



**Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics**

**Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice**

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

VYBRANÉHO PODNIKU

Vypracovala: Nicola Weinzettlová

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2014

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nicola WEINZETTLOVÁ**
Osobní číslo: **E11757**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Analýza vnějšího prostředí vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci podniku pomocí analýz vnějšího prostředí a navrhnout optimální strategii pro daný podnik, která by zlepšila jeho postavení na trhu.

Metodika práce:

Prostudování odborné literatury týkající se tématu bakalářské práce. Zpracování metodiky bakalářské práce v souladu s jejím cílem se zaměřením na analýzy vnějšího prostředí vybraného podniku. Aplikace vybraných metod využívaných pro analýzu vnějšího prostředí podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a Metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

DONNELLY, James H. *Management. 1. vyd.* Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

ŠMÍDA, Filip. *Strategie v podnikové praxi. 1. vyd.* Praha: Professional Publishing, 2003, 219 s. ISBN 80-864-1941-X.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení. 1. vyd.* Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola. 3., upr. a dopl. vyd.* Praha: Victoria Publishing, 1997. ISBN 80-856-0508-2.


GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 1. vyd.* Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.**

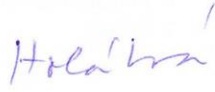
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **11. ledna 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
270 05 Česká Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

21. 3. 2014

.....

Nicola Weinzettlová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za odborné vedení mé práce, ochotu, cenné připomínky a rady, které mi pomohly při jejím vypracování.

Dále bych chtěla poděkovat panu Zdeňku Vrňatovi, řediteli podniku W a Weinzettl s.r.o., za vstřícnost a ochotu při poskytování informací.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární přehled	4
2.1	Podnikání a poslání podniku	4
2.2	Strategie.....	6
2.3	Proces tvorby strategie	7
2.4	Strategické řízení.....	8
2.4.1	Integrovaný model strategického řízení.....	10
2.5	Analýza prostředí	11
2.5.1	Analýza vnějšího prostředí	11
2.5.2	STEP analýza.....	13
2.5.3	Analýza konkurence v odvětví – Porterův model.....	15
2.5.4	SWOT analýza.....	19
3	Cíl a metodika	24
3.1	Cíl práce	24
3.2	Metodika práce.....	24
3.2.1	Studium odborné literatury týkající se daného tématu	24
3.2.2	Charakteristika vybraného podniku	24
3.2.3	Provedení analýz vybraného podniku.....	24
3.2.4	Navržení nejvhodnější strategie.....	25
4	Vlastní práce	26
4.1	Charakteristika vybraného podniku	26
4.1.1	Historie a současnost	27
4.1.2	Cíle firmy.....	27
4.1.3	Organizační struktura.....	28

4.1.4	Zhodnocení výsledků firmy	29
4.1.5	Certifikace.....	29
4.2	Analýzy a zhodnocení současného stavu	30
4.2.1	STEP analýza.....	30
4.2.2	Porterův model pěti sil.....	34
4.2.3	SWOT analýza.....	39
5	Diskuze, návrh strategie.....	44
6	Závěr	47
7	Summary.....	48
8	Zdroje.....	49
9	Seznam obrázků.....	51
10	Seznam tabulek	51
11	Seznam grafů	51

1 Úvod

Úspěch podniku je závislý na spojení strategie a jeho okolí. Je velmi důležité, aby vedení firmy dobře znalo okolí podniku, prostředí, ve kterém se nachází a faktory, které firmu ovlivňují. Toho může dosáhnout pomocí důkladného sledování a analyzování. Díky tomu se firma může lépe zaměřit na činnosti, které jsou pro ni podstatné a užitečné, a které přinášejí určitou výhodu. Výběr strategie je pro firmu důležitým životním procesem, který ovlivní jeho další rozvoj. K získání těchto výsledků používáme analýzy vnějšího prostředí, které budou využity v této práci.

Cílem této bakalářské práce je vytvoření a zhodnocení analýzy vnějšího prostředí vybraného podniku. V teoretické části popíši jednotlivé pojmy související s tématem práce a vysvětlím analýzy, které použiji v práci. V praktické části poznatky aplikuji na zvolenou firmu. Zmapuji konkurenční prostředí firmy, vymezím dodavatele, odběratele, konkurenční firmy a substituty. Dále se budu zabývat faktory, které mohou mít na podnik pozitivní či negativní dopad a zhodnotím jejich významnost. Využiji Porterův model, STEP analýzu a SWOT analýzu. Na závěr práce zvolím strategii a doporučím jednotlivé kroky, které by přispěly k rozvoji podniku. Některé z nich finančně vyčísím.

Pro svou práci jsem si vybrala firmu W a Weinzettl s.r.o. Firma vznikla v roce 1994 a od tohoto roku se zabývá importem a prodejem interiérových dveří německé značky PRÜM. Společnost je jedním z větších importérů na českém trhu v oblasti prodeje interiérových dveří. Provozuje velkoobchodní i maloobchodní činnost. Podnik má management na velmi dobré úrovni a snaží se své strategie plánovat a dodržovat.

2 Literární přehled

2.1 Podnikání a poslání podniku

I když je *podnikání* základem rozvoje lidské kultury a civilizace, nebylo dlouhou dobu hlavním předmětem společenského zájmu a studia. V 18. století Richard Cantillon spatřil nově se formující pracovní roli, které dal název „*entrepreneur*“ (podnikatel). Přišel také s novou teorií tří výrobních faktorů a s první definicí podnikatele jako jejich hybatele (SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. & kol., 2010).

V živnostenském zákoně (§ 2) je uvedena tato definice: „Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“

Za *podnikání* můžeme obecně označit všechny legální aktivity, které směřují k získání ekonomických efektů (zpravidla zisku). Obchodní zákoník vymezuje pojem podnikání jako „soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“.

Podnikání je jednoznačně spojeno s ekonomickými veličinami, ale bylo by chybou, kdyby manažeři při svém podnikání preferovali jen ekonomické aspekty. Při každodenní činnosti a na všech úrovních řízení je třeba pečovat o vyváženost všech aspektů řídicí práce.

At' už má předmět *podnikání* podobu výrobku nebo služby, vždy máme možnost konečné podoby výsledku podnikání. Většinou existují i zadané měřitelné ekonomické cíle, kterých má být jako výsledků podnikání dosaženo (VEBER, J. & kol., 2009).

Poslání podniku nám definuje, z jakého důvodu podnik existuje a zároveň je vodítkem pro to, co by měl dělat. Určuje současný i budoucí předmět podnikání, a typ organizace, o jaký se podnik snaží. Zformované poslání podniku je velmi důležitým prvkem strategického managementu, neboť dává vedoucím pracovníkům i řadovým zaměstnancům jasné podvědomí o účelu firmy a pocit sounáležitosti s podnikem. Můžeme ho označit také jako hybnou sílu podniku, jakousi „neviditelnou ruku“, která podnik v jeho vývoji usměrňuje (TICHÁ, I., HRON, J., 2002).

Poslání se mohou lišit u jednotlivých podniků v délce, obsahu, formátu a přesnosti. Dobře a efektivně formulované poslání musí splňovat tyto 4 podmínky:

1. Tržní orientaci – jedná se o vymezení podniku ve vztahu k trhu, na kterém působí nebo ve vztahu ke skupinám zákazníků, kterým slouží.
2. Realizovatelnost – optimální vymezení předmětu činnosti, který firmě umožní růst, ale nedostane ji za hranici jejích vývojových možností.
3. Motivaci – zesilování pocitu zaměstnanců, že jejich úsilí je pro podnik významné a přispívá k dobru společnosti.
4. Specifikaci – vyjádření hodnotového systému firmy, vztahu k zákazníkům, dodavatelům, distributorům, konkurentům apod.

Hlavními důvody pro tvorbu *poslání* je získat zákazníky, kteří dávají existenci firmy smysl. Navíc dobře vytvořené poslání vyjadřuje užitek, který může podnik zákazníkům nabídnout. Poslání je užitečné pro sjednocení úsilí zaměstnanců a také k tomu, aby byly snáze dosaženy podnikové cíle. Správně formulované poslání je prakticky nezbytné zejména pro společnosti s decentralizovaným systémem řízení. To by mělo být standartní pro procesně řízené organizace (ROLÍNEK, L., 2003).

Podle ŠMÍDY, F. (2003) jsou při tvorbě vize, poslání a strategie velmi důležité tyto souhrnné informace o:

- uplatňování hospodářské politiky v zemích, kde se nacházejí pobočky firmy a kde se organizace chystá budovat nové závody, a základní makroekonomické ukazatele,
- legislativě ve všech zemích, kde chce společnost prodávat své výrobky,
- technologiích včetně informací o prolínání technologie různými obory, které mohou být důležité pro aktivity podniku,
- konkurenčních strategiích,
- světových trendech, a to hlavně tam, kde chce podnik nabízet své produkty,
- stávajících i možných potenciálních trzích, trendech jejich vývoje, preferencích a hodnotách zákazníků,

- základních kompetencích společnosti, o možnostech jejich rozvoje, o produktivitě pracovníků a možnostech jejího zvyšování, o produktivitě ostatních klíčových zdrojů.

2.2 Strategie

Strategie je výraz cizího původu. Odborně ho uvedli vojáci, kteří ho převzali z antiky. Starořecké „stratégiá“ znamená umění vojevůdcovské. Umění, které umí „stratégo“, což znamená vojenský předák, jemuž obec svěřila vedení války (JIRÁSEK, J. A., 2003).

Strategii je možné chápat jako plánovaný komplot, manévr, nebo model chování organizace v návaznosti k jeho historickému vývoji nebo jako pozici, která vyzdvihuje charakter výrobků dodávaných na specifický trh a také jako charakter organizace. Podstatou posledního konceptu jsou následující předpoklady:

- strategie je koncepce, abstrakce v myslích zainteresovaných stran,
- strategie je model chování, kterým se řídí všichni členové organizace (jedná se o kolektivní mysl, sjednocení zaměstnanců i vedoucích pracovníků ke společnému způsobu myšlení a jednání) (ROLÍNEK, L., 2003).

VEBER, J. (2009) popisuje *strategii* jako myšlenku celkového chování firmy, zejména způsob činnosti firmy a přizpůsobení zdrojů potřebných k dosažení myšlených záměrů. Dále pak říká, že strategie svou charakteristikou mohou znázorňovat jednotlivé záměry, jimiž je ovlivňován celkový stav organizace, který může mít trojí podobu:

1. růst, vzestup a rozvoj, tj. z hlediska faktoru času dochází při srovnání přítomnosti a minulosti ke kvantitativnímu zlepšování charakteristik organizace,
2. setrvalý stav,
3. úpadek, pokles.

Moderní definice chápe *strategii* jako připravenost firmy na budoucnost. Ve strategii jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, fáze jednotlivých strategických operací a rozmístění firemních zdrojů nezbytných pro splnění stanovených cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb firmy, přihlížela ke změnám jejích zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku (DEDOUCHOVÁ, M., 2001).

Termín *strategie* byl používán tisíce let a obvykle byl spojován s vojenským plánováním a taktikami, ale stejně tak to platí i pro organizace. Jednou ze základních otázek, které si manažer klade, je: „Jaké je tajemství úspěšnosti?“ Odpověď není zcela jasná. Kdyby byla, pak by každý, kdo studoval obchodní strategii, mohl být úspěšný. Nicméně, všechny organizace potřebují plánovat dopředu a přizpůsobit se vnějším změnám úpravou svých zdrojů, které jim nejlépe vyhovují (JEFFS, CH., 2008).

Strategie je směr a rozsah organizace v dlouhodobém horizontu, který dosahuje výhod pro podnik prostřednictvím uspořádání zdrojů uvnitř měnícího se prostředí a splňuje očekávání zainteresovaných stran (JOHNSON, SCHOLLES, WHITTINGTON, 2008).

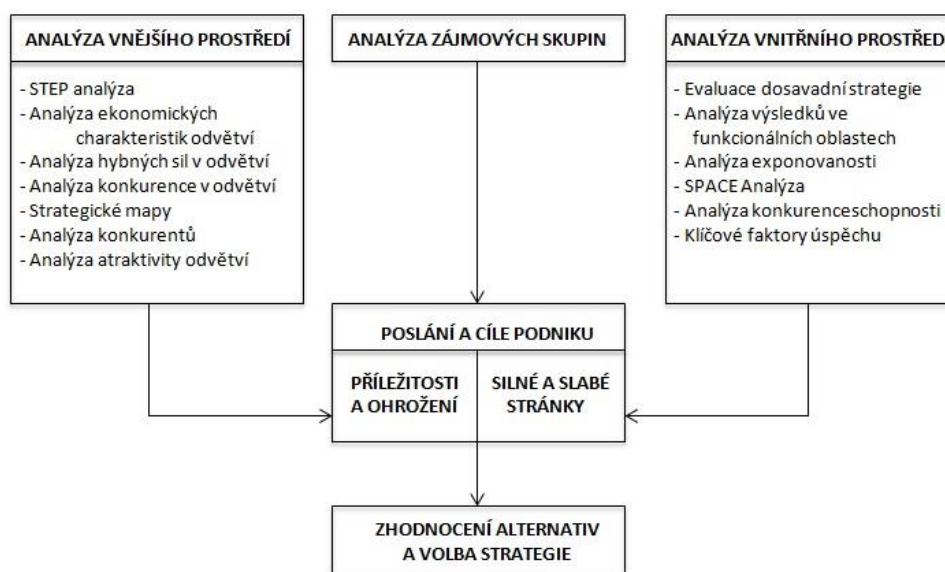
Konkurenční *strategie* je dle Portera, M. E. (1994) „kombinací cílů (záměrů), o jejichž naplnění firma usiluje, a prostředků (opatření), které vedou k jejich dosažení. Různé firmy mohou nazývat některé z pojmů různě. Například některé firmy používají výrazy, jako „poslání“ nebo „rámec“ namísto „cíle“, jiné zase „taktika“ místo „opatření“, případně „účelová opatření“. Nicméně základní význam strategie spočívá v rozdílu mezi cíli a prostředky.“

2.3 Proces tvorby strategie

Ještě před tím, než dojde k formulaci strategie, musí být provedeny analýzy, které jsou uvedeny v obrázku 1. Je nutné najít určitý model chování (strategii), který využívá příležitostí ve vnějším prostředí firmy a silných stránek ve vnitřním prostředí při optimálním využití podnikových zdrojů tak, že uspokojuje zájmy relevantních zájmových skupin (TICHÁ, I., HRON, J., 2003).

Výsledky analýzy vnějšího prostředí udávají přípustné příležitosti a ohrožení. Informace z analýzy vnitřního prostředí poskytují bližší určení silných a slabých stránek firmy. Při spojení výsledků analýz vnějšího a vnitřního prostředí a zároveň analýzy zájmových skupin vznikne poslání a cíle podniku. V této fázi je možné zhodnotit alternativy a zvolit správnou strategii.

Obrázek 1 - Proces formulace podnikové strategie



Zdroj: Tichá, Hron (2008)

2.4 Strategické řízení

Strategické řízení je velmi složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji společnosti na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Strategické řízení zahrnuje výčet příležitostí a navazující strategické rozhodnutí, které se týká alokace zdrojů a způsobů jejich využití. Musí být kontinuálním procesem, který na změny vnějšího okolí velmi aktivně reaguje (SEDLÁČKOVÁ, H., 2000).

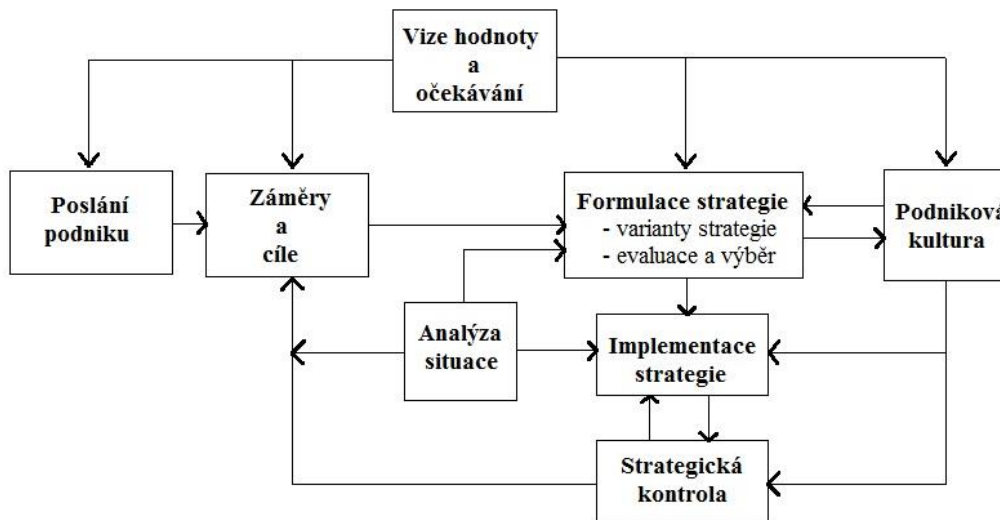
Strategické řízení můžeme označit jako souhrn aktivit, jejichž smyslem je formování dlouhodobých cílů fungování organizace. Oproti běžnému řízení se staví na rozhodování se značným stupněm rizika, neboť vývoj do budoucna je ovlivňován řadou faktorů, jejichž změny bohužel není možné přesně predikovat, v souvislosti s probíhajícími globalizačními procesy se vliv relevantního okolí na strategické chování organizace zvyšuje apod. (VEBER, J., 2009).

Existují určité důvody, pro něž by mělo být v každém podniku, který chce úspěšně a dlouhodobě naplňovat své poslání, uplatňováno racionální *strategické řízení*:

- strategické řízení, které vychází z dlouhodobých předpovědí vývoje, pomáhá podniku anticipovat možné budoucí problémy a příležitosti. Jeho uplatňováním se tak prodlužuje čas pro přípravu firmy na řešení důležitých a zásadních problémů a překážek dalšího možného vývoje,
- strategické řízení také dává jasné cíle a směry pro budoucnost organizace, pocitu jistoty jeho zaměstnancům. Je známo, že většina pracovníků lépe pracuje, když ví, co je od nich očekáváno a jakým směrem firma směřuje,
- strategické řízení může zvyšovat kvalitu managementu, vede pracovníky na řídicích úrovních k tomu, aby zkvalitňovali své rozhodování. Strategické řízení pomáhá zlepšovat komunikaci uvnitř organizace, koordinaci projektů, motivaci zaměstnanců a zlepšuje alokaci zdrojů (KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., 2003).

2.4.1 Integrovaný model strategického řízení

Obrázek 2 – Integrovaný model strategického řízení



Zdroj: Rolínek (2003)

Integrovaný model strategického řízení je jedním z mnoha přístupů, ukazujících princip celého procesu při volbě strategie. Jeho výhodou je oproti ostatním přístupům to, že poskytuje pohled na celkový proces jako souběh jednotlivých činností a nikoli jen popis jednotlivých kroků, jak je to typické pro tradicionalistické směry.

Podstatu modelu, a vlastně i podstatu celého strategického řízení, lze vyjádřit pomocí jeho jednotlivých složek:

- definování předmětu činnosti (je podstatou poslání podniku, závisí na vizích, hodnotách a očekávání zájmových skupin) – vedení podniku by mělo vymezit oblast podnikání, odpovědět na otázky např. týkající se charakteru firmy, na jakých trzích se bude firma pohybovat, kdo je jejím zákazníkem apod.,
- stanovení strategických a výkonových cílů (v modelu jde o záměry a cíle) – do jednotlivých cílů by mohlo patřit např. stanovení budoucí pozice firmy na trhu, roční zisk, finanční ukazatele apod.,
- formulace strategie (určení variant strategií, jejich evaluace – hodnocení a výběr) – zjišťujeme, jakým způsobem dosáhneme určených budoucích cílů. Podstatou je rovněž využití výsledků předchozích analýz vnějšího a vnitřního prostředí firmy (analýza situace) a vypracování jednotlivých podrobných plánů akcí,

- zavedení a realizace vybrané strategie (implementace strategie) – tato složka souvisí s vytvářením organizační struktury společnosti, motivací zaměstnanců a dotýká se také mimo jiné úrovně podnikové kultury,
- hodnocení výsledků a návrh opravných opatření (strategická kontrola) – slouží jednak ke zjištění úspěšnosti vybrané strategie a určuje také nutné změny v jakékoliv fázi její implementace (ROLÍNEK, L., 2003).

2.5 Analýza prostředí

Podnik při své činnosti není nijak izolován a je obklopen vnějším prostředím nebo-li okolím. Tím je vyjádřeno vše, co je za jeho pomyslnými hranicemi, jako sociálně ekonomického a technického systému, a čím je firma ovlivňována a co může případně sama ovlivnit. Cílem strategické analýzy je určit, rozebrat a zhodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou podobu záměrů a strategie firmy (LEDNICKÝ, V., 2006).

Základem pro strategické plánování je rozbor okolí podniku, a to jak makrookolí firmy, tak zvláště jejího mikrookolí. Velmi důležitým faktorem makrookolí podniku je státní politika, která může v některých obdobích, např. v období transformace, nabývat velmi důležitého významu – proces privatizace, daňová politika, regulace mezd atd. Se státní politikou souvisí pak i okolí politické, ekonomické a legislativní (TRUNEČEK, J. & kol., 1997).

2.5.1 Analýza vnějšího prostředí

Firma operuje ve velmi složitém vnějším prostředí. Vedoucí pracovníci, kteří podnik řídí, jsou jím mnohdy velmi ovlivňováni, ale zároveň se ho snaží do určité míry také ovlivnit (TRUNEČEK, J. & kol., 1995).

Vnější prostředí zahrnuje všechny možné vlivy působící na podnik z jeho okolí. Mezi ně patří hlavně zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje. Činnost podniku, ve větší či menší míře, ovlivňují také technologické, ekonomické, politické, legislativní, kulturní, sociální a internacionální vlivy (DONNELLY, J., 2004).

Podle TICHÉ, I., HRONA, J. (2002) se vliv vnějšího prostředí na vzniku podnikové strategie projevuje zejména těmito následujícími způsoby:

- Příležitosti a ohrožení: ve vnějším prostředí firmy se vytvářejí jak příležitosti tak ohrožení pro její podnikatelskou činnost. Znalost obou skupin umožňuje firmám využít příležitostí a vyhýbat se ohrožením, případně jejich vliv tlumit.
- Vytváření pravidel soutěže: struktura odvětví má vliv na průběh soutěže na daném trhu, k tomu se připojují zásahy vlády ve formě regulací a podpor.
- Dostupnost zdrojů: zdroje, které mají velmi významný vliv na vytvoření konkurenční výhody firmy, mohou být tvořeny uvnitř firmy nebo nakupovány na trhu. Jejich dostupnost však může být závislá např. na demografickém vývoji, který bude důležitý pro určení dostatku vhodných pracovních sil.
- Možné výnosy z alternativních příležitostí: firma nefunguje ve vakuu a není jediným subjektem ovlivňujícím její úspěch. Má k dispozici široké spektrum příležitostí i ohrožení, na které musí reagovat, a úspěch této reakce bude měřen finančními výnosy.

Před samotnou analýzou je potřeba vymezit relevantní prostředí a faktory, které mohou firmu ovlivňovat. Vnějšími prostředími podniku je zjednodušeně vše, co se nachází mimo podnik. Pro potřeby strategické analýzy jsou však důležité pouze ty faktory, které mají nějaký vliv na podnik, tj. vztah faktor → podnik.

Jsou uváděny různé metody analýzy vnějšího prostředí: STEP analýza, analýza ekonomických charakteristik odvětví, analýza hybných sil v odvětví, analýza konkurence v odvětví – Porterův model, analýza konkurentů a analýza atraktivity odvětví. Metody vnitřního prostředí: analýza zdrojů a kompetencí, analýza hodnotového řetězce, analýza klíčových procesů, analýza exponovanosti podniku, analýza portfolia, analýza konkurenceschopnosti, SWOT analýza.

Pro analýzu vnějšího prostředí vybraného podniku budou použity následující metody:

- STEP analýza
- Porterův model
- SWOT analýza

2.5.2 STEP analýza

Základním úkolem *STEP analýzy* je určení oblastí, jejichž změna by mohla mít významný dopad na firmu, a odhadnutí, k jakým změnám v těchto vymezených oblastech může dojít. Analýza politických, ekonomických, sociokulturních a technologických faktorů je užitečná pro podnik především ve čtyřech hlavních směrech:

1. dané příklady mohou být využity jako jakýsi přehled potenciačních vlivů,
2. mohou být užitečné k vytipování malého počtu důležitých vlivů, které pak budou podrobeny důkladné analýze,
3. při určování sil vyvolávajících změny s dlouhým časovým horizontem,
4. při identifikaci různých vnějších vlivů na podnik v minulosti nebo pravděpodobných vlivů v budoucnosti (SEDLÁČKOVÁ, H., 2000).

Prognózy daných charakteristik vývoje vnějšího prostředí podniku v souladu s touto metodou mohou sehrát velmi významnou roli v rozhodovacích procesech o budoucím směřování dané firmy (GRASSEOVÁ, M., 2010).

Následující text podává přehled některých typických skupin faktorů, které se v rámci *analýzy STEP* mohou zkoumat:

- **Politicko – právní faktory:**
 - politická orientace právní reprezentace
 - antimonopolní opatření
 - politika zdanění
 - liberalizace zahraničních vztahů (dohody o ochraně investic, o zamezení dvojímu zdanění apod.)
 - sociální politika
 - legislativa podnikatelského sektoru
 - legislativa ochrany životního prostředí, bezpečnosti práce atd.

- **Ekonomické faktory:**
 - trendy vývoje hrubého domácího produktu
 - stav ekonomiky s ohledem na hospodářský cyklus
 - míra inflace
 - úrokové sazby
 - míra nezaměstnanosti
 - dostupnost a ceny energií atd.
- **Sociální faktory:**
 - demografický vývoj
 - vývoj životní úrovně obyvatelstva
 - míra vzdělanosti
 - sociální legislativa
 - mobilita pracovní síly
 - přístupy k práci atd.
- **Technické faktory:**
 - vládní podpora vědy a techniky
 - trendy v inovacích produktů
 - trendy ve vývoji technologií
 - zvyklosti patentoprávní ochrany v daném produkčním segmentu atd. (VEBER, J., 2009).

TICHÁ, I., HRON, J. (2002) uvádějí také výhody a nevýhody STEP analýzy:

Výhody STEP analýzy:

- zaměřuje pozornost na širší vnější prostředí a jeho změny, které nemusí být vždy při sledování odvětví patrné,
- bere v úvahu i některé další faktory, které nejsou prvoplánově „podnikatelské“ (např. životní styl, životní prostředí),
- pomáhá porozumět těm faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního tržního odvětví

Nevýhody STEP analýzy:

- může se stát, že analýza nepřinese nic nového a může tak pouze zabrat čas, který mohl být věnován analýze strategicky významnějších faktorů

2.5.3 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

Porterův model je jednou z analýz vnějšího prostředí podniku. Vychází z popisu vlivů působících na jednotlivé podniky. Pomáhá nalézt nejméně zranitelnou pozici na trhu, poskytuje nejlepší možnosti obrany proti konkurenčním tlakům. Porterův model předpokládá fungování trhu na pěti faktorech:

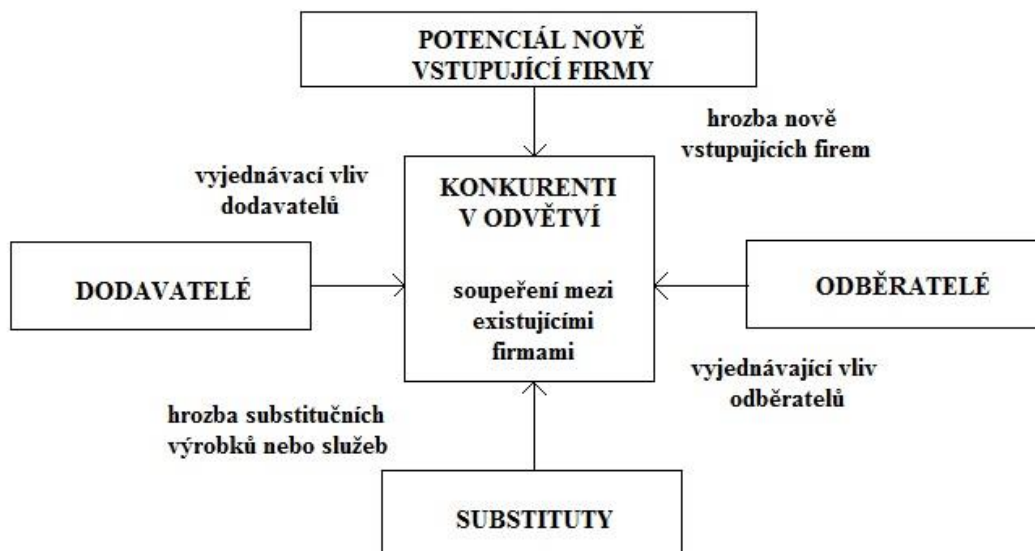
1. ohrožení ze strany nových konkurentů
2. vyjednávací síla dodavatelů
3. vyjednávací síla odběratelů
4. ohrožení substituty
5. rivalita mezi existujícími podniky

Tyto síly působí silněji na firmy uvnitř mikrookolí a mohou je omezovat ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. V Porterově modelu může silná konkurenční firma vypadat jako hrozba, protože snižuje zisk. Naopak slabá konkurence může působit jako příležitost, protože dovoluje firmě dosáhnout vyššího zisku. Uvedené konkurenční síly ovlivňují jak vývoj společnosti, tak i vývoj mikrookolí a mohou se během času měnit (DEDOUCHOVÁ, M., 2001).

Pokud by se chtěla firma s konkurenčními silami vyrovnat, bylo by dobré, kdyby zvolila takový přístup ke konkurenci, který:

- izoluje od konkurenčních sil,
- umožňuje použít konkurenční síly v daném odvětví ve svůj prospěch,
- dovoluje firmě usadit se v pevné pozici, ze které může „rozehrát hru“ hned, jak se v odvětví konkurence objeví.

Obrázek 3 - Porterův model



Zdroj: PORTER (1994)

Ohrožení ze strany nových konkurentů

Nově vstupující podniky přináší do odvětví novou kapacitu, možnost získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může vést ke snížení cen nebo k růstu nákladů, tím k poklesu ziskovosti. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu na trh v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující podnik čekat. Jsou-li překážky vysoké, nebo když nová firma může očekávat ostrou reakci od zavedených konkurentů, je ohrožení nových vstupů malé.

Existuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu:

1. Úspory z rozsahu – odrazují nové firmy tím, že je nutí, aby buď vstoupili na trh s větším rozsahem výroby a riskovali silnou reakci ze strany stávajících firem v odvětví, anebo s malým rozsahem produkce, a pocítili tak cenové znevýhodnění, což je pro ně stejně nevýhodné.
2. Diferenciace (rozlišení, odlišení) produktu – největší vstupní překážka u produktů spojených s péčí o děti, u volně prodávaných léčiv, kosmetiky, dále v investičním bankovníctví a v daňovém a účetním poradenství.
3. Kapitálová náročnost – nutnost investování velké finanční částky jako podmínka konkurenceschopnosti podniku vytváří velkou vstupní překážku, zejména je-li nezbytné investování do riskantní a nenávratné počáteční reklamy nebo do výzkumu a vývoje.

4. Přechodové náklady – jednorázové náklady, které musí vynaložit kupující, přecházející od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného dodavatele. Mohou obsahovat prostředky na přeškolení zaměstnanců, na nákup jiného doplňkového zařízení aj.
5. Přístup k distribučním kanálům – přirozené distribuční kanály už jsou zásobovány zavedenými firmami v odvětví a nová firma musí přimět tyto kanály, aby přijmuly její produkty, prostřednictvím cenových průlomů, podporou společné reklamy a podobnými způsoby, které na druhou stranu snižují zisk.
6. Vládní politika – vláda může určit limity, či dokonce uzavřít vstup do odvětví pomocí určitých nástrojů, jako jsou například udělování licence nebo omezení přístupu k surovinám.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou použít převahu při jednání s ostatními účastníky odvětví hrozbou, že navýší ceny nebo sníží jakost nakupovaných statků a služeb. Vlivní dodavatelé tak mohou z odvětví neschopného ovlivňovat růst nákladů zvýšením vlastních cen potlačit ziskovost.

Skupina dodavatelů má větší vliv, platí-li následující podmínky:

- nabídka je ovládána pouze několika společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává,
- nemusí čelit dalším jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví,
- odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny,
- dodavatelův produkt je velmi důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání,
- má odlišnou produkci nebo vytvořila přechodové náklady,
- představuje větší nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé vedou soutěž s odvětvím tak, že se snaží tlačit ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenční podniky navzájem proti sobě – to vše na úkor ziskovosti odvětví.

Skupina odběratelů je silná tehdy, platí-li následující okolnosti:

- je koncentrovaná nebo nakupuje ve velkém množství ve vztahu k celkovému objemu prodeje dodavatele,
- produkty, které nakupuje v daném odvětví, tvoří významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů,
- produkty, které nakupují v odvětví, jsou standartní nebo nediferencované,
- jestliže dosahují nízkého zisku aj.

Ohrožení substituty

Všechny firmy v odvětví soutěží v širším slova smyslu s odvětvími, která vyrábějí substituty. Substituty určují potenciální výnosy v odvětví tím, že limitují cenové stropy, jež si mohou podniky v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví.

Rivalita mezi existujícími podniky

Soupeření mezi stávajícími konkurenčními podniky má známou formu obratného manévrování k získání výhodného a lepšího postavení. Používají se metody, jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu na trh a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. K soupeření mezi existujícími podniky dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice (PORTER, M. E., 1994).

Cílem analýzy konkurence v odvětví je nalézt takovou pozici podniku, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, ať už stávajících nebo potenciálních, ze strany dodavatelů a odběratelů i substitučních produktů.

2.5.4 SWOT analýza

Název metody *SWOT* je odvozen od anglických slov Strengths, což znamená silné stránky, Weaknesses jako slabé stránky, Opportunities jako příležitosti a Threats můžeme přeložit jako nebezpečí nebo hrozby. Silné a slabé stránky představují vliv vnějšího okolí. Příležitosti a hrozby pak vnitřní podnikatelské pozice (TRUNEČEK, J. & kol., 1999).

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, který se zaměřuje na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku. *SWOT analýza* využívá všech závěrů z předchozích analýz podniku a to tím, že pomáhá identifikovat hlavní silné a slabé stránky firmy a porovnává je s nejdůležitějšími vlivy z okolí firmy, příležitostmi a hrozbami a směřuje k syntéze jako k výchozí situaci pro formulaci strategie. Cílem *SWOT analýzy* je hlavně nápad hluboce strukturované analýzy, která bude poskytovat užitečné poznatky (SEDLÁČKOVÁ, H., 2000).

Příležitosti a ohrožení

Při analýze možných budoucích hrozeb okolí je třeba vycházet jak z hrozeb makrookolí, tak i mikrookolí firmy. Je jisté, že prosazující se globalizace značně rozšiřuje všechny hranice relevantního okolí. Příležitosti jsou většinou chápány jednak jako příležitosti, které pomohou podniku neutralizovat hrozby, jednak jako růstové a rozvojové příležitosti, které plynou z charakteru okolí. Ve druhém případě bude povaha příležitostí závislá na tom, zda půjde o odvětví ve fázi zralosti, odvětví na poklesu nebo zda půjde o mezinárodní či dokonce globální trhy.

Silné a slabé stránky

I přestože okolí podniku je jistě velmi silným faktorem ovlivňujícím tvorbu jeho strategie, ukazuje se, že nemůže být jediným faktorem, ale musí být brány v úvahu i silné a slabé stránky podniku a jeho vnitřní zdroje. Silné a slabé stránky mohou být hledány a analyzovány hlavně v těchto oblastech:

- finanční postavení podniku,
- výzkum a vývoj,
- výrobní politika,
- výrobní kapacity a jejich flexibilita,
- úroveň managementu,
- organizace firmy,

- napojení na infrastrukturu,
- image firmy či výrobku atd. (VEBER, J., 2009).

Níže jsou uvedeny typické příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení:

Silné stránky:

- dostatek kapitálu, moderní výrobní kapacity,
- zásoba znalostí a kvalitní personál,
- významný podíl na trhu,
- známá značka, atraktivnost podniku celkově,
- schopnost čelit konkurenčním firmám,
- rezervy při snižování nákladů,
- rychlejší obrat vloženého kapitálu,
- podnikaví řídicí pracovníci,
- inovační schopnost podniku,
- rozvoj pracovníků.

Slabé stránky:

- nejasný strategický záměr,
- neschopnost čelit konkurenci,
- sortiment nestačí k pokrytí poptávky,
- nízké příjmy a nízká zisková míra,
- opožděný vývoj nových výrobků,
- vysoké náklady,
- nedostatek kapitálu,
- špatná kvalifikace manažerů a zaměstnanců,
- horší prodejní schopnosti,
- problémy s nepořádkem, plněním smluv a se ztrátami.

Příležitosti:

- získání nového trhu,
- rozšíření nabízeného sortimentu,
- získání další skupiny zákazníků,
- levnější nákup surovin a práce,
- dohoda s nebezpečnými konkurenty,
- zvýšená kontrola podniku,
- získání nového tržního segmentu.

Ohrožení:

- vstup nových konkurentů na trh,
- výhodné ceny konkurenčních výrobků a služeb,
- nové substituty,
- pomalý růst trhu,
- horší měnové a úvěrové relace,
- rostoucí síla spotřebitelů i dodavatelů,
- nestabilní politika a konfliktnost,
- zhoršení ekonomiky podniku

(JIRÁSEK, J. A., 2003).

Podle charakteru odvětví a vzniklých kombinací vnitřních s vnějších stránek lze volit různé typy strategií. Na základě SWOT analýzy vycházíme ze 4 přístupů.

Na obrázku 4 jsou uvedeny 4 strategie, které lze získat využitím SWOT analýzy.

1. **Strategie WO:** využívá příležitostí z okolí a snaží se o pomalé posilování pozic. Hledá spolehlivého spojence, různé formy integrace. Využití slabých stránek k hledání nových příležitostí.
2. **Strategie SO:** snaha o ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly, o využití všech příležitostí a silných stránek, o vedoucí či útočnou pozici.
3. **Strategie WT:** zvažuje kompromisy. Připouští spojení se silnou firmou i za cenu upraveného programu společnosti. Jde o přežití, v horším případě o opuštění trhu.
4. **Strategie ST:** využívá pozice silného postavení k odvrácení nebezpečí. Snaží se oslabit konkurenci a diversifikovat výrobní sortiment (TRUNEČEK, J. & kol., 1999).

Obrázek 4 - SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie "Hledání"	SO strategie "Využití"
Ohrožení (T)	WT strategie "Vyhýbání"	ST strategie "Konfrontace"

Zdroj: Rolínek (2003) a Tichá, Hron (2008)

Principy, které je vhodné při zpracovávání SWOT analýzy dodržovat:

- **Princip účelnosti**

Při analýze musí být zohledňován její účel, nelze jednoduše mechanicky kopírovat postupy a výsledky pro jiný problém.

- **Princip relevantnosti**

Je nutné zaměřit se pouze na podstatná a důležitá fakta. Když dojde k zahlcení informacemi, následná formulace strategie bude velmi komplikovaná. SWOT jako součást strategické analýzy má identifikovat pouze „strategická“ fakta, tedy zjednodušené jevy s dlouhodobým trváním.

- **Princip kauzality**

Je nutné soustředit se především na příčiny, nikoli na důsledky. Například při velkém počtu zjištěných slabých stránek je několik z nich příčinami špatného stavu a další identifikované slabé stránky jsou pouze důsledky. Při řešení slabých stránek je důležité klást důraz především na řešení příčin, nikoli pouze důsledků.

- **Princip objektivnosti**

Analýza musí být objektivní. Toho lze dosáhnout participací více lidí na její tvorbě. Objektivnost je zabezpečena také využíváním metod, určitých postupů a nástrojů především pro hodnocení důležitých faktorů, například využitím bodových škál (stupnic) (GRASSEOVÁ, M., 2010).

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce bude zhodnocení současné situace podniku pomocí analýz vnějšího prostředí a navržení optimální strategie pro daný podnik, která by zlepšila jeho postavení na trhu.

3.2 Metodika práce

Metodika práce se skládá z několika částí, které jsou popsány v následujících podkapitolách.

3.2.1 Studium odborné literatury týkající se daného tématu

Bakalářská práce bude zaměřena na analýzu vnějšího prostředí vybraného podniku. K tomu však bude potřeba znát i pojmy, které s touto tematikou úzce souvisí a je důležité je vymezit (například podnik, podnikání, strategie).

Mezi zdroje zařadím odbornou literaturu Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Dále pak některé elektronické publikace zabývající se danou problematikou.

3.2.2 Charakteristika vybraného podniku

Pro charakteristiku daného podniku využiji především interní informace od vedení firmy W a Weinzettl s.r.o. a částečně i zdroje dostupné z internetových stránek firmy.

3.2.3 Provedení analýz vybraného podniku

Využiji následující 3 analýzy:

1. Porterův model pěti sil – jedná se o analýzu, která patří k nejvýznamnějším nástrojům hodnocení konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. O tom, jestli je podnik konkurence schopný, rozhodují následující faktory: vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů, charakteristika konkurentů a substitutů.

2. STEP analýza – analýza hodnotící politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické faktory, které podnik ovlivňují. Dává odpovědi na otázky: Které z faktorů mají vliv na podnik? Jaké jsou možné účinky těchto faktorů? Které z nich jsou v blízké době pro podnik nejdůležitější?
3. SWOT analýza – analýza, která pomáhá pomocí silných a slabých stránek podniku, příležitostí a ohrožení, definovat strategii podniku.

3.2.4 Navržení nejvhodnější strategie

Po zkoumání a následném hodnocení situace firmy navrhnou za pomoci výsledků analýz vhodnou strategii, díky které podnik získá lepší postavení na trhu.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika vybraného podniku

jméno firmy: **W a WEINZETTL, s.r.o.**

IČO: **260 31 116**

sídlo firmy: Rašínova 494/II, 392 01 Soběslav

Firma W a Weinzettl, s.r.o. působí na českém trhu již od roku 1994 a její hlavní činností je import interiérových dveří z Německa do ČR, následný velkoobchodní a maloobchodní prodej interiérových dveří a zárubní v ČR a Slovensku. Provozuje vlastní interiérová centra v Brně, Ostravě a Bratislavě a dvě „Klíčová centra“ v regionu sídla firmy.

Společnost se snaží dosáhnout pozice největšího importéra ČR v oblasti prodeje interiérových dveří.

Zaměstnává celkem 30 zaměstnanců. 21 lidí pracuje v sídle společnosti v Soběslavi jako zaměstnanci jednotlivých oddělení a truhláři, kteří dokončují úpravy dveří a zárubní. Dalších 9 zaměstnanců pracuje na pobočkách maloobchodní sítě a prodejnách Klíčových center.

Celkový obrat společnosti za rok je téměř 80 mil. Kč. Celkové náklady za rok 2012 činily 79 263 393 Kč a celkové výnosy 79 491 956 Kč. Hospodářský výsledek za rok 2012 byl 228 563 Kč.

Firma má certifikát č. 216/C5a/2010/0018 a Prohlášení o shodě výrobku.

4.1.1 Historie a současnost

Od roku 1996 začala firma dovážet dveře a zárubně od německé firmy PRŮM, která se řadí mezi největší výrobce interiérových dveří v Německu. Firma PRŮM vyrábí cca 4500 ks interiérových dveří denně. 90% produkce firmy PRŮM končí na domácím německém trhu a pouze 10% produktů je určeno pro export.

V dnešní době se stal dovoz dveří a jejich prodej v České republice prioritní činností firmy. Společnost disponuje velkým skladem v sídle společnosti v Soběslavi, odkud distribuuje dveře a zárubně na český trh přes PRŮM Partnery a prodejní pobočky v různých regionech ČR.

Firma využívá pro prodej výrobků dva základní prodejní mechanismy:

- Velkoobchod, tedy prodej díky síti samostatných obchodních partnerů a prodejců. Tuto síť dnes tvoří cca 95 prodejních míst v ČR. Pomocí velkoobchodní sítě dnes firma realizuje cca 78% obchodů.
- Maloobchod – prodej přímo koncovým zákazníkům prostřednictvím několika poboček firmy (Brno, Ostrava a Bratislava).

Společnost nabízí vysoce kvalitní designové dveře a zárubně PRŮM. V nabídce jsou dveře jednokřídlé, dvoukřídlé, otočné, posuvné i dveře atypických rozměrů. Nabídka je rozdělena do 6 modelových řad, které se navzájem liší designem jednotlivých modelů, nabídkou dřevin a šířkou barevné škály. To vše je obohaceno velkým výběrem skel a zasklívacích lišt. K interiérovým dveřím dále nabízí obložkové zárubně v různých variantách.

4.1.2 Cíle firmy

Cílem firmy je dosáhnout pozice největšího a nejsilnějšího importéra ČR v oblasti hlavního zaměření, tedy trhu s interiérovými dveřmi.

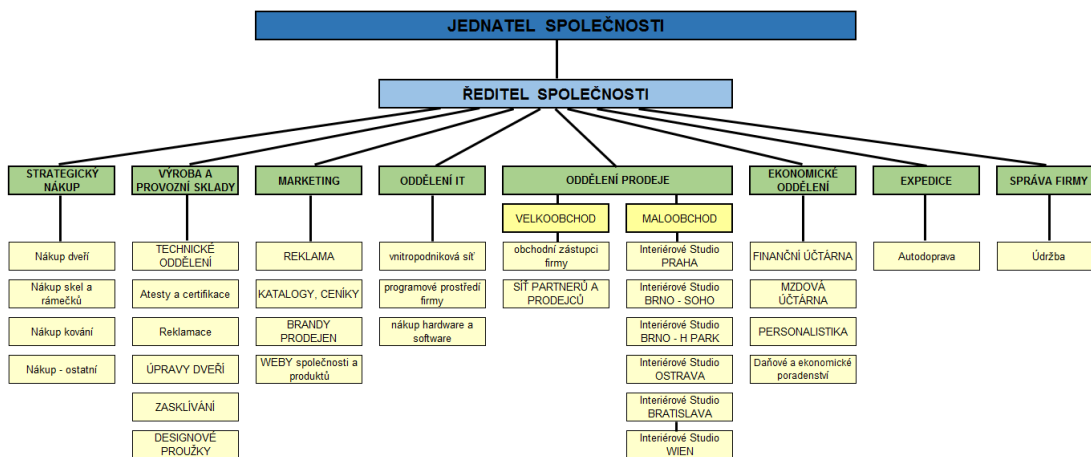
Strategicky je pro naplnění tohoto cíle nutné rozšířit současné portfolio nabízeného sortimentu, tvořící z 90-ti % dovoz interiérových dveří významné německé značky PRŮM, které svým rozsahem pokrývá v současné době cca 30% rozsahu (jak sortimentem, tak cenově) nabídky současných domácích výrobců (hlavní konkurenční skupina firmy) o několik dalších evropských výrobců interiérových dveří.

V současné době firma intenzivně pracuje na rozšíření portfolia svých hlavních dodavatelů s cílem doplnit již zavedenou značku PRŮM o další tři evropské značky výrobců interiérových dveří – slovinský LIPBLED, německé LEBO a polské INVADO. Dále pracuje na dokončení vlastní prodejní pobočky v Praze a Vídni, začátkem roku 2014 otevře své další interiérové centrum v brněnském H-Parku.

4.1.3 Organizační struktura

Firma zaměstnává 30 zaměstnanců – zaměstnanci v maloobchodním prodejním řetězci, zaměstnanci jednotlivých oddělení pracující v sídle firmy, truhláři, kteří zajišťují finální úpravu dveří. Organizační struktura firmy je znázorněna na obrázku 5, je liniově funkční. Pracovníci jsou seskupeni do jednotlivých oddělení podle podobných úkolů, zkušeností, kvalifikací a aktivit. Výhodou této organizační struktury je efektivní využití zdrojů a rozvíjení kvalifikace pracovníků. Nevýhodou však může být pomalejší rozhodování. Tato organizační struktura je také typická pro malé podniky.

Obrázek 5 - Organizační struktura



Zdroj: vlastní

4.1.4 Zhodnocení výsledků firmy

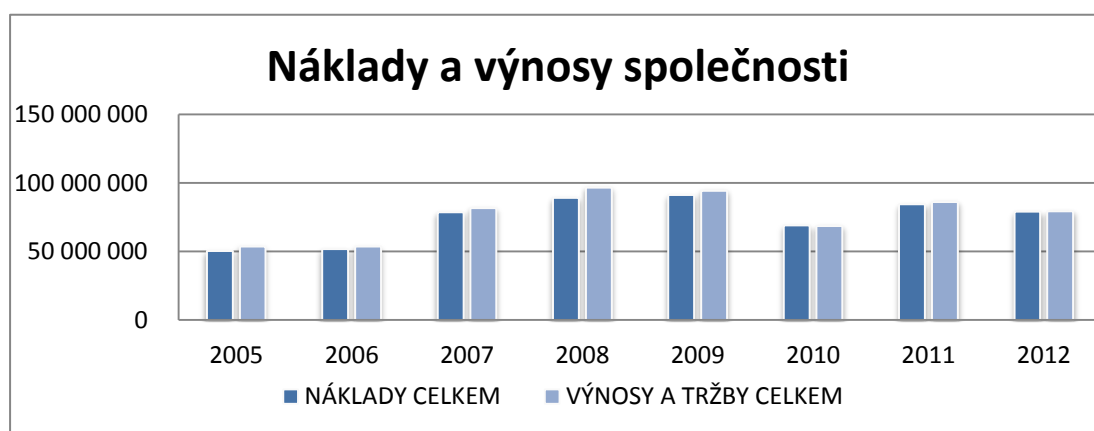
Zjednodušený pohled na ekonomické výsledky společnosti za posledních 6 let:

Tabulka 1 – Ekonomické výsledky firmy

CELKEM	2007	2008	2009	2010	2011	2012
NÁKLADY	78 829 824	89 286 866	91 360 679	69 252 286	84 624 101	79 263 393
VÝNOSY	81 797 888	96 683 379	94 517 582	68 825 052	86 330 323	79 491 956

Zdroj: vlastní

Graf 1 - Náklady a výnosy



Zdroj: vlastní

4.1.5 Certifikace

Společnost má certifikát výrobku č. 216/C5a/2012/0018 o Požárním uzávěru – jednokřídlové vnitřní dveře plné a s nadsvětlíkem v obložkové zárubni a jednokřídlové vnitřní dveře plné v ocelové zárubni. Dále Prohlášení o shodě výrobku, které potvrzuje, že u výrobku je kontrolována shoda s technickou dokumentací dovozcem.

4.2 Analýzy a zhodnocení současného stavu

4.2.1 STEP analýza

V rámci STEP analýzy jsem zhodnotila a definovala oblasti, které by mohly mít dopad na zvolený podnik.

Politické faktory

- *Daňová politika* – jeden z nejvýznamnějších faktorů. Změna daňových sazeb neustále ovlivňuje všechny podniky. Odvíjí se od nich prodejní ceny všech statků a služeb. I přes to je v dnešní době neustálý tlak ze strany zákazníků na snižování cen a to především kvůli porovnání s konkurencí. Firma tak i přes zdražování, které provádí z důvodů zvyšování daní, musí poskytovat větší slevy, aby obstála před konkurencí a má díky tomu menší zisky.
- *Legislativa* – jelikož firma má své odběratele především v oblasti maloobchodu, prodává své zboží ve většině případů na fakturu. V dnešní době však spousta odběratelů platí za zboží až po splatnosti faktury, a zřídka se stane, že za zboží nezaplatí vůbec. Podniku tak vznikají mnohatisícové pohledávky u odběratelů. Pokud by však podnik chtěl peníze za zboží získat díky soudním sporům a jiným správním řízením, nastane díky legislativě problém. Většina odběratelských firem je zapsána v obchodním rejstříku jako s.r.o. To znamená, že v nejhorším případě tedy může svou činnost ukončit a věřitel získá platby za své zboží maximálně ve výši vkladu dané společnosti. Podnik tak přichází o své zisky z některých svých zakázek a to díky legislativě.
- *Stabilita vlády* – za posledních několik let byla vláda téměř nestabilní a často se měnila. Díky tomu docházelo k častým změnám zákonů. Pro podnik jsou důležité změny zákonů, jako například změna o DPH, nebo daň z příjmu fyzických a právnických osob.

Ekonomické faktory

- *Růst cen pohonných hmot* – cena pohonných hmot je pro podnik velmi důležitým faktorem, který ovlivňuje jeho ziskovost. Podnik rozváží objednané zakázky maloobchodním prodejcům po celé České republice, jednou za týden i na Slovensko. Zároveň využívá automobily pro obchodní cesty za svými partnery a další jednání. Z toho vyplývá, že spotřeba pohonných hmot je vysoká. Čím vyšší jsou náklady, tím nižší je zisk.
- *Inflace* – růst celkové cenové hladiny. Má vliv na firmu jako odběratele, při nákupu zboží a materiálu. Díky tomu vznikají vyšší náklady. Ovlivňuje i zákazníky, kteří se při vyšší cenové hladině snaží ušetřit a vyžadují větší slevy při nákupu, nebo porovnávají ceny s konkurenčními firmami.
- *Nezaměstnanost* – není pro firmu prioritním faktorem, ale přesto ji ovlivňuje. Čím vyšší nezaměstnanost, tím menší procento vydělávajících lidí, kteří zakoupí zboží. Sníží se tržby z prodeje, protože vydělávajících lidí, kteří budou zařizovat či inovovat své bydlení a tedy nakupovat interiérové dveře, bude méně.
- *Zahraniční měnové kurzy* – mají obrovský vliv na podnik a řadím je k nejvýznamnějším faktorům. Firma nakupuje téměř 65% zboží u německé firmy PRŮM, za které platí v zahraniční měně (Euro). Kurz se každý den mění. Někdy jen o desetiny, ale i taková změna má dopad na náklady jednotlivých objednávek, které mohou být v řádech statisíců. Vedení podniku sleduje změny z dlouhodobého hlediska a zboží nakupuje a hradí při předpokládaném snížení kurzu (v rámci termínu splatnosti), aby tím ušetřilo náklady.

Společenské faktory

- *Vzdělání obyvatel* – jeden z méně důležitých faktorů. V dnešní době je velké množství středních a vysokých škol, ať už státních nebo soukromých. Mnoho studentů chce studovat obor s maturitou, případně i vysokou školu, aby mohli najít lepší uplatnění na trhu práce. Na úkor toho je stále méně studentů, kteří studují obory s výučním listem, jako právě truhláři, kteří tvoří ve firmě W a Weinzettl s.r.o. nemalou část pracovníků. Při hledání nových zaměstnanců je obtížné najít truhláře, který by uměl a mohl danou práci dobře vykonávat.

- *Konkurence* - má-li být podnik na trhu úspěšný, musí své konkurenty znát a snažit se, aby požadavky zákazníků uspokojoval lépe než oni. Sledování konkurenčních firem můžeme rozlišit na dlouhodobé, které slouží k hlubšímu poznání konkurentů a krátkodobé, které pomůže podniku včas reagovat na změny konkurence. Krátkodobé sledování konkurence umožňuje například nalezení volných míst na trhu, poznání silných a slabých stránek. Pravidelné zkoumání konkurence umožňuje firmě rychle reagovat například na změny cen, nebo na nově uvedené zboží na trh.
- *Mobilita obyvatelstva* – tento faktor je významný z hlediska toho, kolik potencionálních zákazníků se přestěhuje do nových bytů a domů, které vybaví a tedy zakoupí nové interiérové dveře. Dále také jestli jsou ochotni se do vybraných poboček firemních odběratelů dopravit, nebo zda si zboží zakoupí v místě bydliště bez ohledu na značku, kvalitu atd.

Technologické faktory

- *Vybavenost dílny v sídle společnosti* – pokud bude mít firma lepší vybavení a stroje na úpravu dveří, zasklívání a jiných pracovních činnostech, ušetří tím čas, který může využít na další potřebné práce. Z hlediska finančních možností, moderní vybavení stojí nemalé peníze a tím vzniknou vyšší náklady na provoz. Podnik by se musel zadlužit úvěrem, aby mohl úspornější vybavení pořídit.
- *Moderní účetní program* - díky programu MONEY, který firma zakoupila, se objednávky a faktury zpracovávají ihned. Zároveň je přehledně vedeno i podvojně účetnictví. Vše probíhá elektronicky, nemusí se nic tisknout, firma ušetří více času a peněz.

Ekologické faktory

- *Ochrana životního prostředí* – firma W a Weinzettl s.r.o. musí dodržovat všechna nařízení dle platné legislativy. Jedná se především o likvidaci odpadů, které vznikají při úpravách.

V rámci hodnocení STEP analýzy jsem do následující tabulky navrhla hodnoty možného dopadu faktorů na společnost, které mohou být dlouhodobé, střednědobé nebo krátkodobé. Další hodnocení faktorů může být hodnocení podle jejich významnosti. Faktory jsem hodnotila jako významné, spíše významné, spíše nevýznamné, méně významné a nevýznamné.

Tabulka 2 - STEP analýza

Název faktoru	Hodnocení významnosti faktoru	Dopad faktoru na společnost	Zařazení faktoru
Daňová politika	Významný	Dlouhodobý	P
Legislativa	Spíše významný	Dlouhodobý	P
Stabilita vlády	Méně významný	Dlouhodobý	P
Růst cen pohonných hmot	Významný	Dlouhodobý	E
Inflace	Spíše významný	Dlouhodobý	E
Nezaměstnanost	Méně významný	Dlouhodobý	E
Zahraníční měnové kurzy	Významný	Dlouhodobý	E
Vzdělání obyvatel	Méně významný	Střednědobý	S
Konkurence	Spíše významný	Krátkodobý	S
Mobilita obyvatelstva	Spíše nevýznamný	Střednědobý	S
Vybavenost dílny	Významný	Střednědobý	T
Moderní účetní program	Významný	Dlouhodobý	T
Ochrana životního prostředí	Spíše významný	Střednědobý	E

Zdroj: vlastní

4.2.2 Porterův model pěti sil

Pomocí Porterova modelu pěti sil jsem analyzovala konkurenční prostředí podniku.

Dodavatelé

- **PRŮM** – německá firma, která vyrábí a distribuuje dveře do České republiky. Řadí se mezi největší výrobce interiérových dveří v Německu. U firmy W a Weinzettl s.r.o. tvoří 64% podíl všech dodavatelů.
- **HORT Miroslav** – dodavatel rámečků a dalšího potřebného materiálu, který je používán při zasklívání dveří. Firma je také českým výrobcem interiérových dveří, zárubní a dalších truhlářských výrobků s vlastním moderním výrobním provozem. V roce 2010 získala vlastní certifikát pro výrobu požárně odolných a bezpečnostních dveří a zárubní (www.ramecky-dvere.cz).
- **J.A.P. s.r.o.** – společnost, která dodává pouzdra pro posuvné dveře. Hlavním předmětem její činnosti je dodávka a montáž dveří a zárubní, všech systémů otevírání včetně prosklených dělicích stěn (www.stavebni-pouzdro.cz).
- **VV SKLO s.r.o.** – dodavatel skel pro zasklívání dveří. Firma VV SKLO s.r.o. působí na českém trhu již od roku 1993. Ve svém výrobním programu nabízí širokou škálu provedení a služeb spojených s kompletním opracováním skla včetně návrhu a realizace interiéru (www.vvsklo.cz).
- **TWIN s.r.o.** – firma dodává kvalitní dvevní kování, bezpečnostní kování, okenní kování, zámky pro skleněné dveře, posuvné kování, kvalitní systém oboustranného zavírání dveří Ergon, zadlabací zámky, podlahové zarážky a další příslušenství (www.twin.cz).
- **Material & Technology s.r.o.** – dodavatel kování. První a zároveň jediný český výrobce dveřních klik využívající moderní technologie pro žádané a velmi kvalitní povrchové úpravy - matný nikl a nitrid titanu v několika barevných odstínech. U výrobků kladou hlavní důraz na kvalitu, mnohaletou funkčnost a moderní design (www.kliky-mt.cz).

- **H&B Group s.r.o.** – dodavatel klíčů a dalších prodejních výrobků pro prodejny Klíčová centra. H&B Group s.r.o. patří mezi největší dovozce a prodejce kompletního klíčařského sortimentu na českém a slovenském trhu. Má exklusivní zastoupení italské společnosti Silca a toto spojení znamená vedoucí postavení na trhu v oblasti prodeje klíčů, autoklíčů a strojů na výrobu klíčů a dále pak trezorů, kování, zámků a přívěsků (www.klicovecentrum.cz).

Odběratelé

Mezi odběratele se řadí maloobchodní prodejny SOHO Brno, IS Ostrava a Dvere Bratislava s.r.o. Co se týče velkoobchodu, počet odběratelů v jednotlivých letech je zobrazen v následující tabulce:

Tabulka 3 - Odběratelé

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet prodejců	24	25	24	25	30	63	60	85

Zdroj: vlastní

Do analýzy jsem zvolila prvních 7 největších odběratelů podle celkového odběru v Kč v období roku 2005 – 2012.

1. **Dveře Praha s.r.o.** – prodejce se sídlem v Praze, s celkovým odběrem v hodnotě 146 484 103 Kč.
2. **Dveře CB s.r.o.** – prodejce v Českých Budějovicích s celkovým odběrem v hodnotě 65 776 467 Kč.
3. **SOHO Brno** – maloobchodní prodejna v Brně s celkovým odběrem v hodnotě 41 143 897 Kč.
4. **Mandelli s.r.o.** – prodejce v Pardubicích s celkovým odběrem v hodnotě 40 663 431 Kč.
5. **3Tcz s.r.o.** – prodejce v Brně s celkovým odběrem v hodnotě 31 210 158 Kč.
6. **Interiéry Vogltanz s.r.o.** – prodejce se sídlem v Brně s celkovým odběrem v hodnotě 32 759 472 Kč.
7. **Dvere Bratislava s.r.o.** – maloobchodní prodejna v Bratislavě s celkovým odběrem v hodnotě 29 635 761 Kč.

Rivalita mezi stávajícími podniky

Mezi největší konkurenty firmy W a Weinzettl s.r.o. patří firma SAPELI a.s. SAPELI je největším a historicky také nejstarším výrobcem dveří v Česku. Její úspěchy jsou postaveny na špičkovém designu, dobré kvalitě a nízké cenové hladině. Její portfolio je prakticky neomezené, nabízí desítky možných kombinací materiálu dveří, povrchové úpravy, dekoru, prosklení či kování.

Dalším konkurenční firmou je společnost SOLODOOR a.s., která byla založena v roce 1997 a v současné době je jednou z největších českých firem zabývajících se výrobou interiérových dveří a zárubní.

Následující tabulka určuje, zda se firma W a Weinzettl s.r.o. pohybuje na málo konkurenčním trhu nebo na vysoce konkurenčním trhu. V tabulce jsou zadané faktory, u kterých jsem podle svého uvážení vyznačila vybrané hodnoty, které jsem následně sečetla a vyhodnotila.

Tabulka 4 - Konkurenční trh

FAKTOR	HODNOCENÍ						
	nízká	1	2	3	4		5
Míra růstu odvětví	nízká	1	2	3	4	5	vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	žádné	1	2	3	4	5	vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká	1	2	3	4	5	téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů	1	2	3	4	5	žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká	1	2	3	4	5	téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky	1	2	3	4	5	podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech	1	2	3	4	5	nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace	1	2	3	4	5	téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní	1	2	3	4	5	málo kvalifikovaní

Zdroj: vlastní

> 27 – málo konkurenční trh

< 27 - vysoce konkurenční trh

Součet: 27 – firma se pohybuje na obvyklém konkurenčním trhu

4.2.3 SWOT analýza

Silné stránky firmy

- nabízené zboží je z hlediska evropského hodnocení vysoce kvalitním produktem, nabízejícím velmi vysokou a dlouhodobou užitnou hodnotu
- firma má silné obchodní a technické zázemí, kterého si partneři a prodejci vysoce cení, protože ho mohou využít při rozmanitých a stále se měnících požadavcích a potřebách koncových zákazníků
- firma disponuje řadou odborných pracovníků vybavených dlouholetými zkušenostmi a znalostmi z daného oboru
- vysoká spolehlivost v plnění objednaných dodávek produktů
- flexibilitnost firmy v reakcích na změny v probíhajících zakázkách
- nízká míra reklamací
- zajištění dopravy zboží k prodejcům formou vlastní autodopravy, která na rozdíl od komerčních přepravců zajišťuje partnerům 100% servis při závozech zboží a minimální možnost poškození zboží při přepravě, což minimalizuje následné komplikace při montážích a dokončení zakázek na stavbách u koncových zákazníků
- schopnost firmy provádět designové úpravy dveří vlastními silami ve výrobě v Soběslavi, což zajišťuje významné zkrácení dodacích lhůt pro koncové zákazníky
- schopnost týmové práce zaměstnanců firmy

Slabé stránky firmy

- nabízené zboží je v horní hranici cenového spektra v rámci trhu v ČR a jeho dostupnost je proto omezena převážně pro příjmově silnější vrstvy zákazníků
- zahraniční značky nejsou tolik rozšířené v povědomí zákazníků, jako domácí značky – což firmu zatěžuje vysokou potřebou investic do reklamy
- velmi slabá finanční síla partnerů a prodejců v rámci prodlení splatnosti faktur za dodané zboží způsobující vysokou zátěž pro cash-flow finančních prostředků firmy
- špatná, respektive nulová legislativní možnost zákonného vymození pohledávek u prodejních partnerů, kteří se často dostávají do druhotné platební neschopnosti

- nízká míra odborných školení zaměřených na rozvoj a zvyšování kvalifikace nových pracovníků firmy
- horší vnitřní i mimo firemní komunikace na všech úrovních spolupráce

Příležitosti

- rozšíření nabízeného sortimentu o další tři evropské výrobce interiérových dveří LIPBLED (dokončeno z 95%), LEBO (dokončeno z 40%), INVADO (nyní v počáteční fázi)
- větší posílení obchodního oddělení firmy tak, aby firma mohla rychleji reagovat na konkrétní poptávky od svých partnerů a prodejců
- sjednocení pracovních nástrojů (katalogy, ceníky, podklady k nabídkám) pro partnery a prodejce tak, aby mohli s dodávanými podklady snadněji pracovat, vytvoření elektronických ceníků pro možnost rychlého zpracování cenových nabídek pro koncové zákazníky u partnerů a prodejců
- vyšší využití moderních prodejních nástrojů (internet, cílená internetová reklama podle vybraných skupin koncových zákazníků)
- lepší využití existujících prostředků firmy: rozšíření výrobních kapacit, likvidace „ležákového“ skladového zboží, zavedení pružné pracovní doby schopné reagovat na výkyvy sezonních potřeb změn výrobních kapacit bez nutnosti zvyšování personální základny nebo zvyšování mzdových nákladů formou proplácení příplatků za přesčasy
- dokončení interiérových studií firmy nabízejících přímý prodej koncovým zákazníkům v Praze a Vídni

Ohrožení

- v současné době je největším ohrožením intervence ČNB oslabující korunu, čímž dochází ke zvyšování ceny importovaného zboží a dochází tím ke zhoršení dostupnosti zboží pro koncové zákazníky
- stále se zvyšující daňové a poplatkové zatížení malých a středních firem ze strany státu ať už formou přímých nebo nepřímých daní
- stále se zvyšující další byrokratická zátěž ze strany státu (přenesená daňová povinnost, nepřetržité změny vyhlášek a zákonných úprav, atd.) zvyšuje neúměrně požadavky na personální oblast firmy formou nutnosti zaměstnávat

pro tyto činnosti pracovníky, kteří žádným způsobem nepřispívají k rozvoji firmy jako takové

- ekonomické a hospodářské krize posledních let

Porovnání faktorů SWOT analýzy metodou párového srovnání:

Ze silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení jsem vybrala 10 faktorů, které jsem srovnávala pomocí metody párového srovnání. Všechny faktory jsem navzájem porovnávala a ke každému faktoru přiřadila odpovídající váhu. K hodnocení jsem použila Fullerův trojúhelník.

Silné stránky

1. Kvalita produktů
2. Nízká míra reklamací
3. Vlastní autodoprava

Slabé stránky

4. Vyšší ceny nabízeného zboží
5. Nižší podvědomí zákazníků o zahraničních značkách
6. Málo odborných školení pro nové pracovníky

Příležitosti

7. Rozšíření sortimentu
8. Nová interiérová studia

Ohrožení

9. Intervence ČNB
10. Daňové zatížení od státu

Tabulka 5 - Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10
		3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10
			4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10
				5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10
					6	6	6	6
					7	8	9	10
						7	7	7
						8	9	10
							8	8
							9	10
								9
								10

Zdroj: vlastní

Na základě Fullerova trojúhelníku jsem sestavila tabulku, ve které jsou uvedeny všechny faktory a jejich absolutní a relativní četnosti.

Tabulka 6 - Četnost faktorů

<i>Číslo faktoru</i>	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>	<i>Celkový podíl</i>
1	8	17,8	<i>Silné stránky</i> 42,2%
2	5	11,1	
3	6	13,3	
4	4	8,9	<i>Slabé stránky</i> 20%
5	3	6,7	
6	2	4,4	
7	8	17,8	<i>Příležitosti</i> 35,6%
8	8	17,8	
9	0	0	<i>Ohrožení</i> 2,2%
10	1	2,2	
Celkem	45	100%	100%

Zdroj: vlastní

Volba strategie:

- a) Ze silných a slabých stránek: S
- b) Z příležitostí a ohrožení: O

Strategie SO = Využití

- firma by měla využít svých silných stránek ke zhodnocení příležitostí

Z vyhodnocené analýzy vyplývá, že firma má ideální stav. Její silné stránky zastupují 42,2%, které by měl podnik využít ke zhodnocení příležitostí, které jsou zastoupeny ze 35,6%.

5 Diskuze, návrh strategie

Firma W a Weinzettl s.r.o. má ideální stav, který by firma měla mít. Velkou část tvoří silné stránky a příležitosti. Je to jedna z vedoucích firem v oblasti prodeje interiérových dveří na českém trhu. I přesto, že jí konkuruje několik větších firem, otevřením nových poboček rozšíří prodejní síť, která je již nyní velmi rozsáhlá, a díky tomu se dostane do podvědomí více zákazníků.

Firma usiluje o rozšíření sortimentu. Bude tak moci nabízet stále kvalitní interiérové dveře, jako od stávající značky PRŮM, avšak v nižší cenové hladině. Dveře tak budou dostupné i pro investičně slabší, v ČR stále více se rozrůstající skupinu koncových zákazníků.

Navrhuji firmě strategii, která zrealizuje některé příležitosti pomocí využití silných stránek firmy k tomu, aby potlačila alespoň některé slabé stránky, které firmu znevýhodňují. Finančně jsem vyčíslila některé jednotlivé návrhy.

Velkou příležitostí je expandování podniku na nové trhy. Po zavedení pobočky ve Vídni, by firma mohla otevřít ještě jednu pobočku v Rakousku, následně pak prodejnu v Maďarsku a rozšířit tak svoje působení na zahraničním trhu. Tato situace ale musí být zhodnocena vedením podniku z hlediska finanční náročnosti.

V roce 2013 firma podnikla masivní investici ve výši téměř 4 miliónů korun do rozsáhlé reklamní mediální kampaně na podporu prodávané značky PRŮM, zaměřenou na televizní reklamní spoty a internetové prostředí, které v poslední době tvoří jeden z hlavních informačních zdrojů společnosti. Navrhuji reklamní kampaň na propagaci nových produktů značky LEBO, LIPLED a INVADO. Cílovou skupinou budou noví potenciální zákazníci, především ženy ve věku 30-50 let a to z toho důvodu, že budou vyhledávat a vybírat nové interiérové dveře spíše než muži. Zvolila bych využití hromadných sdělovacích prostředků a to především rádia a internetu. Doporučuji cílovou reklamu na internetových stránkách v podobě reklamních bannerů na podporovaných internetových stránkách podle koncových zákazníků. Cena vytvoření takového banneru se pohybuje kolem 1500 Kč, cena zobrazení na stránkách se odvíjí od velikosti, umístění aj., ale v intervalu mezi 10000 Kč – 20000 Kč za měsíc. Co se týče reklamního spotu v rádiu, volila bych například síť rádií KISS, kde 30 sekundový spot

stojí přibližně 1000 Kč. V případě přehrávání zhruba 4 krát až 5 krát denně během 14 dnů by taková reklama vyšla na 71500 Kč (zahrnuje 1500 Kč za výrobu spotu).

Firma by také mohla vystavovat své zboží na interiérových výstavách, kde má větší šanci své produkty ukázat i zákazníkům, kteří v danou chvíli interiérové dveře neshánějí, ale do budoucna by mohli u firmy nákup uskutečnit. Neuvidí tak dveře jen na obrázku, v reklamní podobě, ale potenciální zákazníci si mohou produkty rovnou vyzkoušet, případně se alespoň dozvědět, že firma s touto nabídkou vůbec existuje. Cena za pronájem plochy, případné náklady na výstavbu stánku se odvíjí od velikosti pronajatého prostoru, místa konání a prestiže výstavy. Nelze ji tedy blíže specifikovat.

Vzhledem ke konkurenčnímu prostředí je potřeba uplatnit strategie k udržení dobré pozice na trhu. Firma může využít sezónnosti a v době většího prodeje poskytnout cenové výhody. Například při koupi zboží v určité hodnotě poskytnout slevu ve výši $x\%$, která bude nižší než celkový rabat, tím bude stále udržen zisk. Slevy je možné také odstupňovat podle výše hodnoty objednaného zboží. Díky sníženým cenám za kvalitní produkty se zvýší poptávka a celkový obrat. Může využít akce formou dárků za nákup v určité hodnotě tak, aby byla zachována ziskovost.

Dalším mým návrhem pro firmu je uzavření obchodních smluv s několika architekty. Architekti většinou navrhují větší bytová centra, nebo domy a byty pro majetnější vrstvu obyvatel. Do projektů navrhnu dveře od firmy W a Weinzettl s.r.o. Firma nemusí poskytovat tak razantní slevy na nákup dveří, zakázky budou objemnější a tím se naskytne i větší zisky, ze kterých pak bude architektům poskytnuta provize předem sjednaná ve smlouvě.

Co se týče platební neschopnosti odběratelů, která firmu velice finančně zatěžuje, doporučuji následující zavedení pevnějších a lépe kontrolovatelných pravidel v oblasti platební morálky partnerů a prodejců firmy. Při objednání zakázky obchodní oddělení vystaví fakturu na zálohu v určité výši z požadované částky, kterou prodejce uhradí před objednáním u společnosti PRŮM. Zbylá hodnota bude doplacena při převzetí zboží. Znamenalo by to vysokou finanční náročnost pro samotné odběratele, kteří by museli platit určité částky předem. Další možností, jak v horším případě čelit neplacení vystavených faktur, navrhuji připsání dodatku do kupní smlouvy či faktury: „Zboží je až do úplného uhrazení kupní ceny majetkem prodávajícího.“. Pokud

odběratel za zboží v řádném termínu nezaplatí, firma může požadovat vrácení zboží a to i soudní cestou.

Objednání zboží probíhá tak, že prodejce uskuteční přes internet či telefon objednávku, po které se ve firmě zpracuje cenová nabídka, a ta je následně odeslána zpět. I při drobných změnách se celá cenová nabídka ve firmě přepracovává. Proto navrhuji pro tento proces vytvoření elektronických ceníků a následné elektronické zpracování cenových nabídek, které ušetří zaměstnancům čas. Ten mohou využít efektivněji pro další potřebné činnosti. Prodejce vyplní do předem připraveného elektronického formuláře zboží, které požaduje, případně provede jednotlivé další úpravy, a cenovou nabídku tak zpracuje sám. Poté ji odešle do firmy W a Weinzettl s.r.o., kde zboží ihned objednájí u dodavatele. Co se týká finančních nákladů, vytvoření elektronických ceníků a formulářů objednávek vyjde dle mého odhadu na cca 10000 – 15000 Kč. Firma následně uspořádá školení (k používání nových elektronických ceníků a objednávkových formulářů) pro jednotlivé prodejce, na které vynaloží náklady ve výši mzdy a cestovného pro školícího pracovníka. Prostory pro školení má v osobním vlastnictví v Soběslavi. Ostatní náklady, jako cestovní náhrady a jiné, si prodejci uhradí každý samostatně.

Dalším problémem je nízká míra odborných školení zaměřených na rozvoj a zvyšování kvalifikace nových pracovníků firmy. Společnost neorganizuje téměř žádná školení pracovníků ani v oblasti využívání nových moderních technologií. To může vést ke zdržování procesu pracovní náplně a objednávek zboží. Především pak mohou nastat problémy u truhlářů, kteří se starají o designové úpravy a technologie využívají. Ke snížení rizika výskytu těchto problémů doporučuji pravidelná odborná školení přímo od dodavatelů nových produktů, která zvýší odbornost pracovníků. Školení nebudou tvořit příliš vysokou nákladovou položku. Budou probíhat po pracovní době. Školící místnost má firma v Soběslavi a bude hradit mzdové náklady a cestovné školitele.

6 Závěr

Cílem mé bakalářské práce byla analýza vnějšího prostředí firmy W a Weinzettl s.r.o., jejíž hlavní činností je import a prodej interiérových dveří. Provedla jsem 3 analýzy, díky kterým jsem došla k závěrečné strategii.

Porterův model dokázal, že se firma pohybuje na obvyklém konkurenčním trhu. Konkuruje jí několik velkých firem, které pro ni však nejsou významnou hrozbou. Firma si dobře udržuje svou pozici na a má předpoklady k tomu, že v budoucnu bude úspěšnější a bude mít větší tržní podíl.

V rámci hodnocení STEP analýzy jsem určila nejvýznamnější faktory, které na firmu působí. Politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické faktory jsem následně zhodnotila podle významnosti a dopadu na společnost.

Ve SWOT analýze jsem určila silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení. Na základě výsledků této analýzy by bylo pro firmu vhodné zvolit strategii SO = využití. Podnik by měl využít svých silných stránek ke zhodnocení příležitostí.

V diskuzi jsem tuto strategii využila a navrhla několik řešení, které by firmě přinesly větší zisky a efektivnější využití času. Tyto návrhy by mohla firma použít pro tvorbu své budoucí strategie.

Práce pro mě byla velkým přínosem. Prohloubila jsem své znalosti o další teoretické pojmy, které mi dosud nebyly známé. Ocenila jsem možnost nahlédnutí do soukromých údajů firmy W a Weinzettl s.r.o., které pro mě byly velice užitečné.

7 Summary

The aim of my thesis was to analyze the external surrounding of the company W a Weinzettl Ltd., whose main operations are the import and sale of interior doors. I used three analyzes, through which I determined the final underlying strategy.

Porter's model proved that the company is moving in a normal competitive market. It competes with several large companies that are not a significant threat for the business. The company has a strong position in the market and has the potential to continue increasing their market share.

In the PEST analysis I identified the most important factors that affect the company. I subsequently evaluated political, economical, social, technological and environmental factors and divided them according to their importance and impact on the company.

SWOT analysis helped me to identify main strengths, weaknesses, opportunities and threats of the business. Based on the results it would be suitable to choose a strategy SO = usage. In order to evaluate efficiently company's opportunities, the firm needs to analyze their main strengths.

In the discussion, I used this strategy and suggested a few solutions that would help the company to achieve bigger profits and time efficiency. The firm could use these proposals as a foundation for their future strategy.

My dissertation was extremely helpful. I have got a deeper understanding of used theoretical concepts that I have not come across before. I appreciated the opportunity to get an insight into the private data from W and Weinzettl Ltd. in order to gain relevant information for my dissertation.

Key words: Strategy

External surrounding

Porter's model of 5 powers

STEP analysis

SWOT analysis

8 Zdroje

- [1] DEDOUCHOVÁ Marcela - *Strategie podniku*, Praha: C. H. Beck, 2001
- [2] DONNELLY James H., GIBSON James L., IVANCEVICH John M. – *Management*, Praha: Grada Publishing, 2004
- [3] EVA Malcolm, HINDLE Keith, ROLLASTON Craig, TUDOR Dot – *Bussiness analysis*, British Informatics Society Limited, 2010
- [4] GRASSEOVÁ Monika a kol. – *Analýza podniku v rukou manažera*, Brno: Computer Press, a.s., 2010
- [5] JEFFS Chris – *Strategic management*, Londýn: SAGE Publications , 2008
- [6] JIRÁSEK Jaroslav A. – *Strategie (Umění podnikatelských vítězství)*, Praha: Professional publishing, 2003
- [7] KEŘKOVSKÝ Miloslav, VYKYPĚL Oldřich – *Strategické řízení (teorie pro praxi)*, Praha: C. H. Beck, 2003
- [8] LEDNICKÝ Václav – *Strategické řízení*, Ostrava: Pepronis, 2006
- [9] PORTER Michael E. – *Konkurenční strategie (metody pro analýzu odvětví a konkurentů)*, Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994
- [10] ROLÍNEK Ladislav a kol. – *Teorie a praxe managementu*, České Budějovice, ZF JU, 2003
- [11] SEDLÁČKOVÁ Helena – *Strategická analýza*, Praha: C. H. Beck, 2000
- [12] SRPOVÁ Jitka, ŘEHOŘ Václav a kolektiv – *Základy podnikání (teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů)*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010
- [13] ŠMÍDA Filip – *Strategie v podnikové praxi*, Praha: Professional publishing, 2003
- [14] TICHÁ Ivana, HRON Jan – *Strategické řízení*, Praha: ČZU, Provozně ekonomická fakulta, 2002
- [15] TRUNEČEK Jan a kol. – *Management I*, Praha: VŠE v Praze, 1995

- [16] TRUNEČEK Jan a kol. – *Management v informační společnosti*, Praha: VŠE v Praze, fakulta, 1999
- [17] VEBER Jaromír a kol. – *Management (základní, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita)*, Praha: Management Press, 2009
- [18] Ceny internetové reklamy [online], 2009, [cit. 2014-25-02], dostupné z: <<http://www.sberatel.info/cs/veletrh-sberatel/cenik/ceny-internetove-reklamy.html>>
- [19] HB Group [online], 2014, [cit. 2014-01-19], dostupné z: <<http://www.klicovecentrum.cz/o-nas.html>>
- [20] Interní informace od ředitele společnosti WaWeinzettl s.r.o.
- [21] JAP [online], 2014, [cit. 2014-01-19], dostupné z: <<http://www.stavebni-pouzdro.cz/O-nas/>>
- [22] MaT [online], 2013, [cit. 2013-12-27], dostupné z: <<http://www.kliky-mt.cz/material-technology/>>
- [23] Obchodní zákoník: Havit s.r.o., [online], 2013, [cit. 2013-12-26], dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>>
- [24] PRŮM [online], 2013, [cit. 2013-12-27], dostupné z: <<http://www.prum.cz>>
- [25] Truhlářství Miroslav HORT [online], 2011, [cit. 2013-12-27] dostupné z: <<http://www.ramecky-dvere.cz/>>
- [26] TWIN [online], 2014, [cit. 2013-12-27], dostupné z: <<http://www.twin.cz/>>
- [27] VV Sklo [online], 2012, [cit. 2013-12-27], dostupné z: <<http://www.vvsklo.cz/cs/o-firme>>
- [28] Živnostenský zákon: Havit s.r.o., [online], 2013, [cit. 2013-12-26], dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>>

9 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Proces formulace podnikové strategie	8
Obrázek 2 – Integrovaný model strategického řízení	10
Obrázek 3 - Porterův model.....	16
Obrázek 4 - SWOT matice.....	22
Obrázek 5 - Organizační struktura.....	28
Obrázek 6 - Mapa odběratelů.....	36

10 Seznam tabulek

Tabulka 1 – Ekonomické výsledky firmy	29
Tabulka 2 - STEP analýza	33
Tabulka 3 - Odběratelé	35
Tabulka 4 - Konkurenční trh.....	38
Tabulka 5 - Fullerův trojúhelník.....	42
Tabulka 6 - Četnost faktorů	43

11 Seznam grafů

Graf 1 - Náklady a výnosy	29
---------------------------------	----