

Vysoká škola technická a ekonomická

v Českých Budějovicích

Bakalářská práce

Monika Prachařová

2013

Vysoká škola technická a ekonomická

Katedra ekonomiky a managementu

Analýza konkurenční pozice firmy Stavebniny Jiří Beneš

Autor bakalářské práce: Monika Prachařová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Tzolmon Jambal, Ph.D.

České Budějovice, duben 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně pouze s použitím uvedených pramenů.

V Českých Budějovicích 15. 4. 2013

.....
vlastnoruční podpis

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucí bakalářské práce paní Ing. Tzolmon Jambal, Ph.D. za její trpělivost a cenné rady při vedení mé bakalářské práce. Také děkuji panu Jiřímu Benešovi a Tomáši Glienkemu za ochotu při poskytování informací o firmě Stavebniny Jiří Beneš.

Abstrakt

V této bakalářské práci budu analyzovat konkurenční pozici firmy Stavebniny Jiří Beneš. V úvodní části teoreticky popíši veškeré interní a externí analýzy, které jsou základem pro práci. Dalším krokem bude aplikování těchto analýz na zmiňovanou firmu. První externí analýzou bude Porterův model pěti sil, další pak STEP analýza. Pomocí těchto analýz prozkoumám vnější prostředí podniku. Následovat budou analýzy interní, konkrétně SWOT analýza, portfolio analýzy – matice BCG a analýza specifických příležitostí. V závěru této práce uvedu návrhy na zlepšení konkurenční pozice firmy Stavebniny Jiří Beneš. Výsledkem této práce je vyhodnocení všech analýz a zjištění současné pozice podniku na trhu.

Klíčová slova

Strategie, strategická analýza, Porterův model pěti sil, STEP analýza, SWOT analýza, matice BCG, analýza specifických příležitostí.

Abstract

In this bachelor's thesis I will analyse the competitive position of the company Stavebniny Jiri Benes. In the introductory part I will theoretically describe all internal and external analysis, which are the very base for this work. In next step I will apply these analyzes to the mentioned company. The first external analysis is Porter's five forces model and the another one is STEP analysis. Using these analyses I will explore the external business environment. The internal analyses will follow, specifically SWOT analysis, portfolio analysis – BCG matrix and the analysis of specific opportunities. In conclusion of this thesis I will bring proposals to improve the competitive position of the company Stavebniny Jiri Benes. The result of this bachelor's thesis is the evaluation of all these analysis and determining of company's current position on the market.

Key Words

Strategy, strategic analysis, Porter`s five forces model, STEP analysis, SWOT analysis, BCG matrix, analysis of specific opportunities.

Obsah

1	Úvod	1
2	Cíl práce.....	2
3	Teoreticko-metodologická část	3
3.1	Literární rešerše a úvod do problému.....	3
3.1.1	Porterův model pěti sil.....	3
3.1.2	STEP analýza.....	7
3.1.3	SWOT analýza.....	9
3.1.4	Portfolio analýza – Matice BCG.....	12
3.1.5	Analýza zdrojů specifických příležitostí.....	15
3.2	Výzkumný problém.....	15
3.3	Metodika práce.....	15
3.3.1	Metoda shromažďování a získávání dokumentů a informací.....	15
3.3.2	Metoda zpracování zjištěných výsledků.....	16
4	Aplikační část a diskuse výsledků.....	18
4.1	Aplikační část.....	18
4.1.1	Charakteristika firmy Stavebniny Jiří Beneš	18
4.1.2	Porterův model pěti sil.....	19
4.1.3	STEP analýza.....	26
4.1.4	SWOT analýza.....	34
4.1.5	Analýza portfolia – matice BCG	39
4.1.6	Analýza specifických příležitostí.....	42
4.2	Diskuse výsledků	44
4.3	Návrhy opatření.....	48
5	Závěr.....	51

1 Úvod

Téma analýza konkurenční pozice vybrané firmy mě zaujalo, jelikož se dotýká všech subjektů na trhu a je tedy stále aktuální. Každý podnik, který chce být činný a obstát v konkurenčním prostředí, musí mít určitou konkurenceschopnost.

Každý podnik si musí jít za svými cíli a vizemi, které vedly k jeho založení. Neměl by zapomínat na to, že na trhu není sám, pokud se nejedná o monopol a musí obhájit své místo na trhu před konkurencí. Měl by sledovat kroky konkurentů a mít neustálý přehled o trhu, na kterém působí. Aby obstál, musí brát v potaz také vztahy s dodavateli, ale i přání a potřeby svých zákazníků. Podnik je živý organismus, stále se vyvíjí, roste, vyžaduje nové podněty a návrhy. Pokud tyto skutečnosti ignorujeme a necháváme podnik ve stále stejném stavu, můžeme jej snadno zahubit.

Díky analýzám, pomocí kterých je sledováno jak interní, tak externí prostředí podniku, určíme, co konkrétně podnik nejvíce ohrožuje, na co je citlivý. Zároveň však poznáme přednosti, příležitosti a silné stránky, které by měl podnik plně využít ve svůj prospěch.

Pro úspěšné vedení podniku je velmi důležité, aby řídicí management znal reálnou pozici podniku na trhu, svá positiva, ale i negativa. Většina manažerů, kteří si tyto analýzy zpracovávají sami, má tendenci zkreslovat postavení podniku na trhu, ať už k lepšímu či horšímu. Z tohoto důvodu by analýzy tohoto typu měl provádět externí pracovník, který bude v analyzování objektivní. O takový přístup se budu snažit i já ve své bakalářské práci a věřím, že objektivním pohledem na podnik pomohu firmě Stavebniny Jiří Beneš.

Záměrně jsem si pro svou bakalářskou práci zvolila malý podnik a to Stavebniny Jiří Beneš. V dnešní době, kdy jsou celosvětově rozšířené velké obchodní řetězce, které vytlačují z trhu střední a malé podniky, bych ráda poukázala na to, že i malé, české podniky mohou být konkurenceschopné a mít své místo na trhu. Důvodem pro výběr právě firmy Stavebniny Jiří Beneš je, že mi podnikatel umožnil přístup k interním informacím.

První část bakalářské práce bude věnována teoretickým poznatkům o prováděných analýzách. V další části, aplikační, budu teoreticky prezentované analýzy praktikovat na zmiňovanou firmu. Získané výsledky dále zhodnotím a uvedu případné návrhy na opatření, které by mohly pomoci k odlišení se od konkurence a tím k větší konkurenceschopnosti podniku.

2 Cíl práce

Cílem práce je charakterizovat vnitřní a vnější prostředí firmy Stavebniny Jiří Beneš a na základě provedených analýz vyhodnotit konkurenční pozici firmy včetně návrhu variant, jak tuto pozici zlepšit.

3 Teoreticko-metodologická část

3.1 Literární rešerše a úvod do problému

V této části bakalářské práce popíšu jednotlivé metody, které budu ve své práci používat k analýze konkurenční pozice firmy Stavebniny Jiří Beneš. Jedná se o teoretické vysvětlení jednotlivých analýz. Využívány budou jak metody externí analýzy, tak metody interní analýzy.

„Externí prostředí podniku představuje vzhledem ke strategickému rozvoji společnosti příležitosti nebo hrozby, jež by měly být zohledněny. Úspěšnost budované strategie podniku však bude bezpochyby závislá také na strategických možnostech podniku samotného. Strategické možnosti každého podniku jsou přitom dány jeho vnitřními a vnějšími zdroji, tedy schopností podniku dané záměry uskutečnit a zajistit celkovou vyváženost všech jednotlivých dílčích složek.“ (Váchal, Pártlová 2008, str. 39)

Nejprve zpracuji externí analýzy a to Porterův model pěti sil a STEP analýzu, poté se budu soustředit na interní analýzy podniku a to konkrétně na SWOT analýzu a portfolio analýzu - matici BCG.

3.1.1 Porterův model pěti sil

Pomocí Porterova modelu pěti sil se podnik snaží porozumět konkurenci ve svém okolí a najít vhodný způsob, jak této konkurenci čelit, aby na trhu obstál a byl konkurenceschopný. Tento model bere v potaz konkurenci reálnou, ale i potencionální konkurenty.

Zakladatelem Porterova modelu pěti sil je Michael Porter z Harvard Business School. Vytvořil systém analýzy, který se hodí pro tvorbu strategických koncepcí na úrovni podnikatelských jednotek. Tento rozbor je zaměřen na faktory ovlivňující konkurenční prostředí podniku. Tyto faktory mají přímý vliv na formulaci podniku. Před vstupem na trh, by si firma měla analyzovat „pět sil“, které ztěžují podmínky vstupu firmy na trh. Analyzovat tyto síly a navrhnout postup, jak se proti nim bránit je úkolem stratégů. (Váchal, Pártlová, 2008)

Pět sil Porterova modelu:

- Hrozba nově vstupujících na trh
- Vyjednávací síla dodavatelů

- Vyjednávací síla zákazníků
- Hrozba substitutů
- Konkurenční ring – stávající konkurence

Díky analýze těchto pěti sil může podnik zjistit, ve kterých oblastech má své slabiny a které ze sil představují pro podnik nebezpečí. Dále díky poznání nebezpečí a slabin se může podnik na tyto hrozby připravit a tím i zvolit vhodný způsob obrany proti svým konkurentům. (Váchal, Pártlová, 2008)

„Porter pak vyslovuje hypotézy, že čím jsou větší, silnější síly v odvětví, tím menší je průměrná návratnost a dále aby byla společnost úspěšná na trhu s mnoha nově vstupujícími substituty, musí pečlivě volit strategii, kterou bude uplatňovat s tím, že pochopí tyto síly a promítne je do své strategie.“ (Váchal, Pártlová, 2008, str. 35)

Hrozba nově vstupujících na trh

Podniky, které vstupují nově na trh, musejí řešit šest bariér vstupu na trh. A to:

Úroveň hospodářství – tato bariéra nutí podnikatele rozhodnout se, zda bude podnikat ve velkém nebo přijme nákladovou nevýhodnost. (Váchal, Pártlová, 2008)

Diferenciaci výrobků a služeb – na trhu je spousta zavedených značek výrobků či služeb, které zákazníci znají a jsou vůči těmto výrobkům či službám loajální. Proto je pro nově vstupující firmu obtížné zaujmout zákazníka svým novým, neznámým výrobkem. Firma musí mít dobře propracovanou reklamu a nabízet výhody, které zákazníka zaujmou. Firma si musí vytvořit image a jméno mezi již existujícím zbožím. (Váchal, Pártlová, 2008)

Kapitálová náročnost – každé podnikání je velice náročné také po finanční stránce. Firma musí investovat nejen do technologie a zařízení podniku, ale i na reklamu, krytí počátečních ztrát, zákaznických úvěrů, podporu prodeje atd. Každé odvětví podnikání je jiné, proto i nutný vstupní kapitál a jeho návratnost je u každého odvětví odlišná. (Váchal, Pártlová, 2008)

Nákladové znevýhodnění – „konkurenční společnosti mohou mít nákladovou výhodu, nesouvisející s velikostí a hospodárností ale vyplývá:

- z efektu poznání křivky S,
- z moderních technologií,

- z přístupu k levným surovinovým zdrojům
- z nákupu za předinflační ceny
- z vládních subvencí
- ze vhodného umístění – strategická poloha“ (Váchal, Pártlová, 2008, str. 36)

Přístup do distribuční sítě – firma, která je na trhu nová, si musí zajistit prodejní síť nebo vytlačit a převzít pozici konkurenčního výrobku či služby ze sítě stávající a to např. nižší (zaváděcí) cenou, reklamou, propagační akcí atd. (Váchal, Pártlová, 2008)

Vládní politika – vláda má možnost regulovat vstup do odvětví licenčními požadavky, úrokovou sazbou, daňovou politikou a dalšími zákonnými opatřeními. (Váchal, Pártlová, 2008)

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou být pro podnik hrozbou v případě, že dokáží zvyšovat ceny. Na podnik má toto zvyšování cen takový dopad, že buď vyšší ceny zaplatí, díky tomu mají nižší zisk, nebo přistoupí na nižší kvalitu a tím může ztratit své zákazníky a to též vede k nižšímu zisku. Opačně slabí dodavatelé umožňují podniku snížení ceny nebo může podnik požadovat vyšší kvalitu. (Dedouchová, 2001) „ Podnik tedy jako kupující závisí na schopnostech dodavatelů. Podle Portera jsou dodavatelé silnější v následujících případech:

- jestliže výrobky, které dodavatelé prodávají, mají málo substitutů,
- když mikrookolí, ve kterém podnik podniká, není pro dodavatele důležité; v takovém případě existuje dodavatelů na tomto mikrookolí nezávisí; dodavatelé tak mají malý stimul snižovat ceny nebo zlepšovat kvalitu,
- pokud jsou dodavatelé natolik diferencováni, že je pro podnik nákladné přejít od jednoho dodavatele ke druhému; v takovém případě je podnik závislý na daném dodavateli a není schopen proti tomu cokoli udělat,
- mohou-li dodavatelé pohrozit vertikální integrací směřující do daného mikrookolí, podniku přímo konkurovat a zvyšovat tak ceny,

- jestliže kupující podniky naopak nejsou schopné využít hrozby vertikální integrace a uspokojit své vlastní potřeby nižšími vstupními cenami.“ (Dedouchová, 2001, str. 22 - 23)

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci mohou být pro podnik hrozbou, pokud tlačí ceny dolů, pokud vyžadují vyšší kvalitu nebo lepší servis. Tyto požadavky zákazníků zvyšují výrobní náklady. V opačném případě slabí zákazníci umožňují podniku zvýšit ceny a získat tak vyšší zisk. Porter míní, že zákazníci mají větší sílu za těchto podmínek:

- když je mikrookolí, nabízející výrobky, složeno z malých podniků a zákazník je malý počet velkých podniků. Tyto podmínky zajistí zákazníkovi dominantní postavení,
- nakupují-li zákazníci ve velkém množství. Tato podmínka umožňuje zákazníkům požadovat jakési množstevní slevy (nižší ceny),
- pokud má zákazník výběr mezi podniky, které mají nižší ceny, tak způsobí, že prodávající podniky stojí proti sobě a snižují své ceny,
- pokud je po ekonomické stránce možné nakupovat paralelně u více podniků,
- pokud existuje možnost, že si zákazníci začnou vstupy vyrábět sami a tím dosáhnou nižší ceny. (Dedouchová, 2001)

Hrozby substitutů

„Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává, a tím limituje i ziskovost podniku.“ (Dedouchová, 2001, str. 23)

Pokud má výrobek či služba podniku málo substitutů, naskytuje se příležitost zvýšit ceny a tak dosáhnout většího zisku. (Dedouchová, 2001)

Konkurenční ring – stávající konkurentce

Pokud je tato síla slabá, mají podniky možnost zvýšit své ceny a tím dosáhnout vyššího zisku. Pokud je tato síla velká, nastává v konkurenčním ringu cenová nebo necenová konkurence. Jedná-li se o cenovou konkurenci, může dojít k cenové válce, která zesílí rivalitu mezi podniky. Cenová konkurence omezuje ziskovost a snižuje výnos, kterého by mohlo být dosaženo prodejem. (Dedouchová, 2001)

Necenová konkurence probíhá formou věrnostních karet pro zákazníky, vylepšení reklamy, různých propagačních akcí, dárků pro zákazníky atd. Tato forma konkurence je pro celkovou ekonomiku přínosnější, jelikož se boj mezi rivaly neodráží v cenách zboží.

3.1.2 STEP analýza

Je mnoho způsobů jak analyzovat externí okolí podniku a jedním z nich je STEP analýza, kterou autoři různých publikací nazývají též jako PEST analýzu.

Smyslem STEP analýzy je zjišťovat a analyzovat trendy, ke kterým dochází a lze z nich předpokládat budoucí vývoj. Při veškerých analýzách makrookolí musíme brát v úvahu i vlivy překračující hranice státu. (Kozel, Mlynářová, Svobodová, 2011)

Při analýze vlivů makrookolí máme snahu:

- rozpoznat veškeré vnější vlivy, působící na podnikání firmy na určitém trhu,
- zhodnotit tyto vlivy a vybrat vlivy významné,
- odhadnout trendy a určit sílu působení vlivů,
- posoudit časový horizont.

Veškeré analytické postupy bychom měli začínat analýzou globálního makroprostředí. Do globálního makroprostředí patří vlivy základních geopolitických, vědeckotechnických, hospodářských a kulturních dohod ve světě, vliv regionálních seskupení a nadnárodních organizací, korporací firem a mezinárodních sdružení. Velkou pozornost by podnik měl věnovat vývoji trendů v zemích největších obchodních zájmů. (Kozel, Mlynářová, Svobodová, 2011)

„PEST – jde o zkratku počátečních písmen anglických názvů jednotlivých skupin faktorů (political, economical, social, technological).“ (Veber, 2000, str. 433)

Při STEP analýze vycházíme z popisu skutečností, které byly v minulosti důležité pro vývoj externího prostředí podniku. Zvažujeme, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Dále se snažíme odhadnout, jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoj relativního faktoru. (Váchal, Pártlová, 2008)

Obrázek 1 - Schéma STEP analýzy

<p>ekonomické faktory</p> <p>Trendy vývoje HDP Ekonomické cykly Úrokové sazby Vývoj peněžní zásoby Míra inflace Disponibilita a cena energií Míra nezaměstnanosti</p>	<p>politicko – právní faktory</p> <p>Antimonopolní opatření Zákony na ochranu životního prostředí Politika zdanění Regulace zahraničního obchodu Sociální politika Stabilita vlády</p>
<p>sociálně – kulturní</p> <p>Demografický vývoj Rozdělení důchodu Mobilita obyvatelstva Vývoj životní úrovně Míra vzdělanosti Přístup k práci</p>	<p>technologické faktory</p> <p>Vládní výdaje na výzkum Trend ve výzkumu a vývoji Rychlost technologických změn Míra zastarávání technologií Přístup k výzkumu a vývoji</p>

Zdroj: VÁCHAL, J. a P. PÁRTLOVÁ. 2008. *Strategický management*.

Ekonomické faktory

„Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky.“ (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 17)

Základními ukazateli stavu makroekonomického okolí mající přímý vliv na plnění cílů podniku jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Politicko-právní faktory

„Politické a legislativní faktory, jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU apod., představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení.“ (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 16)

Politická omezení zasahují do fungování každého podniku a to prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí. Právní normy, zákony a vyhlášky určují prostor pro podnikání a upravují i samo podnikání. Mohou přímo ovlivnit budoucnost podniku. Politické vztahy s ostatním světem mají význam především pro podniky, které podnikají své aktivity i za hranice země. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Sociálně – kulturní faktory

Tyto faktory odrážejí vlivy spojené s životním stylem a způsobem života obyvatelstva a jeho strukturou. Také postoj k životnímu prostředí se stává pro podniky důležitým faktorem, který ovlivňuje rozhodování v podniku. V souvislosti se životním prostředím musejí podniky aktualizovat a přizpůsobovat svou výrobu, technologické postupy, likvidaci odpadů atd. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Sociální faktory, stejně jako ostatní faktory ve STEP analýze, jsou v neustálém vývoji a podnik, pokud chce být úspěšný, se jim musí přizpůsobit. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Technologické faktory

„K tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technologických změnách, které v okolí probíhají.“ (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 18)

Tím, že bude podnik sledovat technologický pokrok a směry technického vývoje může výrazně přispět k úspěšnosti podniku.

3.1.3 SWOT analýza

„Je velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám.“ (Kozel, 2006, str. 39)

Pomáhá nám získat informace jak o silných (Strength) a slabých (Weakness) stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats). (Kozel, 2006)

Cílem SWOT analýzy není podat vyčerpávající výčet těchto čtyř stránek, ale využít analyzovaných skutečností. Tedy využít své silné stránky, snažit se posílit slabé stránky, maximálně využít příležitosti a minimalizovat nebo se připravit na případné hrozby. Díky splnění těchto předpokladů posílí firma svou konkurenční pozici.

Silné a slabé stránky odráží vnitřní situaci firmy a hodnotí zdroje firmy, na jaké úrovni firma tyto zdroje využívá a plnění cílů firmy. Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí, ve kterém se firma nachází. (Kozel, 2006)

Hrozby a příležitosti

Obecně můžeme říci, že tyto dva faktory, tedy hrozby a příležitosti, nemůže podnik víceméně ovlivnit a pokud ano, tak opravdu je minimálně.

Při analýze hrozeb a příležitostí je třeba brát v potaz jak makrookolí podniku, tak mikrookolí podniku. Jako příklad typických hrozeb můžeme uvést např.:

- konkurence
- státní regulace
- pomalý růst odvětví
- hrozba vstupu nového výrobce atd.

Příležitosti můžeme chápat jako faktory, které podniku pomohou snížit vliv hrozeb, nebo jako příležitost pro podnik, která vyplývá se současného stavu okolí podniku. (Veber, 2007)

Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky slouží k analýze vnitřního prostředí podniku. V moci manažerů a zaměstnanců podniku je tyto stránky přímo ovlivnit, jelikož plynou z interního prostředí podniku.

Silné a slabé stránky můžeme najít především v následujících oblastech:

- finanční stránka podniku
- výzkum a vývoj
- personální záležitosti,
- management podniku
- image a jméno firmy atd. (Veber, 2000)

Praktické provedení SWOT analýzy

Praktické provedení SWOT analýzy většinou zadává vedoucí týmu, proto existuje nespočetné množství postupů, jak provádět SWOT analýzu. Pokusím se proto nastínit nejčastější postup při realizování SWOT analýzy. (Kozel, Mlynářová, Svobodová, 2011)

Zobrazíme si čtyři kvadranty (jeden pro silné stránky, druhý pro slabé stránky, třetí pro příležitosti a poslední pro hrozby). Do těchto kvadrantů následně zapíšeme maximum faktorů, které k jednotlivým stránkám dokážeme identifikovat. Vybereme si určitý počet nejvýznamnějších faktorů a ty ohodnotíme pomocí hodnotící tabulky, například pomocí uvedené tabulky na obrázku č. 3. (Kozel, Mlynářová, Svobodová, 2011)

Obrázek 2 - Příklad hodnotící tabulky pro SWOT

Hodnocené faktory SW	Hodnocení výkonnosti (body, známky, slovní kategorie...)					Hodnocení závažnosti (váhy, %, intervaly, slovní kategorie)		
	např. 0	1–25	26–50	51–75	76–100	např. Vysoká	Průměrná	Nizká
Hodnocené faktory OT	Hodnocení síly vlivu (body, známky, slovní kategorie...)					Pravděpodobnost výskytu (váhy, %, intervaly, slovní kategorie)		
	např. 1	2	3	4	5	např. Uveďte prognózu v %		

Zdroj: KOZEL, R. MLYNÁŘOVÁ, L. SVOBODOVÁ, H. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*.

Dle kombinace vnitřních a vnějších faktorů můžeme zvolit 4 druhy přístupů, které vycházejí z těchto kombinací.

- *Přístup SO* – tento přístup ukazuje na dobré využití silných stránek podniku a dobře využitě příležitosti, které plynou z okolí podniku
- *Přístup WO* – při tomto přístupu by se měl podnik snažit minimalizovat své slabé stránky a využít příležitosti, které plynou z okolí podniku
- *Přístup ST* – tento přístup značí, že podnik má silné stránky, ale i poměrně vysoké množství hrozeb a měl by tedy prostřednictvím svých silných stránek eliminovat hrozby
- *Přístup WT* – tento přístup je pro podnik velice špatný, jelikož převládají hrozby a slabé stránky. (Veber, 2000)

Obrázek 4 - SWOT matice s možnostmi přístupů

	Interní faktory	Silné stránky S	Slabé stránky W
Externí faktory			
Příležitosti O		<i>Přístup SO</i>	<i>Přístup WO</i>
Hrozby T		<i>Přístup ST</i>	<i>Přístup WT</i>

Zdroj: VÁCHAL, J. a P. PÁRTLOVÁ. 2008. *Strategický management*.

3.1.4 Portfolio analýza – Matice BCG

Strategické plánování většinou začíná právě stanovením základního portfolia firmy. Portfolio si ve většině případů sestavuje každý podnik, jelikož většina podniků vyrábí více než jeden výrobek, sestavuje si tedy proto různé sortimentní skupiny výrobků mající různou míru efektivnosti. (Truneček, 1995)

Je nutno stanovit strategii jednotlivých podnikatelských jednotek SBU (Strategic Business Unit), nebo strategii jednotlivých sortimentních skupin či výrobků. Šíře a obsah strategické podnikatelské jednotky se liší podle typu a charakteru dané firmy. Může se jednat o výrobu jednoho jediného výrobku, ale může jít i o divize. (Truneček, 1995)

„Portfolio analýza je diagnostická metoda použitelná pro analýzu podniků s diverzifikovanou strukturou.“ (Váchal, Pártlová, 2008, str. 45)

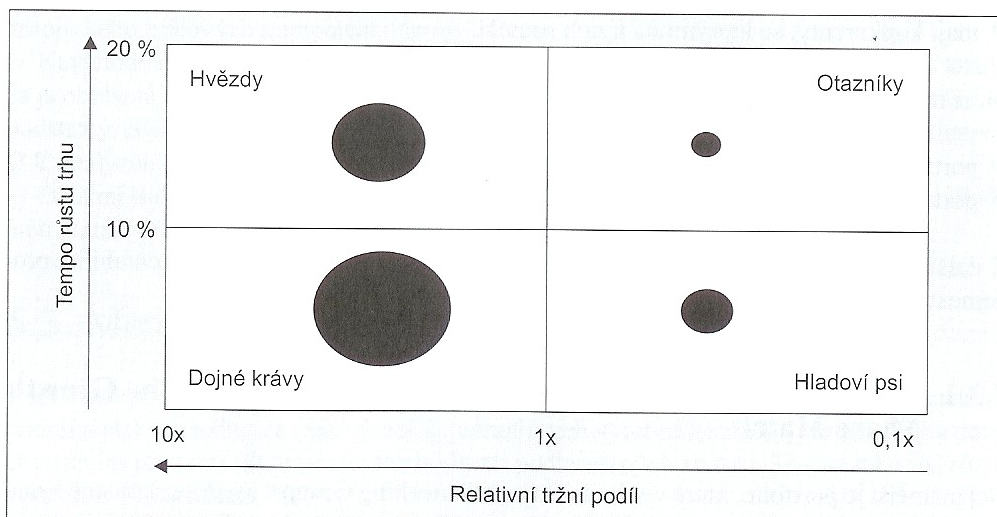
Světlík (1994, str. 226) vysvětluje pojem portfolio následovně: „Portfoliem rozumíme souhrn podnikatelských aktivit prováděných určitou organizací.“

Portfolio, stanovené cíle a strategie mohou pomoci vedení firmy při rozhodování, zda bude firma v podnikání pokračovat nebo podnikání ukončí. (Světlík, 1994)

Pro optimální skladbu portfolia firmy existuje mnoho metod. Tyto metody většinou patří do marketingových strategií. Jelikož na jejich základě jsou rozpracovávány další strategická, taktická i operativní rozhodnutí, měly by se stát součástí komplexního strategického plánu firmy. (Truneček, 1995)

Jednou z nejznámějších a nejpoužívanějších metod ocenění portfolia je analýza BCG. Tato analýza byla vyvinuta Boston Consulting Group, po které je pojmenována. (Světlík, 1994)

Obrázek 5 - Matice BCG



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. *Strategický Marketing: Strategie a trendy*.

Matice BCG

Názorné grafické schéma této metody je zobrazeno na obrázku č. 5.

Tato matice je sestavena ve dvou dimenzích, horizontální poloze a vertikální poloze. Horizontální poloha vyjadřuje relativní podíl na trhu a vertikální poloha vyjadřuje tempo růstu trhu. (Světlík, 1994)

Na obrázku vidíme, že vertikální osa je rozdělena na 0%, 10% a 20%. Tato procenta znázorňují přírůstek tržeb u jednotlivých produktů. V praxi se rozdělení této osy upravuje podle aktuální situace firmy, tzn., že tempo růstu trhu může přesahovat 20%. (Jakubíková, 2008)

Jednotlivé výrobky se podle hodnot zařadí do jednotlivých skupin, které Světlík (1994) pojmenoval a charakterizoval následovně:

- *Hvězdy* (stars) – takto pojmenujeme výrobky, které jsou umístěné v levém rohu. Tyto výrobky mají vysoké tempo růstu a velký podíl na trhu. Jsou naší silnou stránkou pro budoucnost podniku. V současné době firma musí vynakládat na jejich postavení na trhu větší finanční prostředky, ovšem dá se předpokládat, že v budoucnu se stanou hlavním zdrojem zisku.

- *Peněžní krávy* (Cash cows) – tyto výrobky se nachází v levém dolním rohu. Charakteristické pro ně je, že mají vysoký podíl na trhu a nízký stupeň růstu (obvykle nižší než 10%). V současné době jsou finančním zdrojem pro financování podnikových aktivit. Díky jejich výrobě a prodeji může podnik financovat jak hvězdy, tak i ostatní skupiny výrobků v podnikovém portfoliu.
- *Otazníky* (Question marks, problem children) – tyto výrobky jsou umístěny v pravém horním rohu. Jejich podíl na trhu je malý, ale mají rostoucí tendenci. Tato skupina je pro většinu výrobků první skupinou, ve které se nachází a z ní pak, buďto postupuje do „Peněžních krav“ či „Hvězd“, nebo spadá do „Psů“. V této pozici proti výrobku vystupuje konkurence a snahou podniku je uchytit se s tímto výrobkem na trhu. Podnik chce zvýšit tržní podíl tak, aby se výrobek stal finančně zajímavým. Na otazníky je důležité vynaložit dostatečně vysoké finanční prostředky ať už na investice, personální zajištění, ale i na reklamu a propagaci. Vše doprovází nemalé riziko.
- *Psi* (dogs) – tuto skupinu najdeme v pravém dolním rohu. Je pro ně charakteristický nízký podíl na trhu, jejich trh je neperspektivní a nerozvíjí se. Výroba takovýchto výrobků je většinou ztrátová nebo jen málo rentabilní. Vedení firmy by mělo zvážit, zda se vyplatí dále takovéto výrobky vyrábět. Obvykle se jedná o doplňkové výrobky.

Strategie, která je zachycena na matici BCG, umožňuje řadu rozhodnutí. Firma se může snažit získat větší podíl na trzích pro výrobky ze skupiny „Hvězd“ a „Otazníků“. Může tak učinit například investováním do výroby, spoluprací nebo fúzí s jinou firmou. Zbytečnou námahu a plýtvání sil by přinesla snaha o zvýšení tržního podílu „Peněžních krav“, jelikož tyto výrobky jsou ve stádiu zralosti. Jejich výroba a prodej je vysoce rentabilní, ale zároveň se úroveň rentability již nedá stupňovat. Strategie, která odpovídá těmto výrobkům, je udržet postavení na trhu, jehož bylo dosaženo. Naopak výrobu a prodej výrobků ze skupiny „Psů“ by měl podnik utlumit nebo úplně zastavit, jelikož jsou neefektivní a neperspektivní. (Horáková, 2003)

Portfolio podniku by mělo být vyvážené i z hlediska množství výrobků v jednotlivých skupinách. Pokud by se podnik soustředil například na výrobky ve skupině „Hvězd“, tato skupina by tvořila většinu portfolia, vedlo by to k problémům s jejich financováním. Pokud by byla převaha výrobků ve skupině „Peněžních krav“, mohlo by to vést ke zkreslenému pohledu na firemní portfolio. V současné době by vypadlo velmi pozitivně, ovšem každý výrobek se časem

dostane do fáze pozdní zralosti a úpadku, a pokud by s tímto firma nepočítala a nepřipravila se na tuto skutečnost, mohou v budoucnu vzniknout problémy. (Tomek, 1991)

3.1.5 Analýza zdrojů specifických příležitostí

Hlavní význam specifických předností podniku spočívá v tom, že se podnik odliší od svých konkurentů a tím dosáhne vyššího zisku. Konkurenti mají vnitřní pohnutky k tomu, aby se pokusili napodobit naše specifické přednosti. Pokud se konkurentům povede specifickou přednost podniku napodobit, ztrácí podnik specifickou výhodu. Konkurenti musejí vyvinout velké úsilí, aby napodobili specifickou přednost podniku, ovšem mnohem těžší je udržet si tuto specifickou přednost. (Váchal, Pártlová, 2008)

„Zdrojem specifických předností je majetek a podnikové schopnosti.“ (Váchal, Pártlová, 2008, str. 39) Majetek podniku může tvořit např. investiční a technologický majetek, finance, lidský potenciál. Majetek můžeme rozdělit na hmotný (pozemky, budovy) a nehmotný (know-how podniky, pověst, patenty). (Váchal, Pártlová, 2008)

„Schopnosti jsou dovednosti podniku. Schopnosti podniku jsou tedy produktem organizační struktury a řídicího systému.“ (Váchal, Pártlová, 2008, str. 39)

3.2 Výzkumný problém

Výzkumný problém 1: Podnikové portfolio firmy Stavebniny Jiří Beneš je absolutně v pořádku a nenavrhl bych žádné změny.

Výzkumný problém 2: Vstup nových konkurentů do odvětví je obtížný.

3.3 Metodika práce

V bakalářské práci bude využito hned několika metod, pomocí kterých bude tato práce napsána.

3.3.1 Metoda shromažďování a získávání dokumentů a informací

Tato metoda je základem pro mou bakalářskou práci. Spočívá ve shromažďování odborné literatury, díky které byla napsána teoretická část této práce. Nejprve si stanovím klíčová slova, která přímo souvisí s tématem bakalářské práce, a podle těchto slov vyhledám literaturu. Odbornou literaturu si vypůjčím v knihovně Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích a dalším zdrojem literatury bude portálu Google Books.

Metoda rozhovoru

Další metodou, pomocí které získám informace, bude rozhovor se zaměstnancem této firmy Tomášem Glienkem. Informace získané z tohoto zdroje použiji v aplikační části. Položeny budou otázky typu „Které výrobky podniku přináší nejvyšší zisky? Naopak které výrobky jsou spíše doplňkovým sortimentem? Co považujete za silné a co za slabé stránky pro tento podnik? Ovlivňují dodavatelé nějakým způsobem vaše objednávky?“ a podobné. Část přepisu z rozhovoru je uvedena v Příloze 1.

3.3.2 Metoda zpracování zjištěných výsledků

Po získání všech potřebných informací začnu provádět analýzu vnějšího okolí podniku - především konkurenční okolí a analýzu vnitřních zdrojů podniku. Nejprve začnu externí analýzou podniku – v této části budu sestavovat Porterův model pěti sil a PEST analýzu. Interní analýza podniku se skládá ze SWOT analýzy a matice BCG.

Jako první budu provádět analýzu Porterova modelu pěti sil. Tento model spočívá v tom, že se podnik snaží porozumět své konkurenci a zjistit, která síla je pro něj největší hrozbou. Díky poznatkům získaných z této analýzy, by se měl podnik snažit sílu eliminovat nebo se na ni předem připravit a být tak schopný této konkurenci čelit. Nejprve budu popisovat hrozbu vstupu nových rivalů na trhu. S touto hrozbou jsou spojeny bariéry vstupu na trh, které podrobně popíšu a utvořím závěr pro tuto hrozbu. Konkurenční ring odráží stav konkurence v současné době na trhu. Tento stav se budu snažit co nejpodrobněji popsat, jelikož tuto sílu považuji za jednu z nejdůležitějších sil Porterova modelu. Další silou Porterova modelu pěti sil je vyjednávací síla zákazníků a vyjednávací síla dodavatelů. Tyto síly ohodnotím především z informací získaných od již zmiňovaného zaměstnance, který mi podrobně popsal tyto dvě síly, především vyjednávací sílu dodavatelů. Poslední silou, kterou budu zkoumat je hrozba substitutů.

Druhou externí analýzou je STEP analýza. Tato analýza zkoumá makrookolí podniku a to konkrétně tyto 4 faktory: sociálně-kulturní, technologické, ekonomické a politicko-právní. Postupně budu analyzovat jednotlivé faktory. Do sociálně-kulturních faktorů zahrnu životní styl obyvatel a jejich mobilitu. Tyto dva faktory podrobně zanalyzuji. Další analýza se bude týkat technologického faktoru, pomocí kterého budu zjišťovat, jakým způsobem se podnik snaží udržet krok s novými technologiemi a zda se vůbec tento faktor daného podniku dotýká. Zkoumáním ekonomického faktoru zjistím, jak je podnik Stavebniny Jiří Beneš finančně závislý na cizích finančních zdrojích, vliv cen pohonných hmot na podnikání či jak ovlivňuje hospodářský cyklus zmiňovaný podnik. Na závěr této analýzy se budu zabývat analyzováním

politicko-právních faktorů, konkrétně zanalyzují právní úpravy v oboru podnikání, vývoj DPH a otázky týkající se ekologické likvidace odpadu.

První interní analýzou, kterou budu provádět je SWOT analýza. Tato analýza hodnotí vnitřní prostředí podniku pomocí silných a slabých stránek a vnější prostředí podniku prostřednictvím příležitostí a hrozeb. Při aplikaci SWOT analýzy na vybraný podnik budu přiřazovat k těmto stránkám faktory, které já osobně považuji za důležité pro chod podniku. Po přiřazení jednotlivých faktorů k určitým stránkám vytvořím matici IFE, pomocí které zhodnotím interní pozici podniku – tedy silné a slabé stránky. Ke každému faktoru přiřadím váhu tak, aby ve výsledku byl součet všech vah u silných a slabých stránek roven 1. Dále přiřadím bodové hodnocení ke každému faktoru. Posledním krokem bude vypočítání součinu u jednotlivých faktorů. Po zkompletování matice IFE sestavím matici EFE, pomocí které zanalyzují externí pozici podniku – tedy příležitosti a hrozby. Postup zpracování této matice bude stejný jako u matice IFE, pouze bodová škála a vnímání vah bude rozdílné. Po vytvoření těchto dvou matic zanesu získané součiny do konečné matice SWOT a určím současnou pozici podniku na trhu a přístup, který z této pozice vyplývá.

Druhou interní analýzou v mé bakalářské práci je portfolio analýza - matice BCG. Díky této analýze zjistím složení nabízeného sortimentu a finanční situaci jednotlivých skupin nabízeného sortimentu. Zboží si nejprve rozdělím do jednotlivých skupin, které následně umístím do kvadrantů „Dojných krav“, „Psů“, „Hvězd“ a „Otazníků“ podle toho, jak vysoké výnosy a náklady pro podnik představují. Nakonec sestavím matici BCG přímo pro firmu Stavebniny Jiří Beneš. V diskusi výsledků zhodnotím, zda je složení portfolia pro podnik vyhovující a v části bakalářské práce „Návrhy na opatření“ uvedu případné návrhy, jak bych dle mého názoru podnikové portfolio pozměnila.

Třetí interní analýzou a zároveň poslední analýzou, kterou budu v rámci mé bakalářské práce provádět je analýza specifických příležitostí. Postup vypracování této metody bude následující. Nejprve si vytvořím čtyři kvadranty, podobně jako u SWOT analýzy, do kterých uvedu nezbytné zdroje podniku (fyzické a finanční zdroje) a unikátní zdroje (lidské zdroje a zdroje nehmotné povahy). Nakonec zhodnotím, jak jsou jednotlivé zdroje pro podnik důležité a zda se mezi nimi nachází takový zdroj, který by analyzovaný podnik odlišoval od konkurence a tím i představoval specifickou přednost zmiňovaného podniku.

4 Aplikační část a diskuse výsledků

4.1 Aplikační část

4.1.1 Charakteristika firmy Stavebniny Jiří Beneš

Pan Jiří Beneš začal podnikat 15. 6. 1992 na základě zapsání do živnostenského rejstříku. Získal koncesi na provozování silniční motorové dopravy a do roku 2004 se věnoval pouze této činnosti. 1. 1. 2004 rozšířil svou činnost o provozování specializovaného maloobchodu – obchod se stavebním materiálem a tím vznikla firma Stavebniny Jiří Beneš. Tuto činnost má pan Jiří Beneš povolenu provádět na základě živnosti ohlašovací.

Obrázek 6 - Logo firmy

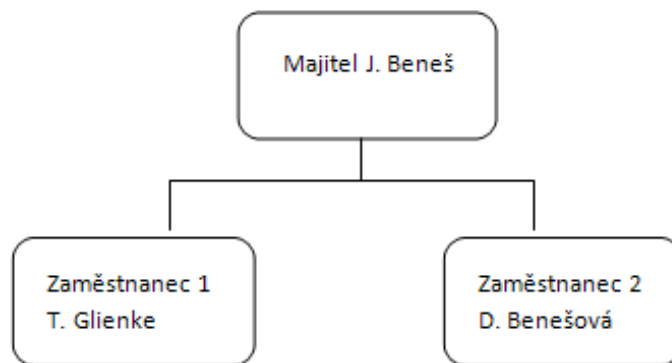


Zdroj: Stavebniny Jiří Beneš

Firma sídlí v jižních Čechách, konkrétně v Údolí 7, Nové Hradky 374 01. Zakladatelem a majitelem firmy je fyzická osoba pan Jiří Beneš. Jedná se o maloobchod prodávající stavební materiál a příležitostně provozující autodopravu (již není hlavní činností firmy).

Podnik má dohromady 2 zaměstnance, přičemž za třetího zaměstnance můžeme považovat samotného majitele, jelikož se aktivně podílí na chodu podniku. Díky nízkému počtu zaměstnanců využívá podnik nejstarší a nejjednodušší organizační strukturu - liniiovou organizační strukturu. Výhodou je především jednoduché a přímé řízení podniku.

Obrázek 7 - Organizační struktura firmy



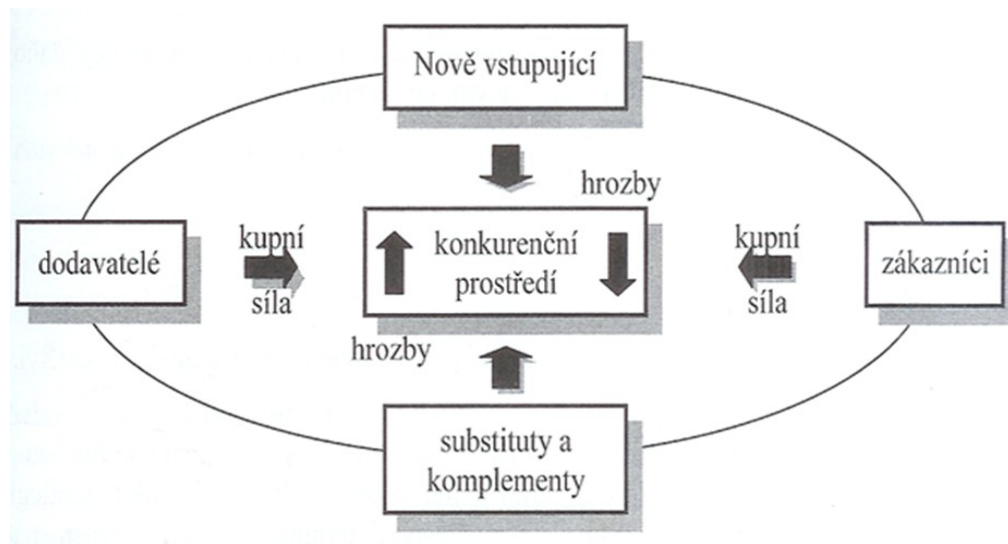
Zdroj: Vlastní

Podnik je vybaven nákladním automobilem značky Liaz, multikárou a vysokozdvizným vozíkem. Tyto stroje jsou nepostradatelné pro plynulý provoz podniku.

Ukázku z katalogu nabízeného sortimentu naleznete v Příloze 2.

4.1.2 Porterův model pěti sil

Obrázek 8 - Schéma Porterova modelu pěti sil



Zdroj: VÁCHAL, J. a P. PÁRTLOVÁ. 2008. *Strategický management*.

Pomocí Porterova modelu pěti sil se budu snažit nastínit rizika, která přicházejí ze strany konkurentů a to potencionálních i reálných. Budu se soustředit především na činnosti specializovaného maloobchodu – prodej stavebního materiálu, jelikož autodoprava, kterou

podnik též provozuje, je spíše činností doplňkovou a není základem podnikání. Ve svých analýzách ji samozřejmě budu také uvádět, ale spíše okrajově.

Potencionální noví konkurenti

Touto částí bakalářské práce se budu snažit potvrdit výzkumný problém 2 (Vstup nových konkurentů do odvětví je obtížný.)

Vstup nových potencionálních konkurentů, v rámci provozování obchodu se stavebním materiálem, do tohoto odvětví je obecně vzato velice obtížný a to především kvůli vysokým nárokům na počáteční investice a dále také kvůli nestabilitě stavebního odvětví v současné době. Vysoké vstupní investice jsou spojené jak s nakoupením potřebných motorových vozidel, jako je vysokozdvíhací vozík – potřebný pro přemísťování materiálu po areálu (skladu), nákladní automobil – potřebný pro situaci, že si podnik bude některý materiál od dodavatelů dovážet sám, tak i s prvotním nákupem materiálu na sklad. Další nezbytnou investicí je investování do plochy, na které bude mít podnik sklad, jelikož provozování maloobchodu se stavebním materiálem je poměrně náročné na velikost plochy. Tuto plochu by si měl podnik buďto zakoupit nebo pronajmout.

Co se týče druhé činnosti, autodopravy, které se firma Stavebniny Jiří Beneš věnuje, jsou podmínky vstupu na trh také obtížné. Pokud by se nově vzniklá firma chtěla věnovat pouze autodopravě, musela by si pořídit automobily na přepravu zboží dle charakteru, na které by se specializovala (sypké zboží, pevné zboží, převoz kapalin atd.). V tomto podnikání je mnoho omezení a úprav ze strany zákonů, které musí podnik znát a akceptovat jejich znění. Jelikož se mnou analyzovaná firma zabývá touto činností pouze doplňkově, budu jen stručně analyzovat síly s tímto spojené.

Bariéry vstupu na trh

a) *Ekonomie množství ze strany dodavatelů* - firma Stavebniny Jiří Beneš má díky několikaleté spolupráci s dodavateli množstevní nebo věrnostní slevy. Díky těmto slevám může svým zákazníkům nabídnout nižší ceny než potencionální nový konkurent.

Novým konkurentům by samozřejmě trvalo delší dobu, než by si vytvořili určitý vztah se svými dodavateli a než by vybrali ty dodavatele, kteří jim budou vyhovovat jak po cenové stránce, tak po stránce kvality výrobků. Právě tato doba, vytváření vztahu a hledání odpovídajících dodavatelů, by pro nového konkurenta v tomto odvětví mohla být zkárou, jelikož po tuto dobu by podnik musel nakupovat za vysoké ceny bez rabatů a nemohl by si

dovolit klesnout s cenou na úroveň ostatních podniků, které již mají vybudovanou dodavatelskou síť, včetně analyzovaného podniku.

- b) *Ekonomie množství ze strany zákazníků* – nově začínající podnik nemá vybudovanou síť stálých zákazníků a musel by vynaložit vysoké náklady na reklamu, popřípadě zaváděcí akce. Takový krok je však velice finančně náročný, pro začínající firmu obzvláště. Další problém je spojen s předchozím bodem a to s cenami materiálu. Jak již bylo řečeno, nově začínající podnik by si nejspíše nemohl dovolit nižší ceny než podniky zavedené a právě tento fakt by jistě, i v případě velmi kvalitní a propracované reklamy, většinu zákazníků od dalšího nákupu odradil.
- c) *Vysoké požadavky na investice* – tato bariéra je velkou hrozbou pro všechny začínající podniky v jakémkoli odvětví. Provozování každé podnikatelské činnosti si vyžaduje vložení vysokých investic do začátku podnikání. Co se týče odvětví stavebnictví, jedná se opravdu o vysoké částky. Finančně náročný je především nákup prodejního zboží. Dále by si podnik měl obstarat dostatečně velké skaldové a prodejní prostory, ať již pronájemem nebo koupí těchto prostor. Další vysoké investice musí podnik vložit do strojů, bez kterých se prodejna stavebnin neobejde a to je například vysokozdvizný vozík, nákladní automobil apod. Investovat se však musí i do vzdělání zaměstnanců. Každý zaměstnanec by měl být průběžně vzděláván v oboru stavebního materiálu a nových možných technologií použití tohoto materiálu, měl by umět poradit zákazníkovi s výběrem materiálu, nezbytné je i odpovídající řidičské oprávnění. I těchto nákladů by si měl být nově začínající podnik vědomý a zvážit, zda má dostatečné finanční prostředky na to, aby mohl úspěšně vstoupit na trh.
- d) *Výhody stávajících firem v odvětví nezávislé na velikosti* – výhody již zavedených firem jsou více méně jasné. Je to především zavedené jméno podniku, vybudovaný vztah s dodavateli a zákazníky, znalost konkurentů, dodavatelů, přání a potřeb svých zákazníků a celková znalost a orientace na trhu. Tyto podněty nově začínajícímu podniku většinou chybí a může trvat i několik měsíců, než se zavedeným podnikům alespoň zčásti přiblíží.
- e) *Náklady spojené s přechodem k jinému dodavateli* – tato bariéra představuje hrozbu pro nově začínající podniky v tom, že přecházejí od dodavatele k dodavateli a hledají optimální podmínky spolupráce. Hrozí, že podnik nakoupí nevyhovující zboží od dodavatele a ten odmítne zboží vzít zpět. Podnik pak musí zboží prodat za cenu toho, že si díky například nekvalitnímu zboží vytvoří špatnou reklamu a zákazníci se k němu nebudou vracet. Myslím

si, že u zavedených podniků není důvod měnit dodavatele a pokud ano, jsou tyto důvody velice individuální, např. lukrativnější nabídka u jiného dodavatele.

- f) *Nerovný přístup k distribučním kanálům* – tato bariéra je důležitá a u každého podniku velice individuální. Některé podniky mají k dispozici vlastní nákladní automobil, díky kterému si mohou sami odebírat zboží od dodavatelů a následně ho sami dodávat zákazníkům. Pořízení nákladního automobilu je velice nákladné, z tohoto důvodu nemají některé podniky vlastní nákladní automobil a musejí si dopravu obstarat skrze jiný externí logistický článek. Což mnohdy znamená vyšší pořizovací náklady a tím pádem i vyšší ceny prodávaného zboží.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé by mohli mít vůči podniku poměrně vysokou vyjednávací sílu a to především kvůli velikosti firmy Stavebniny Jiří Beneš. Jedná se o malou firmu a dodavatelé nejsou na jejím odběru závislí. Proto si mohou určovat podmínky o velikosti minimálního odběru zboží, nebo pravidelných dodávkách zboží. Analyzovaný podnik má však se svými dodavateli dlouholeté a ověřené vztahy s pevně danými pravidly. Většinu zboží, které tvoří hlavní část zisků, můžeme ho zařadit do kvadrantu „Dojných krav“ v matici BCG, odebírá firma přímo od výrobců. Ceny těchto hlavních produktů jsou tedy minimální možné, jelikož odpadají logistické mezičlánky, jako je doprava, skladování a ostatní režijní náklady spojené s dodáním od výrobce do velkoobchodu či maloobchodu. Drobnější materiál je odebírán z velkoobchodů nebo maloobchodů, se kterými má firma ujednané dohody o minimálním odběru, za který velkoobchod poskytne předem určenou slevu.

Hlavní dodavatelé (přímo výrobci) firmy Stavebniny Jiří Beneš jsou:

- LB Cemix, s.r.o., Nová Ves nad Lužnicí 42, 378 09
- Heluz v.o.s., U Cihelny 295, Dolní Bukovsko, 373 65
- Xella CZ, s.r.o. – Ytong, U Keramičky 449, Chlumčany, 334 42
- Best, a.s. Vranín 278, Štěpánovice u Českých Budějovic, 373 73
- Beton Hronek, Ledenice 23, Ledenice, 370 06

Dodavatelé (velkoobchodníci, maloobchodníci) firmy Stavebniny Jiří Beneš například jsou:

- Feron, a.s. Kněžskodvorská 27, České Budějovice, 370 39

- Raab Karcher, Vrbenská ul. 547, České Budějovice, 371 41
- Den Braven Czech and Slovak a.s., Novohradská 36/736, České Budějovice, 370 06
- Dektrade, Litvínovice 219 Litvínovice u ČB, České Budějovice, 37201
- Obelisk Praha s.r.o., U pily 585, České Budějovice, 370 01

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci hrají v každém podnikání tu nejpodstatnější úlohu. Zákazníkem může být fyzická osoba, právnická osoba, město, obec, stát a ať už se jedná o jakéhokoli zákazníka, měl by se mu podnik snažit svým servisem vyhovět v takové míře, aby se při dalším nákupu opět vrátil. V dnešní době je boj o zákazníka denní záležitostí každé firmy a je pouze na ní, jakým způsobem na své potencionální zákazníky zapůsobí a přiláká je.

Dnešní zákazník požaduje po obchodníkovi, mimo nízké ceny zboží, spolehlivost a ochotný a odborný personál. Firma Stavebniny Jiří Beneš má vybudovanou síť zákazníků, kteří se do stavebnin vracejí nakupovat a to zejména kvůli výše jmenovaným požadavkům. Podnik svým zákazníkům nabízí širokou škálu zboží (přímo na skladě je nabídka zboží užší, což kompenzuje podnik tím, že zákazníkovi objedná jakékoli zboží na zakázku), odborné poradenství, doplňkové služby jako je například doprava materiálu, flexibilní pracovní dobu a individuální přístup ke každému zákazníkovi. V současné době má podnik vybudovanou loajální zákaznickou síť a je v jeho zájmu, aby si jistý standart služeb, který nyní nabízí, udržel i do budoucna a tím získal nové zákazníky.

Hrozba substitutů

Substitutem pro stavební materiál může být hlína, sníh, led nebo třeba plech. Ovšem z těchto materiálů bychom v našich končinách asi jen těžko postavili obytný dům nebo třeba jen přístřešek na dřevo, proto považuji za jediný rovnocenný substitut dřevo. I přesto, že je v moderní době stavění dřevěných srubů jakýmsi trendem, nepovažuji tento substitut za nebezpečný. Podnik musí brát v úvahu i tento substitut, i když v současné době přímo neohrožuje podnikání.

Hrozba, že by si zákazník zboží nějakým způsobem vytvořil nebo obstaral sám je víceméně nereálná, jelikož se jedná o zboží náročné na výrobu.

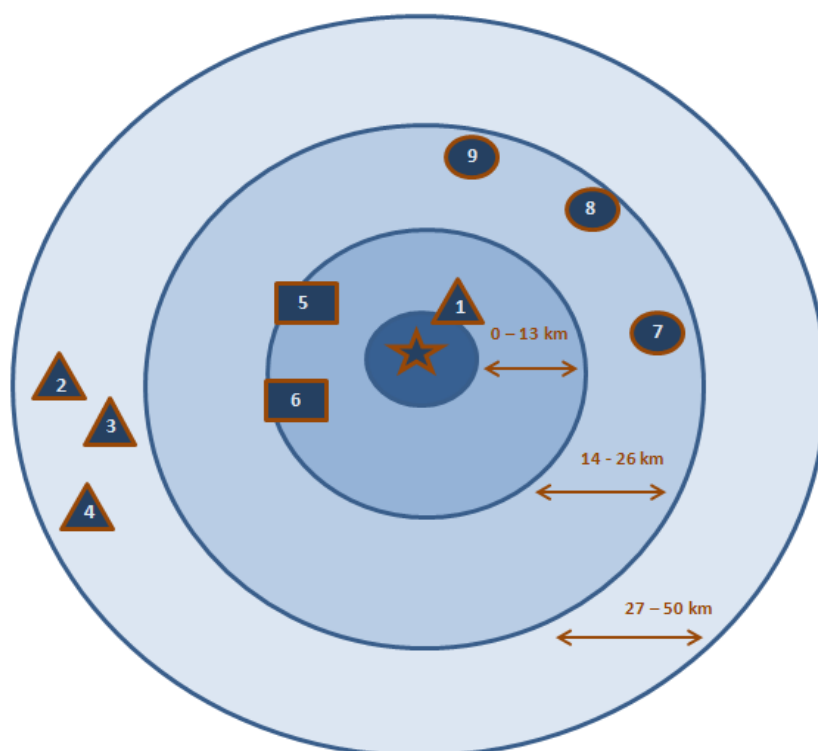
Konkurenční ring

Současná konkurence na trhu je pro podnik nejvyšší hrozbou. Velké firmy podnikají konkurenční boje prostřednictvím cenové i necenové konkurence. Díky objemným odběrům od dodavatelů si mohou dovolit klesnout na výrazně nižší cenu zboží a tím fatálně ovlivnit fungování menších podniků.

V rámci celého Jihočeského kraje nepředstavuje analyzovaná firma žádnou konkurenční hrozbu pro ostatní podniky, je tomu naopak a to především kvůli velikosti firmy. Zúžím-li konkurenční ring na okres České Budějovice, je podnik chápán jako slabší firma s malou konkurenceschopností, ale schopná se na trhu udržet. Hlavními konkurenty jsou především velké specializované obchody v Českých Budějovicích, jako je například Bauhaus nebo OBI, ale i maloobchody od kterých podnik odebírá zboží, například Raab Karcher. Cílem podniku však není uspokojit poptávku zákazníků po celých jižních Čechách, ale primárně uspokojit poptávku na území Novohradska. V tomto prostředí má firma Stavebniny Jiří Beneš vybudovanou svou pozici a konkurenční boje nejsou silné i přesto, že nejbližší a významný konkurent je jen 1 km vzdálený. Tudíž v současném konkurenčním prostředí na trhu Novohradska nemá podnik problém se udržet a nemusí podléhat žádným silným konkurenčním bojům a vlivům.

Pro přiblížení obrazu o konkurenci použiji strategickou mapu konkurentů, viz obrázek 9.

Obrázek 9 - Strategická mapa konkurentů





Stavebniny Jiří Beneš, Údolí 7, Nové Hrady 374 01

Tabulka 1 - Významní konkurenti



Významní konkurenti

	Název podniku	Sídlo podniku	Vzdálenost od Stavebnin Jiří Beneš
1	Jan Flieger stavebniny ATIKA	Údolí 160, Nové Hrady 374 01	1,0 km
2	Bauhaus České Budějovice	České Vrbné 2380, České Budějovice 370 11	38,3 km
3	OBI Česká republika, s.ro.	Pražská tř. 2540, České Budějovice 370 04	35,6 km
4	DEKstaviva	Ul. Hraniční 2253, České Budějovice 370 06	32,2 km

Zdroj: Vlastní

Tabulka 2 - Středně významní konkurenti



Středně významní konkurenti

	Název podniku	Sídlo podniku	Vzdálenost od Stavebnin Jiří Beneš
5	Stavebniny- Marcel Paderta	Trocnovská 1062, Trhové Sviny 374 01	13,5 km
6	Ing. Jan Kalena	Třebízského, Trhové Sviny 374 01	12,3 km

Zdroj: Vlastní

Tabulka 3 - Bezvýznamní konkurenti



Bezvýznamní konkurenti

	Název podniku	Sídlo podniku	Vzdálenost od Stavebnin Jiří Beneš
7	Stavebniny Marián Žiak	Husova 274, České Velenice 378 10	17,8 km
8	Famax Czech a.s.	Pražská 559, Suchdol nad Lužnicí 378 06	18,5 km
9	Sviták Pavel stavebniny	Petra z Lindy 153, Borovany 373 12	20,5 km

Zdroj: Vlastní

Jak můžeme z mapy konkurentů vyčíst, největšími konkurenty jsou Jan Flieger Stavebniny ATIKA, který je v bezprostřední blízkosti analyzovaného podniku. Dále pak velké specializované prodejny jako je Bauhaus České Budějovice, OBI Česká republika a DEKstaviva. Tyto firmy představují velmi vysokou konkurenci. Podnik Jan Flieger Stavebniny ATIKA jsou

nejbližším konkurentem – je vzdálena pouze 1 km od analyzovaného podniku. Konkurenční boj mezi těmito dvěma podniky je čilý, přestože má každý podnik své stálé zákazníky. Oba podniky si zatím obstojně hájí své místo na trhu.

Mezi středně významné konkurenty patří Stavebniny-Marcel Paderta a Ing. Jan Kalena. Oba podniky sídlí v sousedícím městě - Trhových Svinech, které je vzdálené zhruba 13 km od Údolí u Nových Hradů. Oba subjekty představují pro analyzovaný podnik konkurenci. Konkurenční boje jsou minimální, jelikož tyto podniky mají působnost především v Trhových Svinech a okolních vesnicích.

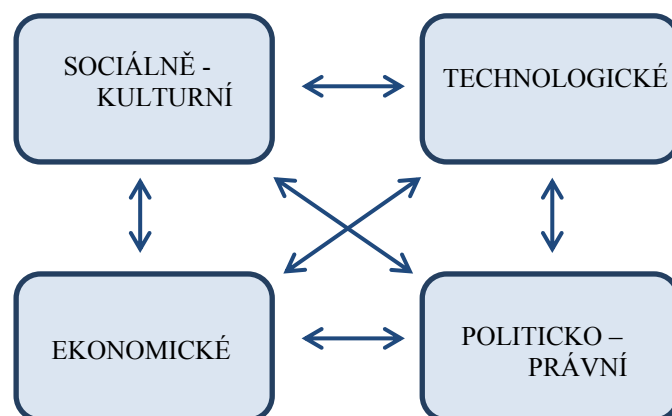
Nevýznamní konkurenti jsou Stavebniny Marián Žiak, které se specializují na prodej stavebnin především zahraničním zákazníkům, jelikož sídlí v blízkosti hranic České republiky a Rakouska. Famax Czech, a.s. a Sviták Pavel stavebniny mají zcela jiný okruh působnosti, proto je také považují za nevýznamné konkurenty.

Podnik Stavebniny Jiří Beneš musí brát v úvahu všechny své konkurenty, včetně těch nevýznamných. Jedná se o malý podnik se slabší konkurenční silou a jakékoli rozšíření konkurenčního podniku by jej mohlo zasáhnout.

4.1.3 STEP analýza

Další externí analýzou je STEP analýza, kde budu zkoumat vliv faktorů vnějšího prostředí na podnik. Tyto faktory nemůže podnik nijak ovlivnit ani je upravovat podle svých potřeb. Jediná obrana proti těmto faktorům je, naučit se je respektovat a pracovat s nimi.

Obrázek 10 - Schéma STEP analýzy



Zdroj: VÁCHAL, J. a P. PÁRTLOVÁ. 2008. *Strategický management*.

Sociálně kulturní faktory

Do této skupiny zahrnu takové faktory, které jsou spojené se způsobem života lidí, jejich vzděláním, mobilitou, životními hodnotami, příjmem nebo činnostmi ve volném čase. Veškeré tyto faktory ovlivňují z externího prostředí chod každého podniku ať už přímo nebo nepřímo.

Mobilita obyvatel

Mobilita obyvatel je pro analyzovaný podnik velice důležitým faktorem. Na oficiálních stránkách Ministerstva vnitra České republiky (www.mvcr.cz) jsem vyhledala počet obyvatel ve vesnicích a menších městech, které obklopují analyzovaný podnik. Počet obyvatel je přibližně 4100 obyvatel, což je poměrně vysoké číslo. Beru v úvahu, že alespoň polovina z tohoto počtu lidí bude potřebovat v budoucnu nakoupit jakýkoli stavební materiál a analyzovaný podnik, spolu s hlavním konkurentem, je nejbližší v jejich okolí a tudíž i nejpravděpodobnější místo nákupu.

Dalším positívum vidím v tom, že nakoupený materiál musí zákazníci přepravit na místo určení. Každý nemá možnost přepravit větší množství materiálu v osobním automobilu, a pokud se nejedná o drobné zboží, jako jsou například šrouby, tak bude zapotřebí sehnat dopravní prostředek, kterým se zboží přepraví a právě v takovém případě se uplatní druhá provozovaná činnost – autodoprava.

Životní styl

„Stavební produkce v lednu 2013 klesla meziročně o 9,3 %. Stavební úřady vydaly meziročně o 4,1 % stavebních povolení více a jejich orientační hodnota klesla o 31,7 %. Bylo zahájeno meziročně o 39,0 % bytů méně. Dokončeno bylo o 10,4 % bytů méně.“ (Český statistický úřad, 2013)

V současné době se sice málo staví nové domy a budovy a odvětví stavebnictví je dlouhodobě v recesi, ovšem můžeme říci, že starší domy a budovy se opravují a rekonstruují, což je příležitostí pro firmy prodávající stavební materiál, tudíž i pro firmu Stavebniny Jiří Beneš. Trendem posledních let se stalo opravovat starší statky a stavení a zvelebovat chaty. Tento trend je bezpochyby příležitostí pro analyzovanou firmu, neboť v oblasti Novohradských hor je velký počet stavení, která byla v poslední době koupena novými majiteli, kteří si své nové nemovitosti přetvářejí dle svých představ. Nakupovat materiál na tyto přestavby a úpravy ve vzdálenějších městech je nevýhodné, proto se často obrazejí na firmu Stavebniny Jiří Beneš. Zmíněné

nemovitosti si často kupují cizinci – především Rakušané a ti ocení, že zaměstnanci podniku Stavebniny Jiří Beneš umí plynule mluvit německým jazykem.

Technologické faktory

Současná doba je doba technologií, které se stále vyvíjejí a je kladen stále větší důraz na jejich význam. Mnohdy znamenají nové technologie vysoké investice, ale zároveň však i snížení nákladů. Technologické faktory v tomto odvětví souvisí především s vývojem nových materiálů a práci s nimi, což je velice důležité. Vývoj nových, moderních materiálů je velice rychlý, a pokud chtějí podniky obstát v konkurenci na trhu, měly by se průběžně informovat o nových materiálech a technologiích použití materiálu.

V oblasti autodopravy se jedná o větší technologické změny. Pokroky jsou v elektronickém vybavení automobilů, například nové navigace nebo sledovací systémy. Asi nejdůležitějším pokrokem v posledních letech v odvětví silniční dopravy je vynález biopaliva.

Nové materiály

Technologický vývoj se samozřejmě týká i stavebního odvětví. Především firem, které se zabývají přímo výstavbou, kde se jedná o nové technologie stavebních postupů, nové stavební stroje atd., nebo naopak výrobců, kteří mohou uplatňovat například nové postupy a patenty při výrobě materiálu. Jakýmsi mezičlánkem mezi těmito dvěma subjekty je právě prodej stavebního materiálu. Prodejna stavebního materiálu sama o sobě žádné technologické postupy či kroky podnikat nemůže a je závislá na výrobcích a dodavatelích, kteří poskytují informace o nových materiálech.

Dodavatelé firmy Stavebniny Jiří Beneš prezentují nové materiály a zboží, aby firmu informovali o nových možnostech. Dále záleží na firmě, zda nové zboží zahrne do své nabídky. Jelikož se jedná o malý podnik, nemůže si dovolit riskovat s novým zbožím, u kterého předpokládá, že by bylo poptáváno pouze výjimečně. To podnik samozřejmě konkurenčně oslabuje, jelikož velké prodejny většinou zahrnují do svého portfolia veškeré novinky na trhu.

Někteří dodavatelé umožňují tzv. komisioní prodej. Tento druh prodeje spočívá v tom, že dodavatel dodá firmě zboží, které firma zaplatí dodavateli až po prodání zboží. Pokud se zboží neprodá, dodavatel si ho vezme zpět. V zásadě se jedná o zboží vyšší finanční hodnoty. Tato forma prodeje je výhodná jak pro dodavatele, tak pro analyzovanou firmu, jelikož dodavatel si utváří obraz o zájmu o svůj výrobek v dané oblasti a prodejna pokud výrobek prodá, má zisk, pokud ne, neutrpí žádné finanční ztráty.

Míra zastarání materiálu

Tento faktor není pro firmu Stavebniny Jiří Beneš nijak zásadní. Zastarání se může u poskytovaného zboží projevit například starším typem cihel, než je požadováno nebo jinými rozměry, jiným složením lepidla nebo zastaráním podobného charakteru. Jak jsem již zmiňovala, podnik má pouze menší skaldové prostory, proto nemá žádné velké zásoby materiálu na skladě a skladovaný materiál je většinou v krátké době prodán. Podnik aplikuje zásobování metodou Just in time, čímž předchází právě riziku, že bude mít zastaralý materiál.

V oblasti autodopravy bohužel musím konstatovat, že je zastarání evidentní, jelikož firma má pouze jeden nákladní vůz a to velice starý. Do budoucna firma plánuje investovat do novějšího typu automobilu, ale jedná se spíše o taktický plán, ne-li strategický. Jak již bylo řečeno, autodoprava není stěžejní činnost firmy, spíše doplňková, protože se problémy spojené se zastaralým nákladním automobilem přednostně neřeší.

Ekonomické faktory

Míra nezaměstnanosti v Jihočeském kraji ke dni 28. 2. 2013 byla 7,3%. Vývoj hrubého domácího produktu v minulém roce klesal. Míra meziroční inflace za druhý měsíc letošního roku byla 1,7%. (kurzy.cz)

Míra nezaměstnanosti

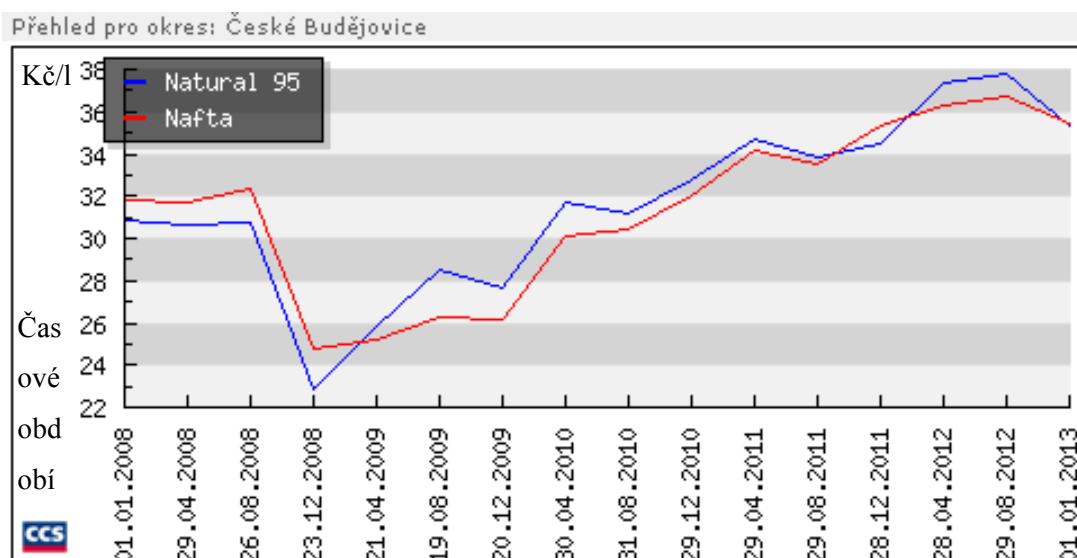
Míra nezaměstnanosti je stěžejním faktorem obecně pro všechny odvětví ekonomiky. Logický koloběh nákupu statků a služeb je: pokud jsou lidé zaměstnaní, vydělávají finanční prostředky, tudíž si mohou dovolit utracet tyto finance v obchodě, tím tvořit poptávku a zajišťovat podnikům obrat. Pokud jsou lidé nezaměstnaní, budou utracet peníze pouze za nezbytně nutné statky a služby, mezi které bohužel většinou stavební materiál nepatří.

Vývoj cen pohonných hmot

Vývoj cen pohonných hmot ovlivní téměř všechny podniky, jelikož ceny za pohonné hmoty se započítávají do nákladů na distribuci, které se dále promítnou do cen statků a služeb. Není tomu jinak ani u firmy Stavebniny Jiří Beneš. V této firmě se ceny pohonných hmot odrážejí nejen u cen zboží, ale i v cenách autodopravy, kterou firma poskytuje. Ceny se dotknou i konečných spotřebitelů, jelikož náklady vynaložené na pohonné hmoty jsou součástí režijních nákladů podniku. U poskytované služby, autodopravy, se ceny odrážejí přímo. V posledních letech je zaznamenán, až na malé výjimky, pouze růst cen pohonných hmot.

Vývoj cen pohonných hmot v okrese České Budějovice za období posledních pěti let (od 1. 1. 2008 do 1. 1. 2013) je zaznamenán na grafu č. 1. Z tohoto grafu je viditelné, že až na výjimečné kolísání cen směrem dolů, mají ceny pohonných hmot tendenci stále růst, což má za důsledek zvyšování cen zboží a služeb.

Graf 1 - Vývoj cen pohonných hmot v Jihočeském kraji (2008-2013)



Zdroj: CCS Česká společnost pro platební karty s.r.o. [online]

Hospodářský cyklus

Hospodářský cyklus je jedním z hlavních externích faktorů, které působí na podnikání. Odvětví stavebnictví se v posledních letech objektivně ocitá ve fázi recese. Podíváme-li se pouze na roční cyklus v tomto odvětví, zjistíme, že ho tvoří pravidelná perioda. Útlum můžeme sledovat zhruba od poloviny prosince do poloviny března. Od polovin března do konce listopadu se odvětví pomalu přesouvá přes fázi kontrakce až do fáze expanze. Tato pravidelná perioda je způsobená sezónním charakterem tohoto odvětví.

Politicko – právní faktory

Právní hlediska, která ovlivňují a upravují provozování maloobchodu se stavebním materiálem, jsou např.:

- právní úprava v oboru podnikání – udělení živnostenského oprávnění,
- daňové povinnosti podnikatele,
- ekologická likvidace odpadů.

Právní úprava v oboru podnikání

„Živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“.
(Česko, 1991)

Dle živnostenského zákona § 10 je postup při vzniku živnostenského oprávnění odlišný dle toho, o jakou živnost se jedná. Pokud se jedná o živnostenské oprávnění k provozování živnosti ohlašovací volné, nepotřebuje podnikatel žádnou odbornou způsobilost, ale pouze svůj chtíč podnikat a musí splňovat zákonem stanovené všeobecné podmínky, jako je například plnoletost, způsobilost k právním úkonům nebo bezúhonnost. Tyto živnosti jsou vedeny pod názvem předmětu podnikání „Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“ (Česko, 1991)

Pan Jiří Beneš dostal povolení podnikat na základě udělení živnostenského oprávnění pro provozování specializovaného maloobchodu.

„Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Obory činnosti: Specializovaný maloobchod

Zahájeno: 01.01.2004

Druh živnosti: Ohlašovací volná

Vznik oprávnění: 01.01.2004

Doba platnosti oprávnění: na dobu neurčitou „

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]

U živnosti koncesované je postup získání živnostenského oprávnění rozdílný. Tyto živnosti jsou možné provozovat pouze na základě správního rozhodnutí. Postup získání živnostenského oprávnění pro živnosti koncesované je následující. Žadatel podá žádost příslušnému živnostenskému úřadu, který ji posoudí a na základě posudku živnostenské oprávnění povolí, nebo zamítne. Žadatel o koncesi musí splňovat všeobecné podmínky, odbornou způsobilost a vyjádření orgánu příslušné státní správy.

Pan Jiří Beneš dostal povolení podnikat na základě udělení živnostenského oprávnění pro provozování silniční motorové dopravy.

„Předmět podnikání: Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny

Druh živnosti: Koncesovaná

Vznik oprávnění: 15.06.1992

Doba platnosti oprávnění: na dobu neurčitou“

Zdroj: : Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]

K provozování autodopravy se vztahují i další zákony. Nejobecnějším zákonem, který se dotýká provozování nejen této činnosti, ale je i obecným zákonem pro užívání pozemních komunikací, je zákon č. 19/1997 Sb., o pozemních komunikacích. V tomto zákonu je uvedeno rozdělení silnic dle typu (dálnice, silnice jednotlivých tříd, vedlejší cesty atd.), povinnosti vyplývající pro podnikatele (např. povinnost platit poplatky za užívání komunikací) a další důležité informace. Dalším podstatným obecným zákonem je zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě ve znění pozdějších předpisů a s tím spojená vyhláška č. 78/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Tato vyhláška upravuje povinnosti a práva provozovatele, zároveň určuje možnosti jednotlivých orgánů zasahovat do práv provozovatele a určuje sankce pro nedodržení těchto povinností. Další zákon, který musí firma respektovat je zákon č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů ve znění pozdějších předpisů a úprava tohoto zákona, zákon 297/2011 Sb.

Vývoj DPH

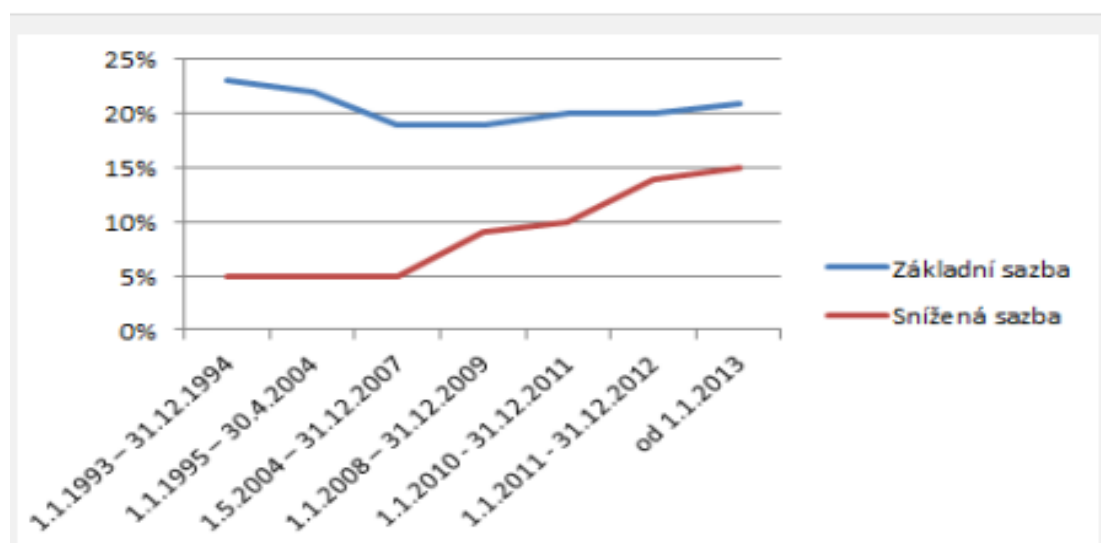
Vývoj DPH je důležitým faktorem asi pro každého z nás, jelikož se nás všech přímo dotýká. Daň z přidané hodnoty platíme jako součást ceny každého statku či služby a je naší zákonnou povinností tuto sazbu zaplatit.

Na zboží, se kterým podniká firma Stavebniny Jiří Beneš, se vztahuje základní sazba DPH, v letošním roce činí 21%. Oproti loňskému roku se sazba zvýšila o 1%. Toto zvýšení mělo dopad na ceny jak nakupovaného materiálu pro podnik, tak pro zákazníky, kteří si materiál koupili u firmy Stavebniny Jiří Beneš, jelikož se samozřejmě vyšší náklady na pořízení promítly

i v prodejní ceně. Na grafu č. 2 je zachycený vývoj DPH od založení České republiky. Podle dosavadního vývoje DPH předpokládám, že v příštích letech se sazba daně z přidané hodnoty sjednotí. Tento návrh padl ve vládě již v loňském roce a plánovala se sjednocená sazba DPH na 17.5 %. V letošním roce tento návrh sice neprošel, ale dle mého názoru v budoucnu bude sazba DPH sjednocena.

Osa y na grafu 2 znázorňuje sazbu DPH v %, osa x časové období.

Graf 2 - Vývoj DPH



Zdroj: Pražské bydlení [online]

Tabulka 4 - Vývoj DPH v ČR (1993 - 2013)

Období	Základní sazba	Snížená sazba
1.1. 1993 - 31.12. 1994	23 %	5 %
1.1. 1995 - 30.4. 2004	22 %	5 %
1.2. 2004 - 31.12. 2007	19 %	5 %
1.1. 2008 - 31.12 2009	19 %	9 %
1.1. 2010 - 31.12. 2011	20 %	10 %
1.1. 2011 - 31.12. 2012	20 %	14 %
od 1. 1. 2013	21 %	15 %

Zdroj: Pražské bydlení [online]

Ekologická likvidace odpadu

Při provozování jakéhokoli podnikání vzniká více či méně odpadu, který musí být ekologicky zlikvidován. Tuto problematiku řeší zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech. Hlavní část odpadu v mnou analyzované firmě tvoří igelitové obaly, kterými jsou zabalené palety. Podnik nesmí likvidovat odpad sám (např. pálením), nýbrž musí tento odpad odvézt na příslušné místo (např. do sběrného dvora), kde dostane potvrzení, že odpad byl odvezen do speciálního zařízení, které ho dle zákona zlikviduje nebo recykluje. Podnik Stavebniny Jiří Beneš odváží odpady k odbornému zlikvidování do společnosti Marius Pedersen do Růžova u Borovan.

4.1.4 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy budu zkoumat jak interní, tak externí prostředí podniku. Po sestavení matice SWOT stanovím strategii vyplývající z této matice.

Sestavení maticí IFE a EFE

Silné stránky

- Odborný a kvalifikovaný personál.
- Nízká fluktuace zaměstnanců.
- Ochota objednat materiál, který není zahrnut v sortimentní nabídce firmy.
- Kvalitní materiál.
- Spolehlivost.
- Domácí prostředí a individuální přístup k zákazníkům.
- Vedle pevné pracovní doby i flexibilní pracovní doba pro zákazníky.
- Finanční nezávislost - vlastní kapitál, majetek i pozemky.

Slabé stránky

- Nedostatečné skladové prostory.
- Užší sortiment.
- Starší typ nákladního automobilu.

- Vyšší ceny za služby – autodoprava.
- Slabá reklama – špatný přístup majitele k propagaci podniku.

Ze silných a slabých stránek sestavím matici IFE, viz tabulka č. 5, pomocí které zhodnotím interní pozici firmy. Matici tvořím tímto způsobem:

- 1) dle svého uvážení vyberu 5 klíčových faktorů z výše jmenovaných silných a slabých stránek a zadám je do tabulky
- 2) každému faktoru přidělím váhu v intervalu od 0,01 – 0,9 podle toho, jak je daný faktor důležitý pro firmu Stavebniny Jiří Beneš. Váhy dle svého uvážení přiřadím já. V případě, že se mi bude jevit daný faktor pro firmu méně důležitý, dostane váhu bližší 0,01, pokud se mi faktor bude zdát důležitý, váha se blíží k 0,9.
- 3) dále každému faktoru přidělím body a to podle toho, jak jsou jednotlivé faktory vnímány samotnou firmou. Toto bodové hodnocení prokonzultuji s majitelem podniku. Bodové hodnocení je na bodové škále od 1 - 4 a je rozděleno takto:

- slabé stránky: 1 = důležitá slabá stránka,
 2 = méně důležitá stránka
- silné stránky: 3 = méně důležitá silná stránka
 4 = důležitá silná stránka

- 4) po obodování a udělení vah ke každému faktoru spočítám součin bodů a váhy u jednotlivých faktorů. Tento součin sečtu zvlášť u slabých a silných stránek a nakonec tyto dva součty sečtu dohromady. Tyto získané informace budou důležité při sestavování samotné matice SWOT.

Tabulka 5 - Matice IFE

	Faktory	Váha	Body	Součin
Silné stránky S	Odborný a kvalifikovaný personál	0,04	3	0,12
	Kvalitní materiál	0,06	4	0,24
	Spolehlivost	0,05	3	0,15
	Dobré geografické postavení firmy	0,05	3	0,15
	Finanční nezávislost - vlastní kapitál, majetek i pozemky	0,09	4	0,36
	<i>Silné stránky celkem</i>	<i>0,29</i>	<i>17</i>	<i>1,02</i>
Slabé stránky W	Nedostatečné skladové prostory	0,17	1	0,17
	Užší sortiment	0,10	2	0,20
	Starší typ nákladního automobilu	0,13	2	0,26
	Vyšší ceny za služby – autodoprava	0,15	1	0,15
	Slabá reklama – špatný přístup majitele k propagaci podniku	0,16	1	0,16
	<i>Slabé stránky celkem</i>	<i>0,71</i>	<i>7</i>	<i>0,94</i>
	S a W celkem	1,00	24	1,96

Zdroj: Vlastní

Pomocí matice IFE jsem spočítala interní hodnotu firmy na 1,96. Tato hodnota je velice blízká 2, což poukazuje na střední interní pozici podniku, což demonstruje vnitřní stabilitu podniku. Změny v interním prostředí nijak firmu nepoznamenají.

Příležitosti

- Slevy u dodavatelů.
- Spolehliví dodavatelé.
- Důraz na rekonstrukci, modernizaci a opravy budov a celkového vzhledu měst a obcí.
- Opravy a stavby nových chat v oblasti, kde firma působí.
- Dobré geografické umístění podniku.

Hrozby

- Konkurence.
- Příchod konkurence ze zahraničí – Rakouska.
- Sezónnost.
- Vysoké ceny pohonných hmot.
- Inflace.
- Dlouhodobá recese ve stavebním odvětví.
- Zvyšování sazby DPH → zvýšení cen zboží a služeb.

Maticе EFE, viz tabulka č. 6, mi pomůže vyhodnotit externí pozici podniku. Postupuji stejným způsobem, jako u vytváření matice IFE. Rozdíl je ve vnímání vah u jednotlivých faktorů. V matici EFE budu přidělovat váhy k faktorům podle důležitosti jednotlivých faktorů pro úspěch v odvětví. Dalším rozdílem je způsob bodování, které je stanoveno takto:

- 1 = málo významná příležitost nebo hrozba
- 2 = střední příležitost nebo hrozba
- 3 = nadprůměrná příležitost nebo hrozba
- 4 = nejvýznamnější příležitost nebo hrozba

Váhy k jednotlivým faktorům přiřadím dle svého uvážení a body přiřadím po konzultaci s majitelem podniku.

Tabulka 6 - Matice EFE

	Faktory	Váha	Body	Součin
Příležitosti O	Slevy u dodavatelů	0,04	1	0,04
	Spolehliví dodavatelé	0,09	2	0,18
	Důraz na rekonstrukci, modernizaci a opravy budov a celkového vzhledu měst a obcí	0,11	3	0,33
	Opravy a stavby nových chat v oblasti, kde firma působí	0,07	2	0,14
	Dobré geografické umístění podniku	0,08	2	0,16
	<i>Příležitosti celkem</i>	<i>0,39</i>	<i>10</i>	<i>0,85</i>
Hrozby T	Konkurence	0,13	3	0,39
	Sezónnost	0,14	4	0,56
	Vysoké ceny pohonných hmot	0,10	2	0,2
	Dlouhodobá recese ve stavebním odvětví	0,13	3	0,39
	Zvyšování sazby DPH --> zvýšení cen zboží a služeb	0,11	2	0,22
	<i>Hrozby celkem</i>	<i>0,61</i>	<i>14</i>	<i>1,76</i>
	O a T celkem	1,00	24	2,61

Zdroj: Vlastní

Celková externí hodnota matice EFE vyšla 2,61, což signalizuje vysokou citlivost na externí vlivy. Takový stav jistě není optimální a neměl by být dlouhodobý.

Podnik by měl využít své silné stránky, pomocí kterých by se měl snažit minimalizovat rizika, která přicházejí z vnějšího okolí.

Sestavení SWOT matice

Z hodnot, které mi vyšly ve výše uvedených maticích IFE a EFE, sestrojím konečnou SWOT matici. Dále stanovím výslednou pozici, která vyplývá z matice.

Obrázek 11- Matice SWOT

	Silné stránky S 1,02	Slabé stránky W 0,94
Příležitosti O 0,85		
Hrozby T 1,76		

Zdroj: Vlastní

Na matici SWOT, obrázek č. 11, můžeme vidět, že podnik se nachází v současné době v defenzivní pozici. Tato pozice je dána velkým množstvím silných stránek podniku a hrozbami, které přicházejí z externího prostředí. Podnik by měl stále zlepšovat a utužovat svou interní pozici a efektivním využitím silných stránek minimalizovat hrozby.

4.1.5 Analýza portfolia – matice BCG

Pro analýzu portfolia jsem si zvolila asi nejpoužívanější způsob analyzování sortimentu podniku a to matici BCG, která byla vyvinuta americkou společností The Boston Consulting Group, oddut zkratka BCG. Portfolio firmy Stavebniny Jiří Beneš se skládá s mnoha druhů zboží, které rozdělím do skupin a jednotlivé skupiny dále umístím do kvadrantů matice BCG podle toho, jaký obrat obstarávají podniku.

Složky podnikového portfolia

Zboží

- Cihly, bloky, panely (1)
- Izolace (2)
- Náradí (3)
- Barvy, laky (4)
- Venkovní dlažby (5)

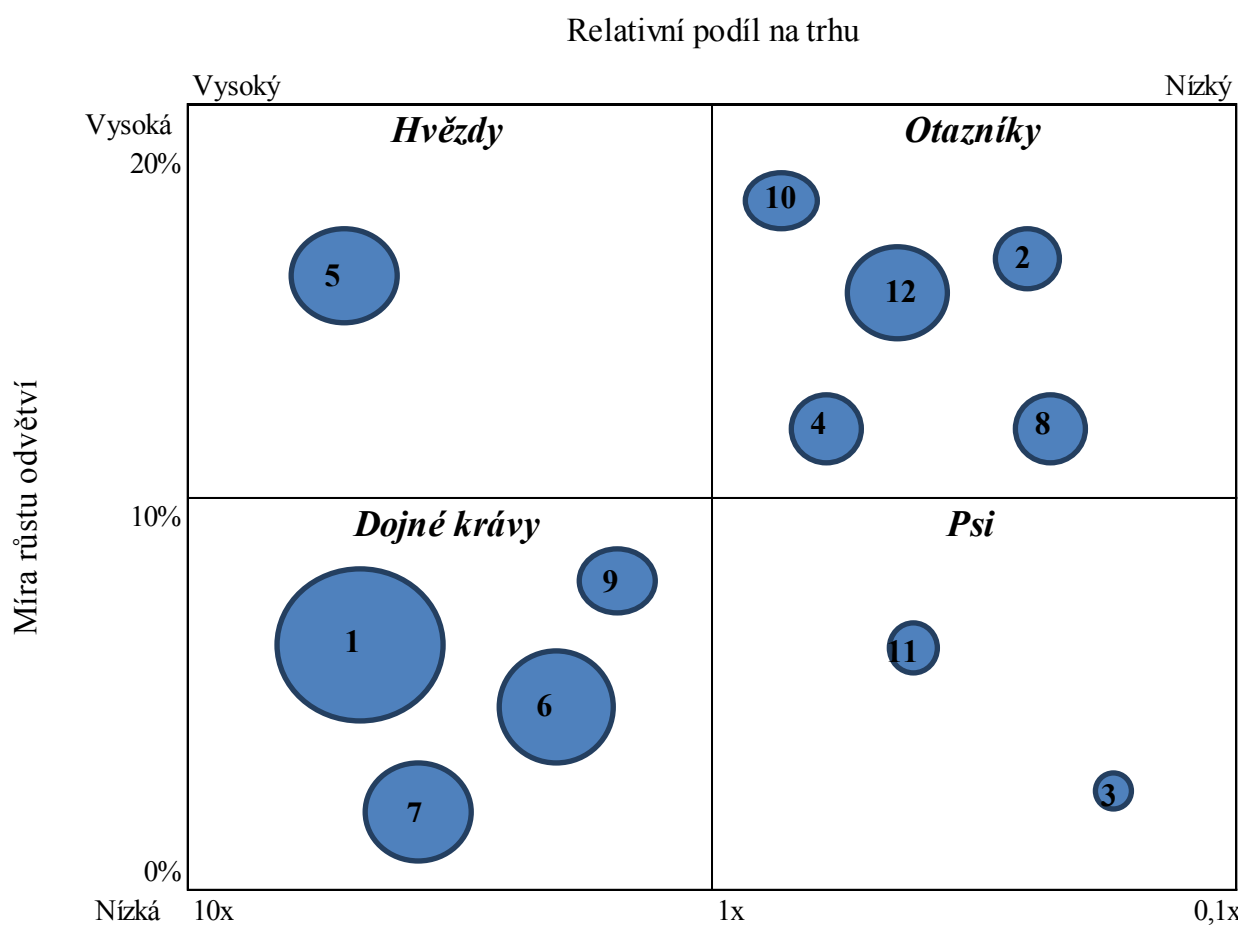
- Omítky, malty, cementy (6)
- Stavební chemie – silikony, tmely, lepidla (7)
- Střešní tašky (8)
- Vodárenské vybavení (9)
- Ploty a pletiva (10)
- Doplnky do zahrady – kádě, kýble, hrábě... (11)

Služby

- Autodoprava (12)

Matice BCG

Obrázek 12 - Matice BCG



Zdroj: Vlastní

Dojné krávy

V kvadrantu dojných krav se nachází zboží, které se prodává nejvíce a je tedy stabilním příjmem pro podnik. Jedná se především o cihly, bloky a panely, které mají nejvyšší tržní podíl, dále omítky, malty a cementy, stavební chemie a vodárenské vybavení. Tento materiál zajišťuje podniku nejvyšší zisky. Z financí, získaných prodejem těchto produktů se sponzoruje nákup zboží, které je umístěno v dalších kvadrantech matice BCG. Lze říci, že většina zboží v tomto kvadrantu je ve fázi zralosti, tzn., že je výrobek pro veřejnost známý a dobře se prodává i bez propagace.

Otazníky

V kvadrantu otazníků najdeme tyto složky: barvy a laky, izolace, střešní tašky, autodopravu a nově i ploty a pletivo. Barvy a laky jsou sice obsaženy v podnikovém portfoliu, ale jsou zde jen základní druhy tohoto zboží. Například interiérové barvy obsahují pouze základní bílou barvu. Podnik by však mohl rozšířit nabídku tohoto sortimentu a tím si přilákat zákazníky. Pokud tak neučiní, předpokládám, že se v budoucnu tato skupina přesune do kvadrantu „Psů“.

Prodej střešních tašek je spíše nárazový, jelikož jejich cena v analyzovaném obchodě je vyšší než u konkurenčních firem. Je tomu tak proto, že podnik nekupuje tento materiál přímo od výrobců, ale od velkoobchodníků, u kterých je cena podstatně vyšší než u výrobců. V krátké budoucnosti bude majitel domlouvat podmínky odebírání střešních tašek přímo od výrobců a tím sníží jejich cenu. Tím se snad tento sortiment přesune do kvadrantu hvězd či dojných krav.

Zcela novým sortimentem jsou ploty a pletiva. Jelikož ještě nemůžeme říci, jak velká poptávka bude po tomto druhu zboží, umístím je do kvadrantu otazníků.

Další složkou v kvadrantu otazníků je autodoprava. Autodoprava není provozována jako zdroj zisků pro podnik, ale doplňkovou službou pro zákazníky firmy Stavebniny Jiří Beneš. Proto jsem ji umístila do kvadrantu otazníků.

Hvězdy

Jedinou položkou, která se nachází v tomto kvadrantu, jsou venkovní dlažby. Podnik nyní rozšířil hloubku nabízeného sortimentu o nové barvy a tvary. Investice do pořízení tohoto zboží byly celkem vysoké, ale již nyní se ukazuje, že rozšíření jistě pomohlo podniku a vede k vyšším ziskům.

Psi

V kvadrantu psů se nachází nářadí a doplňky do zahrady. Mezi nářadí patří šroubky, matičky a drobné nářadí pro zedníky. Toto zboží nevydělává podniku žádné vysoké výdělky. Ovšem kdyby jej podnik ze svého portfolia vypustil, jistě by mu chyběl a ztratil by některé své zákazníky. Jelikož toto zboží není náročné na podmínky skladování ani na velikost plochy, která je pro skladování nutná, nechává podnik toho zboží trvale na skladě. Stejně postavení zaujímají i doplňky do zahrady.

4.1.6 Analýza specifických příležitostí

Touto analýzou zhodnotím zdroje podniku a pokusím se najít specifickou příležitost (specifický zdroj) podniku Stavebniny Jiří Beneš. Budu hodnotit zdroje, které má nyní podnik k dispozici. Tyto zdroje mu umožňují odlišit se od konkurenčních podniků.

Tabulka 7 - Analýza specifických příležitostí

<i>Fyzické zdroje</i>	<i>Lidské zdroje</i>
Výrobní plochy	Struktura pracovních sil
Strojní vybavení	Vzájemná zastupitelnost
Skladovací prostory	Organizace práce
<i>Finanční zdroje</i>	<i>Zdroje nehmotné povahy</i>
Disponibilní kapitál	Image společnosti
Možnost získat úvěr	Ochranná známka
Závazky a pohledávky	Znalost trhu

Zdroj: VÁCHAL, J. a P. PÁRTLOVÁ. 2008. *Strategický management*.

Fyzické zdroje

Podnik vlastní nákladní automobil značky Liaz s hydraulickou rukou, multikáru značky Multicar, přívěs za automobil, vysokozdvíhový vozík a osobní automobil VW Passat, který je využíván vlastníkem podniku pro obchodní jednání. Ve vlastnictví podniku je i pozemek přímo

u hlavní silnice, na kterém je umístěna prodejna a sklad podniku. Tento pozemek je vzhledem k velikosti zboží, se kterým podnik obchoduje, nedostačující.

Finanční zdroje

Firma v současné době nevyužívá žádný úvěr ani leasing, disponuje tedy pouze vlastními finančními zdroji. Tato skutečnost je pro podnik nesmírně důležitá, jelikož většina konkurentů využívá zdrojů cizího financování.

Lidské zdroje

Podnik zaměstnává pouze dva zaměstnance. Organizace práce je tedy jednoduchá a srozumitelná, což je jistě pozitivní. Jednotliví zaměstnanci mají na starosti:

- zaměstnanec 1 - odborné poradenství, řidič automobilu, práce ve skladu, výdej a příjem zboží
- zaměstnanec 2 - administrativní činnost (objednávky, evidence zboží)
- majitel – v případě nutnosti zastoupí jakéhokoli zaměstnance

Zastupitelnost mezi zaměstnanci je problematická. Zaměstnanci mají potřebnou kvalifikaci, ale bohužel každý obstarává jiný druh práce, proto jsou vzájemně nezastupitelní. Hlavní překážkou v zastupitelnosti je nutnost mít řidičské oprávnění skupiny C, díky kterému je zaměstnanec oprávněn řídit nákladní automobil. V případě, že kterýkoli zaměstnanec onemocní, nebo není schopný vykonávat svou pracovní náplň, zaujme jeho místo majitel podniku, ovšem zaměstnanci se mezi sebou nahradit nemohou.

Hlavní výhodou oproti konkurenčním podnikům je znalost německého jazyka jednoho ze zaměstnanců. Lokalita, ve které se podnik nachází, je blízko státních hranic s Rakouskem a tito cizinci v blízkosti kupují chaty, které opravují a samozřejmě raději dají přednost nákupu materiálu na opravu v podniku, kde nemají žádný problém s domluvou ve svém rodném jazyce.

Jelikož se jedná o rodinný podnik, je atmosféra velmi přátelská a nevznikají žádné větší konflikty, které by jakkoli narušily plynulý chod podniku.

Zdroje nehmotné povahy

Podnik má v oblasti, ve které působí zavedené dobré jméno, proto je u zákazníků znám. Jelikož majitel podniku je na trhu již od roku 1992, má dobré znalosti a přehled o trhu, na kterém působí.

Se svými dodavateli má dlouholeté a pevné vztahy a může se na své dodavatele spolehnout. Jak již bylo zmiňováno, ke každému zákazníkovi přistupuje podnik individuálně, proto se zákazníci do podniku rádi vracejí.

4.2 Diskuse výsledků

Porterův model pěti sil

Pomocí první prováděné analýzy, Porterova modelu pěti sil, jsem zjišťovala konkurenční prostředí, ve kterém se analyzovaný podnik nachází. I přesto, že přímo v oblasti působení podniku Stavebniny Jiří Beneš jsou „volné kouty“ pro nového konkurenta, nepředpokládám vstup nového konkurenta na trh. Pro výstavbu velké specializované prodejny je tato lokalita neatraktivní, především kvůli malému počtu obyvatel, tuto hrozbu tedy vylučuji. Reálná je výstavba menšího nebo středního podniku, který by ovšem musel vynaložit vysoké finanční náklady na zařízení a především na udržení podniku na trhu, jelikož stávající podniky mají své loajální zákazníky a klientelu.

Příchod nových rivalů může být uskutečněn diversifikací, tzn. přechod konkurentů z jiného, většinou příbuzného, odvětví. Tato možnost je nejpravděpodobnější a v rámci příchodu nového konkurenta nejvíce ohrožuje analyzovaný podnik. Takoví konkurenti mají vytvořené jakési know-how, jméno, mají jisté vztahy s dodavateli a mají více možností získat informace o trhu, na který se chystají vstoupit než začínající podniky. Bariéry vstupu jsou tedy menší než u zcela nových rivalů. I přesto nepředpokládám vstup nového konkurenta ani touto cestou, jelikož bariéry vstupu jsou vysoké.

Podnik tedy není přímo ohrožen vstupem nového konkurenta na trh, jelikož bariéry vstupu pro menší nebo středně velký podnik jsou poměrně vysoké a pro velký podnik není tato lokalita dostatečně atraktivní. Výše zmíněnými důvody potvrzují výzkumný problém 2 a to, že vstup nových konkurentů do odvětví je obtížný.

V současné době je vyjednávací síla ze strany dodavatelů minimální a dodavatelé nevytvářejí nátlak na analyzovaný podnik. Pokud nenastane jakákoli změna ze strany dodavatelů, předpokládám, že podnik i nadále bude udržovat vztahy se svými současnými dodavateli.

Ze strany substitutu je ohrožení minimální, jelikož jediným v úvahu připadajícím substitutem je dřevo.

Současná konkurence na trhu je největší hrozbou pro podnik. Největší konkurenty představují velké specializované prodejny v Českých Budějovicích, které poskytují svým zákazníkům širší škálu zboží a nižší ceny zboží než analyzovaný podnik. Firma o velikosti podniku Stavebniny Jiří Beneš nemá šanci se takové cenové konkurenci ubránit a je si toho vědoma. Aby obstála v konkurenčním boji mezi sobě rovnými firmami a přilákala zákazníky, spoléhá se na své silné stránky, jako je individuální přístup ke každému zákazníkovi, nabídka doplňkových služeb nebo odborný personál.

STEP analýza

STEP analýzou jsem sledovala makrookolí podniku. Veškeré analyzované faktory mají obrovský vliv na podnik. Zároveň žádný z nich nemůže podnik ovlivnit, proto by měl všechny faktory pečlivě sledovat a snažit se přizpůsobit změnám a předejít momentu překvapení.

Technologické faktory považuji za méně důležité, jelikož podnik tohoto zaměření nemá moc možností, jak technologicky vylepšit své podnikání. Samozřejmě nemůže technologické postupy zcela ignorovat a musí si udržovat přehled o nových materiálech nebo o nových způsobech použití materiálu. Takové informace podávají podniku dodavatelé.

Politicko-právní faktory jsou jistě velice důležité, ale důraz se na ně klade především při zakládání podniku a do budoucna se pouze sledují nové vyhlášky či zákony a sleduje se jejich dodržování. Jsou tedy pro podnik velice důležité, ale většinou se jedná o zavedený proces (např. podání daňového přiznání) ve kterém se sledují pouze změny.

Nejvýznamnějšími faktory, které mají na podnik největší vnější vliv, jsou bezpochyby ekonomické a sociální faktory. Ekonomické faktory zčásti ovlivňují ceny zboží a služeb, jelikož tyto ceny se mimo jiné skládají i z režijních nákladů podniku, které zahrnují ceny energií nebo pohonných hmot. Růstu cen pohonných hmot a cen energií se podnik nevyhne. Může si však vybrat nejlevnějšího dodavatele těchto surovin a to je jediný způsob, jak tento faktor ovlivnit. Asi nejdůležitějším prvkem je hospodářský cyklus odvětví, který bohužel nemůže podnik ani minimálně ovlivnit, nebo se připravit na jeho vývoj. Jediným řešením jak se vyrovnat s nepříznivým hospodářským cyklem, je specializovat se více na silniční autodopravu, kterou podnik okrajově také provozuje.

Jediné faktory, které může podnik alespoň okrajově ovlivnit, jsou sociální faktory, které jsou pro něj stěžejní. Tyto faktory ovlivňuje podnik tím, že pro nemobilní zákazníky umožňuje možnosti dopravy materiálu nebo zapůjčení přívěsu za osobní automobil a vyjde vždy zákazníkovi vstříc.

Neovlivnitelný je ovšem trend životního stylu lidí. V současné době není až tak negativní pro toto odvětví. Lidé hodně rekonstruují své nemovitosti a podnik by měl této příležitosti maximálně využít.

SWOT analýzy

Pomocí SWOT analýzy jsem zhodnotila současnou pozici podniku na trhu. Podnik se nachází v defenzivní pozici, což není ideální stav. Podnik má sice silné interní postavení, ale je velmi citlivý na vnější okolí a hrozby přicházející z něj. Interní prostředí podniku je stabilní a podnik má velké množství silných stránek. Pomocí těchto silných stránek by měl minimalizovat nebo zcela eliminovat hrozby, které přicházejí z externího prostředí. Za největší silnou stránku považují finanční nezávislost podniku na cizích zdrojích. Podnik má veškeré nemovitosti i pozemky využívané k provozování podnikání ve svém vlastnictví a to představuje nespornou výhodu oproti konkurenčním podnikům. Další silnou stránkou je kvalitní materiál, který svým zákazníkům podnik poskytuje. Nejvyšší hrozbu pro podnik představuje konkurence a sezónnost. Konkurence je podrobně opsána výše v diskusi výsledků z Porterova modelu pěti sil. Sezónnost je hrozba, kterou nemůže podnik ovlivnit. Každý rok záleží na délce a síle zimních měsíců, ve kterých dochází k velkému útlumu v poptávce po stavebním materiálu. Možností, jak tento nedostatek poptávky vyrovnat, je více se zaměřit na autodopravu. Podnik by se mohl pokusit uzavřít smlouvu například s prodejci uhlí a v jejich spolupráci se v těchto zimních měsících soustředit především na autodopravu.

Mezi hlavní slabé stránky, které oslabují interní pozici podniku a podnik by se měl zaměřit na jejich zlepšení, patří například slabá reklama. Doporučovala bych majiteli, aby se na reklamu a celkovou propagaci podniku zaměřil, jelikož v této oblasti má podnik velké nedostatky. Nedostatek skaldových prostor a užší sortiment spolu logicky úzce souvisí. Kdyby podnik rozšířil svůj sortiment, neměl by dostatečné prostory na uskladnění. Tyto dva faktory jsou sice slabou stránkou, ale zároveň pomáhají podniku držet krok s aktuálním druhem zboží a předchází hrozbě zastarání nabízeného zboží. Podnik tyto slabé stránky kompenzuje tím, že svým zákazníkům objednává zboží, které nemá na skladě. Další dvě slabé stránky, které mají souvislost, jsou vyšší ceny v autodopravě a starší nákladní automobil. Vyšší ceny se odvíjejí z vysoké spotřeby nafty starého nákladního automobilu. Tento problém chce podnik řešit a do budoucna má v plánu zakoupit nový nákladní automobil s delším dosahem hydraulické ruky.

Portfolio analýza – matice BCG

V této části bakalářské práce zamítnu tvrzení, které zaznělo ve výzkumném problému 1, a sice že portfolio je zcela v pořádku. V kapitole „Návrhy opatření“ navrhnout změny portfolia, které bych podniku doporučila.

Pomocí matice BCG jsem zjišťovala strukturu nabízeného zboží firmy Stavebniny Jiří Beneš. Firma má dle mého názoru velké množství sortimentních skupin v kvadrantu otazníků. Některé skupiny mají potenciál přesunout se do kvadrantu dojných krav, jako je například prodej střešních tašek. Jinému sortimentu hrozí, že pokud neprojdou razantní změnou, propadnou se do kvadrantu psů, což by nebylo pro podnik příliš pozitivní. Příkladem takové sortimentní skupiny jsou laky a barvy. Zda se jednotlivé skupiny přesunou do jiných kvadrantů, ukáže až čas. Každopádně je v moci a síle podniku na postavení jednotlivých skupin zapracovat a rozvíjet tak podnik jako celek.

Sortimentní skupiny v kvadrantu dojných krav tvoří zboží, které má pravidelný odběr a vysoké zisky. Zisky z těchto produktů financují nákup ostatního sortimentu. Zboží v tomto kvadrantu je dlouhodobě ve fázi zralosti, proto by podnik měl sledovat vývoj tohoto zboží a ve vhodnou dobu jednotlivé druhy zboží obměnit za novější a technologicky vyspělejší sortiment. V případě, že by podnik neobměnil zboží v čas, hrozilo by, že by ztratil finanční prostředky získané z prodeje těchto produktů a neměl by peníze na nákup ani ostatního sortimentu.

Dle mého názoru je portfolio podniku nevyrovnané a to především díky velkému počtu skupin zboží v kvadrantu „Otazníků“. V kapitole „Návrhy na opatření“ uvedu své typy, jak portfolio zpestřit a zvýšit tak zisk firmy.

Analýza specifických příležitostí

Cílem této analýzy bylo zjistit, zda firma disponuje nějakou specifickou předostí, která sledovaný podnik odlišuje od konkurence. Tuto specifickou příležitost jsem našla v nezbytných zdrojích, konkrétně ve finanční nezávislosti. Podnik disponuje pouze svým kapitálem, což je v dnešní době obrovská výhoda a málokterý konkurent se v tomto směru analyzovanému podniku vyrovná. Uvědomuji si, že udržet tuto specifickou příležitost není jednoduché a již nyní můžu říci, že do budoucna toto specifikum zmizí, jelikož podnik plánuje zakoupit nový nákladní automobil, který bude financovat pomocí leasingu nebo úvěru.

Za nejslabší stránku podniku považuji zdroje unikátní. Personální uspořádání je velmi jednoduché, ovšem nevyhovující a to z důvodu nezastupitelnosti zaměstnanců. V zimmích

měsících, kdy dochází k útlumu v podnikání, je počet zaměstnanců dostačující a optimální, v období boomu jsou zaměstnanci plně vytíženi, včetně majitele podniku, který je často přetížený.

4.3 Návrhy opatření

V této části bakalářské práce se pokusím navrhnout opatření, která by pomohla podniku zlepšit svou konkurenční pozici na trhu a tím i zvýšit zisky.

Rozšíření sortimentu

Hlavním důvodem pro úzkou nabídku sortimentu je nedostatek prostor pro skladování zboží. Tento problém by se dal řešit a to odkupem pozemku, který je v těsné blízkosti podniku Stavebniny Jiří Beneš. Překážkou je snížený terén, který by se musel zavést zeminou na úroveň pozemku patřícího podniku. Tyto úpravy terénu by byly jistě finančně náročné a podnik by si musel vzít na tyto úpravy půjčku. Zváším-li, že jinak je podnik zcela finančně samostatný, nevidím důvod tento krok nepodniknout.

Rozšířením sortimentu by podnik jistě přilákal nové zákazníky. Doporučila bych zvážit rozšíření sortimentu do hloubky, tzn. prohloubit druhy již nabízeného zboží (například již zmiňované laky a barvy), ale i do šířky sortimentu a přidat nové sortimentní skupiny. V následujících odstavcích uvedu konkrétní případy.

Navrhuji zavedení prodeje zboží používané na zahradě. Například zeminu, nářadí pro zahrádkáře apod. Zboží tohoto typu by jistě přilákalo nové skupiny zákazníků (především ženy, které jinak do tohoto obchodu chodí nakupovat jen zřídka).

Další sortimentní skupinou, která jistě najde uplatnění v této lokalitě je bazénová chemie. V nejbližším okolí jsou jen omezené možnosti nákupu takového zboží a zákazníci pro něj dojíždějí do minimálně 13 km vzdálených měst.

Poslední sortimentní skupinou, kterou navrhuji rozšířit, jsou barvy a laky. Jak již bylo řečeno, skupina barev a laků je obsažena v portfoliu podniku, ovšem jen v základních druzích. Především interiérové barvy by se daly rozšířit a to o barevné odstíny. V nabídce podniku je totiž pouze bílá barva a trendem posledních let jsou barevně vymalované stěny.

Hlavní návrh, jak zpestřit portfolio podniku je spojen s vysokými investicemi a rozšířením živnostenského oprávnění. Můj návrh spočívá v nákupu vibrační desky, kterou by podnik

pronajímal za poplatek zákazníkům. V lokalitě, kde sídlí podnik Stavebniny Jiří Beneš, není žádná půjčovna těchto strojů, což znamená minimální konkurenci. Potřebné by bylo rozšíření živnostenského oprávnění o obor činnosti pronájem a půjčování věcí movitých. Jedná se o živnost ohlašovací, proto nepředpokládám žádné problémy v rozšíření živnostenského oprávnění.

Vibračních desek je velké množství druhů. Základní parametry, dle kterých se vibrační deska vybírá, jsou velikost dusací plochy a váha, pomocí které dusá. Předpokládám, že poptávka bude přicházet především ze strany fyzických osob, které využijí vibrační desku pro soukromé účely, např. na zahradě. Pro účely podnikání tedy postačí stroj menších rozměrů. Na internetových stránkách společnosti ELVA PROFI, s.r.o. jsem si vyhledala následující vibrační desku: Ntc VD 301/11 (Praktik), hutní deska 300 x 520 mm, váha: 60 kg. Cena tohoto typu je 30 250 Kč.

Počáteční investice vynaložené na nákup stroje si může podnikatel odepsat z daní pomocí odpisů hmotného majetku. Vibrační deska je zařazena do odpisové skupiny č. 2 a doba odepisování je pět let. Odpis v prvním roce činí 3 328 Kč a v dalších letech 6 730 Kč. Celý výpočet rovnoměrných odpisů je uveden v Příloze č. 3.

Navrhla bych následující sazby půjčovného:

1 – 5 hodin	350 Kč
1 den	500 Kč
2 dny	900 Kč
5 dní	2 100 Kč

Ceny jsou uvedeny včetně DPH. Součástí ceny je jedna plná nádrž benzínu.

Za předpokladu, že by se vibrační deska půjčila minimálně 2x do měsíce na 2 dny (900 Kč), vrátily by se počáteční investice zhruba za 17 měsíců.

Rozšíření propagace

Jak jsem již v předchozích kapitolách uvedla, podnik má nulovou reklamu. V dnešní době je reklama velmi důležitá. Vzhledem k velikosti podniku a oblasti, ve které podnik působí, budu uvažovat o levnějších formách reklamy.

Velmi efektivní je novinová reklama. Navrhuji umístit reklamu do kulturního měsíčníku nebo městských novin v blízkém okolí. Náklady jsou minimální a reklama je dobře viditelná. Zjišťovala jsem cenu za reklamu v regionálním kulturním měsíčníku, který je vydáván pro města Borovany, Nové Hrady, Trhové Sviny, obec Horní Stropnice a městyš Ledenice. Cena reklamy o velikosti 9cm x 5cm je 2 400Kč/rok. Je to levná a účinná forma reklamy.

Další návrh na reklamu je polep firemních automobilů logem a adresou podniku. Jedná se o pohyblivou reklamu, tudíž osloví vysoký počet potenciálních zákazníků. Náklady jsou sice vyšší, ale jednorázové a polep má životnost i několik let. Přesná cena polepu se mi nepodařila zjistit, jelikož se odvíjí od velikosti a barevného zpracování polepu. Hlavní výhodou této reklamy je permanentní účinnost.

Dle mého názoru je mnoho způsobů jak levně a přitom účinně propagovat podnik. Pokud by se majitel zamyslel nad alespoň jednou formou propagace, jistě by podniku pomohl se zviditelnit a přilákat nové zákazníky.

Personální změny

Jedná se o malý podnik, čítající pouze dva zaměstnance. Tento počet je optimální, ale pouze pro chladné období, kdy se stavební materiál kupuje minimálně. V období tepla, kdy podnikání vzkvétá, trpí podnik nedostatkem zaměstnanců. Proto doporučuji majiteli podniku na toto období najmout brigádníka, který by jistě zaměstnancům ulehčil jejich práci. Ostatně největší úlevu by pocítil sám majitel podniku, který krom svých obvyklých povinností musí vykonávat některé práce svých zaměstnanců, jelikož ti svou práci nestíhají a je tak velmi přetížený.

5 Závěr

Cílem práce bylo charakterizovat vnitřní a vnější prostředí firmy Stavebniny Jiří Beneš a na základě provedených analýz vyhodnotit konkurenční pozici firmy a navrhnout varianty, jak tuto pozici zlepšit. Cíl práce byl splněn.

Pomocí provedených interních analýz, jako je SWOT analýza, portfolio analýza a analýza specifických příležitostí, jsem hodnotila a charakterizovala interní pozici firmy. Výsledkem SWOT analýzy bylo zjištění, že se firma nachází v defenzivní pozici na trhu. Není to optimální varianta, ale takový výsledek se dal očekávat, vzhledem k velikosti analyzovaného podniku. Zároveň jsem navrhla opatření, která by mohla vést k vylepšení této pozice. Pomocí matice BCG jsem zkoumala portfolio firmy. Hlavní chybou podniku je, že má omezené skaldové prostory a tudíž i užší nabízený sortiment. Podnik se snaží tuto skutečnost kompenzovat možností objednat si zboží, ale i přesto některý sortiment v nabídce podniku chybí. Opět jsem uvedla návrhy, jak tento problém řešit. Pomocí analýzy specifických příležitostí se mi podařila určit specifická přednost, která podnik odlišuje od konkurence a to finanční samostatnost.

Vnější prostředí podniku jsem sledovala pomocí externích analýz, konkrétně Porterovem modelem pěti sil a STEP analýzou. Porterův model pěti sil odhalil hlavní hrozby ze strany konkurence. Hlavní síla, která má na podnik Stavebniny Jiří Beneš největší vliv je konkurenční ring, tedy stávající konkurence. Největšími konkurenty jsou velké specializované prodejny. Pomocí STEP analýzy jsem zkoumala makrookolí podniku. Největší vliv na podnik mají sociální a ekonomické faktory. Tyto faktory bohužel nemůže podnik ovlivnit, musí proto sledovat jejich vývoj a podle svých možností se změnám včas přizpůsobit.

Závěrem bych zhodnotila konkurenční postavení podniku Stavebniny Jiří Beneš. Tento podnik je díky své velikosti konkurenčně slabší. Je si toho vědom, proto se nepouští do nerovných konkurenčních bojů s neadekvátními soupeři (velkými podniky). Ovšem v konkurenčním prostředí přiměřeně velkých podniků je podnik konkurenceschopný. Nemůžeme ho označit leadrem, ale ani outsiderem. Podnik je na „zlaté střední cestě“. Aby svou současnou pozici na trhu udržel, optimálně vylepšil a byl konkurenceschopný, musí pečlivě sledovat své okolí, aby se díky své nepozornosti nedostal na místo outsidera. Proto navrhuji, aby se podnik pokusil využít alespoň některého z mého návrhu a snažil se rozvinout podnikání směrem kupředu. Očekávaným výsledkem je získat silnější konkurenční pozici a stát se silným soupeřem pro své konkurenty.

Seznam literatury

- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. 2003. ISBN 80-47-0447-1.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický Marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada. 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KOZEL, R. a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- SVĚTLÍK, J. *Marketing cesta k trhu*. Zlín: EKKA. 1994.
- TOMEK, J. *Marketing podniku – marketingové aktivity a tvorba marketingové strategie podniku*. 1991. Praha: Aleko, ISBN 80-85341-02-6.
- TRUNEČEK, J. a kolektiv. *Management I*. 1995. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-929-3.
- VÁCHAL, J., P. PÁRTLOVÁ. *Strategický management*. 2. vydání. České Budějovice: VŠTE. 2008. ISBN 978-80-903888-7-1.
- VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 2000. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-029-7.
- MATĚJKA, Radek. *Český statistický úřad* [online]. 2013-10-14, [citováno 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csta031513.doc>
- Ccs.cz : cenphm.cz [online]. CCS Česká společnost pro platební karty. 2013-01-01, [citováno 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.ccs.cz/pages/phm2.php>

ČESKO. Zákon č. 455 ze dne 2. října 1991 o živnostenském podnikání. In: Sbíрка zákonů České republiky. 1991. Dostupné také z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>

elvaprofi.cz [online]. 2013, [2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.elvaprofi.cz/stavebnitechnika/vibracni-desky/>

Kursy.cz : *inflace - 2013, míra inflace a její vývoj v ČR* [online]. 2000-2013, [citováno 2013-04-06]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu : *Živnostenský rejstřík* [online]. 2013-04-01, [citováno 2013-04-01]. Dostupné z: http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=&OBCHJM=&OBCHJMATD=0&JMENO=Ji%F8%ED&PRIJMENI=Bene%B9&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=1&PODLE=osoba&IDOSOBY=f18c45928778a6f952&PRESVYBER=1&IDICO=fe8a41938e77a6fd&HISTORIE=1

Ministerstvo vnitra České republiky : *Počty obyvatel v obcích* [online]. 2010, [citováno 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/statistiky-pocty-obyvatel-v-obcich.aspx>

SEKERKA, P. *Pražské bydlení* [online]. 2012-12-17, [citováno 2013-03-15]. Dostupné z: <http://prazskebydleni.cz/v-praze-klesly-ceny-bytu-2x-vice-nez-jinde/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Schéma STEP analýzy.....	8
Obrázek 2 - Příklad hodnotící tabulky pro SWOT.....	11
Obrázek 3 - SWOT analýza	11
Obrázek 4 - SWOT matice s možnostmi přístupů.....	12
Obrázek 5 - Matice BCG.....	13
Obrázek 6 - Logo firmy.....	18
Obrázek 7 - Organizační struktura firmy	19
Obrázek 8 - Schéma Porterova modelu pěti sil	19
Obrázek 9 - Strategická mapa konkurentů	24
Obrázek 10 - Schéma STEP analýzy.....	26
Obrázek 11- Matice SWOT.....	39
Obrázek 12 - Matice BCG.....	40

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Významní konkurenti	25
Tabulka 2 - Středně významní konkurenti	25
Tabulka 3 - Bezvýznamní konkurenti	25
Tabulka 4 - Vývoj DPH v ČR (1993 - 2013).....	33
Tabulka 5 - Matice IFE	36
Tabulka 6 - Matice EFE	38
Tabulka 7 - Analýza specifických příležitostí.....	42

Přílohy

Příloha 1: Rozhovor se zaměstnancem

Příloha 2: Ukázka ceníku firmy Stavebniny Jiří Beneš

Příloha 3: Rovnoměrné odpisy vibrační desky

Příloha 1: Rozhovor se zaměstnancem

Vysvětlivky zkratk: MP (Monika Prachařová – autorka bakalářské práce)

TG (Tomáš Glienke – tázaný zaměstnanec firmy Stavebniny Jiří Beneš)

MP: „Které výrobky Vám přináší nejvyšší zisky?“

TG: „Nejvyšší zisky máme hlavně z materiálu, kterej se prodává nejvíc. To je třeba cement, cihly, různý silikony nebo lepidla.“

MP: „Který druh materiálu je spíše doplňkový, tedy z čeho nemáte vysoké zisky?“

TG: „To jsou hlavně hřebíky, hmoždinky a třeba špachtle. Tohle drobnější zboží se prodává, ale zisky z něho jsou minimální, takže i když výdělek není velkej, musíme ho prodávat.“

MP: „Jak Vás ovlivňují dodavatelé při nákupu? Kladou si nějaké podmínky?“

TG: „S dodavateli jsme za dobře, takže někteří chtěou, abysme odebrali minimálně dvě palety něčeho, ale to není problém. Jiný mají podmínky v náš prospěch, třeba když si objednáme celý kamion cihel, dopravu máme zdarma. Všechno je o domluvě.“

Příloha 2: Ukázka ceníku firmy Stavebniny Jiří Beneš

TVÁRNICE

BETONOVÉ TVÁRNICE

ŠALOVACÍ

Rozměr	Cena (v Kč)
15 x 25 x 50	26,50
20 X 25 X 50	28,00
25 X 25 X 50	32,50
30 X 25 X 50	34,00
40 X 25 X 50	39,50

TVÁRNICE ŠTÍPANÉ

Rozměr	Cena (v Kč)
jednostranně štípané	73,00
dvoustranně štípaná	96,00
rohově štípaná	85,00

NOSNÉ

Rozměr	Cena (v Kč)	Množství
7 x 25 x 50	17,80	168 ks/ paleta
12 x 25 x 50	22,80	138 ks / paleta
20 x 25 x 50	32,00	90 ks / paleta
30 x 25 x 50	39,00	50 ks / paleta

Příloha 3: Rovnoměrné odpisy vibrační desky

Pořizovací cena 30 250 Kč

Odpisová skupina 2, doba odepisování 5 let.

Koeficient pro 1. rok odepisování 11, pro další roky 22,25.

1. rok	$\frac{30\,250 * 11}{100} = 3\,327,5$	Zůstatková cena 26 922,-
2. rok	$\frac{30\,250 * 22,25}{100} = 6\,730,6$	Zůstatková cena 20 191,-
3. rok	$\frac{30\,250 * 22,25}{100} = 6\,730,6$	Zůstatková cena 13 461,-
4. rok	$\frac{30\,250 * 22,25}{100} = 6\,730,6$	Zůstatková cena 6 730,-
5. rok	$\frac{30\,250 * 22,25}{100} = 6\,730,6$	Zůstatková cena 0,-