

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Vliv okolí podniku na konkrétní podnik**

**The influence of surroundings on specific company**

Petra Bešťáková

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2014/2015

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra BEŠŤÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **K12B0187P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Vliv okolí podniku na konkrétní podnik**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Představte zvolený podnik.
2. Analyzujte vliv makrookolí s použitím vybraných metod.
3. Analyzujte vliv mikrookolí s použitím vybraných metod.
4. Navrhněte postup pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- **DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter.** *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- **KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane.** *Marketing management.* 14. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- **PORTER, Michael E.** *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- **SYNEK, Miloslav a kol.** *Podniková ekonomika.* 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2010, xxv, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2014**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Vliv okolí podniku na konkrétní podnik“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů použitých v bibliografii.

V Plzni, dne.....

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Mgr. Petře Skálové, PhD., za pomoc při zpracování práce. Velmi si cením rad a připomínek, které mi v průběhu práce poskytovala.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti MAWI 3000 spol. s r. o., především paní Iloně Vrátníkové a paní Petře Herinkové za poskytnutí interních informací a za osobní konzultace, díky kterým jsem mohla vypracovat praktickou část této bakalářské práce.

## Obsah

Úvod .....	8
<b>1 Charakteristika společnosti .....</b>	<b>9</b>
1.1 Základní údaje .....	9
1.2 Historie společnosti .....	9
1.3 Současná situace ve společnosti .....	11
1.3.1 Ukazatele rentability .....	12
1.3.2 Ukazatele likvidity .....	13
1.3.3 Ukazatele zadluženosti .....	15
1.3.4 Ukazatele aktivity .....	16
1.4 Zaměstnanci .....	19
1.4.1 Vývoj počtu zaměstnanců .....	20
1.5 Životní cyklus podniku .....	22
1.5.1 Založení .....	23
1.5.2 Růst .....	23
1.5.3 Stabilizace .....	23
1.5.4 Krize .....	23
1.5.5 Zánik .....	24
1.6 Fáze životního cyklu MAWI 3000 .....	24
1.7 Sortiment .....	26
1.7.1 Vybavení koupelen .....	26
1.7.2 Vodoinstalační materiál .....	27
1.7.3 Topenářský materiál .....	27
<b>2 Okolí podniku .....</b>	<b>28</b>
2.1 Vnitřní prostředí .....	29
2.2 Vnější okolí .....	29
<b>3 Analýza vlivu makrookolí .....</b>	<b>31</b>
3.1 PESTLE analýza .....	31
3.1.1 Politické faktory .....	32
3.1.2 Ekonomické faktory .....	32
3.1.3 Sociálně-demografické faktory .....	33
3.1.4 Technicko-technologické faktory .....	34
3.1.5 Legislativní faktory .....	34
3.1.6 Ekologické faktory .....	35

<b>4</b>	<b>PESTLE analýza společnosti MAWI 3000</b> .....	36
4.1	Politické faktory .....	36
4.2	Ekonomické faktory .....	37
4.2.1	Hospodářský cyklus .....	37
4.2.2	HDP .....	37
4.2.3	Míra inflace .....	38
4.2.4	Vývoj stavebnictví .....	39
4.3	Sociálně-demografické faktory .....	40
4.3.1	Vývoj počtu obyvatel .....	40
4.3.2	Podíl nezaměstnaných osob .....	41
4.4	Technicko-technologické faktory .....	42
4.5	Legislativní faktory .....	43
4.5.1	DPH .....	43
4.6	Ekologické faktory .....	44
4.7	Zhodnocení PESTLE analýzy .....	45
<b>5</b>	<b>Analýza vlivu mikrookolí</b> .....	46
5.1	Porterův model pěti sil .....	46
5.1.1	Ohrožení ze strany nově vstupujících firem .....	48
5.1.2	Nebezpečí substitučních výrobků .....	49
5.1.3	Vyjednávací vliv odběratelů .....	49
5.1.4	Vyjednávací vliv dodavatelů .....	50
5.1.5	Intenzita konkurence stávajících firem .....	51
<b>6</b>	<b>Porterův model společnosti MAWI 3000</b> .....	53
6.1	Ohrožení ze strany nově vstupujících firem .....	53
6.2	Nebezpečí substitučních výrobků .....	53
6.3	Vyjednávací vliv odběratelů .....	54
6.4	Vyjednávací vliv dodavatelů .....	56
6.5	Intenzita konkurence stávajících firem .....	59
6.5.1	Velkoobchody .....	59
6.5.2	Regionální konkurence .....	61
6.5.3	Konkurenční skupina DIY (Do It Yourself) .....	63
6.5.4	Konkurence na internetu .....	64
6.6	Zhodnocení Porterovy analýzy .....	66
<b>7</b>	<b>SWOT analýza</b> .....	67

7.1	Silné stránky .....	68
7.2	Slabé stránky .....	68
7.3	Příležitosti .....	68
7.4	Hrozby.....	69
<b>8</b>	<b>SWOT analýzy společnosti MAWI 3000 .....</b>	<b>70</b>
8.1	Příležitosti .....	70
8.2	Hrozby.....	70
8.3	Silné stránky.....	71
8.4	Slabé stránky .....	72
8.5	Zhodnocení SWOT analýzy.....	72
<b>9</b>	<b>Návrhy.....</b>	<b>74</b>
9.1	Otevření nové pobočky .....	74
9.2	Zkrácení doby obratu pohledávek .....	75
9.3	Změna otevírací doby.....	76
9.4	Intenzivnější propagace.....	77
9.4.1	Reklamní cedule .....	77
9.4.2	Polepy dopravních prostředků .....	77
9.4.3	Dárkové předměty.....	78
	<b>Závěr .....</b>	<b>80</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>82</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>83</b>
	<b>Seznam použitých zkratk .....</b>	<b>84</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>85</b>



## Úvod

Na podnik při jeho činnosti velmi silně působí faktory okolního prostředí. Některé faktory může podnik do určité míry ovlivnit, jiné musí přijmout a přizpůsobit se jim. Tato bakalářská práce se zabývá vlivem okolí podniku na konkrétní podnik. Jedná se o společnost MAWI 3000 spol. s r. o., která působí již 22 let na českém trhu jako odborný velkoobchod s topenářským, vodoinstalačním a sanitárním zbožím.

Cílem této práce je s využitím vybraných metod analyzovat vlivy okolí, které působí na společnost MAWI 3000 a odhadnout jejich budoucí vývoj. Poté navrhnout opatření, která by mohla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Práce je členěna do devíti kapitol. V první kapitole jsou uvedeny základní údaje společnosti MAWI 3000, její historický vývoj a současná situace. Je zde také blíže popsán vývoj počtu zaměstnanců, jejich současné složení a organizační struktura společnosti. Dále je v první kapitole teoreticky popsán životní cyklus podniku. V závěru této kapitoly je podrobně představen sortiment, který společnost nabízí.

Druhá kapitola se zabývá teoretickým vymezením podnikového okolí a jeho základním rozdělením. Pro analýzu makrookolí je v této práci využita PESTLE analýza. Tato analýza je nejdříve ve třetí kapitole teoreticky popsána, a poté ve čtvrté kapitole využita k analýze jednotlivých faktorů makrookolí působících na společnost MAWI 3000. Pro analýzu mikrookolí je v této práci využit Porterův model pěti sil, který je teoreticky popsán v páté kapitole a v šesté kapitole využit k analýze mikrookolí společnosti MAWI 3000.

Sedmá kapitola se zabývá popisem jednotlivých složek SWOT analýzy. Silné a slabé stránky analyzované společnosti a příležitosti a hrozby, které vyplývají z jejího okolí, jsou identifikovány v osmé kapitole. V této kapitole je také vypracována SWOT analýza společnosti MAWI 3000. Poslední devátá kapitola je věnována návrhům ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Tyto návrhy vycházejí z vypracovaných analýz v předcházejících kapitolách.

## 1 Charakteristika společnosti

Společnost MAWI 3000, spol. s r. o. patří mezi významné velkoobchody s vodou, topením a izolacemi v České republice. Nabízí kvalitní sanitární vybavení, vodoinstalační a topenářský materiál českých i zahraničních firem. Společnost MAWI 3000 je členem Asociace odborných velkoobchodů plyn-voda-topení-vzduchotechnika. Společnost MAWI 3000 prosazuje třístupňovou distribuční cestu výrobce-odborný velkoobchod-montážní firma (řemeslník), úkolem odborného velkoobchodu je zkompletování celé zakázky a její předání montážní firmě. (MAWI 3000, 2015a)

### 1.1 Základní údaje

Název společnosti: MAWI 3000, spol. s r. o.

Sídlo: Nádražní 1147, 332 02 Starý Plzenec

Právní forma: společnost s ručením omezeným

IČO: 49786938

Základní kapitál: 3.000.000 Kč

Datum vzniku: 15. 11. 1993

*Zdroj: účetní výkazy společnosti MAWI 3000*

### 1.2 Historie společnosti

Společnost MAWI 3000 spol. s r. o. působí jako odborný velkoobchod s vodou, topením a izolacemi na českém trhu již 22 let. Společnost byla založena 15. listopadu 1993 Petrem Zdvořákem, Ing. Jiří Fajtou a Ing. Zdeňkem Jandou za účelem velkoobchodního prodeje zboží. Společnost MAWI 3000 se od svého vzniku zaměřovala na prodej koupelnového vybavení, rozvodů kanalizací a vody. Postupně chtěla společnost prodávat i topenářské zboží, a proto začala spolupracovat se společností MARO s. r. o., která se zabývala prodejem topenářského zboží. Tyto dvě společnosti si mezi sebou za výhodných podmínek prodávaly zboží, které standardně neměly v nabídce. S rostoucím objemem zboží začaly vznikat administrativní problémy a společnosti se rozhodly v roce 2005 ukončit spolupráci. Ukončení spolupráce se projevilo na výši tržeb za prodej zboží, vývoj tržeb je více rozebrán v kapitole 1.6.

Hlavní sídlo firmy se nacházelo v Lochotínské ulici v Plzni. Od začátku podnikání se společnost úspěšně rozrůstala a získávala více zákazníků. V roce 1993 byla otevřena pobočka v **Klatovech**. Dále se společnost rozhodla otevřít v průběhu roku 1995 pobočku v **Berouně**. V roce 1994 odešel z vedení společnosti Ing. Jiří Fajta a poté v roce 1996 i Petr Zdvořák. Jediným společníkem se tedy stal Ing. Zdeněk Janda s obchodním podílem 100 %. Ing. Zdeněk Janda absolvoval fakultu stavební na Českém vysokém učení technickém v Praze, poté pracoval jako projektant. Ing. Janda je jednatelem společnosti MAWI 3000 spol. s r. o. a také společnosti MAWI spol. s r. o., jejímž předmětem činnosti je provádění bytových a občanských staveb a projektová činnost v investiční výstavbě a realitní činnost. Dalším důležitým milníkem pro společnost MAWI 3000 byl rok 1997, kdy byla otevřena vzorková prodejna v Plzni. V dalších letech byla otevřena pobočka v **Mostě** a v **Chomutově**. Postupně s rozšiřováním poboček společnosti rostl i počet zaměstnanců (o vývoji počtu zaměstnanců pojednává kapitola 1.4.1).

Vzhledem k nedostačujícím prostorám v sídle v Lochotínské ulici se společnost rozhodla investovat do nákupu nemovitosti v centru města se záměrem vybudovat administrativní prostory. Po dokončení oprav domu v centru Plzně zde vznikly byty a kancelářské prostory. Společnost přehodnotila svoje potřeby, rozhodla se opravené prostory pronajmout a zaměřila své úsilí na nákup větších skladovacích prostor. Na konci roku 2001 tedy investovala do koupě skladovací haly **ve Starém Plzenci**.

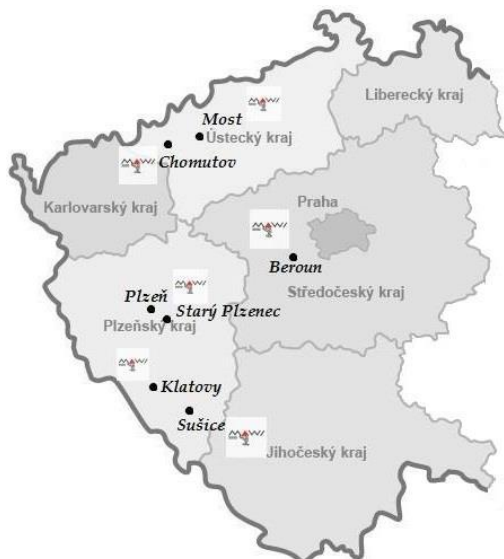
Po provedení oprav byly do Starého Plzně přemístěny hlavní skladovací a prodejní prostory. Zvětšením skladovacích prostor společnost posílila svou pozici na trhu, protože mohla zvýšit skladové zásoby a rychleji vyřizovat objednávky. Když byla dokončena přístavba administrativní části, přestěhovala se do Starého Plzně celá firma. Přestěhováním vytvořila společnost ucelené zázemí pro další rozvoj a zlepšení služeb, které poskytuje svým zákazníkům. Po přestěhování se společnost delší dobu dále nerozšiřovala, ale soustředila se na zkvalitnění služeb svých stávajících poboček. Další, v pořadí již šesté středisko bylo otevřeno v listopadu roku 2011 v **Sušici**. V roce 2014 bylo uvedeno do provozu nejnovější středisko v **Plzni** ve Cvokařské ulici.

### 1.3 Současná situace ve společnosti

V současné době má společnost MAWI 3000 šest středisek, centrální sklad a sídlo ve Starém Plzenci. Z centrálního skladu jsou zásobována jednotlivá střediska, která se nacházejí v Berouně, Chomutově, Klatovech, Mostě, Plzni a v Sušici. Pro lepší představu je připojen obrázek č. 1, na kterém je vidět rozmístění středisek. V každém středisku je zaměstnán alespoň jeden referent nákupu a prodeje, který je odborníkem v oboru, a je tedy schopen zpracovat individuální nabídku, včetně grafického návrhu, v oblasti topení, voda a plyn. Společnost MAWI 3000 také nabízí na svých pobočkách technické poradenství v oboru sanitární keramiky, vodoinstalace a topení.

Dále v této kapitole bude zhodnocena současná finanční situace společnosti MAWI 3000 pomocí vybraných poměrových ukazatelů. Dosavadní vývoj finanční situace je uveden proto, aby bylo možné rozpoznat, jak společnost doposud reagovala na změny ve svém okolí a odvodit skutečnosti, na které by si měla dát v budoucnosti pozor. Ukazatele finanční analýzy jsou vypočteny do roku 2013, protože údaje za rok 2014 v době zpracování práce nebyly k dispozici.

Obrázek č. 1: Střediska společnosti MAWI 3000



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

V roce 2002 zavedla společnost MAWI 3000 normu jakosti ISO 9001:2000 v oblasti nákupu a prodeje vodoinstalačního, sanitárního a topenářského materiálu. Zavedením této normy chtěli získat důvěru zahraničních partnerů. Po skončení společnosti certifikaci neobnovila, protože zahraniční dodavatelé, s kterými MAWI 3000

obchoduje, ISO normu nevyžadují. Dodavatelé se spíše zaměřují na pojištění pohledávek u mezinárodních pojišťovacích společností.

### 1.3.1 Ukazatele rentability

„Ukazatele rentability (jinak také výnosnosti, ziskovosti) měří úspěšnost při dosahování podnikových cílů srovnáním zisku s jinými veličinami.“ (Hrdý, Horová, 2009, str. 124)

V tabulce č. 1 jsou vybrané ukazatele rentability podniku a způsoby jejich výpočtu.

Tabulka č. 1: Ukazatele rentability

Ukazatel	Způsob výpočtu
Rentabilita tržeb - ROS	zisk / tržby
Rentabilita celkového kapitálu - ROA	EBIT / aktiva

Zdroj: vlastní zpracování dle: Knápková, Pavelková, 2010

#### Rentabilita tržeb – ROS (Return On Sales)

Pro tento ukazatel se také používá označení zisková marže a ziskové rozpětí. Jedná se o podíl zisku a tržeb vyjadřující schopnost podniku dosahovat zisku při určité úrovni tržeb. Udává, kolik korun zisku připadá na 1 Kč tržeb. Pokud se k výpočtu použije zisk po zdanění, jedná se o tzv. čistou ziskovou marži. Při použití zisku před úroky a zdaněním jde o provozní ziskovou marži. (Hrdý, Horová, 2009)

#### Rentabilita celkového kapitálu – ROA (Return On Assets)

Ukazatel rentability celkového kapitálu dává do poměru zisk a celková aktiva investovaná do podnikání bez ohledu na zdroje financování. Pokud se k výpočtu použije zisk před zdaněním a úroky (EBIT), měří tento ukazatel sílu aktiv před odečtením daní a nákladových úroků. Při tomto způsobu výpočtu se mohou porovnávat podniky s rozdílným podílem dluhu ve finančních zdrojích a odlišnými daňovými podmínkami. Pro výpočet je možné použít i čistý zisk (EAT). (Sedláček, 2011)

Tabulka č. 2: Ukazatele rentability společnosti MAWI 3000 v letech 2008 – 2013

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Rentabilita tržeb - ROS	-0,005	0,016	0,008	0,014	0,002	-0,014
Rentabilita celkového kapitálu - ROA	0,006	0,065	0,035	0,049	0,014	-0,026

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti MAWI 3000, 2015

V tabulce č. 2 jsou vypočteny vybrané ukazatele rentability společnosti MAWI 3000. Pro výpočet ukazatele ROA byl využit zisk EBIT. Ukazatel ROS byl vypočten

s využitím čistého zisku. V prvním uvedeném roce byla rentabilita celkového kapitálu (ROA) 0,006, tedy společnost vyprodukovala 0,006 Kč zisku na jednu korunu celkového kapitálu. Nejlepšího zhodnocení celkového kapitálu dosáhla společnost v roce 2009, kdy na korunu celkového kapitálu vyprodukovala 0,065 Kč zisku. Naopak v roce 2013 dosáhla ROA maximální ztráty na korunu celkového kapitálu ve výši 0,026 Kč. Bylo to způsobeno tím, že společnost dosáhla v tomto roce ztráty a zároveň se zvýšila hodnota celkových aktiv. Nárůst celkových aktiv byl způsobem zvýšením krátkodobých pohledávek. Krátkodobé pohledávky vzrostly, protože v tomto roce se výrazně zhoršila platební morálka odběratelů, čímž došlo k nárůstu doby obratu pohledávek. Nárůst krátkodobých pohledávek byl také způsobem nárůstem pohledávek za společníky, k 31. 12. 2013 evidovala společnost půjčku vůči společníkovi ve výši 5,3 mil. Kč.

V prvním sledovaném roce byla hodnota rentability tržeb (ROS) záporná, každá koruna tržeb znamenala 0,005 Kč ztráty. V následujících čtyřech letech se hodnota ROS pohybovala v kladných číslech. Nejlepší hodnoty dosáhla společnost v roce 2009, kdy na korunu tržeb připadalo 0,016 Kč zisku. Od roku 2009 se v ukazateli ROS projevuje snižování tržeb společnosti. Výkyv v roce 2011 byl způsoben zvýšením tržeb prostřednictvím prodeje dlouhodobého majetku. Nejhorší hodnoty dosáhl ukazatel v roce 2013, kdy společnost dosáhla na korunu tržeb 0,014 Kč ztráty.

### 1.3.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity určují schopnost společnosti dostát svým krátkodobým závazkům. V čitateli těchto ukazatelů se nachází zdroje, kterými je možno platit a ve jmenovateli jsou závazky společnosti. Pomocí těchto ukazatelů se tedy poměruje to, čím je možno platit vůči tomu, co je nutno zaplatit. (Sedláček, 2011) V tabulce č. 3 jsou uvedeny způsoby výpočtu a doporučené hodnoty pro jednotlivé ukazatele likvidity.

Tabulka č. 3: Ukazatele likvidity

Ukazatel	Způsob výpočtu	Doporučená hodnota
Běžná likvidita	oběžná aktiva / krátkodobé závazky	1,5 – 2,5
Pohotová likvidita	(oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky	1 – 1,5
Okamžitá likvidita	krátkodobý finanční majetek / krátkodobé závazky	0,2 – 0,5

Zdroj: vlastní zpracování dle: Sedláček, 2011; Knápková, Pavelková, 2010

**Běžná likvidita**

Udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Pro správný výpočet je důležité reálné ocenění zásob vzhledem k jejich prodejnosti a struktura pohledávek z hlediska jejich neplacení. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5 – 2,5. Příliš nízká hodnota je riziková, protože podnik využívá část krátkodobých cizích zdrojů k financování dlouhodobého majetku. Vysoká hodnota říká, že podnik má zbytečně vysokou hodnotu čistého pracovního kapitálu a drahé financování. (*Knápková, Pavelková, 2010*)

**Pohotová likvidita**

Při výpočtu pohotové likvidity jsou z oběžných aktiv vyloučeny zásoby, do čitatele se dosazují jen peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky. Pokud je hodnota pohotové likvidity výrazně nižší než hodnota běžné likvidity, znamená to, že zásoby mají v rozvaze podniku velkou váhu. Ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí 1 – 1,5. Pokud hodnota klesne pod 1, podnik se musí spoléhat na prodej zásob. (*Sedláček, 2011; Knápková, Pavelková, 2010*)

**Okamžitá likvidita**

U tohoto ukazatele se do čitatele dosazují peníze v hotovosti a na běžném účtu a jejich ekvivalenty. Ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5. Vysoká hodnota značí neefektivní využívání finančních prostředků. (*Sedláček, 2011; Knápková, Pavelková, 2010*)

**Tabulka č. 4: Ukazatele likvidity společnosti MAWI 3000 v letech 2008 – 2013**

<b>Rok</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Běžná likvidita	2,02	4,20	2,94	2,62	3,33	2,40
Pohotová likvidita	0,83	1,69	1,18	1,21	1,59	1,29
Okamžitá likvidita	0,15	0,38	0,09	0,18	0,11	0,04

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti MAWI 3000, 2015*

V tabulce č. 4 jsou vypočteny jednotlivé ukazatele likvidity v letech 2008 – 2013. Běžná likvidita v uvedených letech ani jednou neklesla pod hodnotu 2. Pouze v letech 2008 a 2013 se vypočtená hodnota běžné likvidity pohybovala v doporučeném rozmezí. V ostatních letech dosáhla běžná likvidita výrazně vyšších hodnot. V roce 2009 bylo prudké zvýšení ukazatele způsobeno výrazným snížením závazků z obchodních vztahů.

Pokles závazků z obchodních vztahů byl způsobem tím, že společnost začala využívat skont, která nabízejí dodavatelé za dřívější platbu.

Vývoj pohotové likvidity je také uspokojivý, tento ukazatel se v uvedených letech pohyboval okolo horní hranice doporučeného rozmezí. V tabulce je vidět velký rozdíl mezi hodnotami ukazatele pohotové a běžné likvidity. Tento rozdíl je dán tím, že MAWI 3000 je obchodní společnost a v ukazatelích se projevuje váha zásob společnosti.

Ukazatel okamžité likvidity není tak příznivý jako ostatní dva. Doporučeného rozmezí dosáhla společnost pouze v roce 2009. V tomto roce měla společnost k dispozici finanční majetek v takové výši, aby byla schopna pokrýt 38 % svých krátkodobých závazků. V roce 2013 stačil finanční majetek na pokrytí pouze 4 % krátkodobých závazků. Snížení ukazatele okamžité likvidity bylo způsobeno tím, že se výrazně snížil krátkodobý finanční majetek společnosti.

Ze zhodnocení likvidity společnosti vyplývá, že společnost je schopna hradit své krátkodobé závazky. Společnost by měla zlepšit ukazatel okamžité likvidity, aby byla schopna pomocí krátkodobého finančního majetku hradit více krátkodobých závazků. Zlepšení tohoto ukazatele by společnost mohla dosáhnout prostřednictvím snížení krátkodobých závazků nebo zvýšením krátkodobého finančního majetku.

### 1.3.3 Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele vyjadřují vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování. Pomocí nich se dá zjistit jak je podnik zadlužený, neboli rozsah, v jakém využívá k financování dluhy. Vysoká míra zadluženosti zvyšuje riziko finanční nestability podniku, ale také může přispět ke zvýšení celkové rentability. (Sedláček, 2011) V tabulce č. 5 jsou uvedeny výpočty a doporučené hodnoty vybraných ukazatelů zadluženosti.

Tabulka č. 5: Ukazatele zadluženosti

Ukazatel	Způsob výpočtu	Doporučené hodnoty
Celková zadluženost	cizí zdroje / aktiva celkem	30 – 60 %
Úrokové krytí	EBIT / nákladové úroky	vyšší než 5

Zdroj: vlastní zpracování dle: Knápková, Pavelková, 2010

Ukazatel úrokového krytí říká, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Pokud je tento ukazatel roven 1, tak k zaplacení úroků je potřeba celý zisk. (Sedláček, 2011)



V tabulce č. 6 jsou vypočteny vybrané ukazatele zadluženosti společnosti MAWI 3000.

**Tabulka č. 6: Ukazatele zadluženosti společnosti MAWI 3000 v letech 2008 – 2013**

<b>Rok</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Celková zadluženost	67,26	58,10	58,88	54,41	49,17	57,47
Úrokové krytí	-0,67	2,69	1,43	3,13	0,87	-5,50

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti MAWI 3000, 2015*

Z uvedených údajů je vidět, že společnost MAWI 3000 kromě roku 2012, preferuje financování cizími zdroji. Například v roce 2013 byla společnost z 57 % financována cizími zdroji a ze 43 % financována vlastními zdroji. Ve všech uvedených letech byla hodnota celkové zadluženosti v doporučeném rozmezí. Společnost tedy není výrazně předlužená.

Naopak ukazatel úrokového krytí se ve všech uvedených letech pohybuje pod doporučenou hranicí. V letech 2008 a 2013 byl tento ukazatel dokonce záporný, což bylo způsobeno tím, že společnost dosahovala ztráty. Nejlepší hodnoty ukazatele dosáhla společnost v roce 2011, oproti předchozím letům došlo v tomto roce ke zvýšení zisku před úroky a zdaněním a ke snížení nákladových úroků.

#### **1.3.4 Ukazatele aktivity**

Tento druh ukazatelů měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Pokud podnik má více aktiv, než je optimální, vznikají zbytečné náklady a dochází ke snižování zisku. Nedostatek aktiv zase způsobuje, že se podnik musí vzdát potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází tak o výnosy. Nejčastěji se uvádějí ukazatele vyjadřující obratovost aktiv popř. pasiv nebo dobu obratu aktiv popř. pasiv. (*Sedláček, 2011*) Analyzovány jsou vybrané ukazatele relevantní pro společnost MAWI 3000. Způsoby výpočtu ukazatelů aktivity jsou uvedeny v tabulce č. 7.

**Tabulka č. 7: Ukazatele aktivity**

<b>Ukazatel</b>	<b>Způsob výpočtu</b>
Obrat celkových aktiv	tržby / aktiva
Rychlost obratu zásob	tržby / zásoby
Doba obratu zásob	zásoby / (tržby / 365)
Rychlost obratu pohledávek	tržby / pohledávky
Doba obratu pohledávek	pohledávky / (tržby / 365)

*Zdroj: vlastní zpracování dle: Hrdý, Horová, 2009*

### Obrat celkových aktiv

Tento ukazatel měří efektivnost využívání celkových aktiv podniku. Podniku říká, kolikrát se celková aktiva za rok obrátí v tržby. Průměrné hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 1,6 – 2,9. Hodnota ukazatele by neměla klesnout pod 1,5. Nízká hodnota znamená, že podnik má příliš vysoký stav majetku. (Hrdý, Horová, 2009)

Z údajů uvedených v tabulce č. 8 je vidět, že obrat celkových aktiv se v uvedených letech vždy pohyboval v doporučeném rozmezí. V letech 2010 a 2013 se projevilo výrazné snížení tržeb společnosti (vývoj tržeb viz kapitola 1.6). Nejlepší hodnoty dosáhl ukazatel v roce 2009, kdy se celková aktiva obrátila v tržby 2,3 krát. Celkově lze říci, že aktiva společnosti jsou využívána efektivně.

Tabulka č. 8: Obrat celkových aktiv společnosti MAWI 3000 v letech 2008 - 2013

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat celkových aktiv	2,23	2,32	1,97	2,12	2,16	1,78

Zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů společnosti MAWI 3000, 2015

### Rychlost obratu zásob

Ukazatel rychlosti obratu zásob udává, kolikrát je během roku každá položka zásob prodána a poté znovu naskladněna. Vyšší hodnota ukazatele znamená, že podnik nemá zbytečné nelikvidní zásoby. Přebytečné zásoby vyžadují nadbytečné financování a jsou neproduktivní. Velký rozdíl mezi tímto ukazatelem a ukazateli likvidity značí, že podnik má zastaralé zásoby. Cena těchto zásob uvedená v účetních výkazech je vyšší než jejich reálná hodnota. (Sedláček, 2011)

### Doba obratu zásob

Pomocí tohoto ukazatele se zjišťuje, kolik dní trvá jedna obrátka, tedy jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Doba obratu zásob udává, jak dlouho jsou zásoby v podniku vázány do doby jejich prodeje nebo spotřeby. Hodnota tohoto ukazatele by měla být co nejnižší. (Hrdý, Horová, 2009)

V tabulce č. 9 jsou vypočtené hodnoty ukazatelů aktivity společnosti MAWI 3000. Z uvedených výpočtů vyplývá, že doba obratu zásob je nepřímo úměrná rychlosti obratu zásob. Pokud se prodlužuje doba obratu zásob, uskuteční se v daném roce méně obrátek a naopak. Od roku 2010 do roku 2012 ukazatel doby obratu zásob klesal, což bylo způsobeno snižováním stavu zásob společnosti. Klesající trend tohoto ukazatele byl pro

společnost příznivý, protože se snižoval objem finančních zdrojů vázaných v zásobách. V roce 2013 se doba obratu zásob zvýšila v důsledku poklesu tržeb společnosti a mírnému nárůstu zboží. Společnost by se měla snažit v dalších letech prostřednictvím zvýšení tržeb a snížením zásob tento ukazatel snížit. Nejnižší hodnoty dosáhla společnost v roce 2008, kdy byly zásoby vázány ve společnosti 60 dní.

**Tabulka č. 9: Ukazatele aktivity společnosti MAWI 3000 v letech 2008 - 2013**

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Rychlost obratu zásob	5,99	5,55	4,47	5,14	5,43	4,85
Doba obratu zásob	60,09	64,91	80,62	70,01	66,25	74,22

*Zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů společnosti MAWI 3000, 2015*

### **Rychlost obratu pohledávek**

Tento ukazatel vyjadřuje, jak rychle jsou pohledávky přeměněny v peněžní prostředky, tedy počet obrátek za dané období. Podnik by se měl snažit dosáhnout co nejvyšší hodnoty tohoto ukazatele. Protože, čím větší je hodnota tohoto ukazatele, tím rychlejší je obrat pohledávek a podnik zinkasuje své pohledávky dříve. *(Hrdý, Horová, 2009)*

### **Doba obratu pohledávek**

Tento ukazatel udává počet dnů, po které je majetek podniku vázán v pohledávkách. Po tuto dobu musí podnik čekat na inkaso pohledávek za již provedené tržby. Doba obratu pohledávek by měla být srovnatelná s běžnou splatností faktur, kterou společnost svým odběratelům poskytuje. Pokud je doba obratu pohledávek delší než daná splatnost, znamená to, že odběratelé nesplácejí faktury včas. Pokud je tento trend dlouhodobý, měl by podnik zavést opatření ke zrychlení inkasa pohledávek. *(Sedláček, 2011)*

**Tabulka č. 10: Ukazatele aktivity společnosti MAWI 3000 v letech 2006 - 2013**

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Rychlost obratu pohledávek	8,92	9,67	10,72	10,59	7,13	7,07	6,38	4,33
Doba obratu pohledávek	40,91	37,73	34,04	34,45	51,17	51,62	57,22	84,25

*Zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů společnosti MAWI 3000, 2015*

V tabulce č. 10 je vypočtena rychlost obratu pohledávek a doba obratu pohledávek společnosti MAWI 3000. Stejně jako u zásob jsou oba tyto ukazatele nepřímo úměrné. Do roku 2009 byla doba obratu pohledávek průměrně 37 dní, což bylo pro podnik příznivé, protože peníze nebyly dlouho drženy v pohledávkách. Doba obratu pohledávek vyjadřuje kolik dní od prodeje zboží, musí podnik čekat na zaplacení

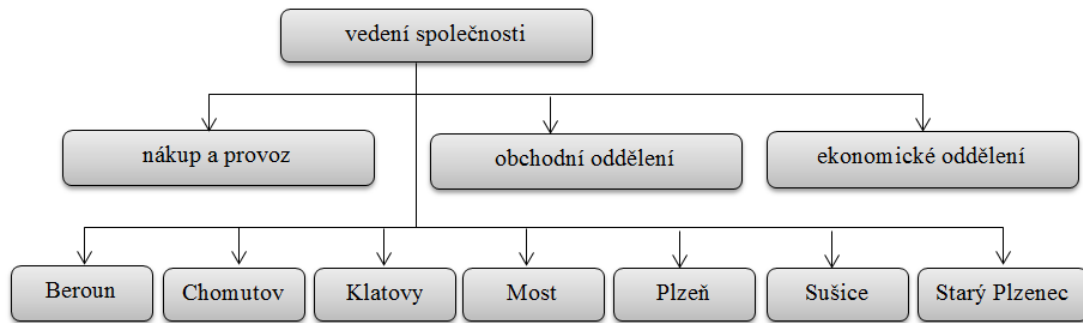
faktury. Na tuto dobu poskytuje společnost odběrateli obchodní úvěr. Jak je vidět v tabulce č. 10, i na tomto ukazateli se podepsala vleklá ekonomická krize a krize ve stavebnictví. Od roku 2010 začala doba obratu pohledávek prudce růst až na současných 84 dní. Splatnost, kterou společnost poskytuje svým odběratelům, je obvykle 30 dnů. Doba obratu pohledávek je výrazně delší než poskytovaná splatnost. Dlouhá doba obratu pohledávek snižuje platební schopnost společnosti a zvyšuje potřebu úvěrů. S delší dobou obratu pohledávek souvisí vyšší náklady např. na vymáhání pohledávek, úroky z úvěrů. Společnost MAWI 3000 dosud nevěnuje době obratu pohledávek dostatečnou pozornost a nesnaží se hodnotu tohoto ukazatel zkrátit.

### 1.4 Zaměstnanci

V současné době je ve společnosti zaměstnáno 28 zaměstnanců, dle definice EU patří do kategorie malých podniků. Schéma organizační struktury podniku je na obrázku č. 2. Jednatel společnosti p. Janda spolu s asistentkou společnosti a referentkou marketingu tvoří vedení společnosti. Podnik je dále rozdělen na oddělení nákupu a provozu, obchodní a ekonomické oddělení. Tato oddělení se nacházejí v hlavním sídle společnosti ve Starém Plzenci a jsou společná pro všechny ostatní pobočky.

**Oddělení nákupu a provozu** je největším oddělením společnosti, pracuje zde celkem pět zaměstnanců, vedoucí nákupu, vedoucí skladu, řidič a dva skladníci. Vedoucí nákupu je zodpovědný za stav zásob na skladě, jeho úkolem je vyřizování objednávek, přijímání a kontrola zboží. Dalším oddělením je **obchodní oddělení**, kde je zaměstnán vedoucí obchodního oddělení a obchodní zástupce. Náplní práce obchodního zástupce je komunikace a dojednávání podmínek s obchodními partnery. V **ekonomickém oddělení** pracuje vedoucí ekonomického oddělení a všeobecná účetní. Každé oddělení i pobočka má svého vedoucího, který je zodpovědný za ostatní pracovníky, kontroluje jejich práci a je přímo podřízen vedení společnosti. Dále je v každé pobočce zaměstnán referent nákupu a prodeje, který má na starost spolupráci s ostatními odděleními a pobočkami, evidenci zakázek a kontakt se zákazníky. V pobočce v Klatovech a v Berouně je dále zaměstnán skladník a řidič.

Obrázek č. 2: Organizační struktura společnosti MAWI 3000

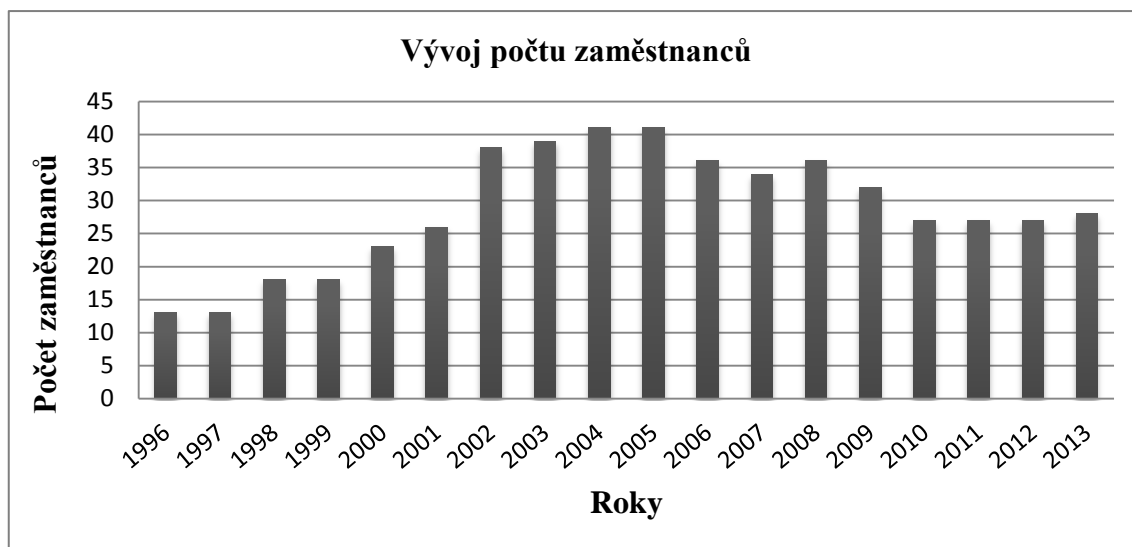


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

#### 1.4.1 Vývoj počtu zaměstnanců

Společnost byla založena třemi společníky a měla 13 zaměstnanců, jejich počet se postupně zvyšoval, jak se společnost rozšiřovala a otevírala nová střediska. Vývoj počtu zaměstnanců souvisí i s vývojem tržeb za prodej zboží (jejich vývoj je popsán v kapitole 1.6). V období, ve kterém tržby rostly, se počet zaměstnanců zvyšoval nebo zůstával stejný, naopak při poklesu tržeb se počet zaměstnanců snižoval. K prvnímu nárůstu počtu zaměstnanců došlo v roce 1999, tedy v době, kdy byla otevřena střediska v Mostě a Chomutově. K dalšímu výraznému zvýšení došlo mezi roky 2000 a 2004, v té době měla společnost 41 zaměstnanců, což je nejvíce za celou historii. V tomto období také společnost zaznamenávala největší tempa růstu tržeb za prodej zboží. V roce 2005 došlo k prvnímu mírnému poklesu tržeb, na což společnost reagovala snížením počtu zaměstnanců v následujících dvou letech. V roce 2008 začaly meziročně tržby za prodej zboží klesat, společnost MAWI 3000 na to reagovala snižováním mzdových nákladů, s čímž souvisí snižování počtu zaměstnanců. V roce 2012 bylo ve společnosti 27 zaměstnanců, což je o čtvrtinu nižší oproti roku 2008. V roce 2013 otevřela společnost novou pobočku v Plzni a počet zaměstnanců se zvýšil na současných 28. Zvýšení počtu zaměstnanců také ukazuje, že společnost v roce 2014 očekává zvýšení tržeb za prodej zboží a omezuje sanační opatření. Přehledně je vývoj počtu zaměstnanců od roku 1996 do roku 2013 zpracován v obrázku č. 3.

Obrázek č. 3: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1996 – 2013



*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti MAWI 3000, 2015*

Fluktuace zaměstnanců je velmi malá, pokud zaměstnanec neodejde ze společnosti v prvním roce, tak zůstává mnoho dalších let. Společnost MAWI 3000 se snaží udržovat dlouhodobé vztahy se svými zaměstnanci a zakládá si na týmové práci. Výhoda stálých zaměstnanců spočívá v tom, že vědí, jak společnost funguje, znají sortiment a snáze navazují osobní vztahy s odběrateli. Další výhodou je, že pokud odběratelé zaměstnance znají, tak si od něj nechají poradit a důvěřují mu. Zaměstnanci jsou klíčoví pro budování dlouhodobých vztahů s odběrateli, proto se také společnost MAWI 3000 věnuje péči o své zaměstnance.

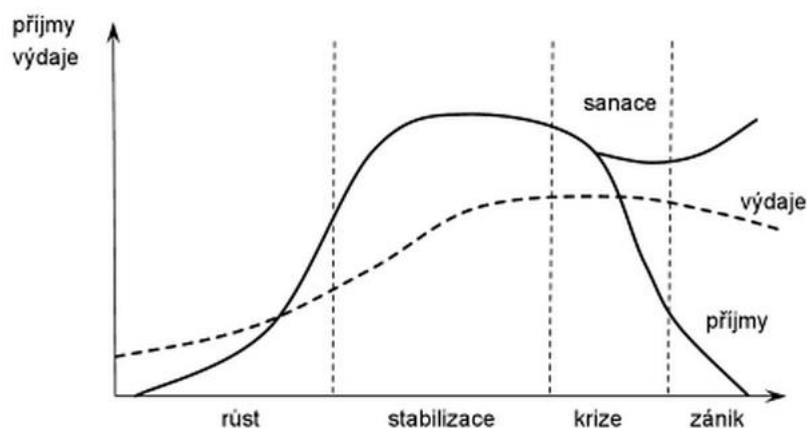
K řádné mzdě zaměstnancům poskytuje **stravenky** v hodnotě 80 Kč, na kterou zaměstnanec doplácí 40 Kč. Zaměstnanci také mají nárok na 20 dní dovolené ročně. Každý zaměstnanec má možnost využívat **služební telefon**. Podle pozice se odvozuje výše limitu, který může zaměstnanec provolat. Někteří zaměstnanci mají k dispozici i **služební auto**. Společnost MAWI 3000 také poskytuje svým zaměstnancům **pracovní oděvy** podle pracovního zařazení. **Školení** zaměstnanců probíhají podle směrnice BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci), jsou hrazena zaměstnavatelem a probíhají v rámci celofiremních setkání. Školení se rozdělují na profesní a sortimentní. Mezi profesní školení patří školení řidičů na řízení vysokozdvížných vozíků nebo administrativních pracovníků na informační systém Kaiser. Sortimentní školení jsou zařizována dodavateli a týkají se novinek v jejich nabídce.

Základním požadavkem při výběru zaměstnanců je praxe v oboru a především znalost zboží, protože sortiment je velmi rozsáhlý. Jednotlivá střediska společnosti jsou provázána informačním systémem a navzájem mezi sebou dopravují zboží dle potřeby. Je tedy nutné, aby referent nákupu a prodeje na každém středisku měl přehled ve zboží na skladě a nedopouštěl se chyb při vystavování příjmků a výdejků na sklad. Dále společnost vyžaduje od uchazeče o zaměstnání čistý trestní rejstřík, základní počítačovou gramotnost a středoškolské vzdělání. Poslední podmínkou je podepsání hmotné odpovědnosti. Zaměstnancům stačí řidičské oprávnění skupiny B.

### 1.5 Životní cyklus podniku

Během své existence prochází podnik několika vývojovými fázemi – založení, růst, stabilizace, krize a zánik. Model životního cyklu je znázorněn na obrázku č. 4. V každé fázi se podnik musí vyrovnat s určitými riziky, pokud podnik nedokáže dostatečně včas a pružně reagovat, zanikne. Speciálně velkoobchody jsou v současné době velmi ohrožené tzv. komoditizací a homogenizací sortimentu. Pojem komoditizace znamená, že při rozhodování o nákupu se zákazník řídí především cenou, ostatní faktory pro něj nejsou tak důležité. Tento fakt má za následek standardizaci výrobků v dané sortimentní skupině. (Synek, Kislingerová a kol., 2010)

Obrázek č. 4: Fáze životního cyklu



Zdroj: Vochozka, Mulač a kolektiv, 2012, str. 167

Hlavním úkolem manažerů je zajistit, aby podnik neprošel všemi vývojovými fázemi, ale aby na trhu působil dlouhodobě nejlépe ve fázi stabilizace. Fáze životního cyklu podniku v sobě odráží vývoj makrookolí podniku, příslušnost k odvětví nebo sektoru a vlastní výkonnost podniku. (Synek, Kislingerová a kol., 2010)

### **1.5.1 Založení**

Ve fázi založení podniku je nejdůležitější odpovědět si na otázky – co, jak a pro koho se bude vyrábět. Aby mohl být podnik založen, je důležité vymezit základní cíle podnikání, specifikovat trh, zajistit dostatek kvalitních pracovních sil a kapitálu, pořídit výrobní zařízení a materiál, vymezit pravomoci a odpovědnost a vytvořit skupinu vrcholového managementu. Nejdůležitějším dokumentem této fáze je zakladatelský projekt, který řeší otázku proveditelnosti podnikatelského záměru a obsahuje zakladatelský rozpočet. *(Synek, Kislingerová a kol., 2010)*

### **1.5.2 Růst**

Po fázi založení obvykle přichází fáze růstu, podnik rozšiřuje objem výroby a prodeje a rostou tržby podniku. V této fázi se také zvyšuje potřeba dodatečných investic do rozšíření výrobních kapacit podniku, budov a přírůstků pracovního kapitálu. Tempo růstu investic je větší než tempo růstu odpisů. Důležité je zvolit správné tempo růstu, příliš rychlý růst vyžaduje velké množství kapitálu, který se ne vždy podaří získat. Při pomalém růstu podnik nenalézá vhodné investiční příležitosti a musí se rozhodnout, jak naložit s přebytkem zdrojů. *(Synek, Kislingerová a kol., 2010)*

### **1.5.3 Stabilizace**

V případě úspěšného zvládnutí fáze růstu se podnik dostává do období, kdy dosáhl optimální velikosti s ohledem na daný trh, toto období se nazývá fáze stabilizace. Charakteristické pro fázi stabilizace je rovnost tempa růstu investic a tempa růstu odpisů. Cílem managementu je udržet podnik v této fázi co nejdéle. Podnik musí neustále dbát o kvalitu a inovace produkce, zvolit vhodnou cenovou strategii a věnovat pozornost podpoře prodeje. *(Synek, Kislingerová a kol., 2010)*

### **1.5.4 Krize**

V tomto období dochází k nepříznivému vývoji výkonnostního potenciálu podniku, snížení objemu tržeb, čistého obchodního jmění a likvidity. Pokud tento trend v podniku přetrvává delší dobu, je ohrožena jeho existence. V případě poklesu poptávky a tržeb by měl podnik zavést opatření, která se nazývají restrukturalizace popř. sanace. Jedná se např. o snížení počtu pracovníků, zvýšení produktivity práce, omezení investic, zvýšení obrátu aktiv anebo zkrácení obrátového cyklu peněz. V případě, že se nepodaří včas



obnovit konkurenceschopnost a flexibilitu podniku, zůstane podnik v krizi, která může skončit úpadkem podniku. (Synek, Kislingerová a kol., 2010)

### **1.5.5 Zánik**

Pokud podnik nebyl schopen úspěšně projít sanací, nastupuje poslední fáze, kterou je zrušení a zániku podniku. Oficiálně podnik zaniká ke dni, kdy byl vymazán z obchodního rejstříku, této skutečnosti předchází zrušení podniku. Existují dva způsoby zrušení podniku, s likvidací a bez likvidace. Důvodem pro zrušení podniku může být rozhodnutí vlastníka o ukončení podnikání, uplynutí doby, na kterou byl podnik založen, dosažení účelu pro který byl založen, rozhodnutí soudu o zrušení, rozhodnutí o sloučení, splynutí nebo přeměně v jinou společnost či družstvo. Dalšími důvody může být smrt, zbavení či omezení právní způsobilosti nebo výpověď společníka nebo vyhlášení konkurzu. (Synek, Kislingerová a kol., 2010)

## **1.6 Fáze životního cyklu MAWI 3000**

Společnost MAWI 3000 spol. s r. o. byla založena v roce 1993, dle vývoje tržeb (obrázek č. 5) má za sebou úspěšně zvládnutou fázi založení, růstu i stabilizace a v současné době se nachází ve fázi krize. Do roku 2000 zaznamenávala společnost vysoká tempa růstu tržeb za prodej zboží, v průměru okolo 30 % ročně. V tomto období byla společnost ve fázi růstu, postupně rozšiřovala okruh svých zákazníků a zvyšovala objem svých prodejů. V roce 2000 se výrazně projevila potřeba dalších skladovacích prostor, proto se vedení společnosti rozhodlo koupit skladovací haly ve Starém Plzenci. Právě nákup skladovacích prostor umožnil společnosti zvýšit skladové zásoby, uspokojit požadavky většího počtu zákazníků a tím zvýšit tržby a dostat se do fáze stabilizace.

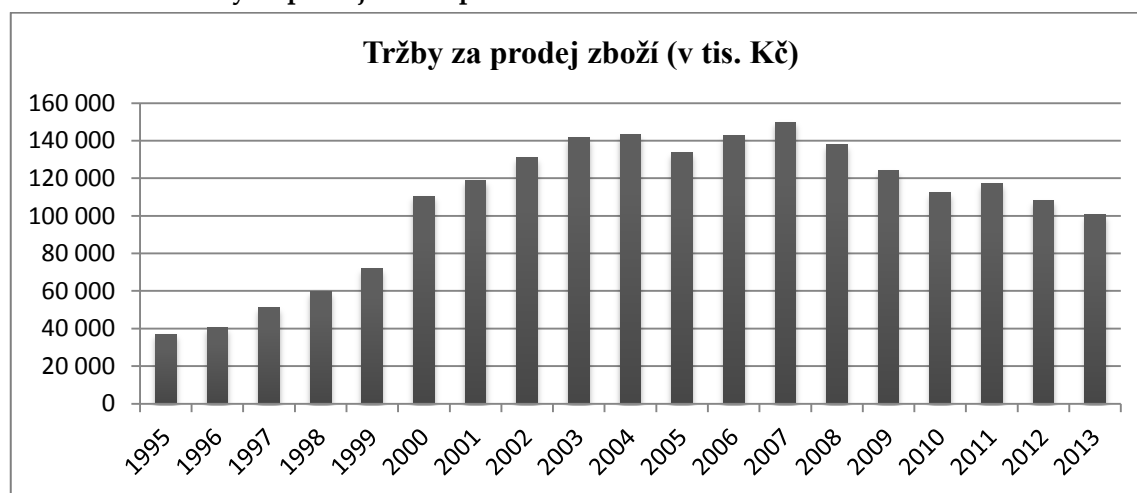
Fáze stabilizace probíhala mezi lety 2001 až 2007, kdy se tempa růstu tržeb zpomalila na průměrně 5,5 % ročně. V tomto období společnosti nepřibývalo příliš nových zákazníků, protože již dosáhla optimální velikosti vzhledem ke svým možnostem. Pokles tržeb v roce 2005 byl způsoben ukončením dlouholeté spolupráce se společností MARO s. r. o, popsané v kapitole 1.2.

K výraznějšímu poklesu tržeb došlo mezi lety 2008 a 2010, což bylo způsobeno ekonomickou krizí a také velkými problémy ve stavebnictví. V tomto období měla na

pokles tržeb také vliv rostoucí inflace (viz kapitola 4.2.3). Na problémy společnost zareagovala otevřením další pobočky v Sušici, snažila se tak rozšířit okruh svých zákazníků a zastavit pokles tržeb. Zároveň také společnost snížila počet svých zaměstnanců (více o vývoji počtu zaměstnanců v kapitole 1.4.1) a omezila investiční činnost. Díky tomu došlo v roce 2011 opět k mírnému zvýšení tržeb za prodej zboží. V roce 2012 se ukázalo, že provedená opatření nebyla natolik účinná, aby zastavila pokles tržeb. Díky těmto opatřením se ale snížilo meziroční tempo poklesu tržeb.

Pokles tržeb společnosti byl způsoben poklesem poptávky po vodoinstalačním a topenářském materiálu a sanitární keramice. Poptávka po tomto zboží je závislá na poptávce ve stavebnictví. Proto, jak je vidět v kapitole 4.2.4, tržby společnosti MAWI 3000 kopírují vývoj indexu stavební produkce. Vývoj tržeb za prodej zboží v tis. Kč v letech 1997 až 2013 jsou zobrazeny na obrázek č. 5.

**Obrázek č. 5: Tržby za prodej zboží společnosti MAWI 3000 v letech 1997 – 2013**



*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti MAWI 3000, 2015*

Společnost MAWI 3000 se nachází na pomezí fáze krize. V posledních letech dochází k mírnému poklesu tržeb, což je způsobeno doznívající hospodářskou krizí, recesí ve stavebnictví a silnou konkurencí v odvětví prodeje sanitární keramiky, topenářského vybavení a vodoinstalačního materiálu. I přes nepříznivý vývoj tržeb se společnost snaží pronikat na nové trhy a rozšiřovat okruh svých zákazníků. V roce 2013 společnost otevřela novou prodejnu ve Cvokařské ulici v Plzni, cílem bylo zvýšit povědomí o společnosti, proniknout na nový trh a zvýšit tržby. Bohužel otevření nové pobočky nepřineslo tak velké zvýšení tržeb, jak vedení společnosti očekávalo. Jednou z příčin je nedostatečná marketingová propagace této pobočky.

Společnost se také věnuje péči o zákazníky, což je více rozebráno v kapitole 5.1.3. Vývoj makrookolí nasvědčuje tomu, že v příštích letech by společnost měla dosáhnout vyšších tržeb za prodej zboží. Po několika letech vzrostl hrubý domácí produkt, nadále klesá nezaměstnanost a situace ve stavebnictví se také zlepšuje.

### **1.7 Sortiment**

Sortiment, který společnost MAWI 3000 nabízí je velmi široký a rozsáhlý. Sortiment rozdělí do tří základních skupin, vybavení koupelen, vodoinstalační materiál a topenářský materiál. V široké nabídce zboží najde každý řemeslník také nezbytné nářadí od výrobců s dlouholetou tradicí, které odpovídá nejvyšším požadavkům na ergonomii a výkon. Pro lepší orientaci v nabídce zboží, vydává společnost tištěný katalog Optimal 3000. V tomto katalogu jsou vybrané výrobky různých dodavatelů potřebné pro kompletní zařízení koupelny s nejlepším poměrem cena/kvalita.

#### **1.7.1 Vybavení koupelen**

V sortimentní skupině vybavení koupelen najdeme sanitární keramiku, vodovodní baterie, vany, sprchové kouty, parní kabiny a také koupelnový nábytek a doplňky. Co se týče sanitární keramiky, nabízí společnost MAWI 3000 umyvadla závěsná, zápustná, umyvadla na desku a nábytková, bidety a samozřejmě toalety kombinované, závěsné nebo samostatně stojící. K sanitární keramice je v nabídce i mnoho doplňků jako např. velký výběr plastových nebo dřevěných sedátek k WC.

Součástí sortimentu je široká nabídka vodovodních baterií, které se vyrábějí v různých provedeních. Vodovodní baterie mohou být umyvadlové, vanové, sprchové, termostatické, podomítkové, bidetové nebo s bidetovou sprškou. Mohou mít také různou povrchovou úpravu, lesklý chrom nebo matný satin. K dispozici jsou také vodovodní baterie pákové, kohoutkové, samouzavírací a senzorové. Senzorové baterie v sobě mají zabudovány úsporné prvky a samy dávkují a odměřují množství vody. Nejšetrnější jsou termostatické baterie, které dokáží ušetřit až 50 % vody a mají bezpečnostní pojistku proti opaření. Bezdotykové baterie pustí jednorázově pouze jeden litr vody, což stačí k opláchnutí rukou a další dávka je zablokována pružinou.

V nabídce společnosti je samozřejmě i koupelnový nábytek a další doplňky v různých barvách a materiálech. Společnost nabízí také speciální invalidní program pro seniory,

osoby se sníženou schopností pohybu a osoby tělesně postižené. U tohoto sortimentu je kladen důraz na snadný přístup, manipulaci a údržbu. Jedná se o pevná i sklopná madla, sedátka do sprchy, sanitární keramiku a také výklopná zrcadla do každého prostoru.

### **1.7.2 Vodoinstalační materiál**

Do skupiny vodoinstalačního materiálu patří především izolační materiál, instalační materiál a rozvody kanalizací. Patří sem různé druhy venkovního i vnitřního kanalizačního potrubí vyrobeného z mnoha druhů materiálu, např. kameninové, betonové, litinové. MAWI 3000 nabízí sortiment mnoha značek a dodavatelů. Zákazníci zde najdou i instalační materiál jako, trubky a tvarovky, sifony, spojovací materiál, těsnění, montážní prvky, teploměry, tlakoměry a vodoměry.

### **1.7.3 Topenářský materiál**

I v kategorii topenářského materiálu má společnost MAWI 3000 velmi širokou nabídku zboží od různých dodavatelů. Společnost má zastoupení na zplynovací kotle, kondenzační kotle, kotle na tuhá paliva, na pelety a dřevo i elektrické kotle. Nabízí také deskové nebo litinové radiátory, sálavé panely či designová tělesa, a v poslední době stále více oblíbené podlahové topení. V této kategorii společnost také nabízí kulové a pojistné ventily, rohové a pračkové ventily, směšovací ventily, filtry, klapky a přípojovací hadice. Ze sortimentu čerpací techniky nabízí společnost čerpadla ponorná, kalová, cirkulační, odstředivá, čerpadla k vodárnám a aquamaty.

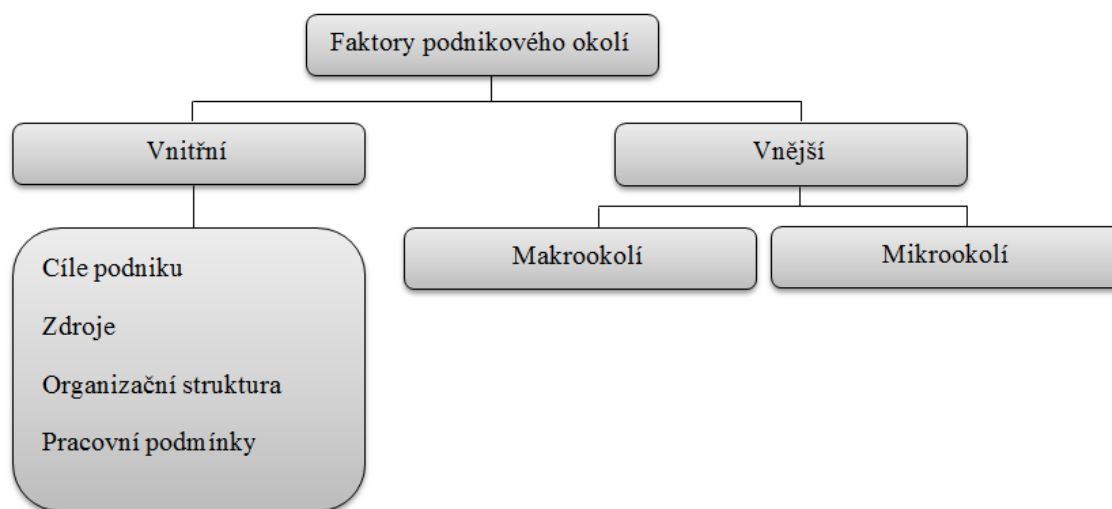
## 2 Okolí podniku

Pro okolí podniku existuje mnoho definic. Jednoduše řečeno, je to vše, co podnik obklopuje, tedy je za pomyslnými hranicemi podniku. Se svým okolím je podnik propojen různými vazbami. Podnik je většinou ovlivňován okolím velmi výrazně, zatímco on sám může své okolí ovlivňovat jen velmi omezeně. (Synek, Kislingerová a kol., 2010)

*„Podnik jako živý organismus nemůže existovat osamoceně. Je obklopen prostředím, které na podnikový organismus působí a ovlivňuje jeho reakce. Pokud manažeři nedokáží vliv prostředí odhalit a zmapovat, podnik nebude „mít čas“ reagovat, a tím sníží naděje na prosperitu a zvýší rizika neúspěchu.“ (Horáková, 2003, str. 40)*

Podle autorů Dvořáčka a Slunčika můžeme podnikatelské prostředí rozdělit na vnitřní a vnější. Síly, které působí uvnitř podniku, jsou chápány jako vnitřní prostředí. Vnější prostředí obsahuje mikrookolí a makrookolí. Do mikrookolí jsou zahrnuty faktory, které může podnik do určité míry ovlivnit. Faktory, které podnik nemůže ovlivňovat, jsou nazývány jako makrookolí. Rozdělení je znázorněno na obrázku č. 6. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Obrázek č. 6: Faktory podnikového okolí



Zdroj: vlastní zpracování dle: Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 3

## 2.1 Vnitřní prostředí

Tato práce se zabývá především analýzou vnějšího prostředí podniku. Vnitřní a vnější prostředí jsou společně provázána a navzájem se ovlivňují. Proto jsou v této kapitole uvedeny základní prvky vnitřního prostředí a metody jeho analýzy. Praktická část práce se bude věnovat především analýze vnějšího prostředí společnosti.

Jak již bylo zmíněno, do vnitřního prostředí jsou zahrnuty síly, které působí uvnitř podniku, pro každý podnik jsou specifické a mají vliv na řízení podniku. Analýza vnitřního prostředí je důležitá především pro určení strategie, která bude realizovatelná s ohledem na možnosti firmy a také účinná vůči vnějšímu prostředí. Analýzou vnitřního prostředí můžeme odhalit problémy v současné podnikové strategii, strategická ohrožení, kterým podnik čelí, silné a slabé stránky podniku. Při analýze vnitřního prostředí podniku se využívá hodnocení portfolia, analýza hodnotových řetězců, analýza klíčových kompetencí a analýza zainteresovaných stran. (*Vochozka, Mulač a kolektiv, 2012; Grasseová a kol, 2010*)

**Analýza hodnotového řetězce** může odhalit neefektivnost při využívání podnikových zdrojů tím, že podnik rozloží na strategicky významné aktivity. Mezi složky hodnotového řetězce patří firemní infrastruktura (manažerské systémy), lidské zdroje, technologický rozvoj, zajišťování zdrojů, vstupní a výstupní logistika, výrobní operace, prodej a marketing a další služby, které podnik poskytuje svým zákazníkům.

Další metodou pro analýzu vnitřního prostředí je tzv. **7 S model**, který pomáhá odhalit klíčové faktory úspěchu firmy. Dle tohoto modelu je podnik množina sedmi navzájem se ovlivňujících faktorů. Jedná se o strategii, strukturu, systémy řízení, styl manažerské práce, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty. (*Keřkovský, Vykypěl, 2006*)

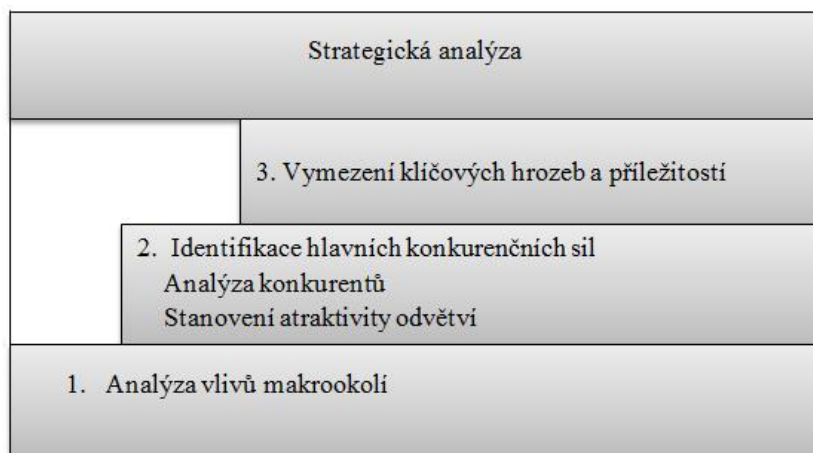
## 2.2 Vnější okolí

Souhrn všech sil a vlivů, které přímo či nepřímo působí na podnik, se nazývá vnější okolí. Analýza vnějšího okolí slouží k nalezení takové strategie, aby bylo možné maximálně využít nabízené příležitosti a zároveň se vyhnout ohrožením nebo zmírnit jejich dopad na podnik. Vnější okolí je rozděleno na mikrookolí, někdy také nazývané jako podnikatelské prostředí, a na makrookolí, které je společné pro všechna odvětví. (*Dedouchová, 2001*)

Okolí podniku nastavuje určité hranice pro jeho působení, ale podnik může tyto hranice i částečně ovlivňovat. Míra ovlivnitelnosti závisí na vzdálenosti od okolí a na velikosti podniku. Prvky, které jsou dále od přímého a častého kontaktu s podnikem jsou hůře ovlivnitelné a naopak. Mnohem více může podnik ovlivnit chování svých dodavatelů či odběratelů než chování vládních popř. regionálních institucí. Čím větší je podnik, tím větší má možnost ovlivnit i vzdálenější prvky okolí. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Rozsah i význam okolí se výrazně rozšířil s rozvojem vědy, techniky, technologií, informačních systémů, globálních aspektů apod. Vlivem globalizace je dnes svět více propojený, na podnik působí stále větší množství vlivů a jejich působení je rychlejší než dříve. Důležitá je nejen analýza současného stavu, ale především prognóza budoucího vývoje. Podstatnou roli mohou také hrát i dosud nepoznané vlivy a faktory. Úspěšnost podniku závisí na připravenosti a ochotě vyrovnat se se změnami. Snižit negativní vlivy okolí lze pomocí strategické analýzy, která zachycuje podstatné vzájemné vztahy a souvislosti mezi prvky okolí. Jednotlivé kroky strategické analýzy jsou zobrazeny na obrázku č. 7. (Sedláčková, Buchta, 2006)

**Obrázek č. 7: Kroky strategické analýzy**



Zdroj: vlastní zpracování dle: Sedláčková, Buchta, 2006, str. 15

### 3 Analýza vlivu makrookolí

Jak již bylo zmíněno, makrookolí je souhrn vlivů, které vznikají mimo podnik bez ohledu na jeho konkrétní chování. Pouze velké podniky mohou tyto vlivy prostřednictvím lobbování do určité míry ovlivnit. (*Sedláčková, Buchta, 2006*) Tato práce se zabývá společností MAWI 3000, která patří do malých podniků, nebudeme tedy uvažovat možnost ovlivnění makrookolí.

Faktory makrookolí nejsou všemi podniky chápány stejně, ale každá organizace je vnímá jinak na základě konkrétních podmínek a okolností. Pro podnik je důležité, aby parametry prostředí dokonale poznal, analyzoval, sledoval jejich vývojové trendy a snažil se je využít pro další rozvoj. Zejména se jedná o ekonomické faktory, demografické faktory, politickou situaci, legislativní podmínky, kulturní a sociální podmínky, technologické faktory a přírodní faktory. (*Horáková, 2003*)

Důležitost analýzy makrookolí souvisí s velikostí podniku a jeho rozvojovými ambicemi. Pro velké podniky mají faktory makrookolí mnohem větší význam než pro malé a střední podnikatele. Větší podniky mnohem častěji investují velké částky do rozvoje podnikatelských aktivit, je proto důležité správně načasovat investici a zvážit návratnost. Při hodnocení návratnosti je důležité zvážit např. hospodářský cyklus, dostupnost zdrojů, koupěschopnost poptávky apod. (*Dedouchová, 2001*)

#### 3.1 PESTLE analýza

Jedna z metod analýzy makrookolí se označuje jako PEST analýza. Zkratka PEST je složena z prvních písmen oblastí, kterými se tato analýza zabývá. Konkrétně se jedná o politicko-legislativní (P), ekonomická (E), sociálně-demografická (S) a technologická (T) oblast. Postupně se okruh zkoumání makrookolí začal rozšiřovat o další faktory, z PEST analýzy se stala analýza PESTEL či PESTLE (politické, ekonomické, sociálně-demografické, techniko-technologické, legislativní a ekologické faktory). Používají se také analýzy PESTLIED, kde jsou k základní PEST analýze přidány faktory legislativní, internacionální, environmentální a demografické. Dalšími možnostmi jsou analýzy STEEPLE či SLEPT. Konkrétní podoba zkratky určuje, v jakém pořadí jsou jednotlivé faktory zkoumány. (*Dvořáček, Slunčík, 2012*)



Cílem zpracování PEST analýzy je identifikovat oblasti, které mají na podnik významný dopad, a změny, ke kterým může dojít. Ve většině případů se jedná spíše o odhad než o určitou předpověď, proto je zde vysoký stupeň nejistoty. Na změny v okolí podniku je nutné reagovat, protože tyto změny mohou být příležitostí nebo hrozbou. Schopnost podniku přizpůsobit se změnám závisí na flexibilitě a vnímavosti, kvalitě managementu, podnikové kultuře, organizační struktuře a celkovém klimatu v podniku. (*Dedouchová, 2001*)

V této práci bude použita analýza PESTLE, v následujících kapitolách tedy budou rozebrány jednotlivé faktory makrookolí.

### **3.1.1 Politické faktory**

Politické okolí je souhrnem vlivů, které vyjadřují politické zájmy jednotlivých politických stran, koalice, opozice, atd. Každá politická strana vyznává a prosazuje jiný politický směr, jehož realizace má významné důsledky pro podnikovou sféru. Kromě celostátní politiky má na působení podniku vliv i komunální politika. (*Synek, Kislíngrová a kol., 2010*)

Za politické faktory se považují stabilita národní a zahraniční politiky, členství země v mezinárodních organizacích, politická strana u moci či postoj k sektoru soukromého podnikání apod. Politické faktory představují pro podniky významné příležitosti, ale na druhé straně i ohrožení.

Každého podniku se dotýkají politická omezení prostřednictvím regulace či podpory exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí, ochrany domácích podnikatelských subjektů nebo ochrany zaměstnanců či spotřebitelů. Stát také hlídá a reguluje chování podniků na trhu prostřednictvím Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže či Státní obchodní inspekce. Stát je také zodpovědný za oblast školskou, zdravotnickou a sociální, což má vliv na kvalitu pracovní síly. (*Sedláčková, Buchta, 2006; Keřkovský, Vykypěl, 2006*)

### **3.1.2 Ekonomické faktory**

Zcela zásadní význam má na fungování podniku jeho ekonomické okolí. Vlivy tohoto okolí nepůsobí pouze přímo na podnik, ale promítají se také do cen výrobních faktorů a kapitálu a do koupěschopnosti poptávky po výrobcích a službách podniku.

Ekonomické faktory se dají rozdělit do tří hlavních skupin, celková makroekonomická situace, přístup k finančním zdrojům a daňové faktory. (*Synek, Kislingerová a kol., 2010*)

Při hodnocení celkové makroekonomické situace je důležité si všimnout stadia hospodářského cyklu, míry inflace, výše úrokových měr, kurzu vůči jiným měnám, rozpočtového deficitu nebo přebytku, výše hrubého domácího produktu a míry nezaměstnanosti. Při hodnocení přístupu k finančním zdrojům se berou v úvahu náklady na půjčky, stav bankovního systému a dostupnost a formy úvěrů. Při zkoumání působení daňových faktorů, se sleduje výše daňových sazeb v jejich vývoj, cla a výše daňového zatížení. Stát musí zvolit takové daňové zatížení podniků, aby příjmy z daní byly dostatečné a zároveň neodtékaly cizí kapitál ze země. (*Grasseová a kol., 2010*)

Působení ekonomických faktorů se liší u každého podniku, což je pro jeden podnik příležitostí, může být pro jiný podnik hrozbou. Je tedy nezbytné určit, které faktory jsou pro konkrétní podnik důležité, jak se budou vyvíjet a jaký budou mít dopad. (*Keřkovský, Vykypěl, 2006*)

### **3.1.3 Sociálně-demografické faktory**

Značný význam má pro podnik sociální okolí, proto by měl každý podnik zkoumat a zvažovat důsledky své činnosti pro okolní společnost. Ideální by bylo, aby podnikatelská činnost byla prospěšná podniku i společnosti. Ve skutečnosti jsou většinou stavěny do popředí zájmy vlastníků a manažerů podniku, které mohou, ale nemusejí být v rozporu se sociálními zájmy okolí. Z tohoto důvodu většina podnikatelů u zásadních rozhodnutí dělá určité kompromisy mezi ekonomickou racionalitou a sociální odpovědností. Braní ohledů na sociální důsledky podnikatelské činnosti nemusí vést vždy k ekonomickým ztrátám. (*Synek, 2002*)

Sociální faktory působí nejen na poptávku po zboží a službách, ale také na stranu nabídky, na její podnikavost, pracovní motivaci. Důležitou roli sehrávají demografické charakteristiky, makroekonomické charakteristiky trhu práce, sociálně-kulturní aspekty a dostupnost pracovní síly. Mezi demografické charakteristiky patří velikost populace a její věková, pohlavní, náboženská a jiná struktura, geografické a etnické rozložení populace, demografický vývoj a mobilita obyvatelstva. Do makroekonomických charakteristik trhu práce řadíme míru nezaměstnanosti a rozdělení důchodů ve

společnosti. Sociálně-kulturními aspekty, které musí podnik sledovat, jsou životní úroveň obyvatel a jejich životní styl, rovnoprávnost pohlaví, hodnotový systém obyvatel a populační politika státu. Kromě již uvedených faktorů ovlivňují podnik ještě další, jako např. dostupnost dostatečně kvalifikované pracovní síly, diverzita pracovní síly, přístup k práci a pracovní zvyklosti obyvatel a existence kvalitní vzdělávací soustavy. (Keřkovský, Vykypěl, 2006; Grasseová a kol, 2010)

### 3.1.4 Technicko-technologické faktory

Změny a vývoj technického okolí a technologie umožňují podniku nejen dosahovat lepších hospodářských výsledků, ale také zvyšují konkurenceschopnost, efektivnost práce a humanizují pracovní podmínky v podniku. (Synek, Kislingerová a kol., 2010)

Rozlišuje se několik druhů technologií, tou nejzákladnější skupinou jsou technologie, které může používat jakýkoliv podnik. Další skupinou jsou technologie klíčové, ke kterým nemají přístup všechny podniky, které umožňují snížit výrobní náklady nebo vyrábět diferencované produkty. Poslední skupinou jsou rodící se technologie, které jsou v první fázi vývoje, ale mají vysoký potenciál stát se technologiemi klíčovými. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Do skupiny technologických faktorů je zařazena např. podpora vlády v oblasti výzkumu a výše výdajů na výzkumnou činnost, nové vynálezy a technologický rozvoj, rychlost morálního zastarávání a přijímání nových technologií a obecná technologická úroveň. Podnik musí hodnotit, jaké dopady bude mít nová a vyspělejší technologie. (Grasseová a kol, 2010)

Investice do rozvoje moderních technologií přináší s sebou i řadu rizik. Jedním z největších rizik je nejistota úspěšného dokončení výzkumu a vývoje a návratnost vložených prostředků. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

### 3.1.5 Legislativní faktory

Právní úprava vytváří určité hranice pro všechny podnikové činnosti. Pravidla stanovená právními normami jsou pro všechny podniky závazná a určují, jaké chování je přípustné a jaké nikoliv. (Synek, Kislingerová a kol., 2010)

Legislativní faktory zahrnují platné zákonné normy státu, ve kterém daná firma působí. Protože se svět stále více propojuje, je v současné době nutné věnovat stále větší

pozornost nejen národní legislativě, ale také evropské a mezinárodní. Nehodnotíme zde pouze existenci právních norem, ale také jejich kvalitu, funkčnost a dopady pro podniky. Firma musí dbát na to, aby její působení bylo v souladu se zákonem o obchodních korporacích, občanským zákoníkem, daňovými zákony, zákonem o účetnictví, pracovním právem a mnoha dalšími.

Kromě skutečností, které se týkají zákonných norem, hodnotíme také, jakým způsobem funguje v dané zemi soudní systém, vymahatelnost práva nebo skutečnosti týkající se autorských práv. (*Grasseová a kol, 2010*)

#### **3.1.6 Ekologické faktory**

Jako poslední jsou do PESTLE analýzy zařazeny faktory ekologické a klimatické. Stejně jako ostatní mohou tyto faktory představovat hrozby popř. příležitosti pro určité podniky. V posledních letech význam ekologie stále více roste, především je zde tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání neobnovitelných přírodních zdrojů. (*Keřkovský, Vykypěl, 2006*)

Mezi ekologické faktory řadíme přírodní a klimatické vlivy, jako jsou např. úbytek ozónové vrstvy, globální oteplování, klimatické změny nebo zvyšování emisí skleníkových plynů. Do této kategorie jsou však zařazena i legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí, pravidla pro likvidaci odpadů nebo využívání alternativních energetických zdrojů. Všechna tato opatření znamenají pro podnik další finanční zátěž, při správné marketingové prezentaci mohou přinášet i jisté konkurenční výhody. (*Grasseová a kol, 2010*)

## 4 PESTLE analýza společnosti MAWI 3000

Následující kapitola se bude zabývat vývojem politického, ekonomického, sociálního, technologického, legislativního a ekonomického prostředí podniku MAWI 3000. Smyslem této analýzy je zjistit, jak se jednotlivé faktory vyvíjely v minulosti a jak se budou vyvíjet v následujících letech. Společnost MAWI 3000 je odborný velkoobchod s topenářským, vodoinstalačním a sanitárním materiálem, na její činnost mají největší vliv ekonomické a sociálně-demografické faktory. Činnost společnosti a její vývoj je závislý na vývoji ve stavebním průmyslu.

### 4.1 Politické faktory

V současné době je politická situace v České republice relativně stabilní, pravidelně se u moci střídají pravicové a levicové strany. V posledních volbách v roce 2013 zaznamenalo velký úspěch politické hnutí ANO 2011. Na vládě České republiky se podílejí tři politické subjekty, Česká strana sociálně demokratická (ČSSD), ANO 2011 a Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová (KDU-ČSL). Předsedou vlády je Bohuslav Sobotka z ČSSD.

Vláda v loňském roce schválila valorizaci důchodů, zavedla druhou sníženou sazbu DPH, porodné na druhé dítě, zvýšila minimální mzdu a platy zaměstnanců ve veřejném sektoru a zrušila regulační poplatky ve zdravotnictví. Všechna tato opatření přinášejí domácnostem sociální jistoty a více peněz. Čím bohatší jsou domácnosti, tím více jsou ochotny investovat do rekonstrukce nebo nákupu nového bydlení. Poptávka po topenářském a sanitárním vybavení je závislá na velikosti investic do bydlení. Díky vládním opatřením by se tedy v následujících letech měla zvýšit poptávka po zboží společnosti MAWI 3000.

Vláda také podporuje malé a střední podnikatele, příkladem je Program ZÁRUKA 2015-2023. Tento program má za cíl prostřednictvím záruk podpořit přístup malých a středních podnikatelů k bankovním úvěrům na realizaci podnikatelských projektů. *(Vláda České republiky, 2015)*

Negativně ovlivňuje podnikatele nepřehlednost a nesrozumitelnost zákonů v České republice. Vláda vydává nařízení a novelizuje zákony na poslední chvíli a podnikatelé tak nemají dostatek času se novým podmínkám přizpůsobit. Příkladem může být změna

v zákoně č. 235/2004 Sb. o DPH, zavedení druhé snížené sazby DPH bylo schváleno až těsně před koncem roku. Vláda také připravuje novelu stavebního zákona, který by měl urychlit a zjednodušit povolovací řízení, což podpoří růst stavebního průmyslu.

## **4.2 Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory vypovídají o vývoji ekonomiky a jejím současném stavu. Patří sem nejen faktory, které ovlivňují samotný podnik, ale také ty, které ovlivňují koupěschopnost spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Tato práce se zabývá vývojem hospodářského cyklu ekonomiky, hrubého domácího produktu a míry inflace.

### **4.2.1 Hospodářský cyklus**

Výsledky podniků v oboru velkoobchodu i stavebnictví jsou velmi úzce navázány na hospodářský cyklus ekonomiky, kopírují ho. Podle Synka (2010) jsou obě tato odvětví cyklická a velice citlivá na změnu hospodářského cyklu. V roce 2009 prošly ekonomiky celého světa velkou hospodářskou krizí, která má dopady až do současnosti. V České republice byla tato krize prohloubena politickou nestabilitou vlády a velkou nedůvěrou občanů. V současné době vše naznačuje tomu, že hospodářský cyklus se dostal do fáze oživení. V loňském roce byl zaznamenán po několika letech mírný růst HDP (viz tabulka č. 11) a obyvatelé zvýšili objem svých výdajů na spotřebu a začali opět myslet pozitivně. To vše je velmi příznivé pro podnikatelskou sféru.

### **4.2.2 HDP**

Jak je vidět v tabulce č. 11, dle údajů ministerstva financí (2015a), v roce 2009 došlo k velkému propadu HDP, to bylo způsobeno probíhající ekonomickou krizí ve světě. V letech 2010 a 2011 HDP mírně rostl, ale v roce 2012 a 2013 opět došlo k poklesu. Pravděpodobně to bylo způsobeno restriktivní hospodářskou politikou vlády a nejistotou spojenou s dalším vývojem. V roce 2014 došlo k růstu HDP, především díky růstu výdajů domácností na konečnou spotřebu a růstu tvorby hrubého fixního kapitálu vlivem čerpání prostředků ze strukturálních fondů EU.

Příznivou zprávou je, že HDP vytvořený v roce 2014 již téměř dosáhl úrovně z vrcholu konjunktury v roce 2008. Růst HDP byl dle Českého statistického úřadu (2015a) způsoben výrazným zvýšením investic tuzemských a zahraničních podniků. Již druhým rokem se také zvyšovaly výdaje na konečnou spotřebu domácností a vládních institucí.

Růst HDP brzdila zbývající složka poptávky, tzn. změna zásob a také výsledek zahraničního obchodu.

Prognózy ministerstva financí (2015a) na další roky jsou pro podnikatelské prostředí příznivé. V dalších letech by měl HDP stále růst díky růstu domácí poptávky, na kterou má vliv zvyšování dodatečných důchodů domácností a provozního přebytku firem díky nižší ceně ropy a také nízká inflace a pozitivní očekávání spotřebitelů.

**Tabulka č. 11: Hrubý domácí produkt ČR v %**

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
HDP České republiky	5,5	2,5	-4,7	2,1	2	-0,8	-0,7	2,4	2,7	2,5

(Údaje jsou ve stálých cenách v %, sezónně očištěna.)

*Zdroj: Ministerstvo financí, 2015a*

### 4.2.3 Míra inflace

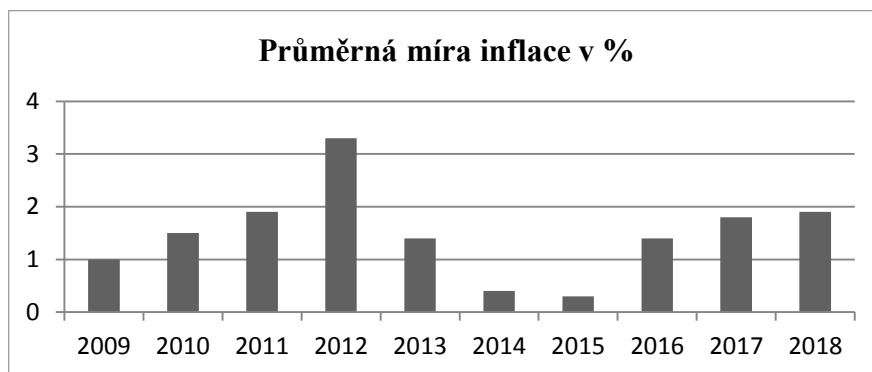
Česká republika dosáhla v roce 2014 druhé nejnižší průměrné míry inflace v historii. Nízká míra inflace byla způsobena slabou domácí poptávkou, výrazným snížením cen v sektoru bydlení a zdraví. Vliv mělo také zpomalení růstu cen potravin, rekreace a kultury. Inflaci podporovaly ceny tabáku, alkoholických nápojů a oděvů. Proinflačním faktorem bylo oslabení koruny centrální bankou, což způsobilo vyšší dovozní ceny. *(Ministerstvo financí, 2015a)*

V roce 2015 odhaduje ministerstvo financí (2015a) růst průměrné míry inflace, způsobený např. zvýšením spotřební daně z cigaret. Míru inflace by mělo snižovat zavedení druhé snížené sazby DPH na léky, knihy, dětskou výživu a vybrané potraviny. V dalších letech by mělo dojít ke zrychlení inflace, měla by se pohybovat v dolní části tolerančního pásma stanoveného ČNB, které je v současnosti 2 %. Zvyšování průměrné míry inflace má vliv na růst nákladů podniku, snižuje poptávky po produktech podniku a znehodnocuje úspory podniku.

Obrázek č. 8 ukazuje dosavadní vývoj míry inflace spolu s predikovanými údaji na další roky. Průměrná míra inflace rostla od roku 2009 až do roku 2012, kdy dosáhla svého maxima 3,3 %. Tento dramatický nárůst byl podle Českého statistického úřadu (2012) způsoben růstem sazeb DPH (základní 20 %, snížená 14 %) a také růstem sazeb spotřebních daní.

V loňském roce byla průměrná míra inflace 0,4 % a v následujících letech by měla mírně růst. Na společnost MAWI 3000 působí růst inflace negativně. V důsledku rostoucí inflace se zvýší ceny nakupovaných vstupů a také se sníží poptávka.

**Obrázek č. 8: Průměrná míra inflace v % od roku 2009 do roku 2018**



*Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstvo financí, 2015a*

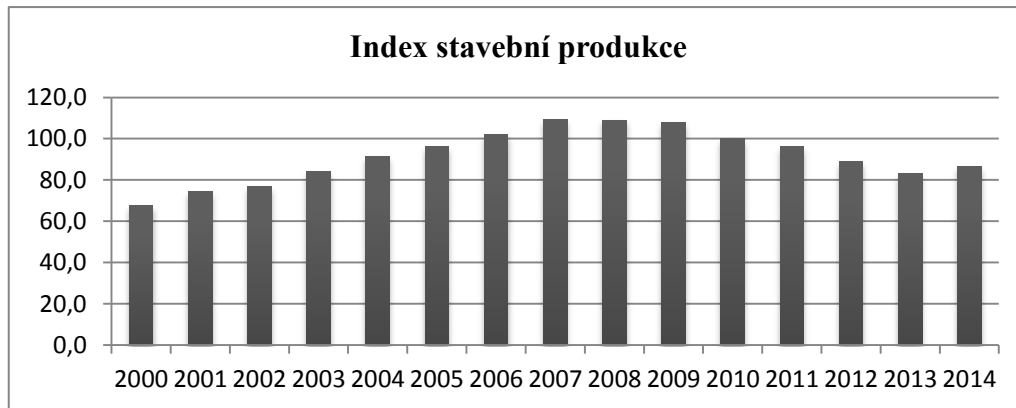
#### 4.2.4 Vývoj stavebnictví

Od hospodářské krize v roce 2009 zaznamenává stavebnictví v České republice každoroční propad. Podle Českého statistického úřadu (2014b) je pokles indexu stavební produkce způsoben nedostatečnou soukromou i veřejnou domácí poptávkou. V prosinci roku 2013 sice stavební produkce mírně vzrostla, ale ani tak se nepodařilo zvrátit meziroční pokles, vliv na to mělo i nepříznivé počasí na začátku roku. V roce 2014 rostla stavební produkce meziročně především díky příznivému počasí a nízké srovnávací základně minulého roku. V roce 2014 dosahovala stavební produkce významně lepších výsledků než v minulých letech. Vývoj indexu stavební produkce od roku 2000 zobrazuje obrázek č. 9.

Jak uvádí Český statistický úřad (2015a) zvýšily se v roce 2014 investice domácností do staveb pro bydlení o 1,1 %. Tento růst je největší od roku 2010 a byl způsoben především vyššími příjmy domácností a také velmi nízkými úrokovými sazbami úvěrů na bydlení. Pokud bude tento vývoj i nadále pokračovat, bude to pro společnost MAWI 3000 velmi příznivé, protože jak již bylo řečeno, vývoj tržeb společnosti kopíruje vývoj indexu stavební produkce.



Obrázek č. 9: Vývoj indexu stavební produkce v letech 2000 – 2014



Zdroj: Český statistický úřad, 2015b

Vývoj ve stavebnictví se projevil i v počtech stavebních povolení, která sice meziročně poklesla o 4,5%, ale klesala pomaleji než v minulých letech. Meziročně vzrostla také orientační hodnota povolených staveb za rok 2014. Dle ministerstva průmyslu a obchodu (2015) je zastavení propadu stavební produkce způsobeno velmi mírnou zimou a také obnovením investiční poptávky státu a firem. Ministerstvo předpokládá stabilizaci a mírný růst stavebnictví.

### 4.3 Sociálně-demografické faktory

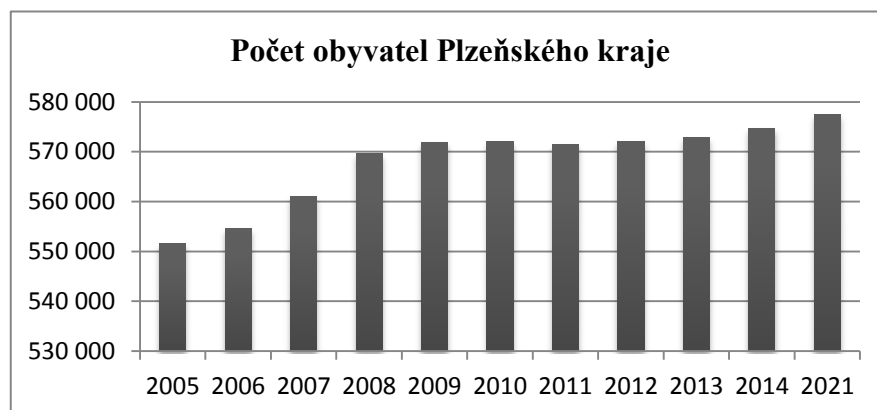
Sociální a demografické faktory jsou jedny z nejdůležitějších pro společnost, protože ovlivňují nejen zákazníky, ale také zaměstnance. Demografická struktura obyvatelstva se v každém kraji liší. Zaměstnanci i zákazníci analyzované společnosti pocházejí především z Plzeňského kraje. V tomto kraji se nachází sídlo společnosti a také čtyři ze sedmi středisek, sociálně demografické faktory působící v tomto kraji ovlivňují společnost nejvíce, a proto bude tato část zaměřena konkrétně na demografické vlivy působící v Plzeňském kraji.

#### 4.3.1 Vývoj počtu obyvatel

Dle údajů Českého statistického úřadu (2014a) žije v současné době v Plzeňském kraji 574 688 obyvatel, oproti stejnému období minulého roku je to nárůst o 0,2 %. Růst počtu obyvatel v kraji má na činnost firmy příznivý vliv. Čím více lidí v kraji žije, tím větší je bytová potřeba obyvatel a poptávka po zboží roste. Příležitostí pro společnost je, že by se měl počet obyvatel v Plzeňském kraji i nadále zvyšovat, jak ukazuje obrázek č. 10. Negativní vliv má na společnost MAWI 3000 dlouhodobý trend zvyšování

průměrného věku obyvatel. Plzeňský kraj patří v rámci republiky mezi kraje s nejvyšší průměrným věkem.

**Obrázek č. 10: Vývoj počtu obyvatel od roku 2005 do roku 2021**



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z Českého statistického úřadu, 2014a

#### 4.3.2 Podíl nezaměstnaných osob

Vývoj podílu nezaměstnaných osob v ČR a v Plzeňském kraji od roku 2008 ukazuje tabulka č. 12 zpracovaná dle údajů ministerstva práce a sociálních věcí (2015). V roce 2013 došlo ke změně metodiky a míru nezaměstnanosti nahradil podíl nezaměstnaných osob, který vyjadřuje podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15 – 64 let ze všech obyvatel ve stejném věku v %. Nejnižší byl podíl nezaměstnaných osob v roce 2008 a to jak v celé České republice, tak i v Plzeňském kraji. Stejně jako ostatní ukazatele, byl i podíl nezaměstnaných ovlivněn hospodářskou krizí v roce 2009 a 2010, kdy došlo k velkému nárůstu. V dalších dvou letech podíl nezaměstnaných mírně klesal, ale pak došlo v roce 2013 a 2014 opět k nárůstu na současných 7,7 %. Podle prognózy ministerstva práce a sociálních věcí (2015b) by se v následujících letech měl podíl nezaměstnaných osob mírně snížit.

**Tabulka č. 12: Podíl nezaměstnaných osob v %**

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Plzeňský kraj	3,3	5,6	6,3	5,8	5,4	6,2	5,9	-	-	-
Celkem ČR	4,1	6,1	7,0	6,7	6,8	7,7	7,7	7 – 7,4	6,8 – 7,2	6,4 - 7

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015a; Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015b

Pro společnost MAWI 3000 je pozitivní, že podíl nezaměstnaných osob v Plzeňském kraji je dlouhodobě nižší než v celé České republice. Nižší podíl nezaměstnaných má kladný vliv na poptávku po zboží analyzované firmy.

V roce 2014 se také zlepšila příjmová situace českých domácností. Postupné přibývání počtu zaměstnanců, prodlužování skutečně odpracované doby, růst reálných mezd a růst počtu živnostníků, to vše mělo pozitivní vliv na příjmy domácností v roce 2014. Vyšší příjmy domácností se promítly i do vyšších spotřebních vydání. Výdaje na konečnou spotřebu se v roce 2014 zvýšily o 1,7 %, což je nejvíce za posledních šest let. (*Český statistický úřad, 2015a*)

#### **4.4 Technicko-technologické faktory**

Společnost MAWI 3000 je obchodní podnik, proto by se měla zabývat především rozvojem informačních technologií, internetu a komunikačních technologií. Internet je dnes nedílnou součástí každé domácnosti, je nutné věnovat zvýšenou pozornost např. tvorbě internetových stránek společnosti. Kromě propagace může internet sloužit jako nástroj pro vyhledávání informací o dodavatelích či konkurentech.

Rozvoj internetu měl vliv i na distribuční cesty, proto společnost MAWI 3000 zprovoznila na svých internetových stránkách e-shop. Nakupovat zboží přes internet mohou jednorázoví i stálí zákazníci, společnost také nabízí možnost osobního odběru, dopravu do 20 km zdarma nebo dopravu prostřednictvím České pošty, Geis Parcel nebo General Parcel.

Nejdůležitější technologií pro společnost MAWI 3000 je informační systém Kaiser SQL, který koupila v roce 2006. Dříve společnost ve svých pobočkách používala informační systémy, které nebyly navzájem kompatibilní. To působilo problémy a zpoždění v přenosu informací mezi středisky. Současný informační systém umožňuje on-line propojení skladů v jednotlivých pobočkách a výpočet optimálního stavu zásob na skladě. Informační systém Kaiser SQL také umožňuje vést účetnictví, vystavovat faktury, mít přehled o dlouhodobém majetku a další. Systém je pro společnost MAWI 3000 dělán na zakázku, takže vyhovuje všem požadavkům. S tvůrcem tohoto systému společnost dlouhodobě spolupracuje, není tedy problém rozšiřovat informační systém o nové moduly nebo upravovat jej dle potřeb podniku.

Další velkou hrozbou, které společnost čelí, je rozvoj internetového obchodu. Zákazníci si nechají od řemeslníka zpracovat nabídku a poté si konkrétní zboží objednají přímo z internetu. Takto objednané zboží je pro zákazníka levnější.

## 4.5 Legislativní faktory

Každý podnik je ovlivněn právními předpisy v zemi, ve které provozuje svou činnost. Podnikatelé musí dodržovat platné zákony a také právní normy, nařízení vlády, vyhlášky. Důležitými zákony, kterými se společnost MAWI 3000 musí řídit, jsou zákon o obchodních korporacích, občanský zákoník a zákon o živnostenském podnikání.

Změny v zakládání a fungování obchodních firem přinesl nový zákon o obchodních korporacích, který v této problematice nahradil původní obchodní zákoník. Jednou z výhod je zjednodušení procesu založení podniku, snížení základního kapitálu u společností s ručením omezeným na 1 Kč a zrušení zákonného rezervního fondu. Tento zákon také zvyšuje odpovědnost jednatelů společností a tím zajišťuje větší ochranu věřitelů. (*Synek, Kislíngrová a kol., 2010*)

Další novinkou je zákon o elektronických úkonech a automatizované konverzi dokumentů, ten zavádí pojem datová schránka. Datová schránka výrazně zrychluje komunikaci mezi orgány veřejné správy a podnikateli. Pokud má podnikatel založenou datovou schránku, je od ledna 2014 povinen ji využívat při komunikaci s úřady. Elektronická komunikace s úřady usnadňuje a zrychluje práci administrativních pracovníků společnosti.

Stát ovlivňuje chod podnikatelských subjektů také zákony, které upravují problematiku daní a účetnictví. Společnost MAWI 3000 je účetní jednotkou a musí se tedy řídit zákonem o účetnictví. Je také plátcem daně z příjmu a DPH, musí tedy dbát i na změny v zákoně o daních z příjmu, daňovém řádu a zákoně o dani z přidané hodnoty. V roce 1999 byla daň z příjmu právnických osob 34 %, od té doby se postupně snižovala. V roce 2010 klesla na 19 % a od té doby zůstává stejná. Nižší sazba daně je pro podnik pozitivní, protože odvádí menší daň z příjmu a zvyšuje se tak její čistý zisk.

### 4.5.1 DPH

Velkým problémem pro podnikatele jsou neustálé změny daňové politiky. V České republice dochází poměrně často ke změnám daňových sazeb, což zvyšuje náklady podnikatelů na administrativní záležitosti a přizpůsobení se novým podmínkám. Od roku 2015 jsou v České republice tři sazby DPH, základní a dvě snížené. Základní sazba je 21 %, první snížená sazba 15 % a druhá snížená sazba 10 %. První snížená sazba se uplatňuje např. na potraviny, ubytovací služby a péče o děti, staré, nemocné a zdravotně

postížené. Druhé snížené sazbě podléhá např. nenahraditelná dětská výživa, léky, veterinární léčiva a knihy. Oproti loňskému roku se základní a první snížená sazba DPH nezvýšila, což je pro společnost pozitivním faktorem. Každé zvýšení znamená pro společnost MAWI 3000 nárůst dodavatelských cen. Zvýšení DPH také zvýší ceny pro konečné zákazníky a dochází tak ke snížení poptávky po zbytných produktech.

Další chystanou změnou pro rok 2016 je zavedení kontrolního hlášení. Plátcí DPH budou povinni poskytnout správci daně soupis daňových dokladů s uvedením čísla dokladu, DIČ, základu daně, DPH a data uskutečnění plnění. Toto hlášení bude možno podat pouze elektronicky do 25 dní po skončení kalendářního měsíce. Tato povinnost bude pro společnost administrativně náročná a dá se tedy říct, že má spíše negativní dopad. (*Ministerstvo financí, 2014*)

#### **4.6 Ekologické faktory**

Ekologické faktory přímo neovlivňují obchodní činnost společnosti. V souvislosti s ekologickými faktory by se dalo hovořit pouze o omezení výfukových zplodin při rozvážení zboží. Výfukové plyny se dají částečně omezit efektivním plánováním rozvozových tras. Povinnost dodržovat emisní limity přináší společnosti dodatečné náklady, protože musí častěji obnovovat svůj vozový park.

Další ekologická omezení se týkají spíše dodavatelů společnosti. Jedná se např. o zákon o odpadech č. 185/2001 Sb., který nařizuje ekologickou likvidaci vyprodukovaného odpadu. Dodatečné náklady spojené s tímto nařízením se promítnou do cen výrobců a nepřímou se tak zvyšují i náklady společnosti MAWI 3000. Dalším zákonem, který výrazně ovlivňuje dodavatele společnosti MAWI 3000 je zákon o ochraně ovzduší č. 201/2012 Sb., který stanovil maximální množství emisí pro domácí kotle. Domácnosti si budou muset pořídit ekologičtější kotle, zvýší se tedy poptávka.

Mezi ekologické faktory se řadí také klimatické a přírodní vlivy. Proměnlivost počasí, dlouhé zimy, vytrvalé deště nebo naopak extrémní horka mají velký vliv na stavebnictví a nepřímou tak ovlivňují i poptávku po topenářském a sanitárním vybavení. V současné době dochází k růstu průměrné roční teploty a velkému úbytku sněhové pokrývky na území České republiky. Dá se tedy předpokládat, že tento trend bude i nadále pokračovat a dojde k růstu poptávky po sanitárním a topenářském zboží především v zimních měsících, protože stavební firmy budou moci provádět svou činnost celý rok.

#### 4.7 Zhodnocení PESTLE analýzy

Z provedené PESTLE analýzy je vidět, že v makroprostředí působí mnoho negativních i pozitivních vlivů na společnost MAWI 3000. Mezi pozitivní vlivy působící v politickém prostředí patří **stabilita politické situace** v České republice. Tato skutečnost usnadňuje podniku strategické plánování. Tím že se vláda snaží **zvyšovat důchody obyvatel**, umožňuje rozvoj investic do bydlení. Pokud mají domácnosti více peněz, mohou investovat do stavby nového bydlení nebo do opravy stávajícího bydlení, to prokazatelně zvýší poptávku po zboží analyzované společnosti. Pozitivní vliv na poptávku bude mít také chystaná **novela stavebního zákona**, která zjednoduší a zrychlí získávání stavebního povolení.

Velmi příznivé je pro společnost, že poprvé od roku 2009 došlo k **oživení stavebnictví** a **růstu HDP**. Dá se předpokládat, že po několika letech konečně dojde k růstu tržeb společnosti díky oživení poptávky. K oživení poptávky také výrazně přispívá **lepší příjmová situace** domácností a **zvyšování výdajů** domácností.

V příštích letech by se měl stále **zvyšovat počet obyvatel** České republiky, s tím souvisí i růst bytové potřeby. Tato skutečnost podpoří rozvoj stavebnictví a také poptávku po sanitární technice a topenářském zboží. Poptávku také pozitivně ovlivňuje trend **snižující se nezaměstnanosti**. Snižující se nezaměstnanost dává lidem určitou jistotu zaměstnání a podporuje růst investic do bydlení.

Mezi negativní faktory, které ovlivňují společnost MAWI 3000 patří především růst inflace, stárnutí populace a legislativní změny na poslední chvíli. **Růst inflace** zvyšuje cenu nakupovaného zboží a také snižuje reálné důchody domácností. Míra inflace by měla být stále pod 2 % a neměla by zásadně ovlivnit tržby společnosti. Dalším negativním faktorem je **stárnutí populace**. Podnikání společnosti negativně ovlivňují **legislativní změny**, které jsou uváděny v platnost těsně před koncem roku a také časté změny daňových zákonů.

## 5 Analýza vlivu mikrookolí

Tato kapitola se zabývá analýzou mikrookolí podniku, které bylo již stručně charakterizováno v kapitole 2.2. Mikroprostředí je bezprostřední okolí podniku a podnik je jeho základním prvkem. Aby mohl být podnik úspěšný, je důležité, aby pochopil a porozuměl roli, která mu v mikrookolí náleží. Kromě samotného podniku jsou dalšími prvky také dodavatelé, distribuční mezičlánky, zákazníci, konkurence a veřejnost. Na rozdíl od makrookolí je toto okolí do jisté míry podnikem ovlivnitelné, přesto je zde řada parametrů, které je nezbytné zahrnout do podnikových plánů. *(Horáková, 2003)*

Odvětví tvoří skupina podniků, které na trhu nabízejí podobný výrobek či službu a vzájemně si konkurují. V současné době se trh neustále vyvíjí a dochází k prolínání a překrývání odvětví. Tento trend má za následek, že si vzájemně konkurují podniky z různých odvětví. Cílem analýzy vlivu mikrookolí je identifikace sil a faktorů, které činí odvětví více či méně přitažlivým. Důležité je správně identifikovat faktory, které jsou klíčové pro úspěch či neúspěch podniku v odvětví. *(Sedláčková, Buchta, 2006; Synek, 2002)*

Odvětví je charakterizováno konkurenčními silami, které v něm působí. Tyto síly významně ovlivňují úspěšnost podniku a jeho pozici na trhu. Z tohoto důvodu je důležitou součástí analýzy mikrookolí analýza konkurenčních sil, která se zabývá rozborem konkurenční situace, zdroji a intenzitou konkurenčních tlaků a reakcí konkurentů. Druhou částí je analýza jednotlivých konkurentů, kteří v daném odvětví působí. Výsledkem obou částí by měl být celkový obraz konkurenčního prostředí. Nástrojem analýzy konkurenčního prostředí je model pěti sil, který vytvořil Michael Eugene Porter. *(Sedláčková, Buchta, 2006)*

### 5.1 Porterův model pěti sil

Podnik by se měl snažit nalézt takové postavení, které mu umožňuje co nejlépe čelit konkurenčním silám nebo dokonce působení těchto sil využít ve svůj prospěch. Konkurence v odvětví trvale snižuje výnosnost investovaného kapitálu, až na hranici výnosnosti v dokonale konkurenčním prostředí. Investoři by dlouhodobě neakceptovali nižší výnosnost, protože je zde možnost investovat v jiných odvětvích. To znamená, že firmy s dlouhodobě nízkou výnosností kapitálu by z trhu odešly. Pokud by byla

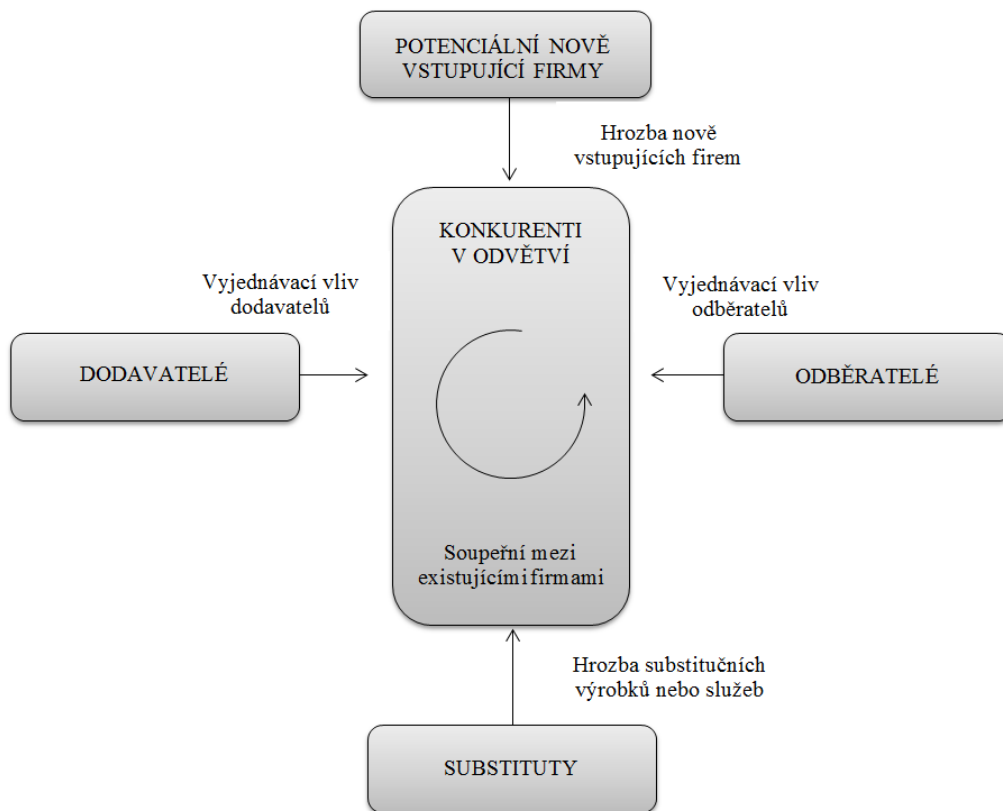
výnosnost dlouhodobě vyšší než v dokonale konkurenčním prostředí, zvýšil by se příliv kapitálu prostřednictvím vstupu nových firem nebo prostřednictvím dodatečných investic firem stávajících.

V odvětví působí pět konkurenčních sil, které Porter definoval:

- **ohrožení ze strany nově vstupujících firem,**
- **nebezpečí substitučních výrobků,**
- **vyjednávací vliv odběratelů,**
- **vyjednávací vliv dodavatelů,**
- **intenzitu konkurence mezi stávajícími firmami.**

Těchto pět konkurenčních sil (viz obrázek č. 11), ovlivňuje intenzitu konkurence a ziskovost odvětví. Přechodně mohou konkurenceschopnost a ziskovost ovlivnit i další faktory. Strukturální analýza by měla být zaměřena na rozpoznání základních charakteristik odvětví. (Porter, 1994)

Obrázek č. 11: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: vlastní zpracování dle: Porter, 1994, str. 4



### 5.1.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Jak velké je ohrožení ze strany nově vstupujících firem závisí na překážkách vstupu do odvětví a reakci stávajících firem. Překážky vstupu jak uvádí Porter (1994) obvykle vznikají z následujících zdrojů:

- **úspory z rozsahu, kterých využívají velké firmy již působící v odvětví** – Pokud by nově vstupující firma chtěla dosáhnout úspor z rozsahu, musela by na nový trh vstoupit s velkým objemem produkce a to je velmi riskantní.
- **diferenciace produktu** – Stávající firmy v odvětví jsou již zavedené a mají své věrné zákazníky. Nově vstupující firma by tedy musela nabídnout velmi výhodné ceny a doplňkové služby nebo vynaložit velké náklady na získání loajality zákazníků (v případě selhání nemají tyto investice žádnou zůstatkovou hodnotu).
- **kapitálová náročnost** – Při vstupu do odvětví by musely firmy vynaložit velké náklady na pořízení výrobních zařízení, pořízení zásob, výzkum a vývoj, reklamu nebo krytí počátečních ztrát.
- **přechodové náklady** – Jednorázové náklady, které musí vynaložit kupující při přechodu od stávajícího dodavatele k jinému.
- **přístup k distribučním kanálům** – Distribuční kanály jsou již zásobovány zavedenými firmami, nová firma by tedy musela přimět tyto kanály, aby akceptovaly její produkty nebo vytvořit zcela nový distribuční kanál (nové firmy proto často vstupují na trh prostřednictvím akvizice již existující firmy).
- **nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu** – Zavedené firmy mohou mít takové zvýhodnění v nákladech, které nesouvisí s velikostí ani s dosaženými úsporami z rozsahu, jedná se např. o vlastnictví technologie, výhodný přístup k surovinám, výhodná poloha nebo vládní subvence.
- **vládní politika** – Vláda může omezit nebo dokonce uzavřít vstup do odvětví prostřednictvím udělování licencí, omezení přístupu k surovinám, bezpečnostních a technických předpisů nebo prostřednictvím závazných norem.
- **očekávaná odvetná opatření stávajících konkurentů** – Nově vstupující firmy může odradit obava z reakce stávajících firem, které by mohly agresivně bránit své stávající pozice.

V odvětví působí kromě vstupních bariér i výstupní bariéry. Jsou to např. zvyky a stereotypy řídicích pracovníků, finanční prostředky investované do výrobních kapacit nebo vysoké přímé náklady na výstup (náklady na likvidaci, uvolnění pracovní síly, vypořádání finančních závazků). (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Na velikosti vstupních a výstupních bariér závisí celková atraktivita trhu. Nejatraktivnější jsou trhy, na které může vstoupit, jen málo podniků a neúspěšné firmy mohou trh bez větších problémů opustit, tedy vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní nízké. Pokud jsou vysoké vstupní i výstupní bariéry, je ziskovost trhu velká, ale neúspěšné firmy nemohou trh opustit a musí bojovat o přežití. V případě nízkých vstupních i výstupních bariér mohou podniky volně vstupovat a odcházet z trhu, ziskovost takového trhu bývá zpravidla nízká. Nejhorší je, pokud jsou vstupní bariéry nízké a výstupní vysoké. Podniky mohou volně vstupovat do odvětví, ale je pro ně problematické z trhu odejít, a proto dále provozují svou podnikatelskou činnost i přes to, že dosahují ztráty. (Grasseová a kol, 2010)

### 5.1.2 Nebezpečí substitučních výrobků

„Substituty jsou podobné produkty, které mohou sloužit podobnému nebo stejnému účelu jako produkty z daného odvětví.“ (Grasseová a kol, 2010, str. 192) Podniky musí sledovat vývoj cen nejen ve svém odvětví, ale i vývoj cen substitučních produktů. Pokud se substitut stane díky své ceně nebo kvalitě atraktivnější, mohli by zákazníci přestat nakupovat původní produkt. V souvislosti se snížením poptávky po původním produktu by došlo k poklesu tržeb podniku, který původní produkt prodává. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Nebezpečí substitučních výrobků je nízké, pokud k danému produktu neexistuje podobný produkt, nebo pokud firmy vyrábějící substituty vyrábějí s vyššími náklady a cena substitučního výrobku není pro spotřebitele lákavá. Hrozba substitutů také klesá, pokud jsou náklady přestupu na spotřebu substitutu vysoké. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

### 5.1.3 Vyjednávací vliv odběratelů

Silní odběratelé zvyšují konkurenční tlaky, podporují konkurenční boj v odvětví a tím snižují ziskovost odvětví. Kupující chtějí získat co nejvyšší kvalitu produktu a doplňkových služeb za co nejnížší cenu. Prodávající budou nuceni mezi sebou

soupeřit o zakázky, což sebou přináší další dodatečné náklady. Odvětví se silným vyjednávacím vlivem odběratelů nebývají pro prodávající tak atraktivní. Podnik může zvýšit své výnosy a upevnit tržní postavení tím, že si najde zákazníky s relativně slabou vyjednávací pozicí. (*Sedláčková, Buchta, 2006*)

Vliv odběratele závisí např. na jeho tržní situaci nebo relativní důležitosti jeho nákupů. Největšího vlivu odběratelé dosáhnou, když se začnou sdružovat do skupin. Pokud platí následující skutečnosti, je skupina odběratelů silná:

- nakupované produkty tvoří významnou část nákupů nebo nákladů odběratele,
  - produkty v odvětví jsou nediferencované a mají substituty,
  - přechodové náklady odběratele jsou nízké,
  - odběratel dosahuje nízkého zisku a je citlivý na cenu,
  - existuje hrozba, že si odběratel produkt vyrobí sám (zpětná integrace),
  - dodávaný produkt neovlivňuje kvalitu odběratelovy produkce nebo jeho služeb,
  - odběratel má informace o poptávce, tržních cenách či nákladech dodavatele.
- (*Porter, 1994*)

Výše popsané skutečnosti se časem mění a v důsledku toho stoupá nebo klesá vyjednávací vliv odběratelů. Ne všechny skupiny odběratelů mají stejný vliv. Je tedy velice důležité pečlivě vybírat odběratele a minimalizovat tak možnost negativního ovlivnění odběratelem. (*Porter, 1994*)

#### **5.1.4 Vyjednávací vliv dodavatelů**

Stejně jako v případě vyjednávacího vlivu odběratelů, jsou neatraktivní odvětví s velkým vlivem dodavatelů. Pokud mají dodavatelé velký vliv, mohou zvyšovat ceny svých produktů, snižovat kvalitu a kvantitu dodávek a omezit tak ziskovost svých odběratelů. Obranou může být budování vztahů a spolupráce s dodavateli. (*Grasseová a kol, 2010*)

Dodavateli nejsou jen firmy, prodávající produkty, ale také pracovní síly. Pracovní síla má v mnoha odvětví značný vliv. Vliv pracovních sil se zvyšuje, pokud jsou pracovní síly pevně organizovány a nabídka kvalifikované práce je malá. (*Porter, 1994*)

Vliv dodavatelů posilují obdobné podmínky, které činí vlivným odběratele. Dodavatelé jsou opět nejsilnější, v případě, že se sdružují do skupin a platí následující podmínky:

- nabídku tvoří pouze několik málo firem a jsou koncentrovanější než odběratelé,
- dodávaný produkt nemá substituty,
- dané odvětví není důležitým zákazníkem pro skupinu dodavatelů,
- dodavatelův produkt je pro odběratele důležitý, ovlivňuje kvalitu jeho produktů či se nedá skladovat,
- dodavatelé mají diferencovanou produkci nebo existují přechodové náklady pro odběratele,
- existuje hrozba integrace dodavatelů do odvětví odběratelů. (*Porter, 1994*)

### 5.1.5 Intenzita konkurence stávajících firem

Nevýraznější silou je intenzita soupeření mezi stávajícími podniky uvnitř daného odvětví. Pokud je intenzita konkurence nízká podniky mohou zvýšit ceny a dosáhnout většího zisku. V opačném případě dochází mezi podniky k cenové konkurenci a vzniká tzv. cenová válka. Silná rivalita mezi podniky limituje ziskovost a snižuje výnos z prodejů. (*Dedouchová, 2001*)

Pokud některý z konkurentů vidí příležitost jak vylepšit své postavení na trhu, nebo cítí tlak ze strany ostatních firem, dochází k soupeření. Nejčastějšími metodami k získání výhodného postavení jsou cenová konkurence, reklamní kampaně, prodlužování záruky a zlepšování služeb poskytovaných zákazníkům. Firmy jsou na sobě vzájemně závislé, to znamená, že pokud se jedna firma pokusí získat lepší postavení na trhu, ostatní firmy na nějakým způsobem zareagují. Toto chování může vést k lepšímu postavení celého odvětví, nebo naopak mohou všechny firmy utrpět ztrátu. (*Porter, 1994*)

Intenzita konkurence v daném odvětví je závislá na následujících faktorech:

- **počet konkurentů a jejich vyrovnanost** – Čím více firem působí v odvětví, tím intenzivnější je konkurenční boj.
- **rychlost růstu odvětví** – Při pomalém růstu odvětví se konkurenční boj vyostřuje.
- **velikost fixních nebo skladovacích nákladů** – Pokud jsou v odvětví vysoké fixní nebo skladovací náklady firmy snižují ceny, aby podpořily prodeje a naplnily kapacitu.

- **míra diferenciacie produktu** – Pokud produkt není diferencován, řídí se zákazník především cenou a kvalitou doprovodných služeb.
- **velikost přechodových nákladů** – Čím nižší jsou přechodové náklady, tím je větší intenzita konkurence.
- **rozšiřování kapacity ve velkých přírůstcích** – Velký nárůst produkce může mít za následek převis nabídky nad poptávkou a pokles cen.
- **různorodost konkurentů** – Podniky mají různou strategii, původ nebo vztah ke své mateřské společnosti, proto může být těžké odhadnout záměr a chování konkurenta.
- **strategické záměry** – Konkurenční boj je intenzivnější, pokud více firem investovalo velké finanční prostředky na dosažení úspěchu.
- **překážky výstupu** – Vysoké výstupní překážky nutí firmy zůstat v odvětví, přestože nejsou ziskové. (*Porter, 1994*)

Faktory, které působí na intenzitu konkurence, může podnik do určité míry ovlivňovat. Ke snížení intenzity dojde, pokud se podnik zaměří na rychle rostoucí tržní segmenty s nízkými fixními náklady, popř. se pokusí o diferenciaci produktu. (*Porter, 1994*)

## 6 Porterův model společnosti MAWI 3000

Porterův model pěti sil slouží k analýze oborového okolí podniku a k určení konkurenční pozice. V této kapitole bude postupně rozebráno pět největších konkurenčních sil, které působí na společnost MAWI 3000. Konkrétně se jedná o ohrožení ze strany nově vstupujících firem a substitutů, vyjednávací vliv odběratelů a dodavatelů a intenzitu konkurence stávajících firem.

### 6.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

V odvětví, ve kterém působí společnost MAWI 3000, není ohrožení ze strany nově vstupujících firem výrazné, protože jsou zde poměrně velké vstupní bariéry. Mezi vstupní bariéry patří **počáteční kapitálová náročnost**. Nový konkurent by musel vynaložit náklady na nákup či pronájem sídla společnosti, prodejen a především skladovacích prostor. Další počáteční náklady jsou spojeny s nákupem zboží a vybavení prodejny. Nemalé finanční prostředky by nová firma musela vynaložit také na nákup aut na rozvoz zboží a na reklamu. Další vstupní bariérou jsou **úspory z rozsahu**, kterých dosahují již zavedené firmy, protože s rostoucím objemem odběrů poskytují dodavatelé množstevní slevy. Vstupní bariérou by také mohla být **obava z reakce stávajících firem**. Dá se předpokládat, že zavedené firmy na trhu by na nového konkurenta reagovaly velmi agresivní cenovou válkou. To také dokazuje fakt, že v odvětví vodoinstalačního a topenářského materiálu a sanitární keramiky působí firmy založené především v 90. letech a od té doby nových konkurentů moc nepřibývá.

Produkt v tomto odvětví není příliš diferencován, nový konkurent by tedy mohl nabízet obdobné služby jako stávající firmy. Neexistují v tomto odvětví vstupní bariéry ze strany vládní politiky nebo přechodových nákladů. Každá firma může trh bez větších problémů opustit, tzn., výstupní bariéry jsou malé. Z hlediska ohrožení ze strany nově vstupujících firem se jedná o atraktivní trh.

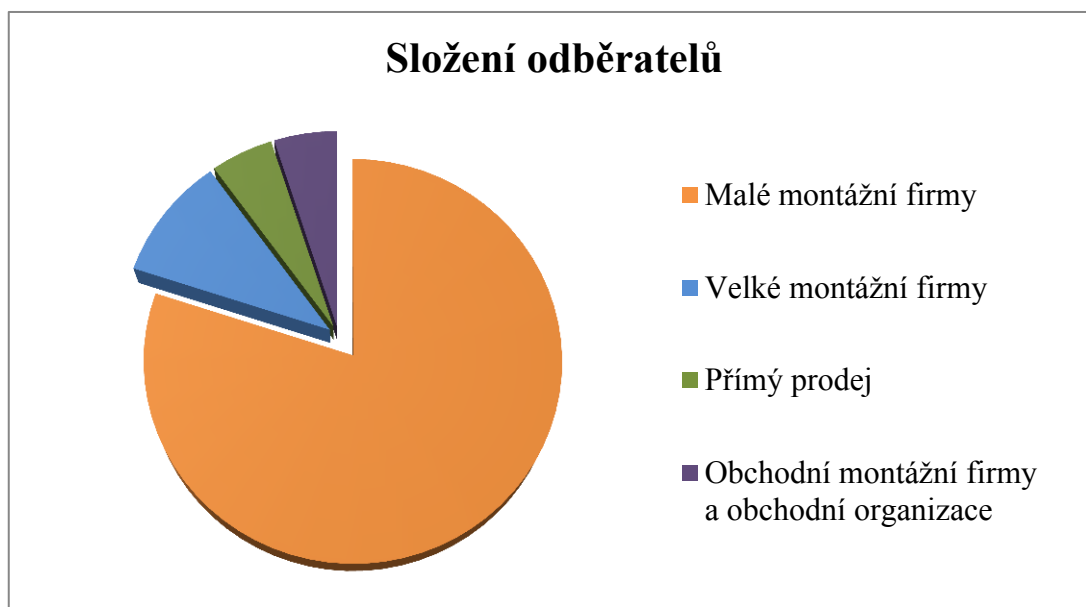
### 6.2 Nebezpečí substitučních výrobků

V současné době zboží prodávané společností MAWI 3000 nemá substituty. Lze si jen těžko představit, že by se v budoucnu objevil substitut koupelnového vybavení. Stejně tak se dá předpokládat, že vytápění bytových prostor nebude v nejbližší době ničím nahrazeno. Z tohoto hlediska se jedná o trh velmi atraktivní.

### 6.3 Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé společnosti MAWI 3000 jsou rozděleni do čtyř skupin. Pro společnost jsou nejvýznamnější **malé montážní a instalátérské firmy** s méně než šesti zaměstnanci, které tvoří 80 % z celkového počtu odběratelů. Druhou skupinou jsou **velké montážní společnosti**, které zaměstnávají méně než 50 zaměstnanců. Tato skupina tvoří cca 5 % z celkového počtu odběratelů. Do třetí skupiny patří **koncoví zákazníci**, kteří nakupují zboží tzv. přes pult a tvoří cca 5 % z celkového počtu odběratelů. Poslední skupinu s podílem 10 % z celkového počtu odběratelů tvoří **obchodní montážní firmy a obchodní organizace**. Tyto firmy mají kromě svých montážních středisek i obchod pro další prodej. Složení odběratelů společnosti MAWI 3000 je na obrázku č. 12.

Obrázek č. 12: Složení odběratelů společnosti MAWI 3000



*Zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací*

Pro potřeby **tvorby ceny** jsou zákazníci společnosti MAWI 3000 rozděleni do tří odběratelských skupin. Odběratel je zařazen do skupiny podle velikosti odběrů a podle velikosti firmy. Podle příslušné skupiny se zákazníkům poskytují slevy na určitý sortiment. Podle druhu materiálu, velikosti zakázky nebo podle konkurence je možné přidávat dodatečné slevy. Pokud přinese odběratel nadstandardní zakázku, sestavuje společnost individuální cenovou nabídku. Společnost MAWI 3000 dodává průmyslové rozvody do Škoda Plzeň nebo do provozu Drůbežářského závodu Klatovy, podílela se také na stavbě plzeňského depa, stavbě bytů v Nýřanech a rekonstrukci SPAK Sušice.

Odběratelé musí dodržovat tzv. **servisní dodací podmínky**. Tyto podmínky jsou spojeny se splatností faktur. Společnost MAWI 3000 standardně poskytuje splatnost mezi 21 až 30 dny. Je možné poskytnout odběratelům zvýšený limit splatnosti 60 dnů. Pokud se jedná o větší zakázku, je společnost ochotna poskytnout splatnost individuálně dle konkrétní faktury. Při platbě v hotovosti poskytuje společnost svým odběratelům slevu z celkové hodnoty nakoupeného zboží. Společnost neposkytuje slevy za platbu do splatnosti, i to je důvodem, že má společnost relativně dlouhou dobu obratu pohledávek, která byla zhodnocena v kapitole 1.3.4.

Protože si společnost MAWI 3000 zakládá na dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských vztazích, snaží se pravidelným zákazníkům vyjít co nejvíce vstříc. Pokud tedy odběratel, který pravidelně u společnosti nakupuje, nedodrží splatnost, tak se nevymáhají úroky. Pokud je jasné, že s odběratelem již nebudou nikdy spolupracovat, úroky se vymáhají prostřednictvím právní kanceláře.

Jak již bylo řečeno, společnost MAWI 3000 se snaží navázat s odběrateli dlouhodobé vztahy. Aby si společnost udržela odběratele a motivovala je ke zvýšení objemu nákupů, poskytuje různé akce. Tyto akce se dělí na:

- **měsíční (dvouměsíční) akce na vybraný sortiment** – v rámci těchto akcí nabízí společnost vybrané zboží za sníženou cenu,
- **bonusy, dárky** – k určitému druhu zakoupeného zboží poskytuje společnost např. pracovní oblečení, nářadí nebo čokoládu,
- **roční akce** – odběratelé sčítají v průběhu roku body a poté si mohou vybrat poukázku na benzín, rekreační pobyt v penzionu Pamferka, pracovní oděvy nebo nářadí (za 1 000 Kč obratu dostane odběratel 1 bod).

Aby odběratelé neodcházeli ke konkurenci, snaží se s nimi zaměstnanci pobočky navázat osobní vztahy. Ke konci roku je na každé pobočce organizováno přátelské společenské setkání zaměstnanců s odběrateli. Pro odběratele jsou také pořádána školení, která jsou spojena s prohlídkou závodu určitého dodavatele a s večerním posezením. Pro své nejvěrnější odběratele pořádá společnost MAWI 3000 např. zájezdy na výstavy nebo setkání v restauraci. Přes všechny tyto aktivity není mezi odběrateli velká loajalita a opravdu věrných zákazníků je velice málo.



Zaměstnanci obchodního oddělení se snaží získávat pro společnost **nové odběratele**. Odběratel je nejdříve kontaktován a je mu sestavena průvodní nabídka, aby zjistil, jakou cenu a podmínky je společnost MAWI 3000 schopna nabídnout. Poté je odběratel pozván na prohlídku pobočky, kde si může prohlédnout provoz společnosti a jaké zboží se drží skladem.

Vzhledem k nasycenosti trhu a intenzitě konkurence se společnost MAWI 3000 snaží vyhovět každému zákazníkovi a udržovat s nimi přátelské vztahy. Přestože odběratelé společnosti jsou většinou menší montážní firmy, tak mají poměrně silnou vyjednávací pozici. Z hlediska vyjednávacího vlivu odběratelů tedy není toto odvětví příliš atraktivní. Faktory posilující vyjednávací sílu odběratelů:

- **produkt není diferencován** – v oblasti sanitární keramiky i vodoinstalačního a topenářského materiálu nabízejí všichni konkurenti srovnatelné zboží,
- **nízké přechodové náklady** – odběratelé nemají žádné přechodové náklady při změně dodavatele,
- **odběratel je citlivý na cenu** – při zvýšení ceny přecházejí montážní firmy často ke konkurenční společnosti.

#### 6.4 Vyjednávací vliv dodavatelů

Společnost MAWI 3000 odebírá zboží pravidelně od cca 100 dodavatelů. Stěžejních je pro společnost cca 20 dodavatelů, kteří dělají 80 % obrátu. Mezi tyto hlavní dodavatele v oblasti topenářského a instalačního materiálu patří společnost KORADO a. s., VIEGA s. r. o., Družstevní závody Dražice-strojírna s. r. o., WAVIN Ekoplastik s. r. o., Vaillant Group Czech s. r. o. a Nicoll Česká republika s. r. o. Hlavní dodavatelé v oblasti vybavení koupelen jsou RAVAK a. s., LAUFEN CZ s. r. o., NOVASERVIS spol. s r. o. a Sanitec s. r. o.

Dodavatele rozděluje společnost MAWI 3000 do dvou hlavních skupin na schválené a neschválené. Počet **schválených dodavatelů** se odvíjí od počtu výrobců na trhu. Například v oblasti prodeje ohřívačů vody je hlavním schváleným dodavatelem společnost Družstevní závody Dražice. Do skupiny schválených patří také dva alternativní dodavatelé Tatramat s. r. o. a Brilon a. s. Hlavního schváleného dodavatele společnost MAWI 3000 preferuje a produkty tohoto dodavatele nabízí odběratelům jako první. Zboží od tohoto dodavatele je většinou k dispozici na skladě.

Pokud zákazník nemá o produkty hlavního schváleného dodavatele zájem, jsou mu nabídnuty produkty alternativních schválených dodavatelů. Zboží alternativních schválených dodavatelů se buď drží skladem nebo k němu má společnost MAWI 3000 rychlý přístup. Dodací podmínky jakou je cena, dodávky, splatnost, bonusy a další řeší se schválenými dodavateli centrální středisko ve Starém Plzenci. Ostatní výrobci na trhu patří do kategorie **neschválených dodavatelů**. Neznamená to, že by zákazníkovi produkty těchto dodavatelů nebyly prodány, ale jsou prodávány a objednávány pouze na přání zákazníka. Objednávání od těchto dodavatelů je v kompetenci konkrétní pobočky.

Společnost MAWI 3000 má z 95 % navázány **dodavatelské vztahy přímo s výrobcí** nebo s jejich zastoupením v České republice. Výhody v přímé návaznosti na výrobce spočívají především v pružnosti a snazší komunikaci. Bez dalších článků v distribučním řetězci má také společnost lepší vyjednávací pozici vůči výrobcí a má možnost vyjednat výhodnější cenu na konkrétní zakázku.

Někteří dodavatelé preferují velké odběratele, od kterých mají zaručenou určitou velikost odběru. Malé a střední společnosti, mezi které patří společnost MAWI 3000, mají oproti velkým hráčům na trhu složitější postavení. Tyto společnosti se musí snažit domluvit s dodavateli takové podmínky, aby rozdíl v ceně velkých a malých společností byl pro konečného zákazníka minimální. Mnoho výrobců se snaží mít různorodé portfolio odběratelů, aby eliminovali škody při ztrátě velkého zákazníka.

Při tvorbě ceny poskytují dodavatelé několik **druhů slev a výhod**:

- základní sleva,
- možnost skonta za dřívější platbu faktury,
- marketingové bonusy a reklamní předměty (katalogy, pracovní oděvy),
- bonusová pásma na odběry (dodavatelé zpětně vracejí část peněz z faktur zaplacených do splatnosti).

V závislosti na objemu odběrů jsou odběratelé zařazeni do určitého bonusového pásma. Podle tohoto pásma dostávají odběratelé na konci kalendářního roku zpět od dodavatele určité procento z faktur zaplacených do splatnosti. Řazení odběratelů do různých bonusových pásem vyostřuje konkurenční boj mezi nimi. Někteří z odběratelů (např. Gienger s. r. o.) promítají část bonusů od dodavatele do ceny pro konečného zákazníka. Díky těmto bonusům jsou konkurenční podniky schopni stanovit takovou

cenu, která není pro společnost MAWI 3000 dosažitelná. Toto se většinou děje, když podniky soupeří o větší zakázku, kde je velký tlak na cenu.

Dodavatelé společnosti MAWI 3000 se také liší ve způsobu dodání zboží. První skupina jsou dodavatelé, kteří dodávají **zboží ve větších dodávkách přímo do centrálního skladu** ve Starém Plzenci. Tímto způsobem dodává své zboží např. KORADO. Z centrálního skladu se ve standardně stanovených rozvozových dnech dopraví zboží na jednotlivé pobočky. Druhou skupinu tvoří dodavatelé, kteří jsou schopni dodávat své zboží **v menších objemech přímo na střediska**. Tento způsob dodávání je pro společnost MAWI 3000 výhodnější, protože náklady na interní dopravu jsou nulové.

V souvislosti s ekonomickou krizí omezili dodavatelé výrazně své skladové zásoby a prodloužila se tak doba dodání zboží. Společnost MAWI 3000 na tuto skutečnost zareagovala zvýšením svých skladových zásob, aby odběratelé společnosti byli ovlivněni co nejméně.

Společnost MAWI 3000 se snaží udržovat s dodavateli **dlouhodobé vztahy** z několika důvodů. Prvním důvodem je, že dodavatelé si váží svých stálých zákazníků a jsou ochotni jim vyjít vstříc. Druhým důvodem je, že odběratelé společnosti jsou zvyklí na určitý sortiment. Složení sortimentu je jedním z důvodů proč zákazníci nakupují u společnosti MAWI 3000, změnou dodavatele by tedy společnost mohla přijít o některé zákazníky. Třetím důvodem jsou přechodové náklady, které by společnosti vznikly v podobě neprodejného zboží na skladě.

Vyjednávací vliv dodavatelů společnosti MAWI 3000 je poměrně dobrý, proto tento trh je pro prodejce méně atraktivní. Dodavatelé si do určité míry mohou stanovovat cenu i kvalitu svých výrobků. Faktory posilující vyjednávací vliv dodavatelů:

- **dodavatelé jsou koncentrovanější než odběratelé,**
- **produkt nemá substituty** – o substitutech více v kapitole 6.2,
- **existují přechodové náklady odběratele** - v tomto odvětví jsou přechodové náklady v podobě neprodejného zboží na skladě při změně dodavatele,
- **hrozba integrace dodavatelů do odvětví** – existuje hrozba, že dodavatelé začnou místo prodeje přes velkoobchody využívat přímé distribuční cesty.

## **6.5 Intenzita konkurence stávajících firem**

Jednou z příčin, proč společnost MAWI 3000 nedosahuje v posledních letech tak vysokých tržeb jako dříve, je velmi intenzivní konkurenční prostředí. Firem v oboru je mnoho a probíhá zde neustálý boj o zákazníky. Toto odvětví se stále vyrovnává s ekonomickou krizí, v důsledku toho se i větší společnosti začaly zajímat o méně významné zákazníky a konkurenční boj se ještě více vyostřil. Aby společnost MAWI 3000 dosáhla uspokojivého konkurenčního postavení, snaží se neustále zlepšovat zákaznický servis, zkracovat dodací lhůty a stanovovat konkurenceschopné ceny. Z hlediska intenzity konkurence stávajících firem se jedná o trh neatraktivní.

Konkurence společnosti MAWI 3000 je rozdělena do čtyř hlavních skupin. Každá skupina bude nejprve obecně popsána a poté budou popsány výhody a nevýhody vybraného konkurenta. Vzhledem ke složitosti celé problematiky a omezenému rozsahu práce, byl pro srovnání vybrán z každé skupiny pouze jeden konkurent společnosti MAWI 3000.

### **6.5.1 Velkoobchody**

Do této kategorie konkurentů patří velkoobchody většinou se zahraniční účastí, konkrétně se jedná např. o společnosti Gienger, Richter + Frenzel s. r. o., Krainer spol. s r. o. a PTÁČEK – velkoobchod a. s. Tyto společnosti mají v České republice mnoho poboček a skladem mají široký sortiment zboží. Na prodejních místech těchto společností je, oproti MAWI 3000, velká fluktuace zaměstnanců a odběratelé se zde setkávají s neosobním přístupem. Zákazníci si také stěžují na problémy s obsluhností při výdeji zboží. Z této konkurenční kategorie byla pro srovnání vybrána GC Skupina (logo společnosti na obrázku č. 13).

#### **GC Skupina**

Do GC Skupiny patří společnosti Gienger, Gienger Tábor, Gienger Centron a Gienger Bohemia. Společnost Gienger se zabývá velkoobchodní činností v oboru TZB (technické zařízení budov), byla založena v roce 1991 a na svém začátku zaměstnávala pouze 5 zaměstnanců. V současné době má zastoupení ve všech důležitých lokalitách České republiky a zaměstnává téměř 600 zaměstnanců. Společnost Gienger má díky široké síti logistických center, obchodních středisek a EXPRESS skladů oproti analyzované společnosti velkou konkurenční výhodu. Sortiment společnosti Gienger se

skládá ze zboží vysoké kvality tuzemských i zahraničních výrobců. (GC Skupina, 2015a)

Obrázek č. 13: Logo společnosti Gienger



Zdroj: GC Skupina, 2015b

Společnost Gienger spolupracuje výhradně s odbornými montážními firmami a snaží se chránit zájmy těchto firem. Stejně jako MAWI 3000 se zaměřuje především na třístupňovou odbytovou cestu (výrobce – obchodní firma – montážní firma). Každý prodaný výrobek společnosti Gienger je zapojen odbornou montážní firmou. Společnost neprovádí žádnou projektovou činnost ani montážní služby. (GC Skupina, 2015b)

V tabulce č. 13 je srovnání cen obou konkurenčních firem u vybraných produktů. Ceny společnosti Gienger byly zjištěny v e-shopu a ceny společnosti MAWI 3000 v ceníku dostupném na internetových stránkách. Jak je z tabulky vidět, ceny většiny produktů jsou u obou společností srovnatelné. K velkému cenovému rozdílu dochází, když se jedná o cenovou nabídku na větší zakázku, v této situaci může společnost Gienger nabídnout nižší cenu a zakázku tak získat pro sebe.

Tabulka č. 13: Srovnání cen společností Gienger a MAWI 3000

Zboží	Gienger	MAWI 3000
Vana CLARISSA 160x100x45 cm	15 737 Kč	15 737 Kč
Sprchový kout SUPERNOVA	12 890 Kč	12 890 Kč
Skříňka pod umyvadlo RENOVA PLAN	12 451 Kč	12 451 Kč
Bidet závěsný PRIMO	3 375 Kč	3 375 Kč
Kotel HERCULES 4 článkový	25 095 Kč	28 796 Kč
Ohřívač průtokový 19,2 kW	8 700 Kč	8 458 Kč
Elektrokotel RAY 9	22 095 Kč	22 095 Kč
BOLERO ovládací tlačítko	2 707 Kč	2 626 Kč
Baterie umyvadlová HANSA TWIST	3 675 Kč	3 738 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle GC Skupina, 2015c; MAWI 3000, 2015b

### **Srovnání společnosti MAWI 3000 se společností Gienger**

Společnost Gienger má oproti společnosti MAWI 3000 mnoho konkurenčních výhod souvisejících především s velikostí společnosti. Gienger vlastní **rozsáhlý vozový park**, díky kterému může každý den zásobovat své sklady, které se nacházejí po **celé České republice** a z části také na Slovensku. Pobočky společnosti můžeme najít ve velkých i menších městech, např. v Ostravě, Brně, Táboře, Karlových Varech, Jihlavě, Liberci, Olomouci, Plzni, Praze a v dalších městech. Právě velikost a velké objemy prodávaného zboží umožňují společnosti zařadit se do lepších bonusových pásem, získat **od dodavatelů nižší cenu** na výrobky a dosáhnout vyššího zisku.

Společnost Gienger se také intenzivněji věnuje **propagaci** své společnosti, svým zákazníkům rozdává dárkové předměty s logem společnosti, např. trička, čepice, propisky, bundy apod. Ve srovnání se společností MAWI 3000 má Gienger mnohem lépe zpracované **internetové stránky** a **e-shop**. Internetové stránky této společnosti jsou velmi uživatelsky příjemné a do detailu zpracované. Zákazník tam najde mnoho informací o sortimentu a poskytovaných službách a také poradnu s nejčastějšími dotazy.

Konkurenční výhodou společnosti MAWI 3000 je především **osobní přístup** všech zaměstnanců a flexibilita společnosti. Společnost se snaží ke každému odběrateli při zpracovávání nabídek přistupovat individuálně. Velkou konkurenční výhodou oproti společnosti Gienger je, že zákazníci mohou za určitých podmínek **vracet zakoupené zboží**. Pokud montážní firma špatně vypočte, kolik potřebuje zboží na zakázku, může přebytečné zboží vrátit a dostane peníze zpět. Vrácené zboží musí být nepoškozené a běžně se držet skladem.

#### **6.5.2 Regionální konkurence**

Do skupiny regionální konkurence se řadí společnosti, které mají většinou jednu až tři pobočky a mají tak oproti MAWI 3000 geografickou konkurenční nevýhodu. K těmto společnostem patří K – F. K. spol. s r. o., TEMACOM Trading s. r. o., Topi Klatovy spol. s r. o. nebo Obklady, dlažby, koupelny spol. s r. o. Pro konkurenční srovnání byla vybrána společnost Obklady, dlažby, koupelny, která konkuruje pobočce společnosti MAWI 3000 nacházející se v Sušici. Na obrázku č. 14 je logo konkurenční společnosti.

**Obklady, dlažby, koupelny spol. s r. o.**

Společnost Obklady, dlažby, koupelny byla založena v roce 2003. V současné době tvoří její základní kapitál 200 000 Kč a má jedinou pobočku v Nádražní ulici v Sušici. V roce 2014 zaměstnávala společnost dva zaměstnance a celkové tržby za prodej zboží činily 2 968 000 Kč. Náklady společnosti tvoří především nájemné, včetně poplatků za energie (teplo, voda, elektřina). (*Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2015*)

**Obrázek č. 14: Logo společnosti Obklady, dlažby, koupelny**

*Zdroj: Obklady, dlažby, koupelny, 2015a*

**Srovnání společnosti MAWI 3000 se společností Obklady, dlažby, koupelny**

Konkurenční výhodou společnosti Obklady, dlažby, koupelny je, že předmětem podnikání není jen velkoobchodní a maloobchodní prodej sanitární keramiky a vodoinstalačního materiálu. Společnost se také zabývá prodejem obkladů a dlažeb tuzemských i zahraničních keramiček a prodejem stavební chemie.

Společnost Obklady, dlažby, koupelny cílí spíše na konečné zákazníky než na montážní firmy. S tím souvisí otevírací doba, doprava a věrnostní programy. Prodejna společnosti je otevřena až od 8:00, což je pro montážní firmy příliš pozdě. Na druhou stranu je otevřena až do 17:00, což je oproti MAWI 3000 výhodou. Vzhledem k zaměření na konečné zákazníky, neposkytuje společnost žádné věrnostní programy nebo bonusy, protože se předpokládá většinou jednorázový nákup. Společnost Obklady, dlažby, koupelny poskytuje svým zákazníkům dopravu za 27 Kč/km. V tabulce č. 14 jsou shrnuty rozdíly obou společností.

**Tabulka č. 14: Rozdíly mezi společností MAWI 3000 a Obklady, dlažby, koupelny**

<b>Parametr</b>	<b>Obklady, dlažby, koupelny</b>	<b>MAWI 3000</b>
Otevírací doba	8:00 – 17:00	6:00 – 15:30
Doprava	27 Kč/km	do 20 km zdarma
Věrnostní programy	nejsou	roční bonusový program, dárkové předměty apod. <sup>1</sup>

*Zdroj: Obklady, dlažby, koupelny, 2015a*

<sup>1</sup> Věrnostní programy poskytované společností MAWI 3000 jsou více popsány v kapitole 6.3.

### 6.5.3 Konkurenční skupina DIY (Do It Yourself)

Do konkurenční skupiny DIY patří hobby markety jako je Baumax, Hornbach, OBI, Bauhaus apod. Tato konkurenční skupina získala na významu až v posledních letech, protože se začala více specializovat na jednotlivé sekce. Dříve mohl zákazník v nabídce najít od všeho něco, ale dnes je sortiment jednoznačně rozdělen na zahradní potřeby, techniku, bydlení, koupelny, kuchyně apod. V poslední době také výrazně zlepšila komunikace a přístup k zákazníkům. V této práci bude srovnána společnost MAWI 3000 s hobby marketem OBI (na obrázku č. 15 je logo hobby marketu OBI).

#### OBI

Hobby market OBI je vedoucím představitelem prodejen se stavebními potřebami a potřebami pro kutily. V současné době provozuje 343 prodejen v Německu a 233 prodejen v dalších zemích. V České republice má OBI 29 prodejen např. v Plzni, Mostě, Karlových Varech, Klatovech, Králově Dvoře, Praze, Prostějově a Opavě. Skupina OBI dosáhla v roce 2013 obrátu 6,7 mld. eur a zaměstnávala téměř 42 000 zaměstnanců. (OBI, 2015a)

Obrázek č. 15: Logo OBI



Zdroj: OBI, 2015b

#### Srovnání společnosti MAWI 3000 s hobby marketem OBI

Největší rozdíl mezi OBI a společnostmi MAWI 3000 je v segmentu zákazníků, na který se zaměřují. OBI se nezaměřuje na montážní firmy, ale na konečné zákazníky. Tento rozdíl je vidět v chování společností.

Konečný zákazník potřebuje při výběru zboží většinou poradit a zakoupené zboží také namontovat, drobné zboží si většinou odváží ihned vlastním autem. OBI proto nabízí velkou škálu doprovodných služeb, např. montážní servis, pracovní návody, poradenství, půjčovnu náradí, půjčovnu přívěsných vozíků a mnoho dalších. OBI poskytuje zdarma dopravu zboží do pěti km při nákupu nad 10 000 Kč. Konečným zákazníkům je přizpůsobena i otevírací doba od 7:30 do 21:00. Nevýhodou je poměrně



malá nabídka zboží v oblasti koupelnového vybavení od neznámých dodavatelů. Topenářské zboží a instalační materiál téměř neprodává.

Montážní firmy mají nákupní chování jiné než koneční zákazníci. Těmto firmám může MAWI 3000 nabídnout příznivou otevírací dobu již od 6:00. Nevýhodou je trochu dřívější konec otevírací doby. MAWI 3000 ve srovnání s OBI má velmi širokou nabídku zboží od různých tuzemských i zahraničních dodavatelů. Nemá smysl poskytovat montážním firmám služby jako půjčovna nářadí, montážní servis apod. Společnost MAWI 3000 poskytuje svým odběratelům dopravu do 20 km zdarma bez ohledu na velikost nákupu. Nabízí také možnost pravidelných dodávek na místo určené montážní firmou. Tabulka č. 15 shrnuje rozdíly mezi společností MAWI 3000 a OBI.

**Tabulka č. 15: Rozdíly mezi společností MAWI 3000 a OBI**

<b>Parametr</b>	<b>OBI</b>	<b>MAWI 3000</b>
Segment zákazníků	koneční zákazníci, domácnosti	montážní firmy
Otevírací doba	7:30 – 21:00	6:00 – 15:30
Doprava	zdarma do 5 km při nákupu nad 10 000 Kč	zdarma do 20 km
Sortiment	omezená nabídka neznámých nebo privátních značek	široká nabídka od mnoha dodavatelů

*Zdroj: vlastní zpracování dle OBI, 2015d*

V tabulce č. 16 jsou srovnány prodejní ceny společnosti MAWI 3000 a OBI u vybraného zboží. Srovnat ceny bylo velmi obtížné, protože obě společnosti nabízejí zboží od jiných dodavatelů. Z uvedené tabulky je vidět, že zboží v hobby marketu OBI je o něco dražší než u společnosti MAWI 3000.

**Tabulka č. 16: Srovnání cen MAWI 3000 a OBI**

<b>Zboží</b>	<b>OBI</b>	<b>MAWI 3000</b>
Prestige sedátko WC/JASAN	679 Kč	599 Kč
Sprchová baterie Metalia 100 mm	1 549 Kč	1 399 Kč
Sifon dřezový přepad	279 Kč	252 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování dle OBI, 2015c; MAWI 3000, 2015b*

#### **6.5.4 Konkurence na internetu**

V posledních letech získává internetový prodej u zákazníků stále větší popularitu. Tato konkurenční skupina nezaměřuje na montážní firmy ale na **konečné zákazníky**. Konečný zákazník nakoupí zboží v internetovém obchodě, které si potom sám zapojí

nebo si objedná montážní firmu. Tento způsob prodeje je pro MAWI 3000 velkým problémem, protože přichází o zákazníky.

Největší konkurenční výhodou internetových prodejců je **nižší cena**. Je to způsobeno tím, že tvorba ceny u internetového obchodu je jiná než u velkoobchodů jako je MAWI 3000. Internetové obchody mají výrazně nižší náklady především na zaměstnance a dopravu díky využívání služeb externích dopravců. **Využívání služeb externí dopravy** je spojeno s častým poškozením zboží při přepravě. Pokud chce mít zákazník jistotu, musí investovat další peníze do pojištění zásilky.

Při nákupu z internetového obchodu je také mnohem složitější komunikace v případě problémů nebo **reklamace**. Když nastanou problémy se zbožím od montážní firmy a zákazník chce zboží servisovat nebo reklamovat, stačí zavolat montážní firmu a ta se o vše postará. V případě zboží koupeného v internetovém obchodě, musí zákazník sám danou věc odpojit, zabalit a dopravit k prodejci na vyřízení reklamace.

Velkým problémem je, že se do České republiky přes internetové obchody dostává zboží, které **není certifikované pro provoz** v české soustavě, tzn., není určené pro český trh. V případě, že si zákazník zakoupí a sám namontuje takovýto kotel nebo plynové zařízení, může dojít k ohrožení bezpečnosti.

### **Jana Rolínková – Topení nejlevněji**

Fyzická osoba Jana Rolínková provozuje od roku 2011 internetový obchod Topení nejlevněji. Sídlo firmy se nachází v Doubravníku v okrese Brno-venkov. Předmětem podnikání je maloobchod prostřednictvím internetu, zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení, maloobchod s použitým zbožím v prodejnách, ostatní poskytování úvěrů a univerzální administrativní činnosti. Firma nemá zaměstnance. *(Ministerstvo financí, 2015b)*

### **Srovnání společnosti MAWI 3000 s internetovým obchodem Topení nejlevněji**

Internetový obchod Topení nejlevněji využívá služeb spedičních firem DPD a PPL, což je konkurenční nevýhodou, protože cena dopravy se pohybuje od 150 Kč do 2 400 Kč. Nevýhodou také je, že když si zákazník zakoupené zboží sám namontuje, ztrácí nárok na záruku. Internetový obchod také neposkytuje žádné věrnostní akce nebo bonusy pro stálé zákazníky.

V tabulce č. 17 jsou srovnány ceny vybraného zboží prodávaného společnostmi MAWI 3000 a Topení nejlevněji. Ceny v internetovém obchodě jsou výrazně nižší než v případě MAWI 3000. V ceně stanovené společností MAWI 3000 jsou zahrnuty všechny způsoby platby a doprava do 20 km zdarma. V případě internetového obchodu musí zákazník počítat s dalšími doplatky. Je účtován poplatek podle velikosti dodávky při platbě na dobírku v rozmezí 40 Kč až 350 Kč. Za možnost osobního odběru je účtován poplatek 100 Kč. V ceně není započtená ani doprava.

**Tabulka č. 17: Srovnání cen MAWI 3000 a Topení nejlevněji**

Zboží	Topení nejlevněji	MAWI 3000
Vana rohová FLORA NEO 120/120	4 730 Kč	6 866 Kč
Sprchový kout Supernova SRV2	3 021 Kč	4 490 Kč
Umyvadlo Avocado L	2 471 Kč	3 640 Kč
Vanová baterie Novaservis	3 993 Kč	4 999 Kč
Jika TIGO WC kombi	1 564 Kč	2 335 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování dle Topení nejlevněji, 2015b; MAWI 3000, 2015b*

## 6.6 Zhodnocení Porterovy analýzy

V odvětví vodoinstalačního a topenářského materiálu a sanitární keramiky je problém se silným vyjednávacím vlivem odběratelů i dodavatelů a velkou intenzitou stávající konkurence. Vyjednávací sílu odběratelů se snaží podnik snížit udržováním dlouhodobých vztahů s odběrateli. Díky dobrým vztahům jsou odběratelé loajálnější a společnost se včas dozví o svých nedostatcích. Sílu odběratelů by společnost mohla omezit také zaměřením se na konečné zákazníky, kteří mají slabší vyjednávací sílu. Vliv dodavatelů omezuje společnost udržováním dlouhodobých vztahů s dodavateli. Aby podnik omezil intenzitu konkurence, měl by se snažit diferencovat produkt např. poskytnutí unikátních služeb. Zhodnocení Porterovy analýzy je uvedeno v tabulce č. 18.

**Tabulka č. 18: Zhodnocení Porterovy analýzy**

Konkurenční síla	Atraktivita odvětví
Ohrožení ze strany nově vstupujících firem	atraktivní
Nebezpečí substitučních výrobků	atraktivní
Vyjednávací vliv odběratelů	neatraktivní
Vyjednávací vliv dodavatelů	méně atraktivní
Intenzita konkurence stávajících firem	neatraktivní

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

## 7 SWOT analýza

„Celkové zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, jejich příležitostí a ohrožení se nazývá SWOT analýza. Je nástrojem pro monitorování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí.“ (Kotler, Keller, 2013)

SWOT analýza je jedna z nejčastěji používaných analýz v marketingu, stejně jako v jiných oborech. Cílem této analýzy je shrnout silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci a zdůraznit externí faktory, které mají vliv na tržní postavení podniku. Silné a slabé stránky jsou spojeny s interní organizací podniku, zatímco příležitosti a hrozby souvisejí s vnějšími aspekty trhu. (Dibb, Simkin, Bradley, 1996)

Název SWOT analýzy je zkratkou silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Co vyjadřují silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby je na obrázku č. 16.

Hlavním závěrem SWOT analýzy je sestavení strategií, které určí směr dalšího vývoje společnosti. Blíže tyto strategie jsou zobrazeny na obrázku č. 17 v závěru kapitoly.

Obrázek č. 16: SWOT analýza

<p><b>Silné stránky</b> (strengths)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (weaknesses)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (opportunities)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (threats)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková, 2005, str. 103

SWOT analýza se skládá ze dvou samostatných analýz, analýzy SW a analýzy OT. Analýza OT zahrnuje zhodnocení příležitostí a hrozeb vycházejících z makroprostředí a mikroprostředí firmy. Po provedení OT analýzy by mělo následovat provedení SW analýzy, ta se zabývá vnitřním prostředím firmy. (Jakubíková, 2005)

Největším rizikem SWOT analýzy je nesprávné zařazení působících faktorů. Ve skutečnosti je totiž obtížné správně určit, zda se jedná o slabou nebo silnou stránku. Stejně tak příležitost se může snadno změnit v hrozbu a naopak. Další nevýhodou SWOT analýzy je subjektivní přístup, je tedy užitečné zjistit, jak je podnik vnímán konkurenty, dodavateli nebo zákazníky. (Sedláčková, Buchta, 2006)

### **7.1 Silné stránky**

Silné stránky výrazně ovlivňují prosperitu podniku a přispívají k úspěšné podnikové činnosti. Silné stránky zvýhodňují podnik vzhledem k trhu a odlišují ho od konkurence. Každý podnik se snaží vybudovat si takové silné stránky, které konkurenti nebudou moci okopírovat. Silné stránky znamenají konkurenční výhodu a přinášejí podniku zisk. Konkrétně je silnou stránkou např.:

- kvalita výrobků a silná značka,
- nízké náklady, snadný přístup ke zdrojům,
- kvalifikovaná a řádně vyškolená pracovní síla,
- dobře fungující poprodejní servis. (Horáková, 2003)

### **7.2 Slabé stránky**

Opakem silných stránek jsou slabé stránky, ty znamenají pro podnik určitá omezení, nedostatky. Slabé stránky zabraňují efektivnímu výkonu společnosti. Každý podnik by se měl snažit omezovat své slabé stránky, protože právě tato místa mohou být kritická. Konkrétní příklady slabých stránek uvádí Horáková (2003):

- vysoká zadluženost podniku,
- nedostatečná úroveň informačního systému,
- velká vzdálenost trhu,
- obtížná diferenciací od konkurenčních výrobků,
- nízká marketingová síla a chybná propagační kampaň podniku.

### **7.3 Příležitosti**

Příležitosti představují možnosti, s jejichž využitím stoupají vyhlídky na růst společnosti nebo účinnější splnění cílů. Při využití příležitosti může podnik získat konkurenční výhodu. Nejvíce příležitostí vzniká změnami politických, legislativních a ekonomických faktorů.

Příležitostí je například:

- neexistence domácí nebo zahraniční konkurence,
- snadný vstup na nové trhy a rozvoj těchto trhů,
- neuspokojené potřeby zákazníků,
- změny legislativy. (Horáková, 2003)

#### 7.4 Hrozby

Hrozby znamenají překážky pro činnosti podniku, mohou zhoršit jeho konkurenční pozici a vystavit ho nebezpečí neúspěchu nebo úpadku. Hrozby mohou negativně ovlivnit situaci v podnikovém prostředí podniku. Podnik by měl provádět opatření k odstranění nebo minimalizaci těchto hrozeb. (Horáková, 2003)

Příklady hrozeb uvádí Blažková (2007):

- změny v preferencích zákazníků,
- vstup nových konkurentů,
- daňové zatížení podniku,
- nižší náklady či lepší kvalita konkurenčních výrobků,

Na závěr SWOT analýzy by se měly jednotlivé faktory zpracovat do matice zobrazující základní vazby mezi jednotlivými prvky (viz obrázek č. 17). Na základě této matice lze určit strategie pro další rozvoj společnosti. (Grasseová a kol., 2010)

Velmi dobré je pro podnik, pokud se SWOT analýza zpracovává opakovaně v delším časovém období. Z výsledků jednotlivých analýz lze pak určit vývoj působících faktorů. Podnik získá přehled, jak se jeho slabiny a hrozby vyvíjí. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Obrázek č. 17: Matice SWOT

Vnitřní faktory Vnější faktory	<b>SLABÉ STRÁNKY</b> (Weaknesses)	<b>SILNÉ STRÁNKY</b> (Strengths)
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b> (Opportunities)	<b>WO strategie „hledání“</b> <i>překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	<b>SO strategie „využití“</b> <i>využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
<b>HROZBY</b> (Threats)	<b>WT strategie „vyhýbání“</b> <i>minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	<b>ST strategie „konfrontace“</b> <i>využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>

Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová a kol., 2010, str. 299)

## 8 SWOT analýzy společnosti MAWI 3000

Následující kapitola se bude zabývat sestavením SWOT analýzy společnosti MAWI 3000. Příležitosti a hrozby byly zjištěny provedením analýzy makrookolí a analýzy mikrookolí. Silné a slabé stránky společnosti vyplývají především ze srovnání s konkurencí a ze zhodnocení současné situace společnosti. Ostatní silné a slabé stránky byly určeny na základě rozhovoru se zaměstnanci společnosti. SWOT analýza společnosti MAWI 3000 je zpracována v tabulce č. 19.

### 8.1 Příležitosti

Největší příležitostí pro společnost MAWI 3000 je vývoj **ekonomické situace** a vývoj situace ve **stavebnictví**. Vývoje HDP a indexu stavební produkce naznačuje, že po několika letech skončila ekonomická krize. Dá se předpokládat, že **domácnosti zvýší své výdaje** na zbytné statky a začnou investovat do bydlení, což zvýší poptávku po zboží poskytovaném společností MAWI 3000. Stejně pozitivně na poptávku působí **snížování nezaměstnanosti** a vládní **podpora domácností** v podobě valorizace důchodů, zvýšení platů zaměstnanců veřejného sektoru nebo zavedení porodného na druhé dítě. Příležitostí je také **růst počtu obyvatel** a s tím spojená zvyšující se **bytová potřeba**. Jednou z velkých příležitostí je zvyšující se vládní a evropská **podpora malých a středních podniků**. Využitím některého z dotačních programů by společnost mohla zvýšit své postavení na trhu. Společnost má většinu středisek v Plzeňském kraji, příležitostí je **vstup na nové trhy**. Otevřením dalšího střediska by společnost oslovila větší počet zákazníků. Pro společnost je příležitostí **neexistence substitutů** v odvětví a relativně velké **vstupní bariéry** pro nové konkurenty.

### 8.2 Hrozby

Největší hrozbou pro společnost MAWI 3000 je velká **konkurenční rivalita** v odvětví. S cílem zvýšit podíl na trhu mohou konkurenti např. vyvolat cenovou válku nebo rozšířit nabídku poskytovaných služeb, což by společnosti způsobilo velké problémy. Další hrozbou je rostoucí obliba **internetového prodeje**. Zlepšením poskytovaných služeb především v oblasti dopravy a reklamací, by internetové obchody mohly odlákat společnost MAWI 3000 velkou část zákazníků. Hrozbou jsou také časté **změny legislativy**, především daňových zákonů. Zkoumání nových zákonů je administrativně

náročné. Jako hrozba také působí zhoršující se **platební morálka odběratelů**. Společnost musí poskytovat obchodní úvěry na stále delší dobu, v krajním případě by se mohla dostat do druhotné platební neschopnosti. V souvislosti s ekonomickou krizí snížili dodavatelé **skladové zásoby** a prodloužili tak **dodací lhůty**. Pokud by v tom pokračovali, bylo by to pro společnost MAWI 3000 velkou hrozbou. Společnost by musela výrazně zvýšit své skladové zásoby, aby odběratelé neodešli ke konkurenci z důvodu nedostatku zboží. Za hrozbu se dá považovat i **růst inflace**, protože v důsledku rostoucí inflace by mohlo dojít ke zvýšení cen nakupovaného zboží a nákladů společnosti MAWI 3000.

### 8.3 Silné stránky

Největší konkurenční výhodou společnosti MAWI 3000 jsou **zaměstnanci**, kteří jsou loajální a ochotní vyjít majiteli vstříc. Všichni zaměstnanci jsou zkušenými odborníky a mohou tedy odběratelům velmi dobře poradit. Ve společnosti je velmi **malá fluktuace** zaměstnanců, společnost má díky tomu minimální náklady na zaučování nových zaměstnanců. V celém kolektivu je velmi silný týmový duch. Zaměstnanci mají osobní zájem na úspěchu společnosti a sami se snaží udržovat dobré vztahy s odběrateli a dodavateli. Silnou stránkou je také velmi dobrá a rychlá **interní komunikace**. Nejen, že jsou zaměstnanci jednotlivých poboček schopni velmi rychle a efektivně mezi sebou řešit vzniklé problémy, ale také bez problému komunikují s vedením společnosti.

Udržování dobrých a dlouhodobých **vztahů s dodavateli** také patří mezi silné stránky společnosti. Dodavatelé se snaží svým dlouhodobým a věrným obchodním partnerům poskytovat lepší obchodní podmínky. Silnou stránkou je také **šíře nabízeného sortimentu**. Společnost se snaží nabízet rozmanitou škálu zboží mnoha druhů od různých dodavatelů, aby mohla uspokojit požadavky co největšího počtu zákazníků. Silnou stránkou jsou také dlouhodobé osobní **vztahy s odběrateli**, které se snaží společnost podporovat např. věrnostními programy, pořádáním společenských akcí pro odběratele nebo zpracováváním individuálních nabídek. Silnou stránkou společnosti také je, že efektivně využívá **celková aktiva**, ukazatel obratu celkových aktiv se pohybuje v doporučeném rozmezí.



#### 8.4 Slabé stránky

Mezi slabé stránky patří dlouhá **doba obratu pohledávek**, která snižuje platební schopnost společnosti a zvyšuje potřebu úvěrů. Společnost zatím neprovedla žádná opatření, aby tento ukazatel zlepšila. Slabou stránkou je také omezená **sít' prodejních středisek**, která se nacházejí většinou v Plzeňském kraji. Společnost se tak nemůže vyrovnat větším konkurentům. Malý počet středisek také neumožňuje společnosti dosáhnout na množstevní bonusy od dodavatelů. Vzhledem k rozvoji internetového prodeje jsou slabou stránkou i **internetové stránky** společnosti. Jsou stručné, nevzdvihují dostatečně přednosti společnosti a některé odkazy nefungují. Internetové stránky společnosti se také velmi špatně vyhledávají prostřednictvím hlavních internetových vyhledávačů. S tím souvisí další slabá stránka, kterou je nedostatečná **marketingová propagace**. Společnost se soustředí na stálé odběratele a nezaměřuje se příliš na získávání nových.

Další slabou stránkou společnosti je, že **ukazatele rentability tržeb (ROS)** a **rentability celkového kapitálu (ROA)** mají zápornou hodnotu. Zlepšení těchto ukazatelů by společnost dosáhla zvýšením tržeb za prodej zboží, snížením hodnoty aktiv a zvýšením zisku. Mezi slabé stránky, které nejsou tak významné, ale přesto ovlivňují postavení společnosti, patří např. **otevírací doba a neexistence ISO norem**. Společnost zavírá své pobočky již v 15:30, což je pro odběratele příliš brzo. Vzhledem k vysokým nákladům neplánuje společnost v nejbližší době zavést ISO normy. Pokud by je odběratelé nebo dodavatelé začali vyžadovat, je připravena normy zavést.

#### 8.5 Zhodnocení SWOT analýzy

V této části kapitoly je uvedena SWOT analýza společnosti MAWI 3000. V tabulce č. 19 jsou vypsány jednotlivé silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Každý faktor je ohodnocen určitým počtem bodů, díky tomu se dá určit, na jakou strategii by se měl podnik zaměřit. Silné stránky a příležitosti jsou ohodnoceny na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejhorší a 5 nejlepší. Slabé stránky a hrozby jsou obodovány od -1 do -5, kde -1 je nejlepší a -5 nejhorší. Jednotlivé faktory byly obodovány po vlastním uvážení na základě rozhovoru se zaměstnanci podniku. Po sečtení bodů byla vybrána strategie, na kterou by se měl podnik zaměřit.

Konečný součet počet bodů:

- silné stránky: 22
- slabé stránky: -17
- příležitosti: 18
- hrozby: -19

Tabulka č. 19: SWOT analýzy společnosti MAWI 3000

<b>Silné stránky - Strengths</b>	<b>Body</b>	<b>Slabé stránky - Weaknesses</b>	<b>Body</b>
• loajální a zkušený zaměstnanci	5	• doba obratu pohledávek	-5
• kvalitní interní komunikace	3	• malá síť prodejních středisek	-3
• vztahy s dodavateli	4	• nedostatečná marketingová propagace, internetové stránky	-2
• široký sortiment	2	• otevírací doba	-3
• vztahy s odběrateli	5	• neexistence ISO norem	-1
• efektivní využívání celkových aktiv	3	• záporné ROS a ROA	-3
<b>Příležitosti - Opportunities</b>	<b>Body</b>	<b>Hrozby - Threats</b>	<b>Body</b>
• vývoj ekonomické situace a stavebnictví	5	• velká konkurenční rivalita	-5
• snižování nezaměstnanosti	2	• internetová konkurence	-5
• podpora domácností	2	• nepřehlednost legislativy	-2
• podpora malých a středních podniků	3	• zhoršující platební morálka odběratelů	-4
• vstup na nové trhy	4	• menší skladové zásoby dodavatelů a delší dodací lhůty	-2
• neexistence substitutů	2	• růst inflace	-1

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedené analýzy je vidět, že v podniku převažují silné stránky a hrozby a podnik by měl tedy zvolit strategii ST, neboli využít silné stránky pro odvrácení nebo alespoň zmírnění hrozeb. Společnost by však neměla zanedbávat ani další strategie se zaměřením na příležitosti a hrozby.

Největší hrozbou je velká intenzita konkurence v odvětví a také internetová konkurence. Aby společnost MAWI 3000 zmírnila působení těchto hrozeb, měla by se zaměřit zejména na své nejsilnější stránky, kterými jsou zkušený zaměstnanci a dlouhodobé vztahy s odběrateli. Společnost by tedy měla ještě více pečovat o vztahy se stávajícími odběrateli a zaměřit se také na získávání nových.

## 9 Návrhy

Z provedených analýz vyplývá, že konkurence v odvětví prodeje vodoinstalačního a topenářského materiálu a sanitární keramiky je velmi silná. Dalším velkým problémem v tomto odvětví je, že produkt nelze výrazněji diferencovat. Společnost MAWI 3000 by se tedy měla snažit zákazníky nějakým způsobem zaujmout a motivovat je k nákupu právě v jejich prodejnách.

### 9.1 Otevření nové pobočky

Nejrychlejší cesta ke zvýšení tržeb společnosti je prostřednictvím **získání nových odběratelů**. Vhodným řešením pro společnost MAWI 3000 by bylo otevření nové pobočky. Nová pobočka by se měla nacházet v lokalitě, která bude mít logické logistické napojení na stávající pobočky společnosti. Otevřením nové pobočky by společnost doplnila region, ve kterém působí a zvýšila tržby za prodej zboží.

Pro **umístění nové pobočky**, vzhledem k rozmístění stávajících, přichází v úvahu okolí měst Karlovy Vary, České Budějovice nebo Praha. Karlovy Vary jsou z hlediska logistiky pro společnost velice výhodné, ale z důvodu malé kupní síly obyvatel není tato lokalita vhodná. Otevřením pobočky v Českých Budějovicích by společnost MAWI 3000 získala tržní podíl v jihočeském kraji, kde zatím žádné zastoupení nemá. České Budějovice jsou ale od ostatních poboček příliš vzdálené a došlo by tak k velkému nárůstu logistických nákladů. V Českých Budějovicích je také velmi silná konkurence. Nejvýhodnější by tedy bylo rozšíření společnosti směrem na Prahu, kde je sice také velmi silná konkurence, ale díky velkému počtu potenciálních zákazníků a jejich kupní síle by společnost měla větší šanci uspět. Praha je také pro společnost výhodná z logistického hlediska.

Pro otevření nové pobočky je potřeba zajistit skladovací a prodejní prostory a zaměstnance. Vysoké náklady jsou také spojené s provozem skladů a propagací. Kromě centrálního skladu ve Starém Plzenci jsou všechny pobočky provozovány v pronajatých prostorách. Společnost MAWI 3000, i vzhledem k cenám nemovitostí v Praze, nemá zájem zakoupit vlastní nemovitost a volí raději pronájem prostor.

Společnost by si mohla pronajmout například skladovací prostory o velikosti 600 m<sup>2</sup>, které se nacházejí v ulici Ringhofferova v Praze 5. Sklady mají výbornou dopravní

dostupnost především z dálnice D5. Celkové měsíční náklady za pronájem těchto prostor by byly 25 800 Kč. (*Reality iDnes.cz, 2015*)

S dalšími náklady, s kterými musí společnost počítat, jsou mzdové náklady. Aby mohla být otevírací doba od 6:00 do 18:00, je nutné přijmout alespoň dva zaměstnance. Zaměstnání jednoho zaměstnance s hrubou mzdou 11 500 Kč stojí společnost 15 410 Kč. Celkové měsíční mzdové náklady se tedy zvednou o 30 820 Kč.

Náklady na propagaci a provozní náklady byly odhadnuty na základě nákladů podobně velké pobočky společnosti MAWI 3000. Roční náklady na propagaci by činily 91 000 Kč a roční provozní náklady 97 000 Kč. S otevřením nové pobočky jsou spojeny i další náklady, např. vybavení prodejny, školení zaměstnanců a pořízení pracovních oděvů pro zaměstnance. Tyto náklady byly odhadnuty ve výši 35 000 Kč.

Celkové roční náklady na pronájem prostor se započtením provozních, mzdových a ostatních nákladů by byly 902 440 Kč.

## 9.2 Zkrácení doby obratu pohledávek

Z analýzy vývoje doby obratu pohledávek provedené v kapitole 6.3 vyplývá, že by společnost MAWI 3000 měla věnovat tomuto ukazateli zvýšenou pozornost. Pokud se ukazatel doby obratu pohledávek bude i nadále zhoršovat, mohlo by dojít ke vzniku druhotné platební neschopnosti společnosti MAWI 3000 z důvodu velkého objemu pohledávek po splatnosti.

V zájmu zachování dobrých dodavatelsko-odběratelských vztahů společnost zatím neřešila dlouhodobou platební nekázeň odběratelů. Právě vztahy s odběrateli jsou jednou ze silných stránek společnosti, a proto by nebylo vhodné odběratele postihovat při nedodržení splatnosti. Opatření jako např. smluvní pokuty by s velkou pravděpodobností přiměla odběratele k dřívějšímu placení faktur, mohlo by se stát, že právě z důvodu smluvních pokut by odešli ke konkurenci. Provedené opatření by tedy mělo opačný účinek.

Vhodnějším způsobem, jak dosáhnout zlepšení platební kázně odběratelů, je využití pozitivní motivace. Konkrétně by společnost mohla nabízet skonto z celkové ceny faktury při platbě do splatnosti nebo procentní slevu na další nákup. Nejvýhodnější by pro společnost byl dlouhodobý systém výhod za placení faktur v určeném termínu.

Vyhodnocení by probíhalo na konci každého pololetí, kdy by každý odběratel, který má v daném období uhrazeny všechny faktury včas, dostal dárkový poukaz v hodnotě 1 000 Kč na další nákup, pracovní oděv nebo reklamní předmět s logem společnosti MAWI 3000. Sleva na další nákup by motivovala odběratele k opakovanému nákupu, pracovní oděvy a reklamní předměty by pomohly propagaci společnosti.

### 9.3 Změna otevírací doby

Již bylo zmíněno, že pobočky společnosti jsou otevřeny od 6:00 do 15:30 od pondělí do pátku. Odběratelé společnosti MAWI 3000 jsou především montážní a instalátérské firmy, z tohoto důvodu je vhodné mít otevřeno již od 6:00. Některé z firem potřebují brzy ráno nakoupit materiál a odjet na místo zakázky. Jak bylo zjištěno v kapitole 6.5 ranní otevírací doba je konkurenční výhodou společnosti MAWI 3000. Konkurenční podniky ale mají otevřeno až do 17:00 popř. 21:00. V tomto směru má společnost MAWI 3000 konkurenční nevýhodu.

Bylo by tedy vhodné prodloužit otevírací dobu do 18:00. Otevírací doba navíc není uvedena na internetových stránkách společnosti. V současné době zaměstnává společnost na každé pobočce dva zaměstnance s výjimkou pobočky v Mostě. Na pobočku v Mostě by společnost musela přijmout nového zaměstnance, nejlépe na částečný úvazek. Pro ostatní pobočky nemusí společnost přijímat nové zaměstnance, stačilo by jen rozdělit otevírací dobu na ranní a odpolední směnu. Ranní směna by byla od 6:00 do 14:30 a odpolední od 9:30 do 18:00 (v případě pobočky v Mostě od 14:00 do 18:00). Aby bylo rozdělení směn spravedlivé, mohli by zaměstnanci mít jeden týden ranní a druhý týden odpolední. V případě že jeden ze zaměstnanců bude pracovně neschopný, je možné krátkodobě využít na zástup pracovníka z centrálního skladu ze Starého Plzně.

V souvislosti s delší otevírací dobou by stouply mírně provozní náklady za energie a také by se zvýšily měsíční mzdové náklady o 9 112 Kč. V této částce je započtena hrubá mzda zaměstnance 6 800 Kč, který je zaměstnán na poloviční úvazek a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem 2 312 Kč (34 % z hrubé mzdy).

## 9.4 Intenzivnější propagace

Ke své prezentaci využívá společnost MAWI 3000 v současné době své vlastní internetové stránky, občasnou reklamu v místním tisku a rozdávání reklamních předmětů. V marketingové prezentaci společnosti se odráží fakt, že se zaměřují především na udržení stávajících odběratelů.

### 9.4.1 Reklamní cedule

Příkladem nedostatečné marketingové propagace je pobočka ve Cvokařské ulici v Plzni, která se nachází v blízkosti frekventované ulice Rokycanská. Společnost nijak nevyužívá tohoto strategického umístění a v blízkosti pobočky není žádná reklamní cedule, která by na ní upozorňovala. Bylo by vhodné umístit na hlavní silnici ceduli, která by upozorňovala odběratele na existenci pobočky. Návrh, jak by reklamní cedule měla vypadat, je na obrázku č. 18.

Obrázek č. 18: Návrh reklamní cedule



Zdroj: vlastní zpracování

Cedule by byla umístěna na železničním mostě, který se nachází v ulici Rokycanská ve směru od centra města na Prahu. Náklady na vytvoření cedule o rozměru 190cm x 90 cm by byly 2 284 Kč s DPH. Náklady za pronájem reklamní plochy na mostě jsou 6 000 Kč měsíčně. (*Moje billboardy, 2015; Azuro, 2015*)

### 9.4.2 Polepy dopravních prostředků

Povědomí o společnosti MAWI 3000 by také mohla zvýšit reklama na dopravních prostředcích, které společnost vlastní. Konkrétně se jedná o sedm osobních aut a tři dodávky. Bylo by vhodné umístit reklamu na auta, která jsou využívána k interní dopravě zboží mezi jednotlivými pobočkami. Tato auta se často pohybují po stejných trasách, byla by tak zajištěna pravidelná reklama v regionu, kde se pobočky společnosti

nacházejí. Nejvhodnější by bylo polepit tři užitková auta společnosti. Možný návrh polepu zobrazuje obrázek č. 19.

Polep by byl umístěn na bočních stranách užitkových vozů. Na víku motoru a předních dveřích by bylo vyobrazeno logo společnosti a na nárazníku webová adresa internetových stránek společnosti. Orientační cena reklamního polepu je 5 450 Kč. (*Polepy aut, 2015*) Celková cena reklamy na tři užitkové vozy by byla 16 350 Kč.

Obrázek č. 19: Návrh polepu



Zdroj: vlastní zpracování dle Better parts LTD, 2015; MAWI 3000, 2015a

### 9.4.3 Dárkové předměty

Dalším způsobem propagace je rozdávání dárkových předmětů. Společnost rozdává jednou za rok svým odběratelům např. propisky a kancelářské bloky se svým logem. Mezi odběrateli jsou dárkové předměty velmi oblíbené. Společnost MAWI 3000 má ve srovnání se společností Gienger konkurenční nevýhodu, protože tato společnost nabízí větší výběr dárkových předmětů např. trička, mikiny, bundy, čepice, montérky, propisky, hrnečky a mnoho dalších. Výhodou dárkových předmětů je, že mohou být použity jako dárek odběratelům a navíc slouží jako reklama. Kromě dárkových předmětů, které již společnost nabízí, by mohla také rozdávat šály, svinovací metry, přívěsky na klíče a špunty do uší.

Náklady spojené s reklamními předměty:<sup>2</sup>

- fleecová šála a čepice 2 v 1: nákup a potištění 100 ks 5 497 Kč,
- svinovací metr (1m) s kroužkem na klíče: nákup a potištění 300 ks 4 419 Kč,
- plastový přívěsek – žeton: nákup a potištění 500 ks 3 050 Kč,
- špunty do uší: nákup a potištění 250 ks 2 975 Kč. (*AZ Present, 2015*)

<sup>2</sup> Všechny potiisky jsou v dvoubarevném provedení.

Celkové náklady, které bude muset společnost vynaložit na nákup reklamních předmětů s logem společnosti, jsou 15 941 Kč. Tyto reklamní předměty by společnost rozdávala například odběratelům za dodržení splatnosti nebo jako odměnu za nákup nad stanovenou částku.



## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo pomocí vybraných metod analyzovat vlivy okolí působící na konkrétní podnik, odhadnout jejich budoucí vývoj a navrhnout opatření ke zlepšení konkurenční pozice podniku. Vybraným podnikem je společnost MAWI 3000 spol. s r. o. Hlavním předmětem podnikání této společnosti je prodej vodoinstalačního a topenářského materiálu a sanitární keramiky.

Bakalářská práce není rozdělena na teoretickou a praktickou část, ale obě tyto části se v práci vzájemně prolínají. Bakalářská práce je členěna do devíti kapitol, k vypracování byla použita PESTLE analýza, Porterův model pěti sil a SWOT analýza. Pro každou z analýz jsou nejdříve shrnuty teoretické poznatky čerpané z odborné literatury, poté jsou tyto analýzy prakticky aplikovány na společnost MAWI 3000.

V první kapitole jsou uvedeny základní údaje společnosti a historický vývoj. Poté se tato kapitola zabývá současnou situací ve společnosti, organizační strukturou, vývojem zaměstnanců a péčí o ně. Pomocí analýzy vývoje tržeb bylo zjištěno, že společnost již prošla fází založení, růstu a stabilizace a v současné době se nachází na pomezí fáze krize.

V druhé kapitole je rozděleno podnikové okolí na vnitřní a vnější. Třetí kapitola je zaměřena na teoretické vymezení makrookolí a popsání jednotlivých faktorů PESTLE analýzy, která se používá k analýze makrookolí. V další kapitole byla provedena PESTLE analýza podniku MAWI 3000, s jejíž pomocí byly odhaleny faktory makrookolí výrazně ovlivňující činnost společnosti.

Mezi faktory s největším vlivem na společnost MAWI 3000 patří především ekonomické faktory a sociálně demografické faktory. Společnost není nijak výrazně ovlivněna ekologickými faktory. Z ekonomických faktorů je společnost nejvýrazněji ovlivněna vývojem HDP a vývojem indexu stavební produkce, protože poptávka po topenářském zboží a sanitární technice je poptávkou odvozenou. Oba tyto ukazatele by měly v následujících letech růst, ovlivnit pozitivně podnikatelskou činnost společnosti a působit na zvýšení poptávky.

Pátá kapitola se zabývá analýzou vlivu mikrookolí a teoretickým vymezením Porterova modelu pěti sil. V šesté kapitole byl sestaven Porterův model pěti sil společnosti

MAWI 3000. Bylo zjištěno, že v daném odvětví nemají velký vliv substituční výrobky a nově vstupující firmy, z důvodu vstupních bariér. Naopak poměrně velký vyjednávací vliv mají odběratelé a dodavatelé. Společnost MAWI 3000 by proto měla stále věnovat velkou pozornost budování dlouhodobých a dobrých vztahů s odběrateli a dodavateli, aby omezila jejich vyjednávací sílu.

Nejvýraznější silou v odvětví je intenzita konkurence. Konkurence společnosti je vzhledem k velké rozmanitosti rozdělena do čtyř skupin. Každá skupina je nejdříve obecně popsána a poté je společnost MAWI 3000 srovnána s jedním konkurentem z dané skupiny. Pomocí konkurenčního srovnání bylo zjištěno, že nejvíce ohrožená je společnost jinými velkoobchody a internetovou konkurencí.

Sedmá kapitola je opět teoretickým základem pro následující kapitolu, ve které je vypracována SWOT analýza společnosti MAWI 3000. Z výsledků provedených analýz bylo zjištěno, že mezi silné stránky společnosti patří především zkušení a loajální zaměstnanci, širší nabízeného sortimentu a vztahy s odběrateli. Naopak slabou stránkou společnosti je doba obratu pohledávek a omezená síť prodejních středisek. Jako příležitost byl identifikován vývoj ekonomické situace a vývoj ve stavebnictví. Společnost by měla využít tohoto vývoje a snažit se získat nové odběratele. Mezi hrozby byla zařazena velká konkurenční rivalita, internetová konkurence a zhoršující se platební morálka odběratelů.

V závěru práce byl navržen postup pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti MAWI 3000 na základě výsledků provedených analýz. Konkrétně se jedná o otevření nové pobočky, čímž by společnost využila zlepšující se ekonomickou situaci a získala nové zákazníky. Druhý návrh je zaměřen na eliminaci slabých stránek, společnosti je doporučeno, aby se snažila zkrátit dobu obratu pohledávek a snížila tak riziko, že se dostane do druhotné platební neschopnosti. Společnost by také měla upravit otevírací dobu, aby byla příznivější pro odběratele a konečné zákazníky. Společnost se především zaměřuje na udržení stávajících odběratelů a její marketingová propagace je velice špatná. Proto posledním doporučením je zlepšení a zintenzivnění propagace společnosti.

V bakalářské práci byly pomocí PESTLE analýzy, Porterova modelu pěti sil a SWOT analýzy zhodnoceny vlivy okolí působící na podnik MAWI 3000 a byla navržena opatření vedoucí ke zlepšení konkurenční pozice.

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Ukazatele rentability .....	12
Tabulka č. 2: Ukazatele rentability společnosti MAWI 3000 v letech 2008 – 2013 .....	12
Tabulka č. 3: Ukazatelé likvidity .....	13
Tabulka č. 4: Ukazatele likvidity společnosti MAWI 3000 v letech 2008 – 2013 .....	14
Tabulka č. 5: Ukazatele zadluženosti .....	15
Tabulka č. 6: Ukazatele zadluženosti společnosti MAWI 3000 v letech 2008 – 2013 ..	16
Tabulka č. 7: Ukazatele aktivity .....	16
Tabulka č. 8: Obrat celkových aktiv společnosti MAWI 3000 v letech 2008 - 2013 ....	17
Tabulka č. 9: Ukazatele aktivity společnosti MAWI 3000 v letech 2008 - 2013 .....	18
Tabulka č. 10: Ukazatele aktivity společnosti MAWI 3000 v letech 2006 - 2013 .....	18
Tabulka č. 11: Hrubý domácí produkt ČR v % .....	38
Tabulka č. 12: Podíl nezaměstnaných osob v % .....	41
Tabulka č. 13: Srovnání cen společností Gienger a MAWI 3000 .....	60
Tabulka č. 14: Rozdíly mezi společnostmi MAWI 3000 a Obklady, dlažby, koupelny ...	62
Tabulka č. 15: Rozdíly mezi společnostmi MAWI 3000 a OBI .....	64
Tabulka č. 16: Srovnání cen MAWI 3000 a OBI .....	64
Tabulka č. 17: Srovnání cen MAWI 3000 a Topení nejlevněji .....	66
Tabulka č. 18: Zhodnocení Porterovy analýzy .....	66
Tabulka č. 19: SWOT analýzy společnosti MAWI 3000 .....	73

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Střediska společnosti MAWI 3000.....	11
Obrázek č. 2: Organizační struktura společnosti MAWI 3000.....	20
Obrázek č. 3: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1996 – 2013 .....	21
Obrázek č. 4: Fáze životního cyklu .....	22
Obrázek č. 5: Tržby za prodej zboží společnosti MAWI 3000 v letech 1997 – 2013....	25
Obrázek č. 6: Faktory podnikového okolí .....	28
Obrázek č. 7: Kroky strategické analýzy .....	30
Obrázek č. 8: Průměrná míra inflace v % od roku 2009 do roku 2018 .....	39
Obrázek č. 9: Vývoj indexu stavební produkce v letech 2000 – 2014 .....	40
Obrázek č. 10: Vývoj počtu obyvatel od roku 2005 do roku 2021.....	41
Obrázek č. 11: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	47
Obrázek č. 12: Složení odběratelů společnosti MAWI 3000.....	54
Obrázek č. 13: Logo společnosti Gienger.....	60
Obrázek č. 14: Logo společnosti Obklady, dlažby, koupelny .....	62
Obrázek č. 15: Logo OBI.....	63
Obrázek č. 16: SWOT analýza .....	67
Obrázek č. 17: Matice SWOT.....	69
Obrázek č. 18: Návrh reklamní cedule .....	77
Obrázek č. 19: Návrh polepu .....	78

## Seznam použitých zkratk

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
IČO	identifikační číslo
Kč	koruna česká
např.	například
popř.	popřípadě
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíc
tzn.	to znamená

## Seznam použité literatury

- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- GRASSEOVÁ, Monika a kol., *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, ODEHNALOVÁ, Dana a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- HRDÝ, Milan a HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 179 s. ISBN 978-80-7357-492-5.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KNÁPKOVÁ, Adriana a PAVELKOVÁ Drahomíra. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2010. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 879-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

DIBB, Sally, SIMKIN, Lyndon a BRADLEY, John. *The Marketing Planning Workbook: Effective Marketing for Marketing Managers*. 1. vyd. London: Rourledge, 1996. 224 s. ISBN 0-415-11891-3.

VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

### Elektronické zdroje

AZ PRESENT. *E shop*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-11] Dostupné z: <http://www.reklamni-predmety-darky.cz/e-shop/e-shop-s-darky-a-reklamnimi-predmety>

AZURO. *Výběr z ceníku – orientační ceny*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-12] Dostupné z: <http://www.azuro.cz/tabule.htm>

BETTER PARTS LTD. *Peugeot Boxer*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-12] Dostupné z: <http://betterparts.org/peugeot/peugeot-weitere-modelle/peugeot-boxer.html>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Co hnalo v posledních letech spotřebitelské ceny v České republice výš? Vyšší daně*. [online]. 2012 [cit. 2015-03-26] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/co-hnalo-v-poslednich-letech-spotrebitelske-ceny-v-ceske-republice-vys-vyssi-dane-n-iy81di0r16>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Index stavební produkce, pozemní a inženýrské stavitelství (měsíčně, stálé ceny)* [online]. 2015b [cit. 2015-03-29] Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/sta\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/sta_cr)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Projekce obyvatelstva v Plzeňském kraji do roku 2050* [online]. 2014a [cit. 2015-03-11] Dostupné z:

- [http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/projekce\\_obyvatelstva\\_v\\_plzenskem\\_kraji\\_do\\_roku\\_2050](http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/projekce_obyvatelstva_v_plzenskem_kraji_do_roku_2050)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Stavebnictví* [online]. 2014b [cit. 2015-03-11] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/2014-sta>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoj ekonomiky České republiky – v roce 2014* [online]. 2015a [cit. 2015-03-25] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-4-ctvrtleti-2014-ljz3yh9xlg>
- GC Skupina. *E-shop GIENGER spol. s r. o.* [online]. 2015c [cit. 2015-04-02] Dostupné z: <http://www.gcpartner.cz/>
- GC Skupina. *O nás.* [online]. 2015a [cit. 2015-04-03] Dostupné z: <http://www.gcpartner.cz/o-nas/t-346/>
- GC Skupina. *Odbytová cesta.* [online]. 2015b [cit. 2015-04-03] Dostupné z: <http://www.gcpartner.cz/odbytova-cesta/t-312/>
- MAWI 3000. *Ceník MAWI 3000 – platný pro rok 2015.* 2015 [cit. 2015-04-02] Dostupné z: [http://www.mawi.cz/voda.eshop/obchod/cenik/cenik\\_koncovy.pdf](http://www.mawi.cz/voda.eshop/obchod/cenik/cenik_koncovy.pdf)
- MAWI 3000. *O společnosti.* 2015a [cit. 2014-11-25] Dostupné z: <http://www.mawi3000.cz/index.php?nid=10086&lid=cs&oid=2186645>
- MINISTERSTVO FINANCÍ. *Makroekonomická predikce České republiky* [online]. 2015a [cit. 2015-03-03] Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>
- MINISTERSTVO FINANCÍ. *Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES* [online]. 2015b [cit. 2015-04-05] Dostupné z: [http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_res.cgi?ico=88187667&jazyk=cz&xml=1](http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=88187667&jazyk=cz&xml=1)
- MINISTERSTVO FINANCÍ. *Změny v daňových zákonech v roce 2015* [online]. 2014 [cit. 2015-03-04] Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/regulace/dane/danova-legislativa/2014/zmeny-v-danovych-zakonech-v-roce-2015-19976>



- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Časové řady* [online]. 2015a [cit. 2015-03-11] Dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove\\_rady](http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady)
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů* [online]. 2015b [cit. 2015-03-11] Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/869>
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Analýza vývoje ekonomiky ČR za 2. čtvrtletí 2014* [online]. 2015 [cit. 2015-03-11] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument154146.html>
- MOJE BILLBOARDY. *335003 Most, Plzeň (Rokycanská)*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-12] Dostupné z: <http://www.mojebillboardy.cz/panel/33500003-most-plzen-rokycanska>
- OBI. *Ke stažení*. [online]. 2015b [cit. 2015-04-03] Dostupné z: <https://www.obic.cz/cz/company/downloads/index.html>
- OBI. *Koupelna a kuchyně*. [online]. 2015c [cit. 2015-04-03] Dostupné z: [https://www.obic.cz/decom/category/Koupelna\\_a\\_kuchyn%C4%9B/875](https://www.obic.cz/decom/category/Koupelna_a_kuchyn%C4%9B/875)
- OBI. *O nás*. [online]. 2015a [cit. 2015-04-03] Dostupné z: <http://www.obic.cz/cz/company/about-the-company/index.html>
- OBI. *Služby*. [online]. 2015d [cit. 2015-04-04] Dostupné z: <https://www.obic.cz/cz/services/index.html>
- OBKLADY, DLAŽBY, KOUPELNY. *Home*. [online]. 2015a [cit. 2015-04-04] Dostupné z: <http://www.obklady-dlazby-koupelny-susice.cz/>
- POLEPY AUT. *Ceník*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-11] Dostupné z: <http://www.polepy-aut.cz/cenik.html>
- REALITY IDNES.CZ. *Pronájem skladů 600 m<sup>2</sup>, Praha 5, Zličín*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-12] Dostupné z: <http://reality.idnes.cz/detail/pronajem/komercni-nemovitost/skladovaci-prostory/praha-trebonice-ringhofferova/7281532?sh=a649b23b86>
- TOPENÍ NEJLEVNĚJI. *E-shop*. [online]. 2015b [cit. 2015-04-03] Dostupné z: <http://www.topeninejlevneji.cz/>
- Účetní závěrky společnosti MAWI 3000, 1996 - 2013*. Plzeň: MAWI 3000 spol. s r. o.

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Prvních 12 měsíců vlády Bohuslava Sobotky*. [online]. 2015 [cit. 2015-02-28] Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/prvnich-12-mesicu-vlady-bohuslava-sobotky-29-1-2014-29-1-2015-126541/>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Příloha účetní závěrky 2014*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-04] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=169175>

## Abstrakt

BEŠŤÁKOVÁ, P. *Vliv okolí podniku na konkrétní podnik*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 89 s., 2015

**Klíčová slova:** okolí podniku, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, velkoobchod, MAWI 3000 spol. s r. o.

Tématem předložené bakalářské práce je vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Cílem tedy je analyzovat vlivy okolí, které působí na společnost MAWI 3000, a navrhnout opatření ke zlepšení konkurenceschopnosti. První část práce se věnuje představení podniku a zhodnocení jeho současné situace. V této části je také teoreticky popsáno okolí podniku a je rozděleno na vnitřní a vnější. Druhá a třetí část práce se zabývá analýzou makrookolí a mikrookolí. Vliv vnějšího okolí je analyzován pomocí PESTLE analýzy. Pro analýzu vlivu konkurence, substitutů, dodavatelů a odběratelů je využit Porterův model pěti sil. Ve čtvrté části práce je na základě provedených analýz zpracována SWOT analýza společnosti MAWI 3000. V závěru práce jsou navržena opatření ke zlepšení konkurenceschopnosti společnosti.

## **Abstract**

BEŠŤÁKOVÁ, P. *The influence of surroundings on specific company*. Bachelor's thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 89 pages, 2015

**Keywords:** company's surroundings, PESTLE analysis, Porter's five forces model, SWOT analysis, wholesale, MAWI 3000 spol. s r. o.

The subject of this bachelor thesis is the influence of surroundings on specific company. Thus, the aim is to analyse the surrounding's influences that affect the company MAWI 3000 spol. s r. o., and to propose measures to improve its competitiveness. The first part is devoted to presentation and assessment of its current situation. This section also describes the company's surroundings from the theoretical point of view and divides it into internal and external. The second and the third part deal with the analysis of the macro- and micro- surroundings. The influence of the external surroundings is analysed using PESTLE analysis. For the analysis of the impact of competition, substitutes, suppliers and customers, the Porter's five forces model is used. In the fourth section, the SWOT analysis of the company MAWI 3000 spol. s r. o. is elaborated. The conclusion is devoted to the proposed measures to improvement of the company's competitiveness.