty prodraží nové byty a může zpomalit růst čísla zákazníků. • Postupné snížení potřeby ve výrobcích kvůli celkovému snížení počtů zájemců o stavení nových rodinných domů nebo opravu paneláků.

Tabulka č. 5. SWOT analýza společnosti Winpro s.r.o.

3.1.1. Konkurenční výhody společnosti Winpro s.r.o.

- Vysoce kvalitní vlastní výroba
- Technické vybavení a vlastní technologie
- Dobré geografické umístění v regionu
- Vlastní montážní tým a vybavení (firemní auto, oblečení)
- Loajalita pracovníků a zodpovědnost za vlastní výrobu
- Dobrá image společnosti v regionu kvůli účasti na společenských akcích a podporování života komunity
- Efektivní spolupráce se zákazníkem
- Efektivní spolupráce se stalými dodavateli
- Potenciál růstu jak na domácím, tak i na zahraničním trhu

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

4.1 Obchodní příležitosti na českém trhu

Na základě informací o současném stavu českém trhu v daném oboru a provedené SWOT analýze, lze formulovat řadu doporučení pro rozvoj obchodních příležitostí zkoumané společnosti Winpro s.r.o. Návrhy se vztahují zaprvé (A) k systému řízení společnosti a její výrobě (vnitřní prostředí), a zadruhé (B) k řízení vztahů se zákazníky a dodavatele (vnější prostředí) :

(A)

1. Zřízení systému pravidelného sledování konkurence a systematické analýzy trhu v daném oboru. Pro tento účel lze v rámci obchodního střediska společnosti zřídit marketingové oddělení a zároveň využívat služeb výzkumných ústavů, jak českých, tak i zahraničních.
2. Rozšíření sortimentu výrobků a zavedení nových výrobních řád na základě existující technické bázi společnosti. Touto úlohou se v první fázi může zabývat technické středisko. Nadále vznikne potřeba zřídit projektové (rozvojové) středisko.
3. Zavedení systému rekvalifikaci a vzdělání řídicích pracovníků a manažeru obchodu, a to za účelem zvýšení lidského a intelektuálního kapitálu společnosti, nabývání analytických schopností a ekonomických dovedností pracovníků. V rámci firemního vzdělání lze doporučit zavedení jazykových kurzů za účelem zlepšení komunikací se zahraničními partnery a dodavateli.
4. Zlepšení komunikací mezi jednotlivými středisky společností (zdělení cílů a záměru vedení společnosti, vize a strategických plánů) pomůže značně zvýšit loajalitu zaměstnanců vůči společnosti a osobní zodpovědnost za veškeré aktivity a procesy, probíhající ve společnosti. Tímto způsobem lze posílit konkurenceschopnost na regionálním trhu.

(B)

1. Zlepšení montážních služeb, nabídka vysoce kvalitního servisu a systému zákaznických výhod. Důraz na zaměření na zákazníka a jeho potřeby, pravidelní průzkum spokojeností klientů a pečlivé naslouchání jejich potřebám.
2. Zavedení inovace v systému řízení vztahů se zákazníky.

3. Zaměření na nové segmenty trhu (novou skupinu zákazníků), která hodnotí osobní přístup a zodpovědnost menší společnosti v porovnání s velkými a významnými firmami. Budování vlastních konkurenčních výhod na základě již existující technické bázi.
4. Rozšíření systému dodavatelů (jak národních, tak i zahraničních) a budování spolupráci s jinými výrobními společnostmi střední velikosti, které se navzájem podporují a tím vytvářejí příznivé podmínky pro rozvoj obchodních příležitostí podniku takového rázu.
5. Budování spolků výrobních společností pro prosázení svých zájmů a potřebných změn v legislativě na statní úrovni.

4.2 Obchodní příležitosti na zahraničním trhu

Podle vedení společnosti Winpro s.r.o. je součástí dlouhodobé strategie rozvoje na rok 2009-2010 vstup na zahraniční trhy. Mimo sousedních evropských států, na trhy kterých společnost plánuje vstoupit (Slovensko, Itálie, Francie), existuje velký zájem o vstupu na trh Ruska, a zvláště na trh Moskvy. Vzhledem k nasycenosti a silné konkurenci na moskevském trhu, lze vymezit následující návrhy:

1. Upřednostnění kvality montáží, profesionálního přístupu montážního týmu a pracovníků společností, kteří se nacházejí v bezprostředním kontaktu se zákazníky [21].
2. Strategie úzké spolupráci s klientem na všech etapách přípravy zakázky.
3. Nabídka unikátních výrobků, vlastního know-how. Jedinečnost produkce hraje důležitou roli při získání nových zákazníků.
4. Význam značky a image společnosti na trhu. Vizuální obraz značky a precizně naplánované marketingové činnosti budují důvěru a zájem potenciálního zákazníka. Budování image „rodinné značky“, která podporuje rodinné tradice a útulnost v domě [23].
5. Důraz na vysokou kvalitu výrobků a efektivní logistické služby [25].
6. Technické parametry výrobků musí odpovídat klimatickým podmínkám země.

ZÁVĚR

Na základě teoretického a praktického průzkumu bylo zjištěno, že společnost Winpro s.r.o. má dobré postavení na regionálním trhu a prokazuje růst svých výrobních a prodejních aktivit. Vzhledem k trvajícím zájmům o výrobky společností (platová okna a dřevěná okna) lze hovořit o stabilitě trhu v daném oboru během nejbližších 3-5 let. Na domácím trhu může společnost obsadit nové tržní segmenty a postupně modifikovat (obnovení sortimentů výrobků).

Kvůli nasycenosti domácího trhu, jedním z nových směrů aktivit společností se pravděpodobně může stát vstup na nový zahraniční trh. Zatím jako prioritní jsou definované trhy Slovenska, Itálie a Francie. Avšak atraktivním trhem je Rusko, a obzvláště trh Moskvy a moskevské oblasti kvůli stále rychle rostoucímu stavebnictví a zájmům moskevských stavebních společností o spolupráci se zahraničními partnery. Celková příznivá ekonomická situace v Rusku a dostupné segmenty trhu v Moskvě jsou atraktivní charakteristikou země z hlediska budoucích investic společností.

Předložená bakalářská práce umožnila autoru aplikovat poznatky z marketingu a řízení, získané během studia ekonomického oboru, pro řešení praktického úkolu ve výrobní společnosti Winpro s.r.o.

Pokračováním této práce se může stát kvantitativní výzkum nejatraktivnějšího zahraničního trhu na základě rozsáhlejších statistických údajů a marketingových studií. Na základě těchto údajů lze v následující práci formulovat reální strategii vstupu na nový zahraniční trh a uvést ji do praktické aplikace ve výrobní společnosti Winpro s.r.o.

RESUME DE TRAVAIL « L'ANALYSE DES OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT BUSINESS POUR L'ENTREPRISE WINPRO S.A.R.L. »

Le travail en question s'oriente sur la recherche pratique sur des opportunités de développement business pour l'entreprise tchèque industrielle qui s'appelle Winpro s.a.r.l. et qui fabrique les fenêtres et les portes en bois et en plastique.

La structure du travail est composée de deux parties principales: la partie théorique et la partie pratique. Dans la première partie l'auteur a mis comme buts principaux les suivants: la recherche d'information théorique sur les forces et phénomènes du marché qui sont liés avec la notion d' «opportunités de développement business » et qui influence la formulation de la stratégie de développement durable de l'entreprise. Dans la deuxième partie l'auteur a fait une recherche pratique sur l'entreprise industrielle en question, en particulier les conditions de son environnement intérieur et extérieur, ses relations avec les clients, les fournisseurs et aussi les segments de marché, la production et les chiffres d'affaires. L'information pratique sur l'entreprise est sommée et évaluée dans l'analyse SWOT.

L'étape suivante du travail concerne en la formulation des propositions pratiques pour le compte de la stratégie de développement des opportunités de business sur le marché de la République Tchèque. Ayant en vue l'intérêt de se poser sur les marchés étrangers, l'auteur examine les opportunités de développement de business sur le marché russe, notamment celui de Moscou et de formuler par la suite des propositions pratiques concernant le marché russe.

L'auteur utilise plusieurs méthodes dans le travail : l'analyse d'information théorique, les outils méthodiques d'analyse d'environnement intérieur et extérieur, la méthode de la déduction et de l'induction (pour l'analyse d'information pratique) et l'approche systématique, qui résume l'information pratique et permet de formuler les propositions stratégiques sur le comportement et les stratégies dans les nouveaux marchés.

Le travail a été effectué en étapes suivantes : l'énonciation du mémoire et l'explication du besoin de travail, la formulation des buts principaux. Cependant l'auteur a fait la recherche d'information théoriques et d'information pratique directement dans le siège de l'entreprise. Par provision l'auteur a mis en place la recherche pratique sur le développement du marché de cet secteur en Russie. Enfin les propositions et les avis pratiques concernant les marchés tchèques et russe ont été formulés.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Okno Winpro 80.	28
Obrázek č. 2. Plastové okno REHAU Briliant Design.	29
Obrázek č. 3. Žaluzie.	30
Obrázek č. 4. Sít proti hmyzu s límcem.	30
Obrázek č. 5. Vnitřní postformingové a PVC parapety.	31

SEZNAM TABULEK

Tabulka č.1: Vnější podnikatelské okolí.....	14
Tabulka č.2: Obecná rizika spojená s činností průmyslového nebo obchodního podniků.	19
Tabulka č.3: Rizika a jejich důsledky v oblasti rozhodování.	21
Tabulka č. 4. Seznam značkových prodejen.....	32
Tabulka č. 5. SWOT analýza společnosti Winpro s.r.o.....	39

SEZNAM GRAFŮ

Graf č.1. Tržní segmenty společnosti Winpro s.r.o.	34
Graf č. 2. Společnosti oken a dveří v České Republice.....	35

ANOTACE

Příjmení a jméno autora: NARONSKAYA Tatiana

Název katedry a fakulty: Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii

Název diplomové práce: ANALÝZA OBCHODNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ VE
SPOLEČNOSTI WINPRO S.R.O.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Romana Lešingrová, Ph.D.

Počet znaku: 64 997

Počet příloh: 1

Počet titulu použité literatury: 30

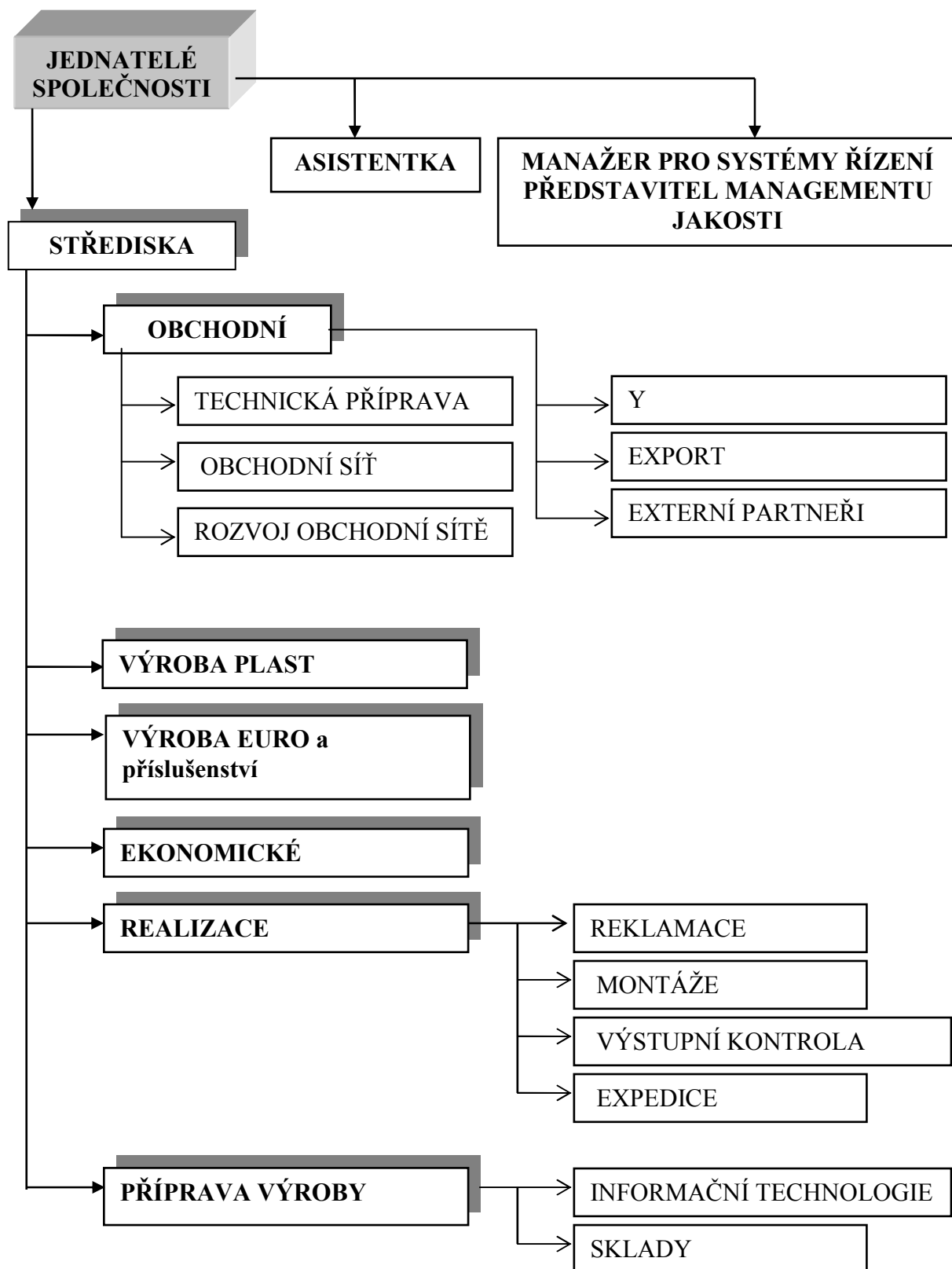
Klíčová slova: Konkurence, konkurenceschopnost, tržní segmenty, vztahy se
zákazníky, dodavatelko-odběratelské vztahy, SWOT analýza,
obchodní příležitosti

Práce se skládá ze dvou částí: praktické a teoretické. V první části autor zkoumá pojmy související s obchodními příležitostmi. Jsou to konkurence a konkurenceschopnost, metody hodnocení konkurenceschopnosti, podnikové prostředí, řízení vztahů se zákazníky, rizika podnikání. V praktické části je zkoumán současný stav společnosti Winpro s.r.o., a to v návaznosti na již zmíněné klíčové pojmy. Na závěr této části je provedena SWOT analýza vysvětlující vztahy společnosti s vnitřním a vnějším okolím. Následně autor analyzuje získané poznatky z teorie a jejich promítání do praktických údajů o společnosti. V závěrečné návrhové části jsou jmenované konkrétní postupy pro získání nových obchodních příležitostí společnosti Winpro s.r.o. na českém a zahraničním trhu (Rusko).

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Organizační struktura společnosti Winpro s.r.o.

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti Winpro s.r.o..
 Zdroj: [interní údaje společnosti Winpro s.r.o.]



SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. BOUČKOVÁ, J. a kolektiv autorů. *Základy marketingu*. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská. 3. nezměn. vyd. Praha: Nakladatelství VŠE, 2007, 220 s. ISBN 978-80-245-1169-6
2. CHEVALIER, A., HIRSCH G. *Rizika podnikání*. Doplněte kolikáté je to vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994, 137 s. ISBN 80-85605-05-X
3. FRIDRICHOVÁ a kol. *Psychologie a sociologie obchodní činnosti*. 1.vyd. Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992, 183 s. ISBN 80-7079-830-0
4. JANEČEK, M., Doc. Ing. a kol. *Dodavatel'sko-odberatel'ské vzt'ahy v obchodném činnosti*. Vydavatel'stvo technickém a ekonomickém literatury. Bratislava, 1977, 245 str.
5. KOUDELKA, J. *Spotřební chování a segmentace trhu*. 1.vyd. Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006, 227 s. ISBN 80-86730-01-8
6. KOUDELKA, J., VÁRVA, O. *Marketing: principy a nástroje*. 1.vyd. Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, 267 s. ISBN 978-80-86730-13-4
7. LEHTINEN, J. *Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9
8. MACÁKOVÁ, L. a kolektiv. *Mikroekonomie. Základní kurs*. 10. vyd. MELANDRIUM, 2007, 275 s. ISBN 978-80-86175-56-0
9. MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Grada publishing, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6
10. PETŘEK, M., PETŘEK, P. *Strategie řízení a růstu společnosti na přesyceném trhu*. Sborník příspěvků z 1.ročníku mezinárodní conference "Hledání nové Evropy, 4.-5. května 2006 v Praze. Ostrava: Dům techniky Ostrava, spol. s r.o., 2006.
11. PORTER, Michael E. *Konkurent ní strategie*. Přeložil dr.Karel Kvapil. VICTORIA PUBLISHING, a.s. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
12. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda* (Jak vztvořit a udržet si nadprůměrný výkon). VICTORIA PUBLISHING, a.s.z amerického originálu *Competitive Advantage* přeložil Doc. PhDr. Vladimír Irgl, CSc. 626 s. ISBN 80-85605-12-0
13. PRAHALAD, C.K., RAMASWAMY, V. *Budoucnost konkurence. Spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, 277 s. ISBN 80-7261-126-7

- 14.SOUKUPOVÁ, J., HOŘEJŠÍ, B., MACÁKOVÁ, L., SOUKUP, J. *Mikroekonomie*. 1 vyd. Praha: Management Press, 1996, 535 s. ISBN 80-85943-17-4
- 15.STORBACKA, K., LEHTINEN J. *Řízení vztahů se zákazníky : (customer relationship management)*. 1 vyd. Praha: Grada, 2002, 167 s. ISBN 80-7169-813-X
- 16.SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. 2. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2005, 340 s. ISBN 80-86898-48-2
- 17.SVOBODA, E. a kol. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Professional Publishing, 2006, 220 s. ISBN 80-86946-12-6
- 18.SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4.vydání. Praha: C.H.Beck, 2006, 475 s. a ISBN 80-7179-892-4
- 19.TICHÝ, M., *Ovládání rizika. Analýza a management*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006, 396 s. ISBN 80-7179-415-5
- 20.WOLF, P. *Úspěšný podnik na globálním trhu*. 1. vyd. Bratislava: CS Profi – Public, 2006, 240 s. ISBN 80-969546-5-2

SEZNAM ZDROJŮ V CIZÍM JAZYCE

- 21.ВАСИЛЕНКО, С. «Семейный» бренд. Рекламный практикум. [online]. 22.10.2007 [cit. 30.03.2008]. Dostupný na WWW:
<http://www.gorn.ru/archive/2007/10/article6674.html>
- 22.ИВАНЦЕНКО Н., ТЮМЕНЦЕВ С. *Азы бенчмаркинга*. "Поволжский вестник качества" №2-2006. http://www.lobanov-logist.ru/engine/print.php?newsid=745&news_page=1
- 23.«Квартика». *Новое слово на рынке: «Главное в окнах — монтаж»*. Kvartirka.ru [online]. [cit. 30.03.2008]. Dostupný na WWW:
<http://com.sibpress.ru/05.10.2007/realty/86510/>
- 24.ПОПОВ В.М., Ляпунов С.И., ред., *Бизнес-планирование: Учебник*. Финансы и статистика, 2004. ISBN 5-279-02106-7
- 25.ШАХЛИН, В. *ВЕКА заинтересована в успехах своих партнеров. Тенденции — бизнес-план*. [online] 29.06.2007 [cit. 30.03.2008]. Dostupný na WWW:
<http://com.sibpress.ru/29.06.2007/strategies/85597/>
- 26.Informačně-právní systém GARANT, Rusko, 2008.

SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

27. KATALOG firem a institucí [online]. [cit. 7.02.2008]. Dostupný z WWW:
<http://www.firmy.cz/phr/firma%20okna%20a%20dvere>
28. POTOČKOVÁ, M., NOVOTNÝ, P., ŠTICKÝ, J. *Okna, byznys na roztrhání*. Mladá Fronta Dnes, Ekonomika [online]. 11.02.2008 [cit. 29.03.2008]. Dostupný z WWW:
<http://mfdnes.newtonit.cz/default.asp?cache=785000>
29. Stránky společnosti Winpro s.r.o. [cit. 30.03.2008]. Dostupný z WWW:
www.winpro.cz
30. *Zápis společnosti Winpro s.r.o. do obchodního rejstříku*. Obchodní rejstřík a sbírka listin. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. 18.01.2001 [cit. 28.03.2008]. Dostupný z WWW:
http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.podminka.subjekt=Winpro+s.r.o.&hledani.podminka.ico=&hledani.podminka.obec=&submit=Vyhledat&hledani.podminka.spisZnacka.oddil=&hledani.podminka.spisZnacka.vlozka=&hledani.podminka.spisZnacka.soud=0&hledani.format.pocet_polozek=50&hledani.format.trideni=netridit&hledani.format.typHledani=x*&hledani.format.obchodniJmeno=platne&hledani.podminka.pravniForma=-1&hledani.podminka.ulice=