Irský bakalář studijní program VŠTE ČB

Bachelor of Business Studies ČB

Projekt

Strategický management

Přístavba, rozšíření a uvedení do provozu velkoobchodního skladu ve firmě Koberce Strnad Lišov

Zpracovala: Zuzana Kubíčková DiS

Rok: 2008

1. ÚVOD 4

2. Literární rešerše 6

2.1. Vývoj strategického managementu 6

2.2. Vymezení pojmu strategie 7

2.3. Strategické myšlení 8

2.4. Stanovení strategických cílů 9

2.5. Strategické řízení 11

2.6. Strategické plánování 14

2.7. Stanovení základních předpokladů budoucího chování firmy 16

2.7.1. Analýza vnějšího prostředí 16

2.7.1.1. STEP analýza 16

2.7.1.2. Porterův model pěti sil 17

2.7.1.3. Analýza konkurentů 18

2.7.1.4. Analýza atraktivity odvětví 19

2.7.1.5. Analýza tržního prostředí 21

2.7.1.6. Strategické mapy 22

2.7.2. Analýza vnitřního prostředí 23

2.7.2.1. Analýza zdrojů specifických příležitostí 23

2.7.2.2. Analýza SWOT 24

2.7.2.3. Portfolio analýza 25

2.7.2.4. Space analýza 26

2.7.2.5. Hodnotový řetězec 30

3. Hypotéza 32

4. Materiál a metody 33

4.1. Firma FRANTIŠEK STRNAD - KOBERCE STRNAD LIŠOV 33

4.1.1. Historie firmy 34

4.1.2. Bližší charakteristika firmy 35

4.1.3. Dodavatelé a odběratelé 40

4.1.4. Organizace a řízení společnosti Koberce Strnad Lišov 41

4.1.5. Historie velkoobchodního skladu „K“ 42

4.1.6. Současný stav velkoobchodního skladu „K“ 44

4.2. Analýza vnějšího prostředí 46

4.2.1. STEP analýza 46
4.2.2. Analýza konkurentů 48
4.2.3. Analýza atraktivity odvětví 53
4.2.4. Strategické mapy 54
4.3. Analýza vnitřního prostředí 57
4.3.1. Analýza zdrojů specifických příležitostí 57
4.3.2. SWOT analýza 59
4.3.2. SPACE analýza 61
4.3.4. Analýza pracovního prostředí 63
5. Shrnutí a návrh opatření 65
6. Implementace 67
7. Závěr 69
Použitá literatura 71
Seznam tabulek, grafů a schémat 72
Přílohy 73

1. ÚVOD

Strategické řízení v podnikové praxi se stalo u mnoha podniků jednou z klíčových funkcí, kterou si osvojilo jejich vedení. I v našem prostředí se tuzemské společnosti postupně naučili uplatňovat tento druh řízení. V čím dál rychleji se měnících tržních podmínkách potřebuje mít podnik, který chce uspět, jasně stanoveno kam směřuje – mít zformulovanou vizi, vědět o jaké dlouhodobé cíle usiluje – stanovením strategických cílů a znát cestu, jak těchto cílů dosáhnout – vytvořením strategie. Existuje ale stále dost podniků, které si tento styl řízení zatím neosvojily a proto zůstává téma uplatňování podnikové strategie nadále aktuální.

Strategii využívají více velké podniky, než malé a střední. V této práci bych chtěl ukázat, že strategické plánování významně ovlivňuje prosperitu i u malých a středních podniků. A pro jejich vedení nepředstavuje zbytečnou činnost, nýbrž může být klíčem k jejich úspěchu.

Pojmu management odpovídá český termín řízení. Většinou máme na mysli řízení podnikové, ale přeložit management jenom jako řízení by bylo značným zjednodušením. Těžkosti máme nejen s obsahem souboru poznatků obsažených v managementu, ale přetrvávají i potíže terminologické.

V současné manažerské literatuře můžeme najít mnoho definic managementu. Managementem budeme rozumět proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního užití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů. Manažerskými funkcemi budeme rozumět plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení, kontrolování a rozhodování.

Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace.

Původní terminologie teorie managementu a souvisejících disciplín jako marketingu, ekonomie, psychologie lidských vztahů a jednání, je z velké části anglická nebo německá a výklady v aktuálních encyklopediích mívají odlišnosti, které je třeba znát při studiu americké, anglické či německé literatury.

Slovo management je používáno v těchto významech – činnost člověka (personální management), vědní disciplína (výuka managementu), vedení organizace (vrcholový management), dovednost člověka (uplatnění managementu)

V mém projektu se zaměřím na firmu Koberce Strnad Lišov. V této firmě pracuji již jeden rok a proto jsem se rozhodla analyzovat tuto firmu. Firma Koberce Strnad Lišov se zabývá prodejem podlahových krytin a v Jižních Čechách působí už řadu let.

V teoretické části projektu se zabývám strategickým managementem v obecné slova smyslu. Popisuji základní pojmy strategického managementu, metodiku a postupy při analýzách vnitřního a vnějšího prostředí. Takto definované postupy a analýzy potom aplikuji v praktické části projektu.

Naopak v praktické části projektu využívám teoretické části, kterou převádím do praxe. V této části mapuji jednotlivé činnosti, které jsou zapotřebí k rozšíření skladu. Zde také shrnuji poznatky a metody a snažím se stanovit pozici firmy Koberce Strnad Lišov na trhu.

Cílem tohoto projektu bude zjisti, zda výstavba a rozšíření velkoobchodního skladu přispěje k vyšší ziskovosti firmy a k většímu obratu. Podnik se rozhodl pro rozšíření z důvodu nedostatek skladových prostor, které potom vedou k nedostatku zboží na skladě a nedostatku sortimentu, a z důvodu vstupu nového velkého konkurenta na trh v Jižních Čechách.

2. Literární rešerše

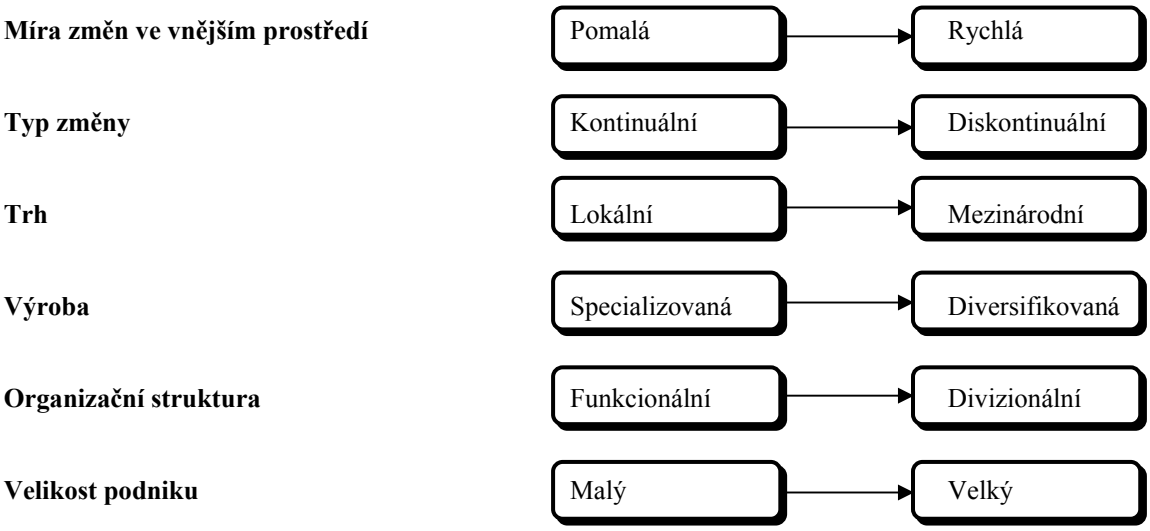
2.1. Vývoj strategického managementu

Strategie doprovází řízení odedávna. Vždy se rozlišovala jeho strategická, taktická a operační stránka. Ale jako klíčový obor řízení, s vlastní teoretickou bází, vlastními výzkumy, literaturou, školami, se strategický management rozvinul na počátku 70. let.

Strategický management se stal samostatným vědním oborem poté, co strategické plánování už nesplňovalo svou hlavní funkci. Po dlouhou dobu strategickou službu v podniku plnilo plánování (především střednědobé a dlouhodobé). Strategické plánování přestalo fungovat hlavně proto, že se stalo prací ryze byrokratickou.

Vzrůstající potřeba uplatňovat principy strategického řízení je zapříčiněna významnou změnou jak vnitropodnikových parametrů, tak i zásadními změnami vnějšího prostředí podniků.[1]

Schéma č.1 - Podmínky vyžadující uplatňování strategického řízení



(Zdroj: Váchal J., Váchalová P., Strategický management, 2001)

2.2. Vymezení pojmu strategie

Rozhodování o čemkoliv je samozřejmou součástí našeho života. Je to jedna z nejčastějších lidských činností. Mluvíme-li o rozhodování ve firmě, tedy v hospodářské sféře, patří to mezi nejdůležitější činnosti v podniku a troufám si říci, že mezi ty nejobtížnější.

Protože je v současné době celosvětový trh nasycen a ve většině odvětví se vyskytuje konkurence, je velmi důležité, aby firmy myslely ve vlastním zájmu dopředu a byly vždy o krok napřed před konkurencí. Toto vyžaduje, aby firma plánovala nejen krátkodobě (do 1 roku), ale i dlouhodobě pro zajištění cílů i v budoucnu, např. zvýšení tržní hodnoty firmy nebo jakým způsobem se vypořádáme s potencionálními riziky.

S dlouhodobým plánováním úzce souvisí pojem strategie.

Strategie - je produktem strategického myšlení - co podnik hodlá v budoucnu udělat + to, co se musí v budoucnu udělat, aby zajistil rozvoj svého majetku a byl likvidní.

Henry Mintzberg definuje strategii pomocí 5P:

- plan
- ploy – komplot
- pattern,
- position,
- perspective.

Strategie jako plán je nejčastějším pojetím a objevuje se v definicích v oblasti vojenské, teorii her a v oblasti řízení.

Strategie jako komplot (ploy) často je v podobě plánovaného manévru oznamována konkurenci s cílem odradit konkurenty od podobných kroků.

Strategie jako model chování (pattern) je pojetí založené na přesvědčení, že pokud není bráno v úvahu chování, je strategie jen prázdný pojem.

Strategie ve smyslu pozice (position) akceptuje umístění organizace v prostředí. Vymezuje strategii pomocí specifických výrobků dodávaných na specifický trh.

2.3. Strategické myšlení

Pokud chce vedoucí pracovník uplatňovat ve svém podniku strategické řízení, které významně ovlivňuje úspěšnost jeho podniku, musí mít osvojeny předpoklady strategického myšlení, nebo se musí těmto předpokladům naučit.
V čem spočívá to, že někdo dokáže strategicky myslet, vysvětluje například následující definice: „Perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků.“.

Strategické myšlení, které se projeví do řízení podniku má podstatný vliv na jeho fungování, pozici na trhu, vztah ke konkurenci, dodavatelům i zákazníkům. Mezi jeho hlavní přínosy, jak uvádí odborná literatura, patří následující, pozitivní změny pro podnikatelský subjekt:

1) Delší životní cyklus výrobku
2) Rychlejší a jistější návratnost vložených prostředků
3) Vyšší efektivnost a produktivita
4) Méně krizového řízení
5) Lepší zpětná vazba a poučení
6) Zlepšení týmové práce a týmové atmosféry

Ne každý je schopen sám od sebe strategicky přemýšlet a uvažovat a musí se takovému přístupu učit. Zkušenosti ukázaly, že třeba na českém trhu již mnohé firmy a jejich manažeři byli schopni si způsob tohoto myšlení osvojit. V čem tento způsob přemýšlení spočívá a jak se projevuje, udává následující výčet „principů úspěšného strategického myšlení“, které uvádí ve své publikaci Košťan a Šuleř:

- Analyzování prostředí
- Budování vizí
- Orientace na zákazníka
- Systémovost
- Variantnost
- Proaktivnost
- Koncentrace zdrojů
- Pružnost

- Inovativní přístup
- Připravenost ke změnám
- Filozofie jakosti
- Vyhledávání a tvůrčí řešení problémů
- „Učení se“
- integrace firmy
- zaujatost
- disciplína

Je vhodné zmínit i překážky, které brání strategickému myšlení. A při osvojování si výše uvedených principů je nutné je překonat. Řadí se mezi ně:

- Chybějící vize
- Nesystémovost
- Nepřipravenost ke změnám
- Obranné jednání
- Krátkozrakost
- Byrokracie
- Výrobní orientace
- Prodejní orientace
- Paradigma
- Osobní zájmy
- Falešný pragmatismus
- Špatná informovanost
- Formalismus
- Nerozhodnost
- Nedůslednost
- Ignorování kulturního kontextu [3]

2.4. Stanovení strategických cílů

Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Často vycházejí z určité vize - představě o budoucnosti,

která sleduje směr vytyčený posláním organizace. Tato vize se rozvádí do jednotlivých oblastí a činností společnosti a konkretizuje se právě stanovením cílů. Fáze definování cílů je hlavní částí celého procesu strategického plánování. Podle nadefinovaných cílů se formuluje a vybírá nejvhodnější strategie, která povede k jejich dosažení. „Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku.“ [5]

Ke stanovení strategických cílů se obvykle přistoupí po provedení analýzy vnitřního prostředí podniku i jeho okolí a po tom, co si podnik ujasnil své poslání. Během strategické analýzy jde o to odhalit klíčové faktory, které budou rozhodující pro volbu cílů v daném podniku. V praxi ovlivňují tvorbu cílů především tyto faktory:

- vliv prostředí
- očekávání důležitých stakeholders
- objem dostupných výrobních faktorů
- interní vztahy
- vlastnosti/schopnosti stratégů
- minulý vývoj

V podnicích dochází k tomu, že se stanovuje více cílů a ty se mezi podniky liší a každému cíli je přisuzována jiná důležitost. Cíle se stanovují na různých úrovních řízení: strategickém, taktickém, operativním. Podle úrovně řízení se mění charakteristiky zvolených cílů. Obecné cíle se mění na specifické při přechodu na nižší úroveň řízení. Stejně tak se dlouhodobé cíle mění na krátkodobé. V odborné literatuře se doporučuje, aby se při stanovení jakýchkoliv cílů postupovalo podle pravidla SMART, jejíž definici uvádí například Keřkovský a Vykypěl. Každé písmeno tohoto akronymu vyjadřuje v angličtině jednu vlastnost, kterou by cíle měly splňovat:

1) S vyjadřuje slovo „stimulating“, což znamená, že cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků,
2) M vyjadřuje „measurable“, tj. dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné,
3) A vyjadřuje slovo „acceptable“, tj. skutečnost, že by cíle měly být akceptovatelné i ze strany těch, kdo je budou plnit,
4) R – „realistic“, tj. reálné, dosažitelné,
5) T – „timed“, tj. určené v čase.

Na rovině strategických cílů se k jejich vyjádření často používají finanční termíny,

nebo jiné ukazatele jako zisk, obrat, postavení na trhu, růst, apod. Postupně ale dochází k formulaci i nefinančních cílů, týkajících se spokojenosti zákazníka, kvality poskytovaných služeb, či produkovaných výrobků, atd. Stanovení těchto cílů není nutně záležitostí pouze vrcholového vedení, ale podílí se na něm i další řídící pracovníci, nebo spolupracovníci.

Cíle je vhodné definovat ve třech postupných krocích:

a) formulace obecných cílů
b) formulace specifických cílů
c) stanovení priorit významnosti cílů [4]

2.5. Strategické řízení

Obdobně jako u obou nižších úrovní řízení, taktické a operativní, lze i strategické řízení charakterizovat jako mix základních manažerských činností: *plánování, organizování, vedení a kontroly*. Jednotlivé úrovně řízení na sebe navazují, od strategického, přes taktické, po operativní. Navzájem se liší z různých hledisek.[8] Strategický management většinou řeší nové problémy a situace, které se těžko dají předvídat. Proto pracuje s informacemi pocházejícími více z externích zdrojů. Co se týče informací o podniku, řídí se komplexním pohledem na situaci uvnitř podniku a často pracuje i s informacemi z neformálních zdrojů. Naproti nižším úrovním řízení se vrcholové řízení liší mírou kompetencí a odpovědností při rozhodování. Většinou se pohybuje v delším časovém horizontu plánování a důsledky rozhodnutí na strategické úrovni jsou hlubší. Proto rozhodování na této úrovni zásadně ovlivňuje úspěšnost podniku. Cíle a strategie určené na nejvyšší úrovni se přenášejí na taktickou a operativní úroveň, kde se v návaznosti na ně vytvářejí dílčí cíle. [2]

Získání, nebo udržení konkurenční výhody je dalším cílem, jehož dosažení se očekává od strategického managementu. Konkurenční výhoda zajišťuje podniku prosperitu v konkurenčním prostředí a spočívá v tom: „dělat věci lépe a jinak“. Úloha strategického řízení by se dala shrnout tak, že „zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje.“

V literatuře zabývající se podnikovou strategií převažuje shoda, že neexistuje jeden ideální model strategického řízení. Na druhou stranu se ale uvádí, že strategické řízení

se dá rozčlenit na konkrétní, na sebe navazující fáze. Vždy se vychází z formulovaného poslání společnosti. První fází je strategická analýza. Ta se dělí na dva okruhy: analýzu uvnitř podniku a analýzu podnikového okolí. Výsledkem vnitřní analýzy je určení silných a slabých stránek společnosti. Výsledky vnější analýzy mají za úkol říci, jaké příležitosti a hrozby pro podnik se v jeho okolí nacházejí. Na základě strategické analýzy se ve druhé fázi stanoví cíle a navrhnou se možné varianty strategií, které by vedly k dosažení cílů. V třetí fázi se z vygenerovaných strategií vybere ta nejvhodnější. Další částí procesu strategického řízení je realizace vybrané strategie. Poslední fáze spočívá v hodnocení dosažení dané strategie, případně vyhodnocení její úspěšnosti. [6]

Tento cyklus na sebe navazujících kroků se neustále opakuje, proto je strategické řízení chápáno jako „*nikdy nekončící proces*“. Ve skutečnosti se všechny fáze vzájemně ovlivňují a probíhají souběžně. „V realitě je tedy strategické řízení *kontinuálním procesem současně probíhajících činností*.“

Protože konkurenční prostředí se rychle mění a s ním i celé okolí podniku, strategický management na to reaguje a dochází ke změnám ve strategických plánech. Dochází k jejich zastarávání. „Strategické řízení je svým způsobem důležitější, než strategie.“

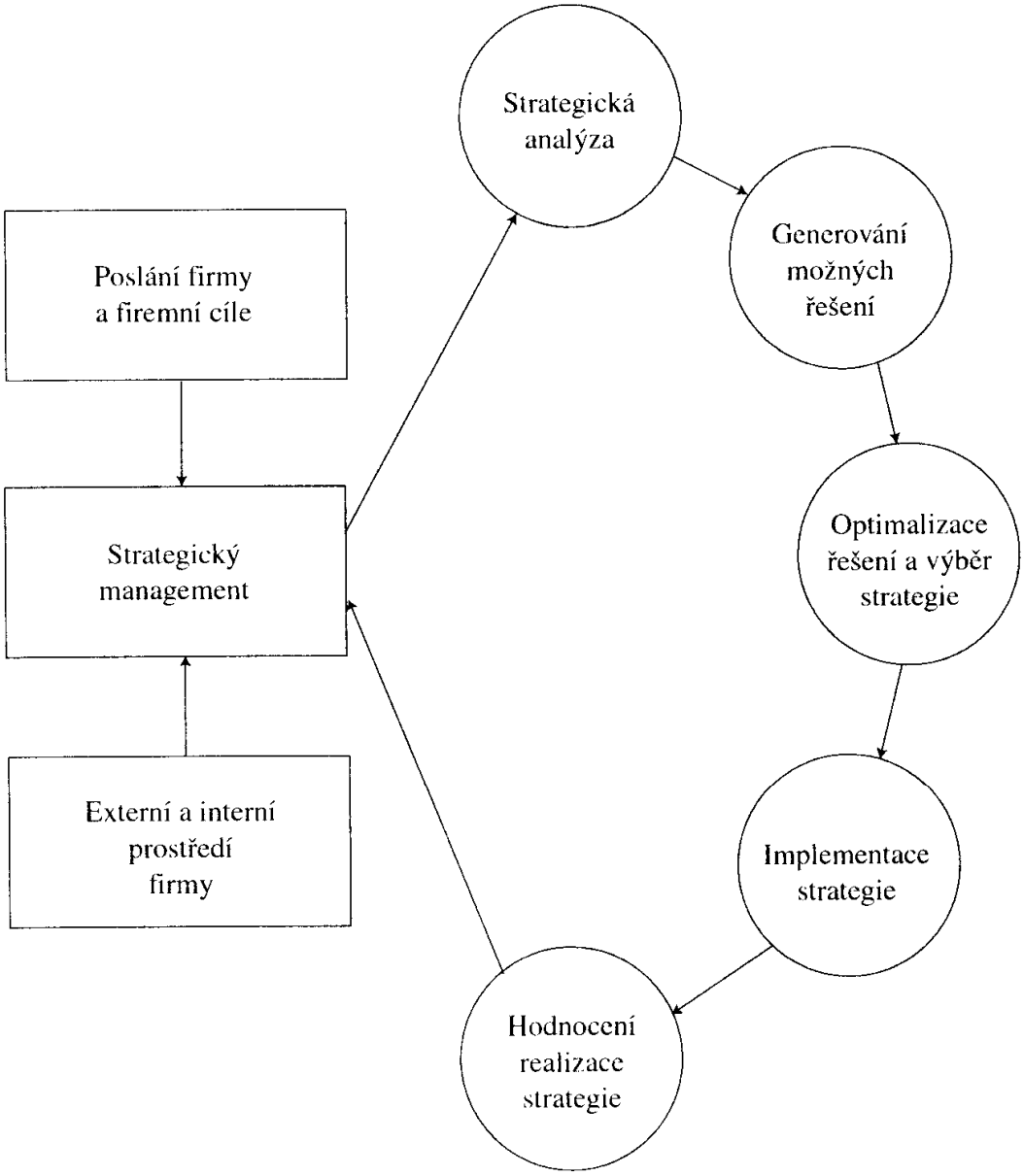
Proces tvorby strategie a její realizace patří k nejvyšším intelektuálním výkonům vrcholového managementu podniku. Je to jeho výsadní a nepřenosná odpovědnost. Tento proces vyžaduje systematický přístup zahrnující vytipování a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci s podnikovými zdroji a schopnostmi, a to vše v podmínkách neurčitosti prostředí a nejistoty. Strategické řízení musí být kontinuálním procesem, který na změny vnějšího okolí aktivně reaguje.

Strategické řízení zahrnuje rozhodování o nových, nestandardních procesech, jevech a situacích, proto logicky vyžaduje nerutinní, tvůrčí přístupy. Navíc probíhá v podmínkách stále větší nejistoty. Vynalézavost, kreativita, nikoli pasivní přizpůsobování se vnějšímu okolí, ale aktivní reakce zdůrazňující tvůrčí, podnikatelskou kuráž, to musí být pro strategické řízení charakteristické. Tyto skutečnosti výrazně zvyšují úlohu lidského činitele, neboť se zvyšují nejen intelektuální nároky, ale i míra nejistoty rozhodování. [7]

Řada podniků dosud nevěnuje tomuto druhu řízení pozornost i přesto, že jeho význam se v dnešní době čím dál více zvyšuje: prorůstání a propojování trhů až na globální úroveň, zkvalitňující se a zrychlující se možnosti dopravy a komunikace, např. internet. To v důsledku vede k rychle se měnícímu prostředí na trhu a zesilování

konkurenčních tlaků. A nutí tak firmy k tomu, aby uplatňovali strategii ve svém rozhodování, jestli chtějí obstát a prosperovat. [2]

Obrázek č. 1 - Proces strategického řízení



(Zdroj: Keřkovský, M., Vykypěl, O.: Strategické řízení. 2003.)

2.6. Strategické plánování

Charakteristické znaky:

1. časový horizont
2. specializace na úzký okruh vybraných činností
3. jedná se o sled kroků rozhodnutí v časové a logické posloupnosti
4. všechny úrovně musí být v souladu s touto základní strategií

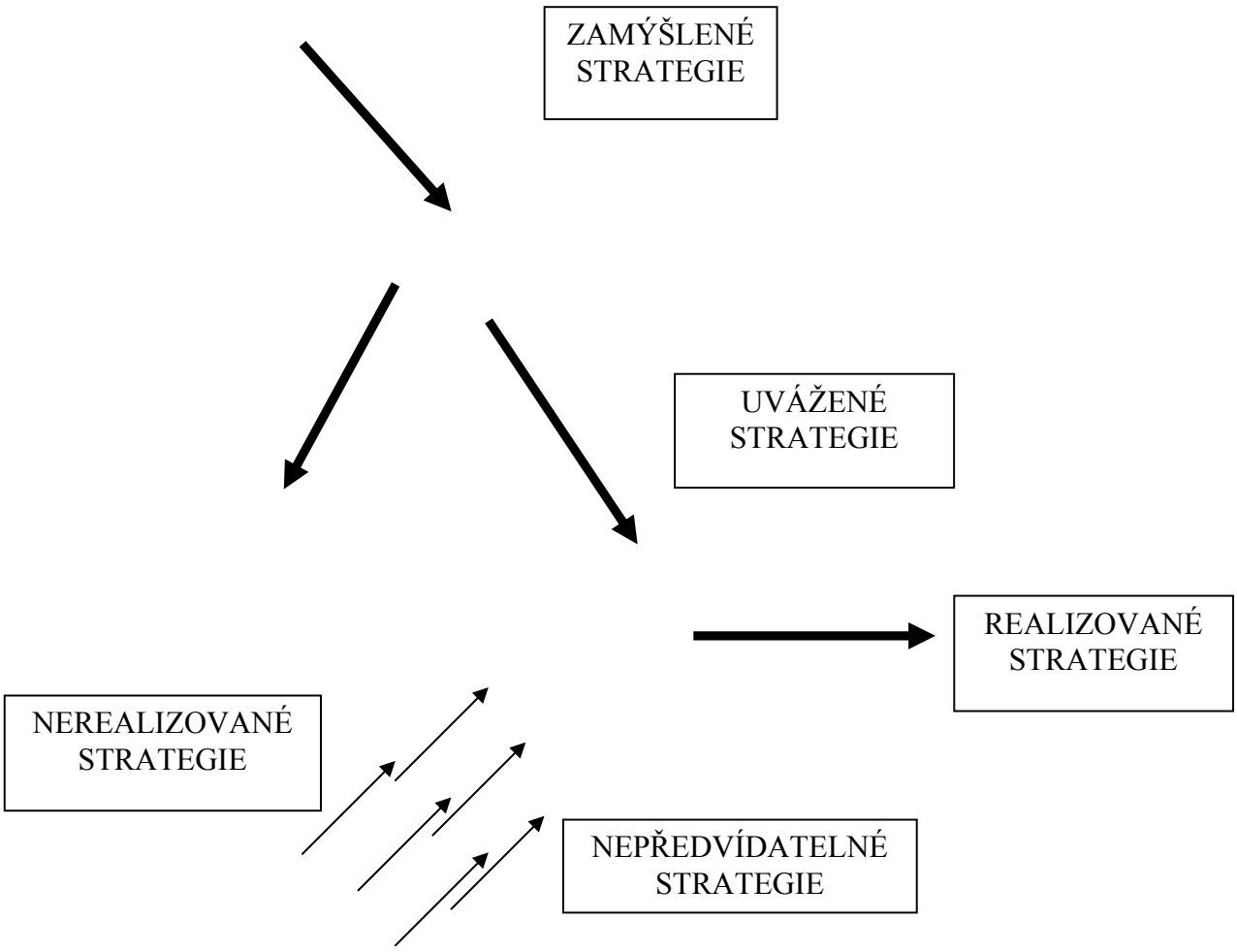
Úspěšnost firmy závisí na jejím úsilí zachycovat změny ve svém okolí, pružně a rychle reagovat na jejích důsledky a úsilí činit základní rozhodnutí z hlediska dlouhodobé prosperity. [4]

Strategické plánování můžeme definovat jako řídící proces rozvíjení a udržování shody mezi cíly a zdroji organizace a jejími měnícími se tržními příležitostmi. Jeho cílem je také vytváření obchody a výrobky firmy tak, aby jejich kombinace zabezpečovala uspokojivé zisky a také uspokojivý růst.

Strategii můžeme definovat jako způsob či představu pomocí níž dosáhneme stanovených cílů. Vedení firmy zodpovídá z uskutečnění celého plánovacího procesu na všech úrovních managementu a jeho rozpracování z hlediska strategických, taktických a operativních plánů.

V následujícím obrázku jsou znázorněny jednotlivé kroky procesu
podnikového plánování, přičemž se strategické rozhodování realizuje přes komplexní strategické plánování. [3]

Schéma č. 2 – Proces podnikového plánování



(Zdroj: Handalíř J., Management – učebnice pro SŠ a VOŠ)

2.7. Stanovení základních předpokladů budoucího chování firmy

Stanovení základních předpokladů budoucího chování firmy by mělo vycházet hlavně z těchto bodů:

1. Analýza vnějšího okolí firmy
2. Analýza vnitřního okolí firmy

2.7.1. Analýza vnějšího prostředí

Analýza okolí podniku má za cíl zjistit všechny podstatné informace, které mají vliv na fungování podniku a na jeho vývoj v budoucnosti. Prostředí, ve kterém se každý podnik nachází, je velmi různorodé a široké, proto je nemožné postihnout všechny faktory, které zvenku na podnik působí. I přesto je důležité se takovouto analýzou zabývat, protože „hlavní příčiny růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn fungování podniku jsou v převážné většině případů dány především vlivem faktorů okolí a teprve na druhém místě jeho vnitřním stavem.“. Cílem analýzy je odhalit vývoj trendů, které budou mít na firmu v budoucnu vliv a určit pro podnik možné příležitosti a hrozby. Na základě výsledků dosažených analýzou vnějšího prostředí bude formulována strategie. „Výzkumy rovněž potvrzují, že podniky, jejichž strategie jsou více přizpůsobeny realitě jejich okolí, jsou úspěšnější“. Vnější prostředí, které bude analyzováno se obvykle člení na širší – obecné okolí a užší – oborové okolí. [10]

2.7.1.1. STEP analýza

Jedním z možných způsobů popisu vlivů na externí okolí podniku, je využití tzv. STEP analýzy. Vychází se při ní z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažujeme jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se snažíme odhadnout do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšují či snižují jejich specifické úrovně důležitosti, respektive jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoj relativního faktoru**.** [1]

Schéma č. 3 - Vybrané faktory používané při STEP analýze

ekonomické faktory
Trendy vývoje HDP
Ekonomické cykly
Úrokové sazby
Vývoj peněžní zásoby
Míra inflace
Disponibilita a cena energií
Míra nezaměstnanosti

politicko – právní faktory
Antimonopolní opatření
Zákony na ochranu životního
Prostředí
Politika zdanění
Regulace zahraničního obchodu
Sociální politika
Stabilita vlády

sociálně – kulturní
Demografický vývoj
Rozdělení důchodu
Mobilita obyvatelstva
Vývoj životní úrovně
Míra vzdělanosti
Přístup k práci

technologické faktory
Vládní výdaje na výzkum
Trend ve výzkumu a vývoji
Rychlost technologických změn
Míra zastarávání technologií
Přístup k výzkumu a vývoji

(Zdroj: Váchal J., Váchalová P., Strategický management, 2001)

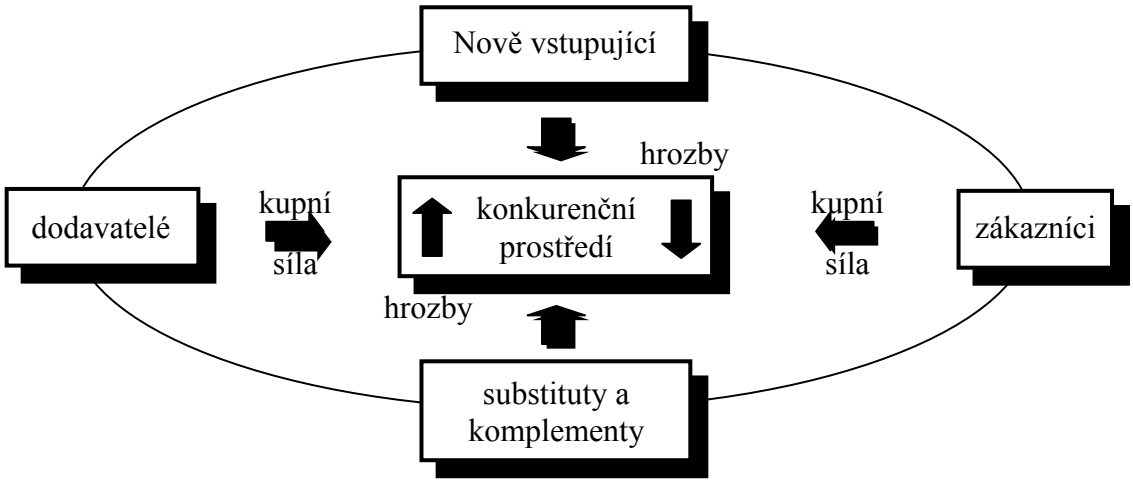
2.7.1.2. Porterův model pěti sil

Porterova analýza se zaměřuje na faktory, ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí, tedy na faktory, které mají přímý vliv na formulaci podniku. Než vstoupí firma na trh, musí analyzovat „pět sil“, které ohrožují vstup. Úkolem stratégů je proto tyto síly analyzovat a navrhnout postup, jak se proti těmto silám bránit.

Pět sil:

- hrozba nově vstupujících na trh,
- obchodní síla zákazníka - mají stále větší možnosti volby mezi podniky,
- obchodní síla dodavatelů – rozhoduje ekonomická síla odběratele či dodavatele při určování cen,
- hrozba substituce výrobků a služeb (zejména s nižší cenou),
- pozice mezi běžnými konkurenty – „jízdní prostor“ pro tuto pozici – silní konkurenti mohou setrvávat na trhu i při problematické rentabilitě.

Schéma č. 4 - Porterův model pěti sil



(Zdroj: Váchal J., Váchalová P., Strategický management, 2001)

Analýza těchto pěti činitelů může přispět ke zhodnocení nebezpečí a slabin, které má podnik. Ukazuje obranu proti současným i budoucím konkurentům.

Porter pak vyslovuje hypotézy, že čím jsou větší, silnější síly v odvětví, tím menší je průměrná návratnost a dále aby byla společnost úspěšná na trhu s mnoha nově vstupujícími substituty, musí pečlivě volit strategii, kterou bude uplatňovat s tím, že pochopí tyto síly a promítne je do své strategie. Jen v takovém případě může přežít a dále se rozvíjet a získávat nové segmenty na trhu. [11]

2.7.1.3. Analýza konkurentů

Cílem analýzy konkurentů je zmapovat konkurenční pozice hlavních konkurentů.

Postup lze charakterizovat těmito 5 body:

1. Sledovat, jsou-li vystaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky.
2. Sledovat, co si myslí konkurenční manageři o vývoji odvětví.
3. Sledovat filosofii managerů konkurenčních podniků, abychom mohli odhadnout možné podniknuté kroky.
4. Sledovat priority a cíle konkurence.
5. Odhad budoucích kroků konkurence.

Tabulka č. 1 - Rastr pro hodnocení konkurentů

Charakteristika	KONKURENT			
	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda *				
Kvalitní výhoda *				
Technologická základna *				
Odbytová základna *				
Distribuční podmínky *				
Nákladová výhoda *				
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *				
Vážnost konkurence (současná) *				
Vážnost konkurence (v příštím roce) *				
Vážnost konkurence (v dalších letech) *				
Něco zvláštního na co je třeba reagovat ?				
Brzy				
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení				

* = k hodnocení lze využít následující škály:
1 = nejlepší (nejvyšší)
2 = nadprůměrný
3 = průměrný
4 = podprůměrný
5 = nejhorší (neohrožující)

(Zdroj: Váchal J., Váchalová P., Strategický management, 2001)

2.7.1.4. Analýza atraktivity odvětví

Analýza atraktivity odvětví navazuje na analytické kroky provedené zejména v rámci analýzy konkurence (Porterův model, strategické mapy, analýza konkurentů) a sumarizuje jejich výsledky. V průběhu analýzy atraktivity odvětví se hodnotí 15 faktorů a silám, které je ovlivňují, se přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využít disponibilních zdrojů a

naopak tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům odvětví, je skóre atraktivity nízké. V ideálním případě by tedy mohlo celkové skóre dosáhnout hodnoty 150. Takových případů je v reálném životě málo, skóre se většinou pohybuje mezi 75 a 120 a v případě, že klesne pod 75, je to signál upozorňující na aktuální potřebu repozice podniku v rámci odvětví (např. vstup do nového segmentu). Rastr pro analýzu atraktivity odvětví je uveden v tabulce 2.

Tabulka č. 2 - Analýza atraktivity odvětví

Faktor	Síla	SKÓRE									
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ziskovost	Rostoucí – klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti – inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	Zaměření – diference	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Značka	Hodnota – kvalita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	Kanály – podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Cenová politika	Efekt – elasticita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Náklady	Konkurence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Služby	Garance - spolehlivost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Technologie	Vedení – jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Integrace	Vertikální - horizontální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Možnost vstupu-výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

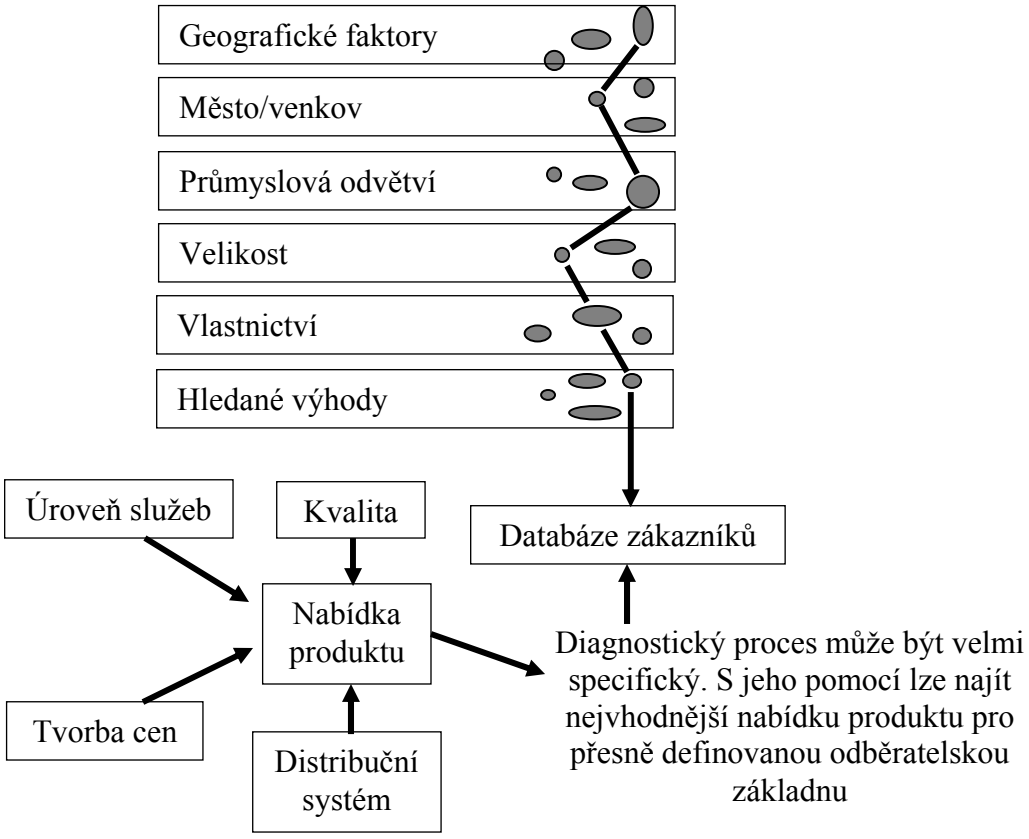
(Zdroj: Handalíř J., Management – učebnice pro SŠ a VOŠ)

2.7.1.5. Analýza tržního prostředí

Při provádění analýzy trhu se stanoví strategické období, pro něž bude strategie zpracována. V praxi se strategie zpravidla zpracovává u zpracovatelského podniku na 3 až 5 let, u těžebního na 5 až 30 let, u zdravotnických zařízení obvykle na 5 let (teoreticky se toto období stanoví na dobu odpisování hlavního majetku). Při stanovení strategického období se bere v úvahu řada faktorů, jakou jsou např. charakter produktů, druh výrobního zařízení, nároky na kvalifikaci pracovníků, míra stability ekonomiky. [4]

Poté se stanoví **segmenty trhu**, které podnik hodlá uspokojovat a produkty (výrobky, služby), s nimiž se v těchto segmentech hodlá uplatnit. Obvykle to jsou produkty nebo segmenty, s nimiž podnik již má zkušenosti. Často však podnik ve strategickém období hodlá začínat v nových segmentech s novými produkty. Musí proto analyzovat i tyto nové segmenty. Určují se i regiony, v nichž se chce podnik ve strategickém období angažovat.

Schéma č. 5 - Postup při segmentaci trhu



(Zdroj: Váchal J., Váchalová P., Strategický management, 2001)

Postupujeme jednotlivými segmenty a vybíráme takové faktory, které budou nejvhodnější pro naše zákazníky. Kombinací faktorů stanovíme nejlepší možnou nabídku.

V dalším kroku se určují faktory ovlivňující poptávku po produktech, které mají být předmětem našeho podnikání. Faktory členíme do dvou skupin a to na faktory „podnikem neovlivnitelné“ a faktory podnikem „ovlivnitelné“. Znalost těchto faktorů je nezbytná k tomu, abychom v dalším kroku odhadli očekávaný vývoj poptávky v jednotlivých segmentech pro strategické období.

2.7.1.6. Strategické mapy

Mapování strategických skupin je velmi užitečný analytický nástroj zejména pro ta odvětví, ve kterých existuje několik charakteristických skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významnou pozici na celkovém trhu a má dobrý zvuk u zákazníků. Strategická skupina se skládá ze soupeřících podniků s podobnými tržními přístupy. Zaznamenáním tržních pozic strategických skupin daného odvětví na dvojrozměrné mapě za použití dvou strategických proměnných jako os se vytvoří strategická mapa. Tato mapa slouží jako užitečný „most“ mezi pohledem na odvětví jako celek a na postavení každého podniku zvlášť. [1]

Metodu vytváření strategické mapy včetně umístění podniků do strategických skupin je možné shrnout do následujících bodů:

1) Nalezení hlavních charakteristik, které odlišují podniky v daném odvětví jeden od druhého.
2) Znázornění podniků na mapě o dvou proměnných za použití těchto odlišujících charakteristik.
3) Zařazení podniků, které spadají do přibližně stejného strategického prostoru, do stejné strategické skupiny.
4) Obkreslení kružnic okolo každé strategické skupiny; každý kruh musí mít velikost v proporci k podílu dané skupiny na celkových výnosech odvětví.

2.7.2. Analýza vnitřního prostředí

V předchozí analýze vnějšího prostředí podniku bylo zdůrazněno, že perspektivy podniku jsou do jisté míry determinovány silami, které působí v jeho okolí. Pro úspěšnou strategii je ale důležité, aby v podniku existovaly potřebné zdroje a schopnosti, pomocí kterých by se zvolená strategie mohla realizovat. Analýza vnitřního prostředí zjišťuje, jaké zdroje a schopnosti má podnik k dispozici, jak jsou uspořádány a využívány. „Úkolem této analýzy je identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti a následně specifické přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody.“. V závěru půjde o to, *definovat silné a slabé stránky podniku*, které jsou rozhodující při formulaci a implementaci strategie. [9]

2.7.2.1. Analýza zdrojů specifických příležitostí

Pokud má podnik nějakou přednost či výhodu před konkurencí, umožňuje mu to odlišení od konkurence a možnost vyšších zisků. Konkurence však chce tyto přednosty či výhody napodobit. Pokud je schopná, pak tyto přednosti odstraní. V současné době udržení předností a výhod podniku velmi obtížné ve srovnání s odstraněním předností a výhod konkurence. [1]

Zdrojem specifických předností je majetek a podnikové schopnosti. Majetkem podniku jsou např. finanční prostředky, investiční a technologický majetek, lidský potenciál. Tento majetek lze rozdělit na hmotný majetek (pozemky, budovy, stroje) a nehmotný majetek (jméno podniku, pověst, patenty, technologické nebo marketingové know-how.

Schopnosti jsou dovednosti podniku. Patří k nim např. způsob jakým se manažeři rozhodují uvnitř řídícího procesu o tom jak dosáhnout vytčených cílů. Schopnosti podniku jsou tedy produktem organizační struktury a řídícího systému. [3]

Tabulka č. 3 - Obecné vymezení zdrojů podniku

(Zdroj: Váchal J., Váchalová P., Strategický management, 2001)

Rozdíl mezi majetkem a schopnostmi je velice důležitý k pochopení rozdílných koncepcí. Podnik může mít unikátní a kvantifikovaný majetek, ale pokud nemá schopnosti využít jej, žádné specifické přednosti si tak nevytvoří.

Stejně tak podnik nemusí mít potřebný unikátní majetek a přesto si může vytvořit specifické přednosti oproti podniku se stejným vybavením. Zde záleží na efektivnějším řídícím systému a jeho schopnostech.

2.7.2.2. Analýza SWOT

Pro analýzu vlivu externího okolí na firmu i pro analýzu vlivu vnitřních slabých a silných stránek firmy se používá metoda SWOT. Tato metoda v sobě zahrnuje analýzu hlavních faktorů konkurenční pozice firmy a jejího vlivu na její strategické chování.

Název metody SWOT je odvozen od:

Strenght (silné stránky)

Wealnesses /slabé stránky)

Opportunites(příležitosti)

Threats(nebezpečí)

Nebezpečí T a příležitosti O představují vliv vnějšího okolí. Slabé stránky W a silné stránky S faktory vnitřní podnikatelské pozice firmy.

Schéma č. 6 - Metoda SWOT

	Interní faktory	**Silné stránky S** - kapitálová síla - silné zdroje - vysoký tržní podíl - moderní technologie - nízké mzdové náklady - kvalita výrobků	**Slabé stránky W** - slabá finanční pozice - vysoká zadluženost - zastaralá technologie - vysoká režie - slabý management - špatní dodavatelé
Externí faktory		**Přístup SO** Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.	**Přístup WO** Snaha o využití příležitosti z okolí. Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení spolehlivého spojence Různé formy integrace.
Příležitost trhu O - růst trhu, růst poptávky - specializovaný trh s možností vstupu - fragmentované trhy - možnost diferenciace - možnost integrace - možnost exportu atd.			
Nebezpečí trhu T - silná konkurence - vstup zahraniční konkurence - objemové trhy, malá možnost diferenciace - stará odvětví - nestabilita trhu		**Přístup ST** Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diverzifikace výrobního sortimentu. Distribuční spojení.	**Přístup WT** Uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití. Opuštění trhu.

(Zdroj: Váchal J., Váchalová P., Strategický management, 2001)

2.7.2.3. Portfolio analýza

Portfolio analýza je diagnostická metoda použitelná pro analýzu podniků s diverzifikovanou strukturou.

Diagnostická práce v oblasti podnikového portfolia by měla být prováděna automaticky v pravidelných intervalech a také vždy, když se struktura portfolia změní.

Kvalifikovaná portfolio analýza je proces sestávající z osmi kroků:

1) Vytvoření matice portfolia.

2) Zmapování konkurenčního prostředí pro každou podnikatelskou činnost a vyvození závěrů o atraktivitě všech složek portfolia.
3) Ohodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých aktivit zastoupených v portfoliu.
4) Hlubší proniknutí do situace podniku, určení hlavních úkolů a zvážení specifických příležitostí a ohrožení.
5) Určení potřeby finančních prostředků a dalších podnikových zdrojů na podporu strategií jednotlivých aktivit.
6) Porovnání aktivit z hlediska ziskovosti, přitažlivosti odvětví s následným roztříděním investičních priorit.
7) Kontrola s cílem ohodnotit vyváženost portfolia.
8) Zjištění, jestli je navrhované portfolio v souladu s podnikovou strategií, a jaká opatření je třeba učinit v případě evidentních mezer v její realizaci. [4]

2.7.2.4. Space analýza

SPACE (Strategic position and action evaluation) analýza je využívána k vymezení vhodné strategické pozice pro podnik a jeho jednotlivé činnosti. Navazuje na portfolio analýzu a k překonání některých jejích nedostatků přidává další dvě dimenze. Finanční potenciál – síla (**FS)** podniku a konkurenční výhoda (**KV)** jsou hlavní determinanty strategické pozice podniku, zatímco síla odvětví (**SO**) a stabilita prostředí (**StO**) charakterizují strategickou pozici celého odvětví. V rámci SPACE analýzy jsou tyto faktory zobrazovány v grafu s hodnotami od – 6 do + 6 na obou osách. Finanční síla podniku je faktor důležitý zejména v situacích, kdy jsou vnější ekonomické podmínky nepříznivé, např. rychle rostoucí inflace nebo vysoká úroková míra. Potřebný finanční zdroj pak umožňuje podniku buď diversifikovat do atraktivnějších odvětví nebo finančně agresivní akcí oslabit konkurenty ve vlastním odvětví. Stabilita odvětví může pozici podniku posilovat, ale i oslabovat. Je to faktor, který úzce souvisí s finanční stránkou podniku a jeho schopností konkurovat.

Analýza samotná spočívá v ohodnocení následujících faktorů:

- **Faktory ovlivňující stabilitu prostředí –** technologické faktory, míra inflace, proměnlivost poptávky, cenové rozpětí konkurenčních výrobků, bariéry vstupu do

odvětví, rivalita vstupu do odvětví, cenová elasticita poptávky, tlak ze strany substitutů,

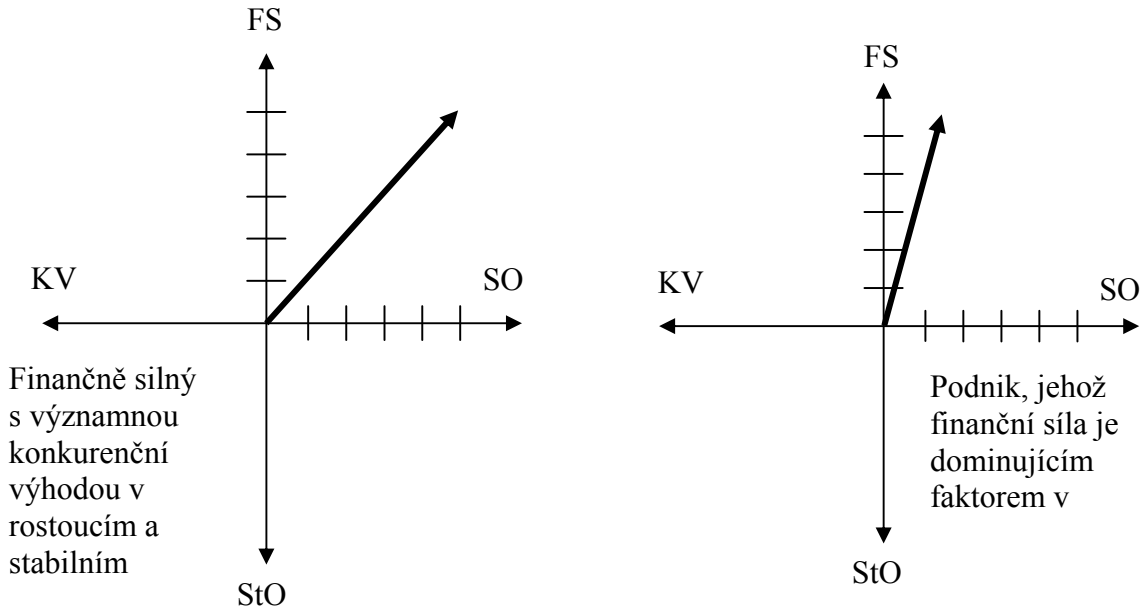
- **Faktory ovlivňující sílu odvětví –** růstový potenciál, ziskový potenciál, finanční stabilita, technologické know-how, využití zdrojů, kapitálová intenzita, složitost vstupu do odvětví, produktivita, využití kapacit, vyjednávací síla výrobců,
- **Faktory ovlivňující konkurenční výhodu –** podíl na trhu, kvalita výrobku, životní cyklus výrobku, inovační cyklus, loajalita zákazníků, technologické know-how, vertikální integrace, rychlost zavádění nových výrobků,
- **Faktory ovlivňující finanční sílu podniku –** návratnost investic, likvidita, míra zadlužení, požadovaný versus disponibilní kapitál, cash-flow, složitost výstupu z odvětví,míra rizika, obrat zásob, využívání úspor z rozsahu a zkušeností. [1]

Vzájemným vyhodnocením výše uvedených faktorů a grafickým vyjádřením lze vymezit následující základní strategické pozice pro podnik:

Základní strategické pozice, které lze pomocí SPACE vymezit jsou:

Agresivní pozice – typická pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu a je schopen ji díky konkurenční síle chránit, kritickým faktorem je vstup nových konkurentů do odvětví. Pozice umožňuje podniku nové akvizice, zvýšení podílu na trhu a soustředit zdroje na výrobku, které jsou vysoce konkurenceschopné.

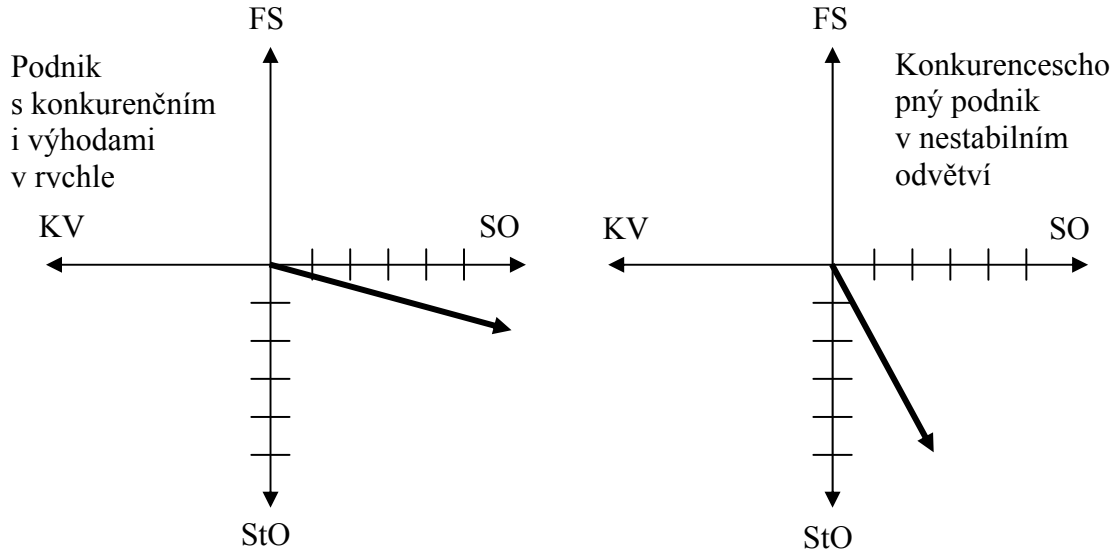
Schéma č. 7 - Agresivní pozice



(Zdroj: Váchal J., Váchalová P., Strategický management, 2001)

Konkurenční pozice - typická pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu. Kritickým faktorem je finanční síla podniku. Podnik by měl hledat možnosti, jak upevnit svou finanční pozici (např. fúzí s podnikem s dostatkem hotovosti), investovat do produktivity, vylepšovat svou výrobkovou řadu, snižovat náklady atd.

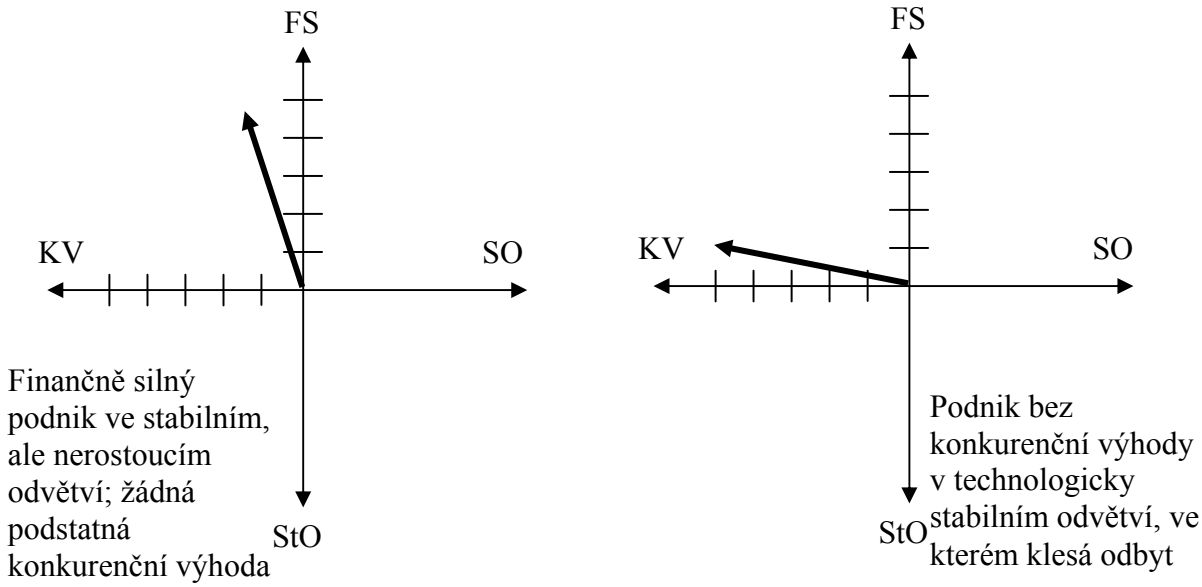
Schéma č. 8 - Konkurenční pozice



(Zdroj: Váchal J., Váchalová P., Strategický management, 2001)

Konzervativní pozice – typická pro odvětví s nízkou mírou růstu, podnik je finančně stabilní. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost výrobku. Podnik by měl hledat atraktivnější trhy, nové konkurenceschopné výrobky, vyvíjet nové, snižovat náklady, zlepšovat cash-flow.

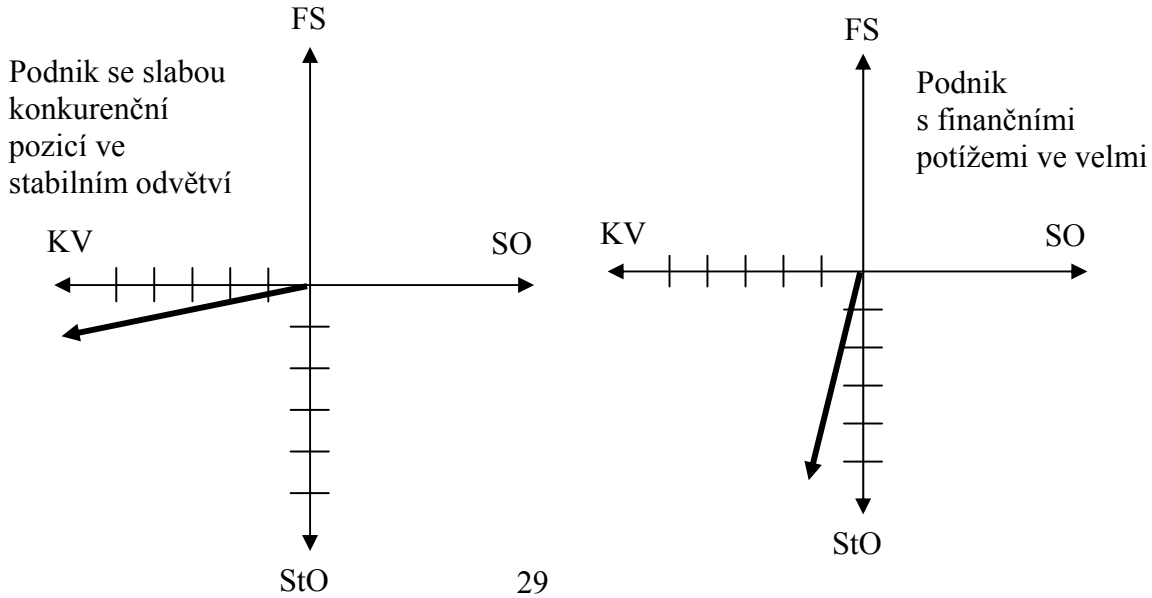
Schéma č. 9 - Konzervativní pozice



(Zdroj: Váchal J., Váchalová P., Strategický management, 2001

Defenzivní pozice – typická pro neatraktivní odvětví, ve kterých se podniku nedostává ani konkurenceschopných výrobků ani potřebné finanční síly. Kritickým faktorem je konkurence-schopnost. Podnik by se měl připravovat na odchod z odvětví, snížit výrobní kapacity, výrazně redukovat náklady, omezit investice.

Schéma č. 10 - Defenzivní pozice



2.7.2.5. Hodnotový řetězec

Podnik transformuje vstupní faktory na výrobky nebo služby. K transformaci využívá svých tzv. hodnototvorných faktorů. Hodnota, kterou vytvoří, je měřena množstvím peněz, které jsou kupující ochotni za tyto výrobky nebo služby zaplatit.

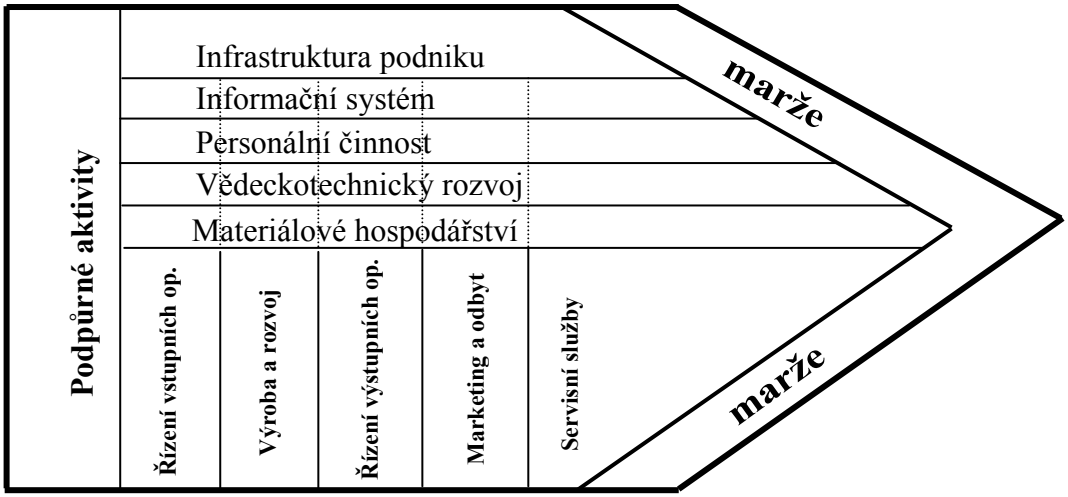
Podnik je ziskový, jestliže vytvořená hodnota přesahuje náklady. K tomu, aby podnik dosahoval vyšší zisk, musí mít nižší náklady než jeho konkurence, nebo musí vyrábět takovým způsobem, který vede k diferenciaci a tím k získání cenové prémie. Znamená to, že musí mít specifickou přednost v jednom nebo i více hodnototvorných faktorech. Jestliže bude mít slabou stránku jakýkoliv z těchto faktorů, pak to pro něj bude specifická nevýhoda.

Tvorba hodnoty je ilustrována na základě, který je nazýván jako hodnototvorný řetězec. Hodnototvorný řetězec je rozdělen na hlavní aktivity. Každá taková aktivita přidává výrobku část hodnoty. [10]

Primární aktivita vytváří fyzickou podobu výrobku, poté je výrobek předán zákazníkovi se zajištěným servisem. V zásadě výroba vytváří fyzickou podobu výrobku a marketing se stará o prodej a dostatečný servis. V tomto případě se pak jedná o specifickou přednost ve výrobě a marketingu.

Podpůrné aktivity zajišťují vstupy pro primární aktivitu. Materiálové hospodářství řídí přísun materiálu od pořízení přes skladování a jeho distribuci. Materiálové hospodářství významně ovlivňuje velikost nákladů a přispívá kvalitou vstupu ke zvýšení kvality na výstupu a tím k dosažení cenové prémie. [1]

Schéma č. 11 - Hodnotový řetězec podle Portera



(Zdroj: Váchal J., Váchalová P., Strategický management, 2001)

3. Hypotéza

Hlavní hypotézou mého projektu bude otázka zda firma Dosáhne přístavbou a rozšířením velkoobchodního skladu zvýšení výnosnosti a zda se naplní předpokládaná investice v příštích 5 letech?

Dílčí hypotézou: Sníží se výstavbou režijní náklady a přispěje rozšíření ke stabilitě podniku?

4. Materiál a metody

4.1. Firma FRANTIŠEK STRNAD - KOBERCE STRNAD LIŠOV

Základní údaje

Obchodní jméno: Koberce Strnad Lišov

Sídlo: Lišov, Husova 523, PSČ 373 72

Datum vzniku: 1. 1. 1990

Právní forma podnikání: živnostenské oprávnění

Tel.: 038/7714911

Fax.: 038/7714263

E-mail: info@vcb.cz

Majitelé: František Strnad s manželkou Danou Strnadovou

Slogan: „Pro každého dobrá rada, koberce vždy od Strnada."

Logo a znak firmy:

Obrázek č. 2 – **Logo a znak firmy**

(Zdroj: podnik Koberce Strnad Lišov)

4.1.1. Historie firmy

František Strnad podniká od roku 1990 na základě dvou živnostenských oprávnění - „Podlahářství“ a „Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej“. Po rozhodnutí, že prosperovat může pouze firma prodávající vlastní materiál, začal nakupovat PVC a koberce od velkoobchodů ŘEMPO a TEXTIL. Prodej uskutečňoval ve vlastní garáži. Důsledkem cenové liberalizace 1. ledna 1991 velkoobchody okamžitě zvýšily prodejní ceny přibližně o 50 % a proto začal majitel spolupracovat přímo s tuzemskými výrobci BYTEX Rumburk a INTEX Liberec. V říjnu roku 1991 se podařilo v dražbě koupit za 872 tisíc korun budovu bývalé školky s přilehlou zahradou. Celý objekt byl zrekonstruován a v červenci 1992 byla otevřena nová moderní prodejna podlahových krytin. Roku 1993 došlo k jejímu rozšíření o nové prostory a sklad.

Vzhledem k neuspokojivé obchodní politice českých producentů a vzrůstající poptávce po nových druzích výrobků začala firma dovážet zboží přímo od zahraničních výrobců. Jako první byla v roce 1994 navázána spolupráce s německou firmou DLW vyrábějící mimo jiné PVC šíře 2, 3 a 4 metry, tedy sortiment na českém trhu zcela chybějící.

V té době zahájila firma také velkoobchodní prodej soukromým řemeslníkům, malým prodejnám podlahových krytin a stavebním firmám. Rozvoji velkoobchodní činnosti přispěla i skutečnost, že největší český producent PVC firma FATRA Napajedla zvolila firmu Koberce Strnad jedním ze svých obchodních zástupců. Ještě téhož roku se firma stala jejich největším odběratelem PVC na jihu Čech.

Roku 1998 rozhodl majitel o výstavbě nového obchodního domu. Podařilo se zakoupit prostory sousedící s původní prodejnou. Slavnostní otevření obchodního domu Koberce Strnad Lišov proběhlo 10. dubna 2000. K úplnému dokončení celého komplexu došlo až v červnu 2002. Téhož roku byla nová prodejna vyhodnocena Asociací dovozců a vývozců podlahových krytin a redakcí časopisu DOMO jako *nejlepší prodejní centrum podlahových krytin v České republice*.

4.1.2. Bližší charakteristika firmy

Koberce Strnad Lišov je největším regionálním prodejcem podlahových krytin na jihu Čech a je řazen mezi největší v republice. Zabývá se jak velkoobchodní tak maloobchodní činností včetně realizace.

Obrázek č. 3 - **Pohled na prodejnu podlahových krytin v Lišově**

(Zdroj: vlastní šetření)

Obchodní dům podlahových krytin je umístěn v Lišově na hlavním silničním tahu z Českých Budějovic do Třeboně. Pracovní doba je ve všední dny 9.00-18.00 a v sobotu 8.00-12.00. Celé prodejní centrum je rozloženo do dvou budov - nové prodejny s prodejní plochou cca 2000 m^2 a staré prodejny využívané výhradně pro prodej PVC všech šíří o ploše cca 600 m^2. Celková prodejní plocha tedy činí cca 2600 m^2. Budovy jsou odděleny účelovou komunikací a parkovištěm. Skladové prostory jsou využívány na několika místech v Lišově. Hlavní velkoobchodní sklad označený písmenem „K“ je umístěn v areálu bývalé kotelny na konci města. Tento sklad se rozhodl majitel rozšířit z 769m^2 na 2000m^2. Kompletní přehled skladových prostor je shrnut v následující tabulce.

Tabulka č. 4 - **Využívané skladové prostory firmy Koberce Strnad Lišov**

Označení	Funkce skladu	Skladová plocha [m^2]	Kapacita [m^3]
A	prodejní sklad PVC	116	476
B	Expediční sklad	73	217
F	sklad podlahových korků a PVC soklů	74	229
G	sklad schodišťových PVC hran	19	51
H	záložní sklad koberců a běhounů	226	664
K	velkoobchodní sklad	769	4950
S	příruční sklad koberců	83	290
-	půdní skladové prostory	-	-

(Zdroj: vlastní šetření)

Jak již bylo zmíněno majitel firmy se rozhodl rozšířit velkoobchodní sklad, který je označen písmenem „K“ a pracovníci firmy sklad označují také jako kotelna. Sklad se bude rozšiřovat z 769m^2 na 2 000m^2.

Firma zaměstnává v současné chvíli 52 pracovníků, z nichž je 40 kmenových a 12 tvoří studenti na brigádě, jejichž počet se v létě zvyšuje až na 17. Kladečů je celkem devět, administrativních pracovnic sedm, prodavaček a pokladních pět. Zbytek tvoří pracovníci na prodejně a skladech.

Koberce Strnad nabízí kompletní sortiment podlahových krytin a systémů:

- metrážové koberce v šíři 1.5 m, 2 m, 3 m, 3.66 m, 4 m a 5 m; bytové, zátěžové,
- kusové koberce - syntetické, vlněné, hedvábné; strojově vyráběné, ručně tkané,
- běhouny, ložnicové soupravy, koupelnové předložky,
- rohožky, čistící zóny,
- PVC šíře 1 m, 1.5 m, 2 m, 3 m a 4 m,
- PVC čtverce a jiné zátěžové materiály z PVC,
- linoleum, marmoleum
- plovoucí podlahy - laminátové, dřevěné, korkové,
- korkové dlaždice - podlahové, obkladové,
- lišty - přechodové, soklové, schodišťové, ukončovací,
- stěrkové a penetrační hmoty, lepidla, fixační nátěry, tmely,

- zařízení a pracovní nástroje pro podlaháře,
- přípravky na ošetřování a údržbu podlahovin,
- gobelíny aj.

Obrázek. č. 4 – **Pohled na prodejnu podlahových krytin v Lišově**

(Zdroj: firma Koberce Strnad Lišov)

Obrázek. č. 5 – **Pohled na prodejnu podlahových krytin v Lišově**

(Zdroj: firma Koberce Strnad Lišov)

Maloobchodní činnost spočívá v prodeji zboží konečným spotřebitelům. Zákazníci si vybírají na prodejně z vystaveného nebo navzorovaného sortimentu, přičemž dle údajů firmy 95 % přímých prodejů se okamžitě realizuje, v 5-ti % se jedná o zboží na objednávku podle katalogů. Dle přání zákazníků lze jakýkoliv koberec na počkání zakončit tzv. obšitím, což se nejvíce využívá u běhounů a metrážových koberců. Zákazníkům je rovněž nabízena možnost montáže podlahovin, kdy pracovník na prodejně sepíše s klientem montážní list, spočítá předběžný rozpočet, vybere peněžní zálohu, domluví termín a podmínky pokládky a nechá připravit materiál. V případě potřeby ještě navštíví zákazníka technik, jenž zaměří dané prostory, zkontroluje podklad, změří vlhkost a rozhodne o způsobu montáže, kterou provede v domluvený termín tým kladečů. Zákazníkům je rovněž nabízen plný poradenský servis týkající se oboru podlahovin. Firma se orientuje na vysokou kvalitu zboží i služeb, přímý kontakt se zákazníkem a jeho maximální spokojenost, neboť krédo firmy zní: „Spokojený zákazník se vrací“.

Velkoobchodní prodej zaměřený na maloobchodní prodejny, řemeslné a stavební firmy je veden pomocí tzv. kupónového (nářezového) programu. Znamená to, že odběratel nemusí držet zásoby a objednává si pouze řez koberce nebo PVC přesně na míru. Odběr celých rolí je cenově zvýhodněn. Cenová politika je postavena na systému skont tak, aby odběratel mohl prodávat zboží za stejné ceny jako firma Koberce Strnad a přitom měl dostatečný prostor pro vlastní marži.

Až do roku 1998 se k evidenci skladových zásob používalo výhradně tzv. evidenčních papírových archů. Počítač byl využíván pouze pro účetnictví a fakturaci. V prosinci 1998 byl pořízen moderní ***software CÉZAR***. Po zkušebním jednoletém provozu byl program zaveden do nové sítě devíti počítačů. CÉZAR velmi dobře propojuje oblasti *skladového hospodářství, fakturace, pokladny, účetnictví, mezd a personalistiky, evidence majetku a managerského účetnictví*. Program lze flexibilně upravovat dle potřeb firmy. Z hlediska ostatního vybavení informačními technologiemi je podnik zařízen standardně jako jiné středně velké firmy - barevné i černobílé tiskárny, výkonný kopírovací stroj, bezdrátové telefony, faxy apod.

Firma účtovala do roku 2004 v systému ***jednoduchého účetnictví***, nyní tzv. ***daňové evidenci***. K 1. lednu 2005 však došlo k přechodu na účetnictví podvojné

z důvodu legislativních úprav. Tento přechod měl za následek zdanění veškerých zásob a pohledávek, a to daní z příjmu fyzických osob. Naproti tomu je základ daně snížen o výši závazků. Tento fakt významně ovlivňuje zvyšování skladových zásob.

4.1.3. Dodavatelé a odběratelé

Koberce Strnad má přibližně 77 ***dodavatelů***, přičemž 10 největších tvoří 60,82 % dodaného sortimentu (vyjádřeno objemem dodávky za rok 2003 v nákupních cenách bez DPH). Mezi uvedenou desítkou je pouze jeden český výrobce a jeden český velkoobchod, ostatní tvoří zahraniční producenti. Veškeré finanční údaje jsou předmětem obchodního tajemství.

Tabulka č. 5 - **Přehled největších dodavatelů**

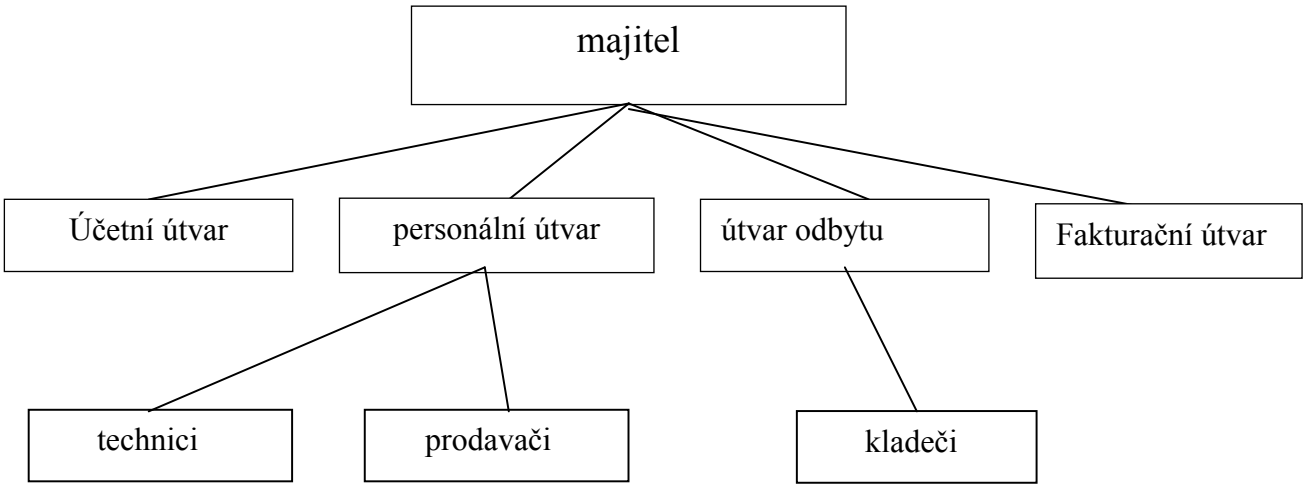
Název dodavatele	Země	Dovážený sortiment
ALIACHEM a.s. odštěpný závod FATRA	Česká republika	výrobky z PVC
BALTA INDUSTRIES - IVC	Belgie	PVC š. 2, 3 a 4 m
ARMSTRONG WORLD INDUSTRIES LTD	Velká Británie	PVC š. 2, 3 a 4 m
BERRY FLOOR	Belgie	plovoucí podlahy
BALTA INDUSTRIES - ITC	Belgie	metrážové koberce
BALTA INDUSTRIES	Belgie	metrážové koberce
CONDOR CARPETS b.v.	Nizozemí	metrážové koberce
CONDOR-OSSFLOOR	Nizozemí	metrážové koberce
ASKO a.s.	Česká republika	plovoucí podlahy, lišty
BALTA INDUSTRIES - AVELGEM	Belgie	kusové koberce

(Zdroj: František Strnad - Koberce Strnad Lišov)

Odběratelů registruje firma 247, z nichž přibližně 50 odebírá pravidelně každý týden, ostatní jenom příležitostně. Prvních deset tvoří 22,10 % všech velkoobchodních prodejů (dle údajů z roku 2003 – obrat bez DPH). Přehled největších odběratelů mi nebyl poskytnut z důvodu obchodního tajemství.

4.1.4. Organizace a řízení společnosti Koberce Strnad Lišov

Schéma č. 12 - **Organizační struktura**



Jak již bylo zmíněno podnik Koberce Strnad Lišov má dva majitele, Pana Františka Strnada a jeho manželku Danu Strnadovou. O hlavní chod firmy se, ale stará především František Strnad.

4.1.5. Historie velkoobchodního skladu „K“

V lednu 1997 pronajalo město Lišov firmě Koberce Strnad část bývalé uhelné kotelny. Jednalo se přibližně o 2/3 zastavěné plochy celé kotelny o výměře 504 m^2. Nájemní smlouva byla stanovena na 10 let. Firma demontovala stávající technologie, pronajatou část budovy zateplila, vyčistila, zavedla plynové vytápění, vybudovala dlážděné parkoviště s příjezdovými komunikacemi a vybavila halu regálovým systémem pro skladování rolí. Přestavba byla vyčíslena na 3 miliony korun. Navíc musel být zakoupen elektrický bateriový vysokozdvižný vozík značky Desta. Vznikl tak v té době největší velkoobchodní sklad podlahových krytin v jihočeském regionu o kapacitě 3630 m^3 skladového prostoru.

Již na podzim téhož roku bylo rozhodnuto majitelem o koupi celého areálu bývalé kotelny. Dle ekonomických propočtů bylo možno koupi financovat z provozního kapitálu. Strategický význam koupě byl zejména v možnosti vybudování moderního velkoskladu, nezávislosti na rozhodování města (např. o budoucím prodloužení smlouvy) i nulové nájemné. Žádost o koupi byla podána v listopadu 1997. Zastupitelé města Lišov tehdy prodej zamítli.

Obrázek č. 6 - **Pohled na hlavní budovu velkoobchodního skladu „K“**

(Zdroj: firma Koberce Strnad Lišov)

Ke konci roku 2001 začal majitel opět uvažovat o koupi celého areálu bývalé městské kotelny. Důvodem byla nejen příznivá finanční situace, ale i vize výstavby

supermoderního velkoskladu. Žádost o koupi byla městu předána 26. listopadu 2001. Ačkoliv ještě probíhala dostavba nové prodejny a bytů pro zaměstnance, začaly se vyjednávat podmínky prodeje kotelny. Zastupitelé tentokráte s prodejem souhlasili, a tak byl celý areál koupen 19. ledna 2002 za částku 5 milionů korun. Byl vytvořen splátkový kalendář, jenž byl dodržen. Stejně jako všechny ostatní investice byla i tato financována z provozního kapitálu, tzn. že majitel nemusel žádat o žádný investiční úvěr.

Naproti tomu byly s městem domluveny termíny postupného odsunu z pozemku. Jako první mělo město vyklidit zbývající část budovy, původně používané jako uhelny, poté sloužící jako garáže těžké techniky města. Ihned po vystěhování zde firma zřídila skladové prostory. Byly namontovány pevné regály pro čtyřmetrové role, odizolovala se kovová vrata a byl probourán průjezd do hlavní haly skladu. Tím se zvětšila skladová plocha o 264 m^2 a kapacita skladu o 1320 m^3.

Největší velkoobchodní sklad podlahových krytin v regionu má tedy v současné chvíli 901 m^2 celkové zastavěné plochy, z toho 769 m^2 tvoří skladové prostory, zbytek vychází na stěny haly. Celková kapacita skladu je 4950 m^3.

Přestože má firma jeden z největší skladovací prostory pro uskladnění podlahových krytin na jihu Čech, neustále se potýká s nedostatkem kapacit, neboť rostoucí velkoobchodní i maloobchodní prodeje kladou nároky na hloubku i šířku sortimentu. V roce 2002 začal František Strnad uvažovat o vybudování moderního velkoskladu podlahových krytin. Znamenalo by to výstavbu nové haly a přestavbu stávajících prostor. Hala by sloužila k uskladnění čtyřmetrových rolí, které tvoří většinu skladových zásob firmy. Stávající střední a zadní část skladu měla být rozšířena a celkově zrekonstruována. Od výstavby však bylo upuštěno ze dvou důvodů.

Tím prvním byly legislativní úpravy, díky nimž musela firma od 1. ledna 2005 přejít na systém podvojného účetnictví. To mělo za následek zdanění veškeré hodnoty zásob a pohledávek. Tato daň byla rozpouštěna do následujících pěti let, neboť její jednorázová platba mohla ohrozit plynulý chod firmy. Majitel z toho

důvodu nechtěl výrazně zvyšovat zásoby, což by následovalo po výstavbě nového skladu.

Druhý důvod vznikl až ke konci roku 2003. Očekávalo se totiž, že po přistoupení České republiky do Evropské unie vstoupí některý ze silných českých či zahraničních konkurentů do Českých Budějovic, kde vybudují prodejnu. František Strnad proto učinil ***strategické rozhodnutí o koupi lukrativního pozemku v krajském městě***, a to ve schválené obchodní a průmyslové zóně na budoucím hlavním dálničním sjezdu do města. Podařilo se zakoupit pozemek o výměře 9044 m^2, kde byl vystavěn nový ***moderní obchodní dům podlahových krytin***. Firma tedy měla prozatím relativně dost času k promyšlení stavebního provedení, prostorového vybavení, způsobu prodeje i problematiky vstupu na nový trh. Z tohoto důvodu majitel odložil výstavbu velkoskladu na neurčito. Financovat obě investice najednou by bylo riskantní a zároveň neefektivní, neboť po výstavbě prodejny byl kapitál vložen do zásob v ní. Další informace jsou předmětem obchodního tajemství.

Zbylý prostor areálu velkoobchodního skladu sloužil městu jako otevřený sklad pro posypové materiály, stavební suť a nebezpečné odpady. Město mělo vyklízet jednu část pozemku za druhou tak, aby bylo možné zahájit bez problému stavební práce. Se zahájením výstavby nové haly velkoskladu se původně počítalo v roce 2004. Dle nájemní smlouvy sepsané mezi pronajímatelem Františkem Strnadem a nájemcem - městem Lišov - má město vyklidit poslední zbytky v červnu roku 2005. Nájem byl stanoven pronajímatelem na symbolickou 1 Kč ročně. Vzhledem k tomu, že bylo ale od plánu výstavby velkoskladu upuštěno, ponechal majitel materiály a odpady města na původním místě. Jejich přesun na jiné místo v areálu by pouze zbytečně komplikoval dopravní situaci a devastoval dosud neporušenou zatravněnou část areálu.

4.1.6. Současný stav velkoobchodního skladu „K“

František Strnad se v současné době znovu rozhodl rozšířit a vybudovat nový, moderní velkoobchodní sklad. Jelikož nová prodejna už dlouhou dobu prosperuje a všechny závazky jsou splněny nestojí nic v cestě vybudovat nový sklad.

Důvod proč se tak rozhodlo jsou ty samé, které trápili majitele již v roce 2002 a to: nedostatek kapacit, neboť rostoucí velkoobchodní i maloobchodní prodeje kladou nároky na hloubku i šířku sortimentu. A v dnešní době přibil ještě problém vstupu velkého konkurenta do Českých Budějovice.

4.2. Analýza vnějšího prostředí

4.2.1. STEP analýza

V této části se chci zabývat praktickými faktory ovlivňující firmu Koberce Strnad Lišov.

Rozdělují se na:

- ekonomické faktory
- politicko – právní faktory
- sociálně – kulturní faktory
- technologické faktory

Ekonomické faktory:

růst HDP – česká ekonomika má podle Mezinárodního měnového fondu (MMF) v příštím roce růst o 4,6 %, tedy více než předchozí prognóza ve výši 4,3 % z letošního jara. Letošní růst pak MMF předpovídá na 5,6 %. [14]

úrokové sazby – dochází ke snižování úrokových sazeb

Tabulka č. 6 – **Výhled pro úrokové sazby**

	I. 2008	II. 2008	III. 2008	IV. 2008
Česko	**3.75**	**3.74**	**3.74**	**3.73**

(Zdroj: http://www.csob.cz/bankcz/cz/SME/Trhy/Financni-a-kapitalove-trhy/Vyhledy-urokovych-sazeb/)

míra inflace – Inflace v České republice v minulém roce zrychlila na nejrychlejší tempo a více se přiblížila inflačnímu cíli ČNB, což signalizovalo zvýšení sazeb. Inflace v roce 2007 stoupla na 2,8%. Míra inflace dopadla dle očekávání trhu. [15]

disponibilita a cena energií – roste zvyšování nákladů na provoz prodejny

nezaměstnanost - míra nezaměstnanosti v Jihočeském kraji tento rok mírně vzrostla o desetinu procentního bodu na 6,5 procenta, stále si ale drží druhou nejnižší úroveň v republice. Z údajů ministerstvo práce a sociálních věcí vyplývá, že počet uchazečů o

práci se v regionu zvýšil na Českokrumlovsku, Jindřichohradecku a Písecku. Na Prachaticku, Českobudějovicku a Strakonicku naopak poklesl a na Táborsku zůstal na stejné úrovni. Na Českobudějovicku je bez práce pouze 4,8 procenta lidí. [12]

Sociálně – kulturní faktory:

demografický vývoj - poklesu počtu obyvatel v ČR silně ovlivňuje vývoj trhů
míra vzdělání – stoupá
vývoj životní úrovně – životní úroveň obyvatel stoupá důsledkem zvyšování mezd,
mobilita obyvatelstva – zvyšováním mezd obyvatelstva se zvyšují nároky na lepší bydlení a tím dochází k větší poptávce

Politicko – právní faktory:

zvyšování důchodů
snižování sociálních dávek pro rodiny s dětmi, či žen na mateřské dovolené
politika zdanění – v ČR jsou vysoká zdanění např. z hlediska příjmů
regulace zahraničního obchodu
zákony na ochranu životního prostředí

Technologické faktory:

rychlost technologických změn
míra zastarávání technologií – je hlavním důvodem k investicím a nákupu nových technologií

Dílčí závěr:

Při zhodnocení všech faktorů, které jsou v této analýze použity, se majitel firmy nemusí obávat vybudovat moderní velkosklad. A to z toho důvodu, že roste jak úroveň obyvatelstva tak jejich mzdy a tím pádem mají lidé stále vyšší nároky na bydlení. Což je pozitivně hodnoceno jelikož se firma zabývá prodejem a pokládkou podlahových krytin. Kladný vlive na podnik má také růst HDP, jehož následkem je růst prodeje ve všech odvětvích.

4.2.2. Analýza konkurentů

Konkurent A

Obchodní jméno: Koberce Breno, spol. s r.o.
hlavní sídlo: Teplická 501, 140 70 Odolena Praha
Telefon: 313 121 922
Fax: 313 121 905
Email:breno@breno.cz

Společnost Koberce Breno byla založena v roce 1994 jako velkoobchod s podlahovými krytinami. Od roku 1998 se podnikatelské aktivity rozrůstají o vlastní maloobchodní síť prodejních center. K upevnění pozice došlo v roce 2001 odkoupením 100% podílu konkurenční společnosti KTI s.r.o. Následně pod značku Koberce Breno přibylo „Království koberců“ s vlastním logem a prodejní jednotkou.

Koberce Breno je ryze český subjekt. Je tuzemským prodejcem podlahových krytin zajišťující prodej a servis na celém území ČR. Společnost je zároveň přímým dovozcem a distributorem významných zahraničních výrobců. V roce 2006 Breno expandovalo na slovenský trh otevřením poboček v Bratislavě, Trenčíně a Nitře.

Síť specializovaných prodejen Breno nabízí kompletní sortiment podlahových krytin - metrové koberce bytové, zátěžové, nebo vlněné v široké škále barev, vzorů a materiálů. Připraveny jsou originální a luxusní kusové koberce v klasických i moderních vzorech. Nepřeberná je i nabídka PVC v nových designech imitujících dřevo nebo dlažby. Doplňkovým programem je bytový sortiment a garnýže.

Obrázek č. 7 - **Umístní prodejen Breno v ČR**:

(Zdroj: http://www.koberce-breno.cz/prodejny)

Koberce Breno v současné době otevřelo novou prodejnu v Českých Budějovicích, Krčínova 1610 u Globusu.

Vstup této firmy na trh v Jižních Čechách je jedním z důvodů, proč chce František Strnad rozšířit velkoobchodní sklad.

Konkurent B

Obchodní jméno: Spoltex spol. s.r.o.
hlavní sídlo: Budějovická 1667/64, 140 00 Praha
pobočka: Lidická tř. 621/89, 370 01 České Budějovice, Plzeň
Telefon: +420 296 825 219
Fax: +420 296 825 219
Email:breno@breno.cz

Firma Spoltex spol. s r.o. vznikla v roce 1991 a rozvíjí svoji velkoobchodní činnost s podlahovými krytinami. Na začátku rozvoje se orientovala převážně na české a slovenské výrobce podlahových krytin. Po rozdělení Československa v roce 1993 založil Spoltex dceřinou společnost na Slovensku. Po útlumu výroby koberců v ČR rozšířili sortiment o přímý dovoz podlahovin významných zahraničních výrobců a originálního příslušenství. V současné době nabízí Spoltex kolekce koberců, PVC a plovoucích podlah, jak pro potřeby bytového tak komerčního sektoru.
Nabízí poradenskou činnost při výběru podlahovin pro připravované projekty a stavby.

V roce 2002 se rozhodli využít dlouholeté zkušenosti v oblasti podlahových krytin a rozšířili aktivity o vlastní realizační středisko, které zajišťuje veškeré služby spojené s profesionální pokládkou podlahových krytin.

Konkurent C

Obchodní jméno: K+K
Hlavní sídlo: Školní 71, 261 01 Příbram VIII
Pobočky: České Budějovice – Litvínovická 1428, Karlovy Vary, Praha, Milevsko, Mladá Boleslav
Tel/fax: 387 203 213

První prodejna byla založena v roce 1993 ve velice skromném prostředí tehdejších sběrných surovin v Příbrami. Prodejní plocha tehdy činila 80 m^2 a pracovali zde dva zaměstnanci. Sortiment v tehdejší prodejně byl ve srovnání s dnešní nabídkou značně

omezený. Ještě tentýž rok firma otevřela další dvě provozovny v Mladé Boleslavi a v Milevsku.

V následujících letech se firma rozrůstá a stejně tak i nabídka sortimentu v jejích prodejnách.

Tabulka č. 7 – **zhodnocení konkurentů pro firmu Koberce Strnad Lišov**

Charakteristika	KONKURENT		
	A	B	C
Jméno podniku	BRENO	SPOLTEX	K+K
Odhad podílu na trhu JČ	18%	9%	9%
Cenová výhoda *	2	3	3
Kvalitní výhoda *	2	2	2
Technologická základna *	1	3	2
Odbytová základna *	1	2	2
Distribuční podmínky *	2	2	2
Nákladová výhoda *	2	2	3
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *	1	2	3
Vážnost konkurence (současná) *	1	3	3
Vážnost konkurence (v příštím roce) *	1	2	2
Vážnost konkurence (v dalších letech) *	1	1	1
Něco zvláštního na co je třeba reagovat ?	Nízké ceny		

(Zdroj: vlastní šetření)

* = k hodnocení lze využít následující škály:
1 = nejlepší (nejvyšší)
2 = nadprůměrný
3 = průměrný
4 = podprůměrný
5 = nejhorší (neohrožující)

Dílčí závěr:

Z tabulky vyplývá, že největším konkurentem pro firmu Koberce Strnad Lišov je společnost Breno. I když vstoupila na trh v Jižních Čechách až v tomto roce stala se pro podnik Koberce Strnad největším konkurentem. A proč tomu tak je? Společnost Breno má po celé České Republice několik desítek prodejen, má vybudované dobré jméno. Z těchto důvodů si může dovolit nastavovat nízké množstevní slevy a tím ohrožuje podnik Koberce Strnad.

Další konkurenti Spoltex a K+K jsou na stejné úrovni. Na trhu v Jižních Čechách působí již řadu let a nijak firmu Koberce Strnad Lišov neohrožují.

4.2.3. Analýza atraktivity odvětví

V průběhu analýzy atraktivity odvětví se hodnotí 15 faktorů a silám, které je ovlivňují, se přiřazují známky od 1 do 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využít disponibilních zdrojů a naopak tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům odvětví, je skóre atraktivity nízké. V ideální případě by tedy mohlo celkové skóre dosáhnout hodnoty 150. Skóre pod 75 popisuje nejméně atraktivní odvětví. [3]

Tabulka č. 8 - **Analýza atraktivity odvětví**

Faktor	Síla	Skóre
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	8
2. Diversita trhu	Počet segmentů	9
3.Ziskovost	Stagnující	7
4. Exponovanost	Konkurenti – inflace	6
5.Koncentrovanost	Počet dominantních podniků	8
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	8
7. Specializace	Zaměření – diference	9
8. Značka	Hodnota – kvalita	10
9. Distribuce	Kanály-podpory	8
10. Cenová politika	Efekt-elasticita	7
11. Náklady	Konkurence	7
12. Služby	Garance-spolehlivost	10
13. Technologie	Vedení-jedinečnost	8
14. Integrace	Vertikální-horizontální	7
15. Možnost vstupu – výstupu	Bariéry	9

Dílčí závěr:

Činnost firmy je na vysoké úrovni. Skóre dosahuje 121, což odpovídá reálnému dosažení hodnot. Podnik je schopen maximálně využít všech zdrojů, pro vybudování moderního velkoskladu.

Silnou stránkou podniku jsou výborné služby zákazníkům, jak při prodeji tak při případné reklamaci zboží a také dobré jméno, které majitel buduje již od založení firmy.

Slabinou pro podnik Koberce Strnad Lišov by mohlo být, jak už jsem několikrát zmínila, vstup nového a silného konkurenta na trh v Jižních Čechách. Ostatní konkurenti jsou na trhu již delší dobu a podnik zatím nijak neohrozili. V současné době je trh zbožím podlahových krytin nasycen a proto se nepředpokládá vstup dalšího konkurenta do tohoto odvětví.

4.2.4. Strategické mapy

Mapování strategických skupin je velmi užitečný analytický nástroj zejména pro ta odvětví, ve kterých existuje několik charakteristických skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významnou pozici na celkovém trhu a má dobrý zvuk u zákazníků. Strategická skupina se skládá ze soupeřících podniků s podobnými tržními přístupy. [1]

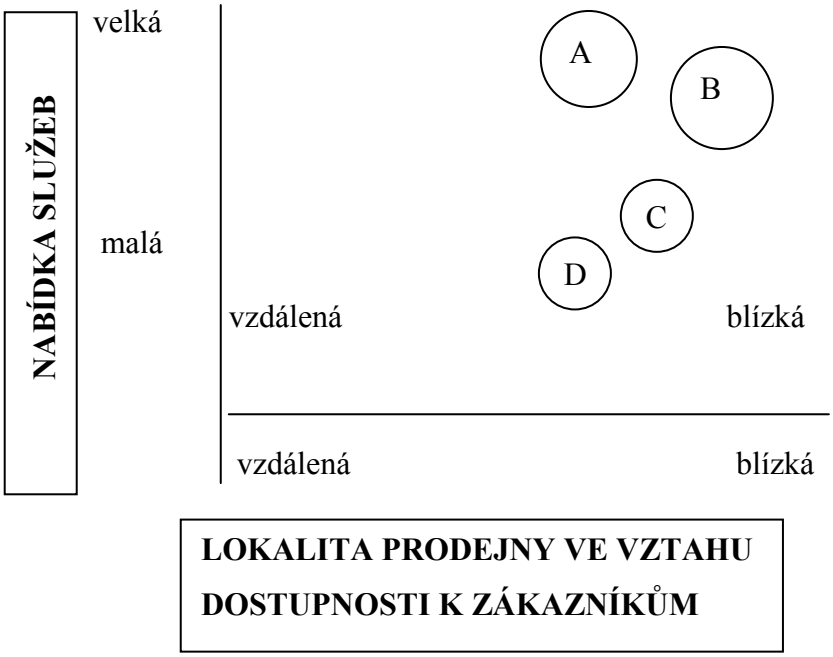
V analýze jsou zmapovány tyto čtyři odlišné charakteristiky:

1) druhy nabízených služeb	-	lokalita prodejny
2) cena	-	kvalita poskytovaných služeb

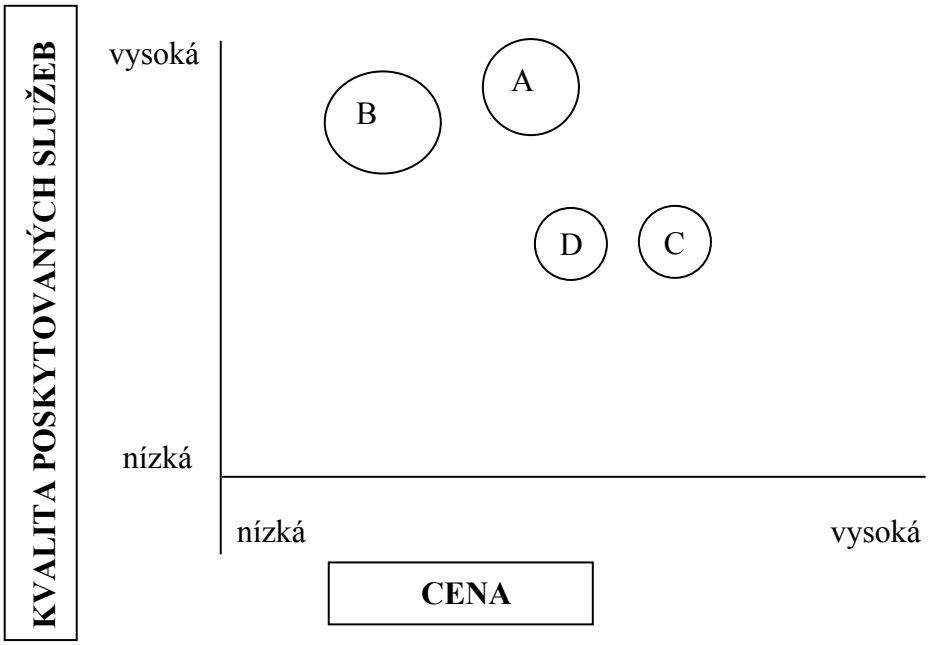
Vysvětlivky ke grafu:

A – Firma Koberce Strnad Lišov
B – Koberce BRENO spol. s.r.o.
C – Spoltex spol. s.r.o.
D – K+K koberce

Graf č. 1 - **Porovnání nabídky služeb - umístění podniku**



Graf č. 2 - **Porovnání ceny - kvality poskytovaných služeb**



(Zdroj: vlastní šetření)

Dílčí závěr:

Na prvním grafu je znázorněno, v jaké lokalitě se podnik nachází a jakou má nabídku služeb k dispozici. Druhý graf naznačuje porovnání cenových podmínek a kvalitu

poskytovaných služeb.

Z obou grafů je patrné že podnik Koberce Strnad Lišov má nabídku a kvalitu služeb na nejvyšší úrovni. Největším konkurentem je společnost Breno. Jedním z obávaných důvodů je hlavně cenová nabídka této společnosti. Jak již bylo uvedeno firma Breno má po celé České republice několik poboček a proto si může dovolit nabídnout zákazníkům nízké množstevní slevy.

Ale ani vstup tohoto konkurenta na trh neohrozí výstavbu a rozšíření velkoobchodního skladu.

4.3. Analýza vnitřního prostředí

4.3.1. Analýza zdrojů specifických příležitostí

Tyto zdroje lze vymezit do 4 částí:

- fyzické zdroje
- lidské zdroje
- finanční zdroje
- zdroje nehmotné povahy

Schéma č. 13 - **Zdroje firmy Koberce Strnad Lišov**

Podnik

Fyzické zdroje
- vhodné umístění prodejny
- kvalitní vybavení prodejny
- přehlednost sortimentu
- klientela velkoodběratelů
- nedostatek skladovacích prostor

Lidské zdroje
- dobrá organizace práce
- vzájemná zastupitelnost
- školení personálu
- výborný kolektiv

Finanční zdroje
- vlastní zdroje podniku
- žádná zadluženost podniku
- možnost čerpání vhodného úvěru

Zdroje nehmotné povahy
- dobré jméno podniku
- dobré postavení na trhu
- dobrá reklama - v ČB na autobusech městské hromadné dopravy

(Zdroj: vlastní šetření)

Dílčí závěr:

Z této analýzy vyplývá, že podnik má velmi dobré fyzické zdroje, které jsou dány dobrým umístěným prodejny, jak už jsem zmínila, tento podnik se nachází v na hlavní trase, mezi Českými Budějovicemi, Třeboní a Jindřichovým Hradcem, Lišově.

Nedostatkem podniku je malá kapacita skladovacích prostor. Tento problém se rozhodl majitel řešit přístavbou a rozšířením velkoobchodního skladu.

V lidských zdrojích má firma na základě předchozích zkušeností vytipované osobnostní charakteristiky lidí vhodné na jednotlivé pozice a podrobně vypracovaná školení, která umožňují úspěšně získat nebo rozšířit obchodní dovednosti novým zaměstnancům. Tato školení probíhají nejen před nástupem pracovníků do zaměstnání, ale i v průběhu tohoto zaměstnání jako reakce na měnící se sortiment zboží či na jiné podněty. Snahou firmy je vytvořit tým pracovníků, jejichž organizace práce bude fungovat a navíc budou vzájemně zastupitelní. Jak jsem zmínila v podniku je zaměstnáno celkem 40 kmenových pracovníků.

Z hlediska finančních zdrojů nemá majitel žádné potíže, disponuje se silným finančním kapitálem, získaným z jeho podnikatelské činnosti. Přístavbu, rozšíření a uvedení do provozu velkoobchodního skladu chce František Strnad financovat z vlastních zdrojů. Podnik spolupracuje s Českou Spořitelnou a má u ní nastaven kontokorentní úvěr, který ale doposud nemusel využít. Může tedy kdykoliv navýšit kapitál úvěrem.

Z hlediska nehmotné povahy je podnik známý po celém Jižním kraji, díky kvalitní reklamě a sloganu, který zní: „Pro každého dobrá rada, koberce vždy od Strnada“. V této době má podnik reklamu na autobusech městské hromadné dopravy v Českých Budějovicích, na rádiu Faktor, letáky, internet.

4.3.2. SWOT analýza

Metoda SWOT analýzy představuje pro firmu ucelené shrnutí vnější i vnitřní analýzy, ve kterém se uvedou nejvýznamnější faktory uvnitř podniku, tedy jeho silné a slabé stránky a klíčové okolní vlivy, zařazené mezi příležitosti a hrozby. Je to vhodný nástroj pro následnou formulaci strategie.

Tabulka č. 9 - **SWOT analýzy**

S_TRENGHTS (silné stránky)	**W**_EAKNESESS (slabé stránky)
-kapitálová síla -kvalifikovanost obsluhy -široký sortiment -bezproblémová reklamace -trvalé obchodní vztahy se zákazníky a dobrá pověst -dlouhodobé obchodní partnerství s výhradním dodavatelem -letitá zkušenost se situací na trhu a v odvětví -finanční soběstačnost -uznávaná pozice na trhu -slogan	-nedostatek skladovacích prostor -vysoké mzdové náklady -závislost na daném segmentu -špatná znalost personálu cizích jazyků
O_PORTUNITIES (příležitosti)	**T**_HREATS (hrozby)
-možnost rozšíření sortimentu -možnost zviditelnit se na trhu a být viděn pro nové zákazníky skrz internetovou komunikaci -dosažitelnost zlepšení služeb pro stávající zákazníky pomocí internetových stránek a nabízením s tím souvisejících služeb -image podniku -možnost poskytování slev -nová reklama v městě ČB na autobusech městské hromadné dopravy	-vstup velkého konkurenta na trh -změna nákupních zvyklostí -změna preferencí koncových zákazníků -nestabilita trhu

(Zdroj: vlastní šetření)

Schéma č. 14 - **Výsledky Metoda SWOT**

	Interní faktory	**Silné stránky S** 10	**Slabé stránky W** 4
Externí faktory **Příležitost trhu O** **7**		SO - ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly - snaha využít všechny příležitosti a silné stránky - snaha o vedoucí či útočnou pozici	.
Nebezpečí trhu T 4			

(Zdroj: vlastní šetření)

Dílčí závěr:

Z této analýzy vyplývá, že firma spadá do ofenzivního podnikatelského přístupu. K tomuto závěru jsem dospěla po spuštění kolmic v obou kolonkách, kde zobrazuji nejvíce bodů.

Firma využívá všechny příležitosti a silné stránky.

Je jedním z nejsilnějších podniků na trhu. Využívá svého silného postavení k blokování nebezpečí a také k oslabení konkurence. Firma se musí soustředit na udržení konkurenční pozice a nebo na její zlepšení. Tohoto zlepšení může dosáhnout především pomocí nízkých nákladů, nízkých či středních cen a také pomocí velkého tržního podílu.

Jak již bylo zmíněno slabou stránkou podniku je nedostatek skladovací kapacity. Proto se František Strnad rozhodl již tento rok vybudovat a rozšířit nový velkoobchodní sklad.

4.3.2. SPACE analýza

Tato metoda slučuje výsledky analýzy vnějšího a vnitřního prostředí do jednoho celku a utváří představu o strategii firmy Koberce Strnad Lišov. Finanční síla podniku vyváží případnou nestabilitu vnějšího prostředí a atraktivnost prostředí vyváží případnou nedostatečnou konkurenční výhodu. Základními proměnnými Space analýzy jsou - finanční síla podniku FS, konkurenční výhoda KV, síla odvětví SO a stabilita prostředí StO.

První krok analýzy vede k vytyčení faktorů ze skupin, které se nejvíce týkají Penzionu Elizabeth. Každému faktoru byla přiřazena kladná nebo záporná hodnota od jedné do pěti, podle toho jak faktor ovlivňuje silně skupinu (1 – výborně, 5 – nedostatečně**).**

Tabulka č. 10 - **Hodnocení determinat do matice SPACE**

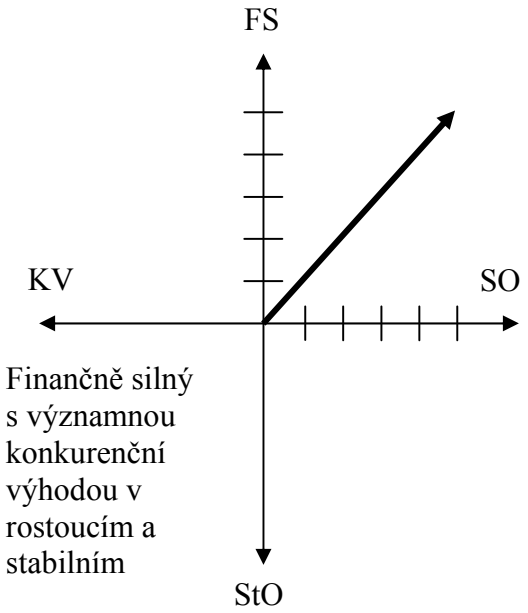
Finanční síla	**Hodnocení**	**Stabilita prostředí**	**Hodnocení**
Návratnost investic	4	Technologické změny	-2
Likvidita	4	Míra inflace	-3
Míra zadlužení	6	Promněnlivost poptávky	-1
Požadovaný X disponibilní kapitál	3	Cenové rozpětí konkuren.služeb	-2
Cash-flow	4	Bariéry vstupu do odvětví	-1
Složitost výstupu z odvětví	2	Rivalita mezi exist. konkurenty	-2
Míra rizika	4	Cenová elasticita poptávky	2
Obrat zásob	5	Tlak ze strany substitutů	-2
Využívání úspor z rozsahu a zkušeností	4		
Průměrná hodnota FS	**4**	*Průměrná hodnota SP*	**-1,85**
Konkurenční výhody	**Hodnocení**	**Síla odvětví**	**Hodnocení**
Podíl na trhu	-3	Růstový potenciál	3
Kvalita výrobků	-2	Ziskový potenciál	4
Životní cyklus výrobků	-2	Finanční stabilita	5
Inovační cyklus	-3	Technologické know-how	3
Loajalita zákazníka	-2	Využití zdrojů	4
Technologické know-how	-3	Kapitálová intenzita	4
Vertikální integrace	-4	Složitost vstupu do odvětví	3
Rychlost zavádění nových výrobků	-3	Produktivita, využití kapacit, vyjednávací síla výrobců	4
Průměrná hodnota KV	**-2,75**	*Průměrná hodnota SO*	**4**

(Zdroj: vlastní šetření)

Výslednou hodnotu, kterou zaznamenám na osu X vypočítám jako součet průměrné hodnoty za kvartál „síla odvětví“ a „konkurenční výhoda“, kdy dosahuji hodnoty 1,25. Výslednou hodnotu, kterou zaznamenám na osu Y vypočítám jako součet průměrné hodnoty za kvartál „finanční síla“ a „stabilita prostředí“, kdy dosahuji výsledku 2,15. Nyní tyto bodové hodnoty zakreslím do matice pro osu x a pro osu y a

vynesu výsledný bod. Bodem, který leží v jednom ze čtyř kvadrantů, narýsuji vektor z počátku, který označí strategii doporučenou pro podnik.

Schéma č. 15 - **Matice SPACE**



(Zdroj: vlastní šetření)

Dílčí závěr:

Ze schématu č. 13 je vidět, že firma Koberce Strnad Lišov patří do agresivní strategie. Ta je typická pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu a je schopen ji díky konkurenční síle chránit. Kritickým faktorem je vstup nových konkurentů do odvětví. Podnik by měl zvýšit svůj podíl na trhu a soustředí zdroje na výrobky, které jsou vysoce konkurenceschopné.

4.3.4. Analýza pracovního prostředí

Analýza pracovního prostředí ukazuje vnitřní pohled na firmu Koberce Strnad Lišov. V následujícím schématu jsem zhodnocovala zkoumané parametry, sloužící k popisu analýzy pracovního prostředí.

Schéma č. 16 - **Zkoumané parametry analýzy pracovního prostředí**

Zkoumané parametry	Hodnocení
1. Fyzikální pracovní podmínky:	
∗ hlučnost	nízká
∗ osvětlení	výborné
∗ mikroklima	plynové vytápění, teplota vzduchu 20°C
2. Zdravotně hygienické podmínky:	
∗ stav hygienického zařízení	výborné
∗ bezpečnost práce	pravidelné školení
3. Faktory charakteru práce:	
∗ namáhavost	střední
∗ využívání kvalifikace	pravidelně se zvyšující
4. Technicko-organizační podmínky práce:	
∗ pracovní doba	Po – Pá: 9:00 – 18:00, So: 8:00 – 12:00
∗ organizace práce	majitel a majitelka, 3 zástupci majitele, prodavači
5. Ekonomické podmínky práce:	
∗ výdělek	základ + podíl na zisku prodejny
∗ kariérový růst	možný
6. Společenské vztahy při práci:	
∗ vztahy mezi nadřízenými a podřízenými	výborný
∗ informovanost	dostatečná
∗ způsoby komunikace	ústní, písemná

(Zdroj: vlastní šetření)

Dílčí závěr:

V hodnoceném podniku je velmi nízká hlučnost s dostatečným osvětlením. Je zde zavedeno ústřední plynové topení s možností regulace teploty. Průměrná teplota vzduchu se pohybuje okolo 20^{o} C. V létě zde funguje klimatizace.

Hygienické zázemí obsahuje hygienické zařízení + sprchový kout jak pro ženy i muže. 2x ročně ve firmě probíhá školení bezpečnosti práce.

Prodavači jsou dále školeni na zacházení s vysokozdvižnými vozíky.

V případě absence majitele přechází částečně tato funkce na zástupce.

Ekonomické podmínky zaměstnanců jsou odvislé od fixního základního platu + prémie za dosažený zisk.

Vztahy ve firmě jsou charakterizovány jako výborné. Je zde jeden řídící stupeň.

Z této analýzy vyplývá, že firma Koberce Strnad svým zaměstnancům je schopna nabídnou příznivé pracovní podmínky. Platební podmínky jsou ve firmě na vysoké úrovni a to je také důvodem k motivaci zaměstnanců.

5. Shrnutí a návrh opatření

Shrnutí analýz vnitřního prostředí

Díky provedení analýz vnitřního prostředí (Analýza zdrojů specifických příležitosti, SWOT analýza, Space analýza, Analýza pracovního prostředí) jsem dospěla k závěru, že má firmy Koberce Strnad Lišov výborné podmínky na přístavbu a rozšíření velkoobchodního skladu. Je to dáno především tím, že podnik má své finanční zdroje a nebude muset žádat o úvěr. Realizací svého záměru si může upevnit a vylepšit pozici na trhu a získáním nových zákazníků si zajistit vyšší obrat a tím i vyšší zisk.
Budování velkoskladu by za žádných okolností nemělo ohrozit chod firmy. To by mělo jistě za následek snížení zisku.

Shrnutí analýz vnějšího prostředí

Díky provedení analýz vnějšího prostředí (STEP analýza , analýza konkurentů, analýza atraktivity odvětví, strategické mapy) jsem zjistila že podnik zaujímá silné postavení na trhu a dokáže čelit konkurenci. Firma se dostala do podvědomí lidí hlavně sloganem: *„Pro každého dobrá rada, Koberce vždy od Strnada“*.

Nepochybně, ale musí neustále sledovat vývoj konkurence a tomu přizpůsobit i svá stanoviska. Nyní se snaží konkurenci čelit hlavně kvalitní reklamou a skvělým přístupem k zákazníkům. Z těchto uvedených poznatků vyplývá, že realizace rozšíření velkoskladu z cela jistě zajistí majiteli návratnost investic a zvýšení zisku.

Návrh opatření

Díky přístavbě a rozšíření velkoobchodního skladu očekává podnik upevnění pozice na trhu, zvýšení zisku a zvýšení obratu. Rozšířením velkoskladu bude moci firma nabídnout zákazníkům větší sortiment zboží a tím čelit své konkurenci. Také zvýšením zásob zboží očekává podnik růst zisku a růst spokojených zákazníků.

Zároveň se předpokládá, že díky přívětivým cenám a kvalitě zboží přiláká tato společnost velké množství zákazníků. Podle mého názoru, také díky dobrému po prodejním servisu bude tato společnost lákat své potencionální zákazníky.

I přes momentální výborné zázemí firmy bych vzhledem k rostoucí konkurenci a nárokům spotřebitelů majiteli doporučila do budoucna uvažovat o výstavbě nového obchodního domu v Českých Budějovicích. Případnou realizace stavby může uskutečnit na již zakoupeném pozemku.

6. Implementace

ÚKOL	PŘEDMĚT	ZODPOVÍDÁ	TERMÍN
1	Podána žádost o koupi pozemku	František Strnad	1.11.1997
2	Koupě pozemku zamítnuta zastupitelstvem města Lišov	Ing. Tomáš Strnad	20.11.1997
3	Podána druhá žádost o koupi pozemku	František Strnad	26.11.2001
4	Zakoupení pozemku	František Strnad	19.01.2002
5	První plánování moderního velkoskladu podlahových krytin	František Strnad, Ing. Tomáš strnad	05.05.2002
6	Odloženo vybudování moderního velkoskladu podlahových krytin	František Strnad	01.06.2002
7	Závazné rozhodnutí o výstavbě a rozšíření velkoobchodního skladu	František Strnad, Dana Strnadová	01.01.2008
8	Návrhy změn, výstavby a rozšíření velkoobchodního skladu	Ing. Tomáš Strnad, František Strnad	05.02.2008
9	Zhotovení projektu	František Strnad, DELTA, s.r.o.	01.03.2008
10	Vyřízení všech dokumentů ke stavebnímu povolení	František Strnad	12.04.2008
11	Žádost o stavební povolení	František Strnad	22.04.2008
12	Vydání stavebního povolení	Ing. Jiří Pešek	01.08.2008
13	Výstavba moderního velkoskladu podlahových krytin	Montza, spol. s.r.o.	25.08.2008
14	Uvedení do provozu velkoobchodního skladu	František Strnad	20.04.2009

(Zdroj: vlastní šetření)

Jak je patrné z tabulku celá rekonstrukce skladu bude trvat přes jeden rok. Na následujícím obrázku můžete vidět jak by měl sklad v příštím roce vypadat.

Obrázek č. 8 – **Budoucí velkoobchodní sklad**

(Zdroj: podnik Koberce Strnad Lišov)

7. Závěr

Dnešní situace na trhu není jednoduchá pro žádný podnikatelský subjekt, který chce čelit tvrdé domácí i zahraniční konkurenci a prosadit své výrobky a služby na trhu. Každá společnost musí stále hledat svá rizika a snažit se jim předcházet a čelit.

Cílem této práce bylo provést strategickou analýzu vnitřních i vnějších faktorů firmy Koberce Strnad Lišov a na základě získaných poznatků zjistit zda podnik nijak neohrozí vybudování nového moderního velkoskladu. Vzhledem ke skutečnosti, že míru působení těchto faktorů na daný podnikatelský subjekt lze analyzovat prostřednictvím nepřeberného množství různých metod a postupů, bylo potřeba nejprve zvolit konkrétní nástroje strategické vnitřní a vnější analýzy. Po zhodnocení přínosu jednotlivých dílčích analýz pro cíle práce byly zvoleny tyto vnější analýza: STEP analýza, analýza konkurentů, analýza atraktivity odvětví, strategické mapy. Pro vnitřní analýzu byly použity tyto metody: Analýza zdrojů specifických příležitostí, SWOT analýza, SPACE analýza, analýza pracovního prostředí.

Díky těmto analýzám jsem zjistila, že firma Koberce Strnad Lišov je silným, finančně zdravím, konkurence schopným podnikem. Firma je na pozici jednoho z nejsilnějších podniků na trhu v Jižních Čechách. I přes vstup silného konkurenta na trh nebyla firma ohrožena. Ale to neznamená že by i nadále neměla sledovat situaci na trhu a konkurenci čelit. Zjištěním těchto bodů můžeme říci, že je firma připravena na přístavbu a rozšíření velkoobchodního skladu a že jí toto budování neohrozí. Naopak až bude stavba dokončena bude moci podnik zvýšit skladové zásoby a rozšířit sortiment zboží. Již dnes se firma potýká s problémem nedostatku skladovacích kapacit a zákazníci často musí na své zboží čekat.

V projektu jsem vyslovila následující pracovní hypotézu: „Dosáhneme přístavbou a rozšířením velkoobchodního skladu zvýšení zisku a naplní se předpokládaná investice v příštích 5 letech.“ Provedená strategická analýza platnost hypotézy potvrdila.

Samotná implementace trvala přes jeden rok. Návrh na rozšíření velkoskladu byl předložen 01. 01. 2008 a po namáhavé práci zodpovědných osob byl tento návrh uskutečněn. Datum otevření moderního velkoskladu je 20. 04. 2009.

Závěrem bych chtěla zdůraznit, že podnik má dobře vypracovaný plán strategické změny, nesmí však zapomenout, že realita bývá většinou jiná a mohou nastat určité komplikace, na něž se musí společnost připravit.

Použitá literatura

[1] Váchal Jan, Váchalová Petra. *Strategický management:* vyd. VOŠ ČB, 2001. 113 s.

[2] Bruce A., Langdon K. *Řízení projektu*: vyd. Slovart, 2003. 72 s., ISBN 80-7209 3851

[3] Handlíř J., *Management – učebnice pro SŠ a VOŠ*: vyd. Praha : Computer Press, 1998, 268 s, ISBN 80-7226-095-2

[4] Stadler Susanne, *Strategický management*, vyd. MU, Brno-Kraví hora, 2000, ISBN 80-210-2304-X, 258 s. 1. vydání

[5] Drucker, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století.* Přel. P. Medek. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X

[6] Keřkovský, M. a Vykypěl, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi.* 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X

[7] Novotný, J. *Nauka o podniku I*. 1. dotisk 1 vyd. Brno: Masarykova universita v Brně, 2004. 208 s. ISBN 80-210-3090-9

[8] Valach, J. a kol. *Finanční řízení podniku.* 1. vyd. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X

Internetové adresy

[9] http://www.upce.cz/priloha/kemch_biol_predn11

[10] http://km.fph.vse.cz/pedagogika/predmety/3MA412/3StrMan.pdf

[11] http://home.zf.jcu.cz/public/departments/kuf/ufrpks_mgr/ufrp_kf2/data/2/spf/spf.pdf

[12] http://www.rozhlas.cz/cb/ekonomika/_zprava/97387

[13] http://www.csob.cz/bankcz/cz/SME/Trhy/Financni-a-kapitalove-trhy/Vyhledy-urokovych-sazeb/

[14] http://www.cyrrus.cz/aktuality/mmf-zvedl-odhad-ceskeho-rustu-hdp-2008-na-4-6

[15] http://www.akcie.cz/novinky-z-trhu/22538-mira-inflace-v-cr-stoupla

Seznam tabulek, grafů a schémat

Schéma č.1 - Podmínky vyžadující uplatňování strategického řízení
Schéma č. 2 – Proces podnikového plánování
Schéma č. 3 - Vybrané faktory používané při STEP analýze
Schéma č. 4 - Porterův model pěti sil
Schéma č. 5 - Postup při segmentaci trhu
Schéma č. 6 - Metoda SWOT
Schéma č. 7 - Agresivní pozice
Schéma č. 8 - Konkurenční pozice
Schéma č. 9 - Konzervativní pozice
Schéma č. 10 - Defenzivní pozice
Schéma č. 11 - Hodnotový řetězec podle Portera
Schéma č. 12 - Organizační struktura
Schéma č. 13 - Zdroje firmy Koberce Strnad Lišov
Schéma č. 14 - Výsledky Metoda SWOT
Schéma č. 15 - Matice SPACE
Schéma č. 16 - Zkoumané parametry analýzy pracovního prostředí

Obrázek č. 1 - Proces strategického řízení
Obrázek č. 2 – Logo a znak firmy
Obrázek č. 3 - Pohled na prodejnu podlahových krytin v Lišově
Obrázek. č. 4 – Pohled na prodejnu podlahových krytin v Lišově
Obrázek. č. 5 – Pohled na prodejnu podlahových krytin v Lišově
Obrázek č. 6 - Pohled na hlavní budovu velkoobchodního skladu „K“
Obrázek č. 7 - Umístní prodejen Breno v ČR
Obrázek č. 8 – Budoucí velkoobchodní sklad

Tabulka č. 1 - Rastr pro hodnocení konkurentů
Tabulka č. 2 - Analýza atraktivity odvětví
Tabulka č. 3 - Obecné vymezení zdrojů podniku
Tabulka č. 4 - Využívané skladové prostory firmy Koberce Strnad Lišov
Tabulka č. 5 - Přehled největších dodavatelů
Tabulka č. 6 – Výhled pro úrokové sazby

Tabulka č. 7 - Analýza atraktivity odvětví
Tabulka č. 8 – zhodnocení konkurentů pro firmu Koberce Strnad Lišov
Tabulka č. 9 - SWOT analýzy
Tabulka č. 10 - Hodnocení determinat do matice SPACE

Příloha

1. Živnostenský list na předmět podnikání – Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje
2. Živnostenský list na předmět podnikání – Podlahářství