

**Irský bakalářský program  
Bachelor of Bussines**

**Projekt**  
Ze strategického managementu  
**Projekt výstavby nové prodejny pro středisko v Horní  
Bříze včetně výrobního portfolia**

**Zpracovala: Kamila Šlajsová**

**Rok 2008**

# OBSAH

|   |          |
|---|----------|
| <b>1 ÚVOD .....</b>                                   | <b>6</b> |
| <b>2 LITERÁRNÍ REŠERŠE .....</b>                      | <b>7</b> |
| 2. 1. STRATEGICKÝ MANAGEMENT .....                    | 7        |
| 2. 1. 1. Vymezení pojmu .....                         | 7        |
| 2. 1. 2. Historický vývoj .....                       | 7        |
| 2. 1. 2. 1. První vývojová fáze .....                 | 7        |
| 2. 1. 2. 2. Druhá vývojová fáze .....                 | 8        |
| 2. 1. 2. 3. Třetí vývojová fáze .....                 | 8        |
| 2. 1. 2. 4. Nový směr .....                           | 9        |
| 2. 2. VYMEZENÍ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ .....             | 9        |
| 2. 2. 1. Strategická analýza .....                    | 10       |
| 2. 2. 2. Výběr podnikové strategie .....              | 10       |
| 2. 2. 3. Implementace strategie .....                 | 11       |
| 2. 2. 4. Zpětná vazba – strategický controlling ..... | 12       |
| 2. 3. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ .....                     | 12       |
| 2. 3. 1. Význam a charakter plánování .....           | 12       |
| 2. 3. 2. Postup plánování .....                       | 13       |
| 2. 3. 3. Základní druhy plánů .....                   | 14       |
| 2. 3. 4. Požadavky na stanovení cílů .....            | 14       |
| 2. 3. 5. Cíl a postup strategického plánování .....   | 14       |
| 2. 3. 5. 1. Strategické cíle a pozice .....           | 15       |
| 2. 3. 5. 2. Strategické pozice .....                  | 16       |
| 2. 3. 5. 3. Komplexní strategické plánování .....     | 17       |
| 2. 3. 6. Vize komplexních strategických plánů .....   | 19       |

|   |    |
|---|----|
| 2. 3. 7. Postup tvorby komplexních strategických plánů .....              | 20 |
| 2. 4. CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉHO OKOLÍ.....                              | 21 |
| 2. 4. 1. Externí analýzy podnikatelského prostředí .....                  | 21 |
| 2. 4. 1. 1. Analýza tržního prostředí .....                               | 21 |
| 2. 4. 1. 2. Analýza vědecko-technického rozvoje.....                      | 22 |
| 2. 4. 1. 3. Analýza sociálně-kulturního prostředí .....                   | 22 |
| 2. 4. 1. 4. Analýza ekonomického a právního systému .....                 | 23 |
| 2. 4. 2. Analýza vnějšího prostředí podniku.....                          | 23 |
| 2. 4. 2. 1. Porterův model .....  | 23 |
| 2. 4. 2. 2. Strategická mapa konkurence.....                              | 24 |
| 2. 4. 2. 3. Analýza konkurentů .....                                      | 25 |
| 2. 4. 2. 4. Analýza atraktivity odvětví .....                             | 26 |
| 2. 4. 3. Analýza vnitřního prostředí podniku.....                         | 27 |
| 2. 4. 3. 1. Analýza vnitřních zdrojů.....                                 | 27 |
| 2. 4. 3. 2. Určení strategických alternativ.....                          | 28 |
| 2. 4. 3. 3. Portfolio analýza .....                                       | 29 |
| 2. 4. 3. 4. Analýza SWOT .....  | 31 |
| 2. 4. 3. 5. SPACE analýza .....   | 32 |
| 2. 5. ZÁKLADNÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE.....                               | 35 |
| 2. 5. 1. Rozvojové strategie .....  | 36 |
| 2. 5. 2. Aspekt agresivity.....   | 36 |
| 2. 5. 3. Strategie vycházející z matice produkt-trh (Ansoffův model)..... | 37 |
| 2. 5. 3. 1. Strategie pronikání trhu.....                                 | 37 |
| 2. 5. 3. 2. Strategie rozvoje trhu .....                                  | 37 |
| 2. 5. 3. 3. Strategie rozvoje produktu .....                              | 37 |
| 2. 5. 3. 4. Diversifikace .....   | 37 |

|  |           |
|--|-----------|
| 2. 5. 4. Strategie zaměřené na produkt (tzv. Porterovi generické strategie)..... | 38        |
| 2. 5. 5. Inovační zaměření firmy .....   | 38        |
| 2. 5. 6. Volba strategie.....  | 39        |
| 2. 6. IMPLEMENTACE.....  | 40        |
| <b>3 MATERIÁL A METODY .....</b>   | <b>42</b> |
| 3. 1. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI KARPEM a.s.....                                | 42        |
| 3. 1. 1. Jednání za společnost. ....   | 43        |
| 3. 1. 2. Organizace společnosti.....   | 44        |
| 3. 1. 2. 1. Organizační struktura společnosti .....                              | 46        |
| 3. 1. 3. Představenstvo společnosti.....   | 47        |
| 3. 1. 4. Dozorčí rada .....  | 47        |
| 3. 1. 5. Útvar předsedy představenstva.....                                      | 48        |
| 3. 1. 6. Technický úsek.....   | 49        |
| 3. 1. 7. Výrobní úsek .....  | 51        |
| 3. 1. 8. Obchodní úsek.....  | 53        |
| 3. 1. 9. Maloobchod.....   | 54        |
| 3. 1. 10. Velkoobchod .....  | 57        |
| 3. 1. 11. Ekonomický úsek .....  | 58        |
| 3. 1. 12. Externí služby.....  | 60        |
| 3. 1. 13. Povinnosti a odpovědnosti zaměstnanců.....                             | 60        |
| 3. 1. 14. Personální zajištění.....  | 61        |
| 3. 1. 14. 1. Struktura zaměstnanců podle středisek .....                         | 61        |
| 3. 2. CÍL PROJEKTU .....   | 62        |
| 3. 3. AKTIVITY PROJEKTU .....  | 62        |
| <b>4 VÝSLEDKY A DISKUSE .....</b>  | <b>63</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| 4. 1. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....                   | 63        |
| 4. 1. 1. Metoda posouzení externího prostředí .....     | 63        |
| 4. 1. 2. Porterův model .....                           | 64        |
| 4. 1. 3. Mapa konkurentů.....                           | 65        |
| 4. 1. 4. Analýza atraktivity odvětví .....              | 67        |
| 4. 2. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....                  | 69        |
| 4. 2. 1. SWOT analýza. ....                             | 69        |
| 4. 2. 2. SPACE analýza .....                            | 71        |
| 4. 2. 3. Portfolio analýza .....                        | 73        |
| 4. 2. 4. Analýza zdrojů specifických příležitostí. .... | 76        |
| 4. 3. SHRNU TÍ DÍLČÍCH VÝSLEDKŮ.....                    | 77        |
| 4. 4. NÁVRH STRATEGIE (NÁVRH NA OPATŘENÍ). ....         | 77        |
| 4. 4. 1. Návrh krátkodobé strategie .....               | 78        |
| 4. 4. 2. Návrh dlouhodobé strategie .....               | 78        |
| 4. 4. 3. Metody oceňování .....                         | 79        |
| 4. 4. 3. 1. Metoda stanovení věcné hodnoty.....         | 79        |
| 4. 4. 3. 2. Metoda výnosová .....                       | 79        |
| 4. 4. 3. 3. Metoda porovnávací.....                     | 80        |
| 4. 4. 4. Aplikace metod .....                           | 81        |
| 4. 4. 5. Popis a účel.....                              | 81        |
| 4. 4. 6. Analýza ocenění prodejny .....                 | 82        |
| 4. 4. 7. Analýza ocenění skladu č.1 .....               | 83        |
| 4. 4. 8. Analýza ocenění skladu č.2 .....               | 84        |
| 4. 4. 9. Rekapitulace majetku .....                     | 86        |
| <b>5 IMPLEMENTACE .....</b>                             | <b>90</b> |

**6 ZÁVĚR..... 91**

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

**SEZNAM GRAFŮ, SCHÉMAT, TABULEK**

**PŘÍLOHY**

# 1 ÚVOD

Předmětem tohoto projektu ze strategického managementu je v teoretické i praktické rovině zmapovat postup rozšíření společnosti.

Celá práce je rozdělena do pěti částí: úvod, literární rešerše, praktická část, závěr a přílohy. Je postupováno od obecného ke konkrétnímu a v závěru jsou shrnuty dílčí poznatky a konkrétní doporučení týkající se výstavby nového prodejního střediska ve stavební firmě Karpem a.s., se zřetelem na finanční situaci ve zvoleném podniku.

V teoretické části projektu se zabývám strategickým managementem v obecné rovině. Definuji zde základní pojmy strategického managementu, strategického plánování, postup při tvorbě komplexních plánů, metodiku a postupy při analýzách vnitřního a vnějšího prostředí. Takto definované postupy a analýzy potom aplikuji v další části projektu.

Předmětem praktické části mého projektu je rozšíření stavební společnosti výstavbou nového prodejního střediska se stavebním materiálem s cílem dosažení dobré pozice na trhu, upevnění konkurenční pozice a větší ziskovosti firmy.

Na základě restrukturalizace ve firmě se budu snažit ušetřené peníze investovat do nákupu hmotného majetku, což bude pro firmu dalším přínosem a především opět snížení nákladů v jiném oboru.

Informace potřebné ke zpracování této problematiky jsem získala od zaměstnanců společnosti, vlastním průzkumem a propočty, z odborné literatury a časopisů, prostřednictvím internetu atd. Provedení strategické analýzy v takovéto společnosti shledávám nejen pro sebe, ale i pro vedení podniku jako zajímavý a snad i přínosný materiál.

## 2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 2. 1. Strategický management

#### 2. 1. 1. Vymezení pojmu

Pojem strategický management můžeme vysvětlit jako proces určení dlouhodobých cílů a záměrů, přizpůsobení se podmínkám prostředí a alokace zdrojů organizace ve vztahu ke stanoveným cílům. Jiným možným chápáním je zaměření na rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím - zvláště trhem a zákazníkem. [1]

[1] [http://home.zf.jcu.cz/public/departments/kre/slovník/management/search\\_keyword.php](http://home.zf.jcu.cz/public/departments/kre/slovník/management/search_keyword.php)

#### 2. 1. 2. Historický vývoj

##### 2. 1. 2. 1. První vývojová fáze

Koncem šedesátých let a počátkem sedmdesátých let se zrodil autonomní strategický management. Z iniciativy amerických poradenských organizací vznikl soubor strategické analýzy, který měl navodit hlubší vědomost o podnikovém potenciálu. Klíčovou se stala „analýza silných a slabých stránek podniku, příležitostí a rizik (hrozeb) trhu“ známá jako analýza SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Druhou formou se stala „portfoliová analýza“ tj. prověření a ocenění toho, čím podnik disponuje (podnikového portfolia). To znamená rozřídění přidané hodnoty výrobků, výrobních či prodejních provozů do čtyř skupin od nejslabších, do nichž se vyplatí investovat (tvůrčí síly i kapitál), přes ty, které jsou nadále výnosné, ale už nemají dlouhodobý výhled, dále třetí, o nichž se musí uvážit, co s nimi, a poslední čtvrté skupiny, která už neslouží k ničemu.

Přidávají se jí přezdívky, které názorně charakterizují výše uvedené skutečnosti (hvězdy, dojně krávy, nezvedné děti – nebo otazníky a mršiny). Strategická analýza v těchto podobách se rychle ujala.



## 2. 1. 2. 2. Druhá vývojová fáze

Přichází M. Porter a vnáší do strategického řízení nový pojem - konkurenční výhoda (competitive advantage). Porter píše zejména o konkurenční výhodě podniků, celých odvětví (oborů) i národů. Své názory doplňuje o strategické analýzy a další nástroje strategického managementu jako genetičnost strategií, hodnotové řetězce, rozlišení nákladové a diferenciací větve, vnější vlivy, scénáře útoku a obrany atd.). [2]

[2] VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra: *Strategický management*, České Budějovice: vyd.Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 111 stran.

## 2. 1. 2. 3. Třetí vývojová fáze

Nastupují devadesátá léta. Světový trh je přeplněn, podniky musejí volit novou strategii. Důležitou roli zde hraje silná konkurence, která se stále zahušťuje. Celá řada inovací proniká do byznysu a stávají se hybnou silou konkurenčních střetů. Např. generický způsob tvorby a difuze inovací, informatika a telekomunikace s explozivně se rozvíjícím Internetem, uvolňování a transformace organizačních struktur, nová lidská strategie (přechod od personalistiky k řízení lidských zdrojů).

Důležitou úlohu zde mají různé formy slučování podniků jako jsou velké korporace, aliance. Z těchto důvodů se začala tato nová konkurence striktně dělit od konkurence staré. Nová konkurence se nazývá superkonkurence nebo hyperkonkurence. Konkurenční výhoda má reálnou ekonomickou hodnotu. Podnik v takovéto konkurenci může realizovat víc než průměrný zisk. Zejména ty podniky, které vstoupí na trh jako první, nebo druhé a obsadí tak přední místa. Tyto podniky pak dosahují tzv. superprofitu. Přesto se konkurenční výhoda vyznačuje svou těkavostí, stěhovavostí a konkurenčností.

Řídit strategicky v podmínkách superkonkurence vlastně znamená rozvíjet podnik ve shodě s trendy proměn podnikatelského prostředí, udržovat podnik v kondici, kdy může neustále navazovat na to, co ho táhne kupředu ve směru nové podnikové strategie.

## 2. 1. 2. 4. Nový směr

Strategické řízení a lidské zdroje se sbíhají. Jejich pokračující konvergence ukazuje, jak strategie podniku identifikuje s jeho lidskou strategií. V sedmdesátých letech dostal Nobelovu cenu I. Prigogine, který poprvé užil nové pojmy turbulence a chaos. Řízení se začíná orientovat tímto směrem a řeší problémy odlišné logiky. Organizace přestává určovat člověka, ale naopak člověk překonává organizaci. V takovémto duchu se strategická práce stále méně podobá vytyčování přímých strategických plánů a stále více se blíží tvorbě nových obrazů budoucnosti. [3]

[3] VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra: *Strategický management*, České Budějovice: vyd.Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 111 stran.

## 2. 2. Vymezení strategického řízení

Dlouhodobé plánování v tržních podmínkách je velice obtížným procesem, ale rovněž velmi důležitým pro firmu z hlediska stálého udržení konkurenční výhody. Firma, která chce být úspěšná nejen v blízké, ale i v další budoucnosti, musí provádět toto strategické plánování jako součást komplexního procesu strategického řízení. Dále je zřejmé, že operativní a roční plány každé firmy by měly navazovat na plány dlouhodobější. Základem dlouhodobého plánování je podniková strategie.

Proces strategického řízení se skládá ze čtyř částí:

- strategická analýza,
- výběr podnikové strategie,
- implementace strategie,
- zpětná vazba.

### 2. 2. 1. Strategická analýza

První krok, identifikace současné podnikové mise a cílů, má za úkol zjistit skutečný stav strategického řízení v dané společnosti. V dalším kroku probíhají analýzy jak vnějšího, tak i vnitřního prostředí. V rámci analýzy vnějšího prostředí zjišťujeme pomocí PEST metody

politické a právní, ekonomické, sociálně kulturní a technologické vlivy. Analýza konkurenčního prostředí zohledňuje hrozbu potenciálních konkurentů, sílu zákazníků a dodavatelů, hrozbu substitutů a úroveň konkurenční rivality.

V rámci analýzy podnikových zdrojů zjišťujeme stav fyzických zdrojů budovy, distribuční sítě atd., kde analyzujeme stáří, podmínky, schopnost plnit svou funkci apod. Dále jsou to lidské zdroje – struktura pracovníků, dovednosti atd., finanční zdroje – použití a kapacita zdrojů pomocí finančních ukazatelů ziskovosti, likvidity, rentability a výkonnosti, zadluženosti apod. a ostatní nehmotné zdroje – image, výrobní značka, software apod.

Definovat vztah mezi zdroji a jejich možnostmi podpořit výkon organizace čili určit, jak podnikové aktivity podporují konkurenční sílu podniku, umožňuje analýza hodnotového řetězce. Aktivity přidávající hodnotu se člení na primární a podpůrné. Primární činnosti se přímo podílejí na tvorbě hodnoty např. nákup materiálu, výroba dílů, komponent a finálních výrobků, prodej výrobků a zajištění jejich servisu. Podpůrné činnosti jsou např. spolehlivost a kvalita dodávek, dobré jméno společnosti, komplexní IS, kvalitní servis apod. [4]

[4] VEBER, Jaromír a kol.: *Management*. 1 vyd: Havlíčkův Brod, a. s. 2000. 256 s. ISBN 80-7261-029-5

## 2. 2. 2. Výběr podnikové strategie

Z hlediska konkurenční výhody jsou důležité ty aktivity, které jsou náročné na náklady a ty, které vytvářejí nebo se významně podílejí na tvorbě odlišnosti (diferenciace). Hodnotový řetězec je třeba chápat v celém dodavatelském řetězci, nejen v rámci vlastní společnosti.

Velice výhodným způsobem, jak výsledky těchto analytických metod strukturovat a seřadit podle důležitosti je SWOT analýza (identifikace silných a slabých vlastností podniku a příležitostí a hrozeb vyplývajících z prostředí firmy). Tato analýza je velice vhodným nástrojem pro určení priorit ve firmě. Nezbytné je eliminovat vliv subjektivity, čehož dosáhneme vytvořením několika nezávislých týmů sestavených z podnikových zaměstnanců, ale i osob v podniku nepracujících. Při přehodnocování nebo definování firemního poslání a cílů je potřeba nejen dobrá znalost prostředí, v němž se firma nachází, a jejích interních mož-

ností. Je třeba provést analýzu firemní kultury a očekávání zájmových skupin, tzv. stakeholders (akcionáři, management, banky apod.).

Výsledkem provedené strategické analýzy bývá často též určení tzv. kritických faktorů úspěchu, resp. kritických ukazatelů výkonnosti. Posledním krokem prováděné strategické analýzy je pak stanovení tzv. generické strategie, resp. způsobů, jak ji realizovat:

- strategie založená na nízkých nákladech,
- strategie založená na diferenciaci, to je na odlišnosti produktu od konkurenčních,
- strategie založená na úzkém zaměření v oboru (focus strategy), to je na výběru pouze malého segmentu, ve kterém se firma hodlá specializovat.

### 2. 2. 3. Implementace strategie

Pro úspěšnou implementaci podnikové strategie nestačí definovat obecné cíle často pouze finančního charakteru, by splňují podmínky konzistence, reálnosti, splnitelnosti atd. Pro každou společnost, která usiluje o dlouhodobou konkurenceschopnost, je nezbytné zavést strategický systém měření výkonnosti podniku. Takovým systémem je tzv. Balanced Scorecard (BSC). Měřících vlastností BSC se používá k realizaci kritických manažerských procesů:

- k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
- k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
- ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

### 2. 2. 4. Zpětná vazba – strategický controlling

Součástí procesu strategického řízení je strategický controlling. Pod tímto pojmem chápeme na jedné straně strategické myšlení ve smyslu hledání míry kauzální ovlivnitelnosti cílů, optimální hodnoty zvolených měřítek, vyhodnocení cílů včetně jejich prezentační formy, a na druhé straně rozpad a provázání do operativního plánovacího systému a dále motivačního systému společnosti.

Strategický controlling působí formou zpětné vazby k procesu strategického řízení, vyhodnocuje odchylky ukazatelů od cíle, a to jak předstižných, tak zpožděných. Vzniklé odchylky jsou podrobovány detailní analýze, na ni navazuje opatření, které může způsobit změnu cílů a měřítek či korekci strategie ve vazbě na měnící se podmínky. [5]

[5] [www.gist.cz/files/\\_other/gist.pdf](http://www.gist.cz/files/_other/gist.pdf)

## 2. 3. Strategické plánování

Úspěšnost firmy závisí na jejím úsilí zachycovat změny ve svém okolí, pružně a rychle reagovat na jejich důsledky a úsilí činit základní rozhodnutí z hlediska dlouhodobé prosperity. Strategické plánování můžeme definovat jako řídicí proces rozvíjení a udržování shody mezi cíly a zdroji organizace a jejími měnícími se tržními příležitostmi.

Strategii můžeme definovat jako způsob či představa 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. [6]

[6] BESSANT, John. Lamming Richard. *Machillanův slovník podnikání a managementu*. vyd. Praha: Press Ringier ČR, a. s. 1995. 293 s. ISBN 80-85603-47-0

### 2. 3. 1. Význam a charakter plánování

Význam plánování se projevuje v těchto aspektech

- 1) Zvyšování efektivity
- 2) Snižování rizika
- 3) Úspěšné organizační změny
- 4) Integrace úsilí
- 5) Rozvoj manažerů
- 6) Vývoj standardů výkonnosti

Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase

a požadované úrovni. Plánování představuje takové aktivity, které jsou zaměřeny na určování cílů a stanovení postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Výsledkem plánovací funkce je plán.

### 2. 3. 2. Postup plánování

Tvorba a realizace každého plánu je založena na zvládnutí tří paralelních (průběžných) manažerských funkcí. Jak již bylo řečeno jsou to:

- 1) Analýza výchozí situace, resp. minulosti i přítomnosti, včetně zdrojových předpokladů možných postupů (scénářů) realizace.
- 2) Rozhodování o volbě některého z přípustných postupů (scénářů) za definitivní plán.
- 3) Implementace, resp. postupné realizace v konkrétních, často však měnících se podmínkách.

#### Postup

- Uvědomování si příležitostí, potřeb.
- Stanovení cílů a priorit.
- Vývoj předpokladů.
- Určování alternativních postupů.
- Hodnocení alternativních postupů.
- Výběr postupu.
- Formulování návazných plánů.
- Numerizování plánů pomocí rozpočetnictví.
- Implementace plánů.
- Přijímání nápravných opatření.
- Vyhodnocení.

### 2. 3. 3. Základní druhy plánů

#### Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu

- 1) Strategické plánování
- 2) Taktické plánování
- 3) Operativní plánování

#### Podle délky plánovacího období.

- dlouhodobé (více než 5 let – podnikatelské záměry),
- střednědobé (1–5 let – plány výrobních, resp. obchodních činností),
- krátkodobé (operativní řízení).

#### Podle oblasti řízení.

- 1) plány výzkumu a vývoje,
- 2) plány výrobní,
- 3) plány materiálových toků,
- 4) plány lidských zdrojů,
- 5) plány finanční,
- 6) plány investic,
- 7) plány informačních toků, ekologie atd.

### 2. 3. 4. Požadavky na stanovení cílů

#### Mezi základní požadavky na stanovení cílů patří:

- formulace cílů,
- vymezení oblastí, pro které jsou cíle určovány,
- určení časového horizontu,
- určení vazeb na návazné cíle.

### 2. 3. 5. Cíl a postup strategického plánování

Úlohou strategického plánování je stanovit a dosáhnout dlouhodobých cílů organizace a získat konkurenční výhodu v určeném čase. Podstata strategického plánování je záludně jednoduchá: Analyzovat současnou a očekávanou budoucí situaci, určit směr rozvoje firmy a vyvinout prostředky pro dosažení poslání.

Postup:

**Obrázek č. 1:** Strategické plánování



Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management*. České Budějovice, 2001.

### 2. 3. 5. 1. Strategické cíle a pozice

**Cílem** rozumíme žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo kvalitativními ukazateli. Určení cílů je náročnou činností. Ovlivňuje celou budoucí existenci podniku, jeho vývoj a efektivnost. Strategické cíle orientují a sjednocují všechny činnosti podniku. Proto je nutné věnovat formulaci cílů a vytvoření podkladů pro rozhodnutí o cílech značnou **pozornost** a dostatek času.

Určení cílů patří mezi **nejdůležitější** kroky procesu zpracování strategie. Je založeno na analýze silných a slabých stránek podniku a na odhadu příležitostí a hrozeb. Obsahuje však i velmi silný subjektivní prvek, protože je výrazem snah vrcholového vedení podniku, jeho záměrů, odvahy, míry optimismu i kvalifikace. Od určených cílů se odvíjejí strategické operace, které směřují k jejich zajištění.

Vrcholové strategické cíle lze rozdělit do čtyř skupin

- 1) Cíle vztahující se k uspokojování poptávky odběratelů
- 2) Cíle vztahující se k vytváření ekonomického efektu, cíle ekonomické
- 3) Cíle vztahující se k rozvoji hmotného a nehmotného majetku podniku, cíle majetkové
- 4) Cíle vztahující se k pracovnímu kolektivu, jeho stimulaci, kvalifikaci a motivaci a k sociálnímu programu



## 2. 3. 5. 2. Strategické pozice

Hlavní filozofií úspěšného podniku by měla být snaha o vytvoření co možná nejvýhodnější podnikatelské pozice. Mít dobrou pozici znamená zvyšovat své příjmy nejméně tak rychle jako konkurence a investovat tak, aby byla zaručena konkurenceschopnost podniku i do budoucna. Neznamená to být za každých okolností u každého sortimentu nejsilnější, ale chovat se a investovat tak, aby podnik mohl čelit konkurenci, spojit se s ní nebo nad ní zvítězit a tím získat větší příjmy z prodejů, což ve svém důsledku vede ke zvyšování celkového dlouhodobého zisku, eventuelně k dosažení jiných strategických cílů.

### Podnikatelská pozice firmy je dána:

- konkurenční pozicí firmy vzhledem k okolí,
- vnitřní podnikatelskou pozicí, vnitřní konkurenceschopností.

### Celková konkurenceschopnost podniku je dána především:

- typem a charakterem výroby, délkou životního cyklu výrobků,
- typem a charakterem cíleného trhu,
- konkurenční schopností jednotlivých položek výrobního portfolia,
- stupněm technologické progresivity, která znamená především rozsah vývoje a zavádění nových inovačních výrobků a technologií,
- výrobní efektivností, schopností vyrábět současně výrobky s co nejnižšími náklady,
- kapitálovou pozicí, efektivností marketingových činností,
- zdrojovým zajištěním,
- dodavatelským zázemím,
- úrovni distribučních cest,
- úrovni managementu,
- úrovni kvalifikace zaměstnanců a zaměstnanecké politiky.

Úroveň konkurenceschopnosti poskytuje podniku možnost rozvoje do budoucna nebo naopak limituje jeho další rozvoj. Má jak své silné tak i slabé stránky, které je třeba analyzovat.

### 2. 3. 5. 3. Komplexní strategické plánování

Komplexní strategické plánování je tvořeno na úrovni vrcholového managementu firmy. Je charakterizováno jako proces formulace a realizace dlouhodobých strategických plánů, které sdružují individuální plány firmy do komplexního plánu.

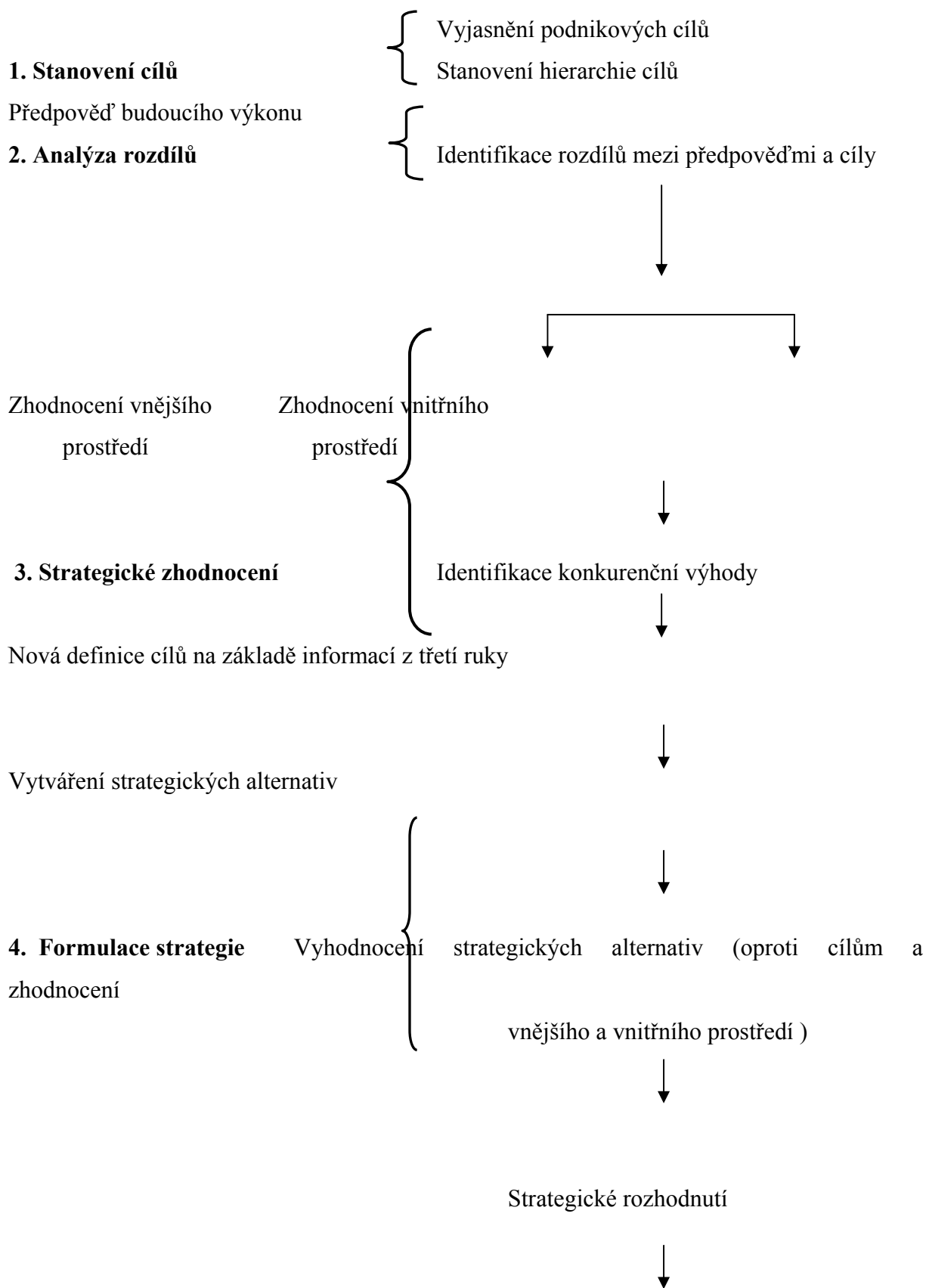
Zatím co dlouhodobé plánování vyjadřuje pouze dlouhodobé hledisko, komplexní strategické plánování zahrnuje v sobě i komplexní pohled na rozvoj podniku. Je nepřetržitým procesem, který předpokládá existenci zpětné vazby v každém okamžiku realizace plánu.

Cílem komplexního strategického plánu je odpovědět na tyto otázky

- Jaká je vize a poslání firmy?.
- Jaké jsou hlavní strategické cíle firmy?.
- Jaký bude základní směr chování firmy?.
- Jaké budou základní strategie chování portfolia firmy?.
- Jaké budou základní pravidla a prostředky k dosažení vytyčených cílů?.
- Jaké bude rozložení výrobních zdrojů?.

Důraz při strategickém plánování je nutno klást na **strategické myšlení**. Lze ho charakterizovat jako využití a pochopení všech znalostí a zdrojů jak vnitřních, tak vnějších, dostupných dat včetně intuice, s cílem stanovit směr, kterou by se měla firma ubírat. To znamená, že hlavními aktéry strategického plánování jsou vrcholoví manažeři. Ti spolupracují s plánovači a analytiky, kteří analyzují strategické myšlenky, hodnotí různé varianty a realizují je. Přehled těchto forem uvádím v následujícím schématu.

**Obrázek č. 2 – Formy strategie**



## 5. Realizace strategie

{  
Vypracování akčních plánů a rozpočtů  
Monitorování a kontrola

Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management*. České Budějovice, 2001.

### 2. 3. 6. Vize komplexních strategických plánů

Poslání (vize) firmy odpovídá na smysl její existence. To znamená, že se snaží odpovědět na otázku existence firmy a zjistit její pole působnosti. Správně definované poslání umožňuje zapojit všechny články organizace, upravit jejich činnost směrem k dosažení určité synergie a tak zvýšit pravděpodobnost realizace. Jde spíše o vytýčení základního rozvojového směru podniku jako celku. Otázky, které by si každý podnik měl pokládat, mohou být následujícího charakteru:

- co je našim předmětem podnikání?,
- kdo je náš zákazník?,
- jaký máme význam pro zákazníka?,
- jak úspěšní jsme v podnikání?,
- v čem bychom chtěli podnikat?.

Poslání firmy je ovlivněno především historií a kulturou firmy, osobností majitelů nebo vrcholového managementu, momentální pozicí podniku v tržním prostředí, která je charakterizována silnými a slabými stránkami podniku a také motivační politikou firmy. Základem celého procesu komplexní strategie podniku je stanovení strategických cílů. Cíle si klademe tak, aby ve své konečné podobě vytvářely ucelený logický systém. [7]

[7] TÖRÖKOVÁ, Mariana. *Strategické plánování*. 1. vyd. Maryland: The Johns Hopkins University Institut for Policy Studies, 1997. 32 s. ISBN 1-886333-32-7

Mohou to být například tyto cíle:

- ziskovost,
- podíl na trhu a růst firmy,

- sociální jistota zaměstnanců ,
- růst kvality výrobků nebo služeb ,
- efektivnost,
- finanční stabilita,
- rozvoj managementu,
- diversifikace.

Cíle **musí být** formulovány tak, aby se daly měřit, hodnotit. Cíle si vzájemně nesmí odporovat. Např. krátkodobý zisk nemůže být spojen s dlouhodobým růstem, nebo ziskovost je neslučitelná s růstem konkurenční pozice.

### 2. 3. 7. Postup tvorby komplexních strategických plánů

- 1) Stanovení základních předpokladů budoucího fungování firmy a analýza očekávaného vývoje okolí.
- 2) Stanovení strategických cílů.
- 3) Stanovení základní podnikatelské strategie firmy a analýza slabých a silných stránek podniku.
- 4) Návrhy základních variant komplexních podnikatelských strategií.
- 5) Zpracování strategie výrobového portfolia firmy.
- 6) Vyrovnání a sladění variant dílčích rozvojových strategií:
  - marketingová,
  - inovační,
  - výrobní,
  - finanční,
  - organizační,
  - personální atd.
- 7) Vyrovnání variant integrované komplexní strategie.
- 8) Výběr optimální varianty komplexní strategie.
- 9) Formulace komplexního strategického plánu.
- 10) Sestavení rozpočtu.
- 11) Rozpracování a převedení komplexního strategického plánu do plánů taktických a operativních.

## 2. 4. Charakteristika podnikového okolí firmy

### 2. 4. 1. Externí analýzy podnikatelského prostředí

#### 2. 4. 1. 1. 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 5ti let. 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. [8]

[8] [http://home.zf.jcu.cz/public/departments/kre/slovník/management/search\\_keyword.php](http://home.zf.jcu.cz/public/departments/kre/slovník/management/search_keyword.php)

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.

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.

V dalším kroku se analyzují i faktory ovlivňující nabídku našich produktů. Znalost těchto faktorů je nutná k tomu, abychom mohli odhadnout, do jaké míry může být nabídka ovlivnitelná konkurenty nově nastupujícími na trh. Informace lze získat jak formální cestou (ankety, dotazníky apod., ale i neformální cestou – podniková špionáž.)

#### 2. 4. 1. 2. Analýza vědecko-technického rozvoje

Tato analýza musí být zaměřena na všechny oblasti, které ovlivňují činnosti podniku. Může jít o oblasti výroby (nové konstrukce, technologie, organizace práce), oběhu (nové informační a distribuční systémy), financování (nové metody účasti na burze) atd.

Analýzovat je nutné vědecko-technický rozvoj nejen na vlastní úrovni zhodnocovacího procesu, ale i u odběratelů a dodavatelů. Tato analýza ukáže, jak je třeba vlastní výrobu a distribuci přizpůsobovat novým potřebám a požadavkům odběratelů a jak využít nových možností dodavatelů případně ve vlastním výrobním a distribučním procesu zavést změny vědecko-technického rozvoje.

Největší naději má takový podnik, jež na trhu nabídne takový produkt, který se na trhu ještě nevyskytuje, ale jakmile se na trhu objeví spotřebitel bude mít touhu ho vlastnit.

Analýza vědecko-technického rozvoje by neměla být orientována pouze na nákup nových licencí nebo know-how a jejich testování. Tento postup často vede jen k imitaci již dokonalých výrobků. Strategicky koncipovaný a rozvíjející se podnik by se měl především snažit o vlastní inovační tvůrčí činnost. Jen tak může podnik stoprocentně obstát v podmínkách konkurence. [9]

[9] VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management*. České Budějovice: vyd.Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 111 s.

#### 2. 4. 1. 3. Analýza sociálně-kulturního prostředí

Tato analýza je základem odhadu potřeb energetických a ekologických investic. Jedná se o zajišťování a stabilizaci pracovníků ve strategickém prostředí. Analýza regionu zahrnuje především analýzu demografického vývoje s cílem zjistit reálné možnosti v zajištění potřebného množství pracovníků v požadované věkové a kvalifikační struktuře. Analyzovat se však musí i možnost zajištění požadovaného rozsahu infrasítí.

Značný význam má otázka upevňování zdraví a zlepšování životního prostředí, resp. zabývat se problémem exhalací, emisí a odpadů. Ze zjištěných informací se vyvozují operace

směřující k budování energetických sítí, k budování ekologických investic a k vytváření dostatečných lidských zdrojů. [1]

#### 2. 4. 1. 4. Analýza ekonomického a právního systému

V současné turbulentní době je nutno analyzovat vliv současných i budoucích legislativních změn a hospodářské politiky centra. Z očekávaného vývoje legislativních změn a hospodářské politiky se pak odvozují formulace jednotlivých dílčích strategií, které tvoří strategii podniku, např. strategii mezd, odpisů.

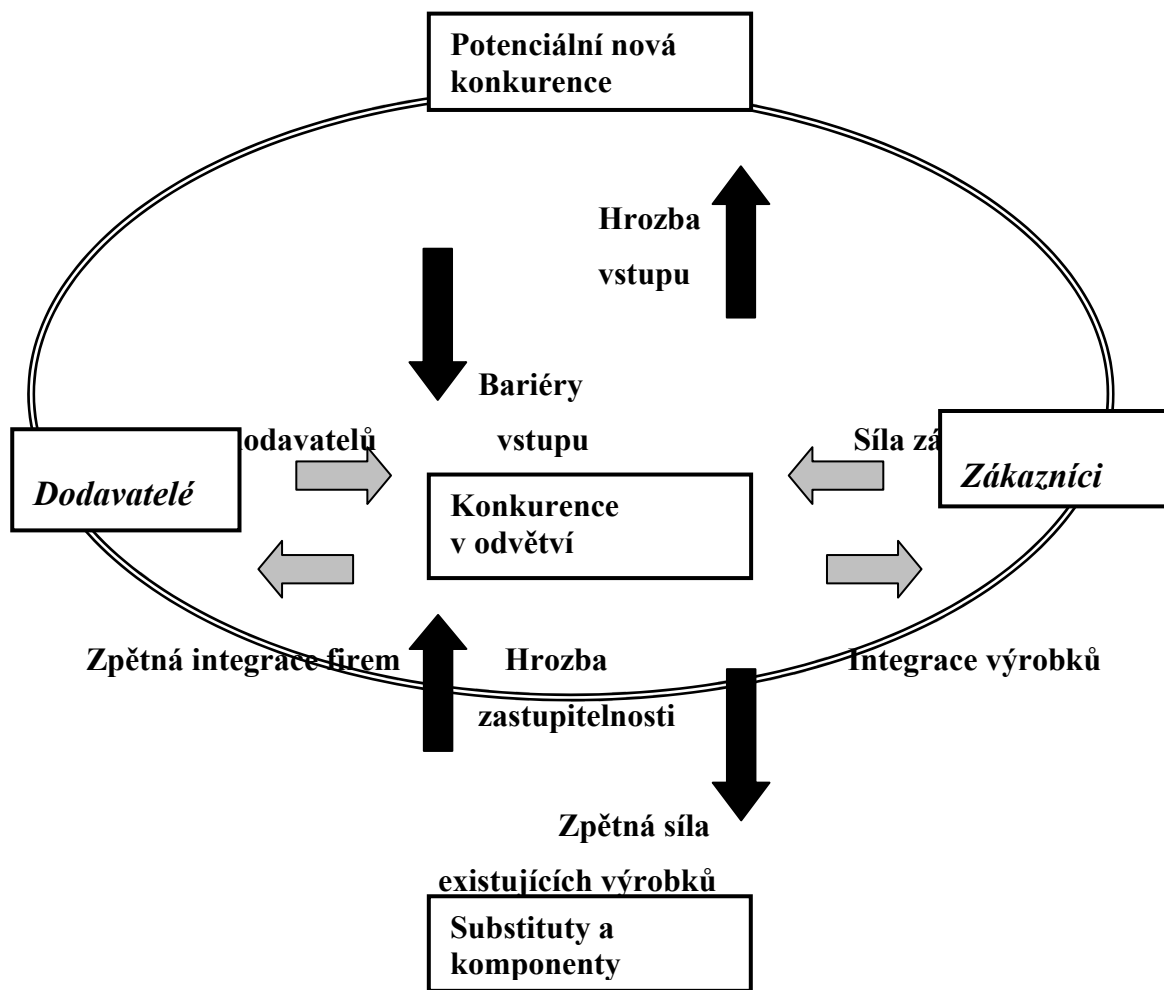
#### 2. 4. 2. Analýzy vnějšího prostředí podniku

##### 2. 4. 2. 1. Porterův model

Porterova analýza se zaměřuje na faktory, které mají přímý vliv na podnik. Před vstupem firmy na trh, musí se provést analýza „**pěti sil**“, které vstup ohrožují. Dále je také důležitý postup, jakým se proti těmto silám bránit.



Obrázek č. 3: Porterův model



Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management*. České Budějovice, 2001.

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. [10]

[10] <http://www.ekonomie.management.slovník.cz>

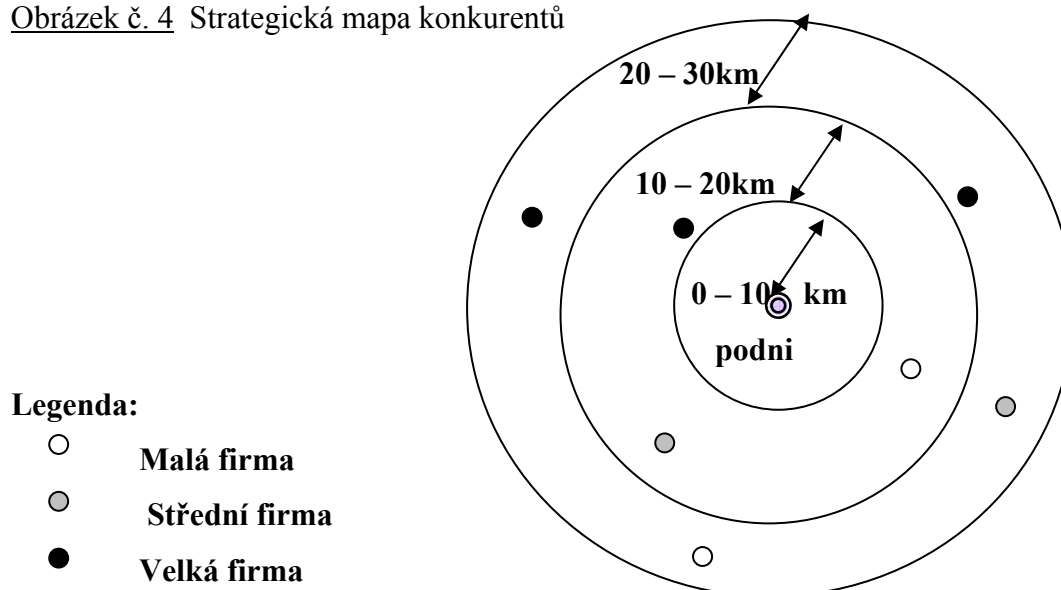
## 2. 4. 2. 2. Strategická mapa konkurentů

Analýza vnějšího prostředí se skládá z mnoha analýz a jednou z nich je i tato analýza. Je nedílnou součástí analýzy odvětví. Je velmi užitečným analytickým nástrojem, zejména u odvětví, kde existuje několik skupin konkurentů, z nichž každý zaujímá velmi významnou pozici na trhu a má dobré jméno u zákazníků.

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

- nalezení hlavních charakteristik, které odlišují podniky v daném odvětví jeden od druhého,
- znázornění podniků na mapě za použití těchto odlišujících charakteristik,
- zařazení podniků, které spadají do přibližně stejného strategického prostoru, skupiny.
- obkreslení kružnic okolo každé strategické skupiny; každý kruh musí mít velikost v proporci k podílu dané skupiny na celkových výnosech odvětví.

Obrázek č. 4 Strategická mapa konkurentů



Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management*. České Budějovice, 2001.

### 2. 4. 2. 3. Analýza konkurentů

Analýza konkurentů úzce navazuje na strategické mapy a jejím cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných a u klíčových konkurentů [1]

**Tabulka č.1:** Analýza konkurentů

| Charakteristika                     | Konkurence |       |       |
|-------------------------------------|------------|-------|-------|
|                                     | A          | B     | C     |
| Odhad podílu na trhu                |            |       |       |
| Cenová výhoda                       |            |       |       |
| Odbytová základna                   |            |       |       |
| Distribuční podmínky                |            |       |       |
| Kvalitní výhoda                     |            |       |       |
| Technologická základna              |            |       |       |
| Vážnost konkurence (současná)       |            |       |       |
| Vážnost konkurence (v příštím roce) |            |       |       |
| Vážnost konkurence (v dalších       |            |       |       |
| Pozice v rámci odvětví (v příštím   |            |       |       |
| Součet                              | nejsilnějš | silný | Slabý |

Škála hodnocení:

- 1 výborně
- 2 průměrně
- 3 nevyhovující

Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management*. České Budějovice, 2001.

### 2. 4. 2. 4. Analýza atraktivity odvětví

Tato analýza navazuje na Porterův model, strategické mapy a analýzu konkurentů a sumarizuje jejich výsledky. Hodnotí se zde 15 faktorů a silám, které je ovlivňují se přiřazuje skóre od 1 do 10. Většinou se celkové skóre pohybuje mezi 74 a 120. Pokud klesne pod 75, je to signál, aby firma změnila svou pozici v rámci odvětví.

**Tabulka č. 2:** Rastr pro analýzu atraktivity odvětví

| Faktor                       | Síla                         | Skóre |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|------------------------------|------------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                              |                              | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 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 –<br>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 –<br>spolehlivost    | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 13. Technologie              | Vedení –<br>jedinečnost      | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 14. Integrace                | Vertikální –<br>horizontální | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 15. Možnost vstupu a výstupu | Bariéry                      | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management*. České Budějovice, 2001.

Analýza vnějšího prostředí směřuje k identifikaci příležitostí a ohrožení, které jsou jedněmi ze základních determinantů podnikové strategie.

### 2. 4. 3. Analýzy vnitřního prostředí firmy

Úspěšnost budované strategie podniku však především záleží a je závislá na strategických možnostech podniku samotného. Proto je důležité se zaměřit na detailní rozbor podniku, při které můžeme použít následujících metod a analýz:

- 1) Analýza zdrojů specifických příležitostí.
- 2) Určení strategických alternativ.
- 3) SWOT analýza.
- 4) Portfolio analýza.
- 5) SPACE analýza.

#### 2. 4. 3. 1. Analýza vnitřních zdrojů

Tuto analýzu můžeme zjednodušeně definovat, jako zhodnocení veškerých zdrojů, které se v podniku nacházejí. Obecně lze zdroje rozdělit do 4 skupin:

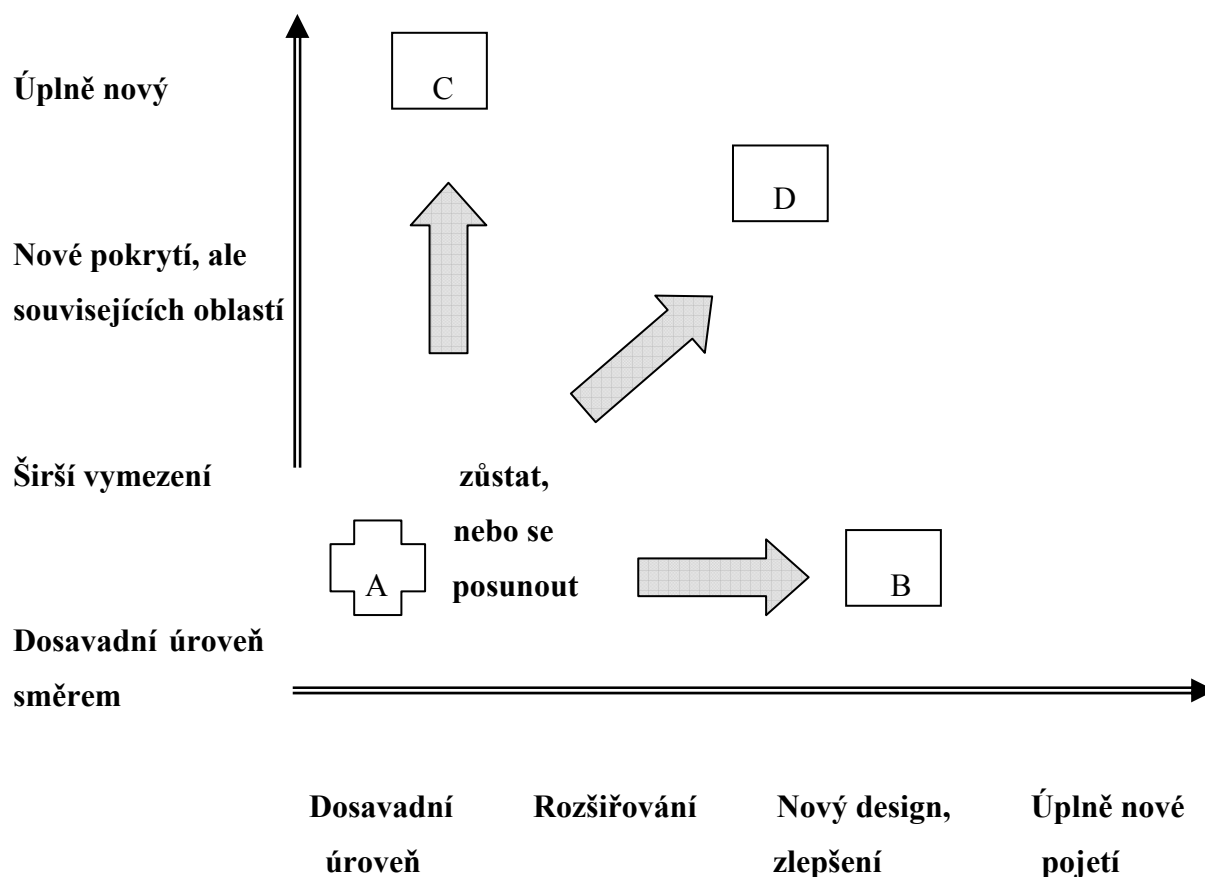
- A) Fyzické zdroje – strojní vybavení, výrobní plochy, skladovací prostory,
- B) Lidské zdroje – struktura pracovních sil, organizace práce, vzájemná zastupitelnost,
- C) Finanční zdroje – disponibilní kapitál, závazky a pohledávky, možnosti získat úvěr,
- D) Zdroje nehmotné povahy – Image společnosti, ochranná známka, znalost trhu.

#### 2. 4. 3. 2. Určení strategických alternativ

Principem této metody je vytvoření sady otázek pro konkrétní podnik. Výsledkem je zjištění jakým směrem se má podnik ubírat. Mohou to být 4 směry:

- A) zůstat u dosavadních zákazníků, vyrábět dosavadní výrobky, poskytovat dosavadní služby, jedná se o setrvalý stav,
- B) poskytovat nové výrobky, či služby, ale dosavadním zákazníkům. Zvýšit hodnotu u dosavadních obchodních vztahů,
- C) poskytovat dosavadní výrobky a služby novým zákazníkům,
- D) vyrábět nové výrobky, poskytovat nové služby na nových trzích.

**Obrázek č. 5: Zaměření alternativ**



Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management*. České Budějovice, 2001.

### 2. 4. 3. 3. Analýza SWOT

V současné praxi se k celkovému zhodnocení východisek podniku často používá metody analýzy silných a slabých stránek podniku a jeho tržních šancí a rizik. Metoda je zkratkou anglických slov Strengths-Weaknesses and Opportunities-Threats Analysis. Tržní příležitosti a rizika se většinou hodnotí pomocí různých metod výzkumu trhu. K hodnocení silných a slabých stránek podniku se používá různých vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů.

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

Obrázek č.6: SWOT analýza

|   |                 |  |  |
|---|-----------------|--|--|
|   | Interní faktory | <p>Silné stránky S</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kapitálová síla</li> <li>- silné zdroje</li> <li>- vysoký tržní podíl</li> <li>- moderní technologie</li> <li>- nízké mzdové náklady</li> <li>- kvalita výrobků</li> </ul> | <p>Slabé stránky W</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- slabá finanční pozice</li> <li>- vysoká zadluženost</li> <li>- zastaralá technologie</li> <li>- vysoká režie</li> <li>- slabý management</li> <li>- špatní dodavatelé</li> </ul> |
| Externí faktory   |                 |  |  |
| <p>Příležitost trhu O</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- růst trhu, růst poptávky</li> <li>- specializovaný trh s možnostmi vstupu</li> <li>- fragmentované trhy</li> <li>- možnost diferenciac</li> <li>- možnost integrace</li> <li>- možnost exportu atd.</li> </ul> |                 | <p><i>Přístup SO</i></p> <p><i>Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly.</i></p> <p><i>Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky.</i></p> <p><i>Snaha o vedoucí či útočnou pozici.</i></p>                                    | <p><i>Přístup WO</i></p> <p><i>Snaha o využití příležitosti z okolí.</i></p> <p><i>Pomalé posilování pozic.</i></p> <p><i>Snaha o nalezení spolehlivého spojence</i></p> <p><i>Různé formy integrace.</i></p>                                    |
| <p>Nebezpečí trhu T</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- silná konkurence</li> <li>- vstup zahraniční konkurence</li> <li>- objemové trhy, malá možnost diferenciac</li> <li>- stará odvětví</li> <li>- nestabilita trhu</li> </ul>                                       |                 | <p><i>Přístup ST</i></p> <p><i>Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí.</i></p> <p><i>Oslabení konkurence.</i></p> <p><i>Diverzifikace výrobního sortimentu.</i></p> <p><i>Distribuční spojení.</i></p>                     | <p><i>Přístup WT</i></p> <p><i>Uvažování o kompromisech.</i></p> <p><i>Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu.</i></p> <p><i>Snaha o přežití.</i></p> <p><i>Opuštění trhu.</i></p>   |

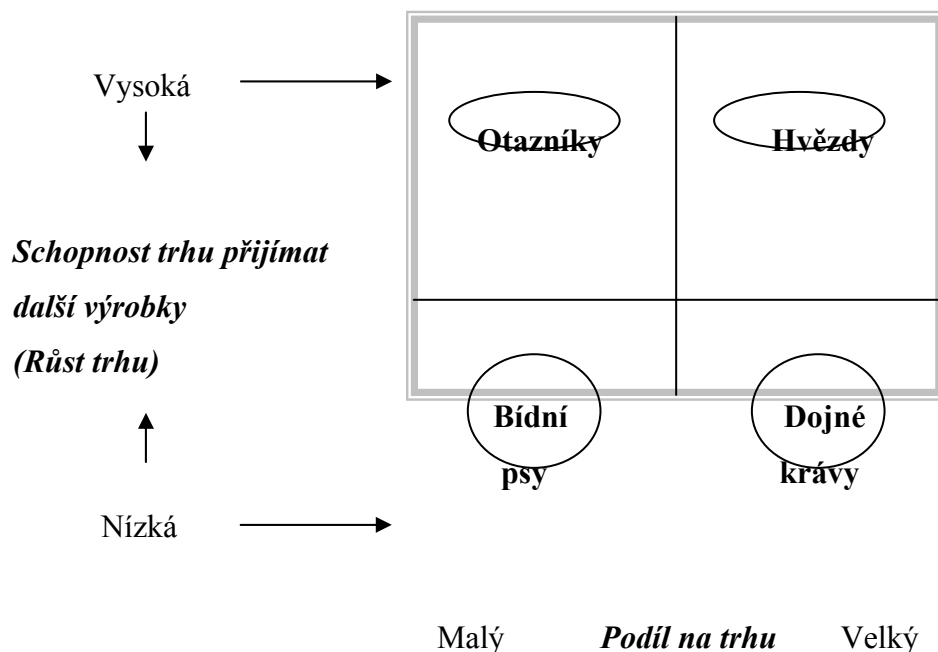
Možné strategie prosazování na trhu: ofenzivní, mírně ofenzivní, defenzivní, zůstatková.

Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management*. České Budějovice, 2001.

## 2. 4. 3. 4. Portfolio analýza

Termín portfolio je přenesen z anglického účetního výrazu, který znamená stav a strukturu aktiv. Za nejnámější metody pro analýzu portfolia firmy lze považovat metodu BCG (metodu vyvinutou Bostonskou konzultační skupinou), která jako základní kritéria pro určení současné pozice jednotlivých sortimentních skupin využívá kritéria podílu na trhu a růstu trhu. Obě kritéria se posuzují k postavení hlavního konkurenta.

**Obrázek č.7:** Analýza výrobního portfolia



Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management*. České Budějovice, 2001.

### **Otazníky**

Do tohoto kvadrantu náležejí produkty, jejichž pozice v konkurenčním poli není nejpříznivější, vyznačují se však prudkým tempem růstu obrátu. Většinou jde o výrobky ve stadiu zavádění na trhu. Aktivita, zařazené mezi otazníky, vyžadují značné finanční vstupy, ale představují šance do budoucnosti. Soustavný průzkum trhu musí pomoci k rozhodnutí, zda do těchto aktivit dále investovat nebo je včas stáhnout.



## **Hvězdy**

Hvězdami jsou nazývány tržní aktivity s nejlepšími obchodními výsledky – jak co do tempa růstu, tak co do podílu na trhu. Dosažení i udržování těchto výsledků je rovněž finančně náročné, současně však přinášejí vysoké zisky, s nimiž bude možno počítat i v dalším kvadrantu dojných krav.

## **Dojné krávy**

Aktivity, které se vyznačují vysokým tržním podílem, i když tempa přírůstků dosaženého vysokého obratu začínají klesat, jsou zařazovány do kvadrantu dojných krav. Bývají hlavní oporou firmy, neboť přinášejí vysoké efekty, aniž by vyžadovaly větších finančních vkladů. Umožňují tak podporovat rozvoj nových aktivit a eventuelně krýt ztráty z útlumu neziskových produktů či jednotek. Pro podnik je však nebezpečím, že zahledí-li se do těchto aktivit, podcení včas vývoj aktivit nových.

## **Bídní psy**

Tento kvadrant náleží produktům, které postupně končí svou komerční dráhu. Tempo růstu jejich obratu se zpomaluje a podíl na trhu dokonce klesl pod úroveň konkurence. Záleží na výsledcích průzkumu trhu a na celkové finanční rozvaze, jak dlouho se vyplatí příslušné aktivity udržovat na trhu a podporovat jejich prodej zesílenou marketingovou politikou. <sup>[2]</sup>

### 2. 4. 3. 5. 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. <sup>[1]</sup>

Analýza samotná spočívá v ohodnocení následujících faktorů:

- Faktory ovlivňující stabilitu prostředí.
- Faktory ovlivňující sílu odvětví.
- Faktory ovlivňující konkurenční výhodu.

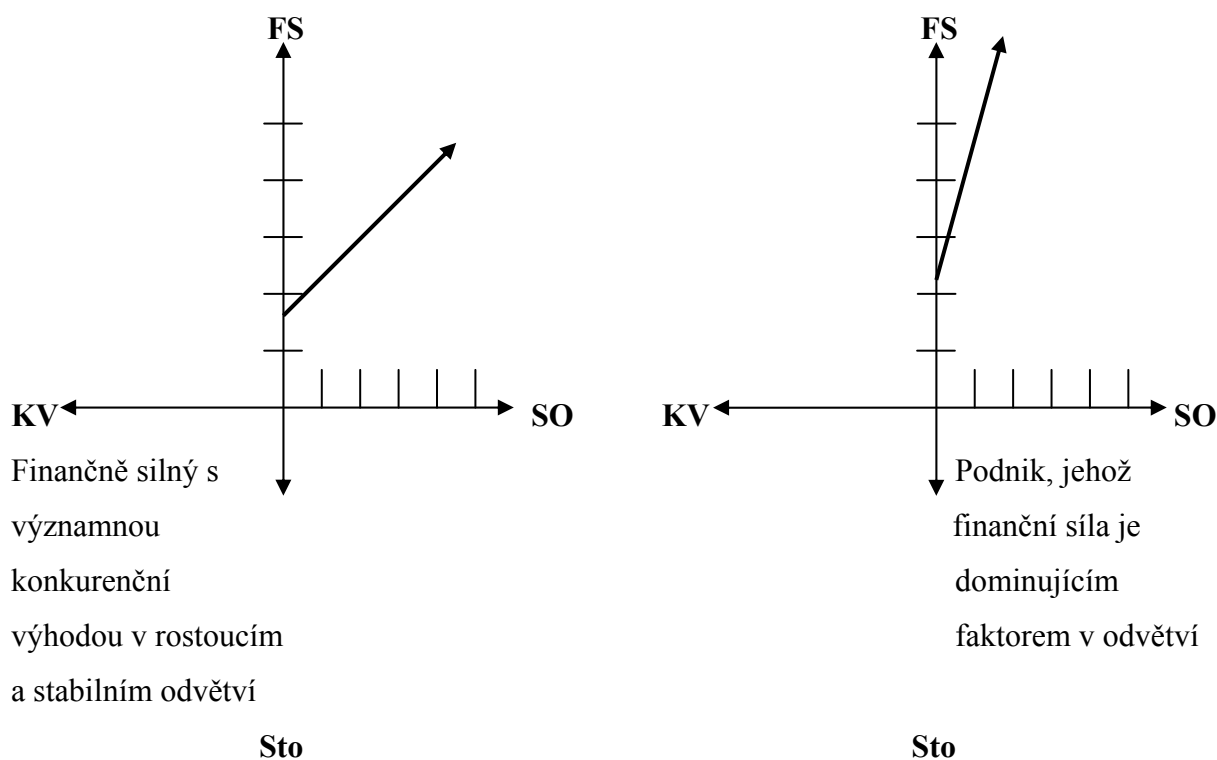
- Faktory ovlivňující finanční sílu podniku.

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. <sup>[1]</sup>

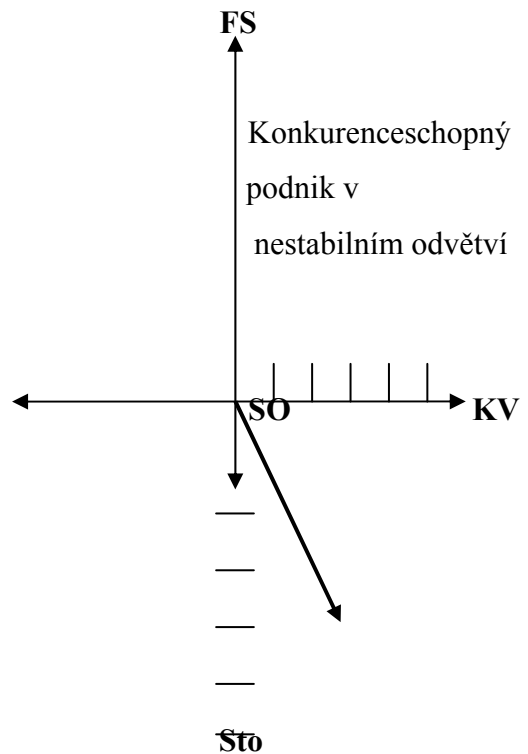
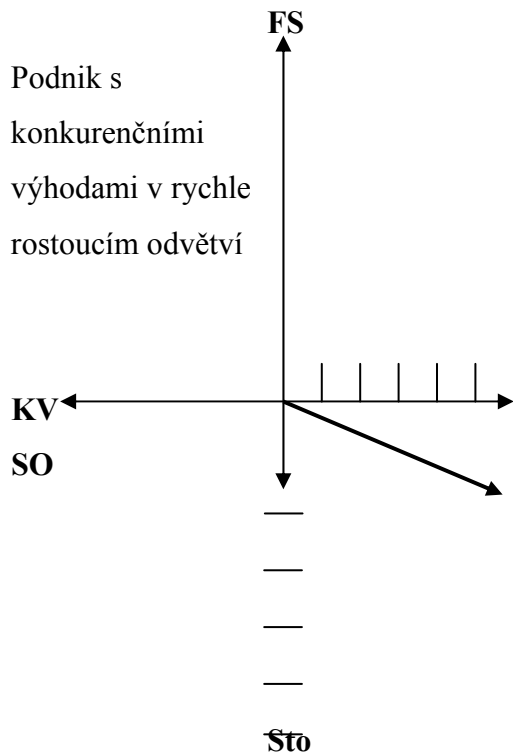
Obrázek č.8: Strategické pozice

*Agresivní pozice*



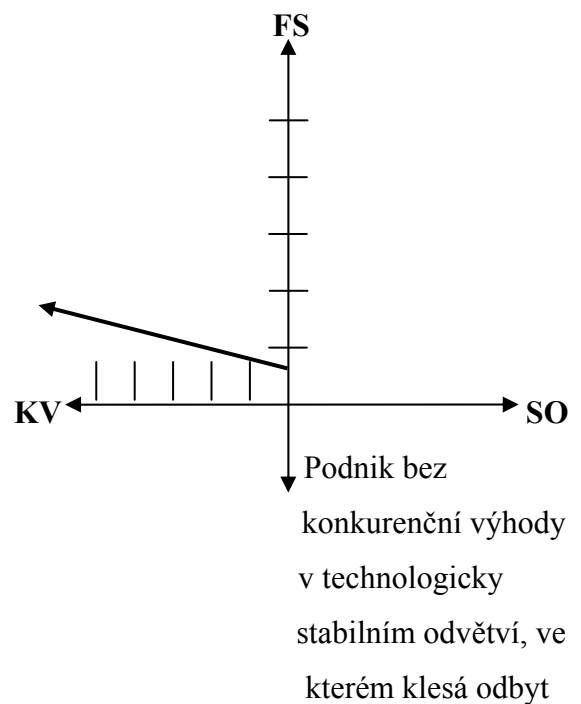
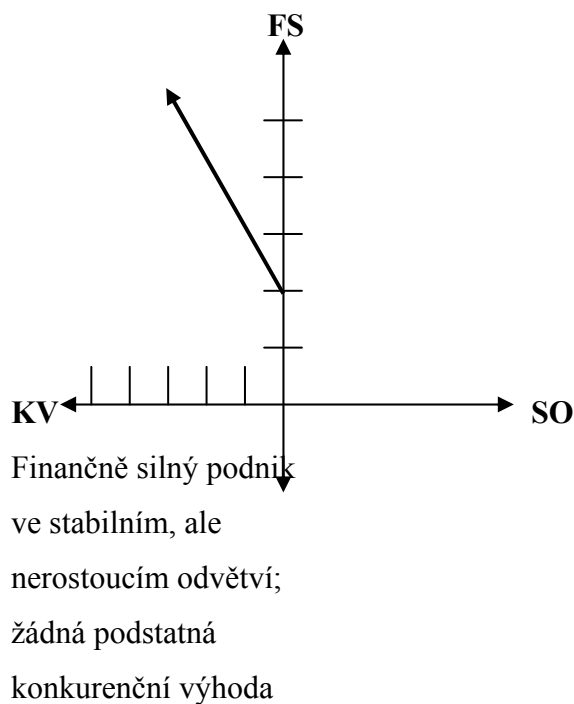
Konkurenční pozice - typická pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu. Kritickým faktorem je finanční síla podniku. Podnik by měl hledat možnosti, jak upevnit svou finanční pozici (např. fúzí s podnikem s dostatkem hotovosti), investovat do produktivity, vylepšovat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

*Konkurenční pozice*



**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.

*Konzervativní pozice*

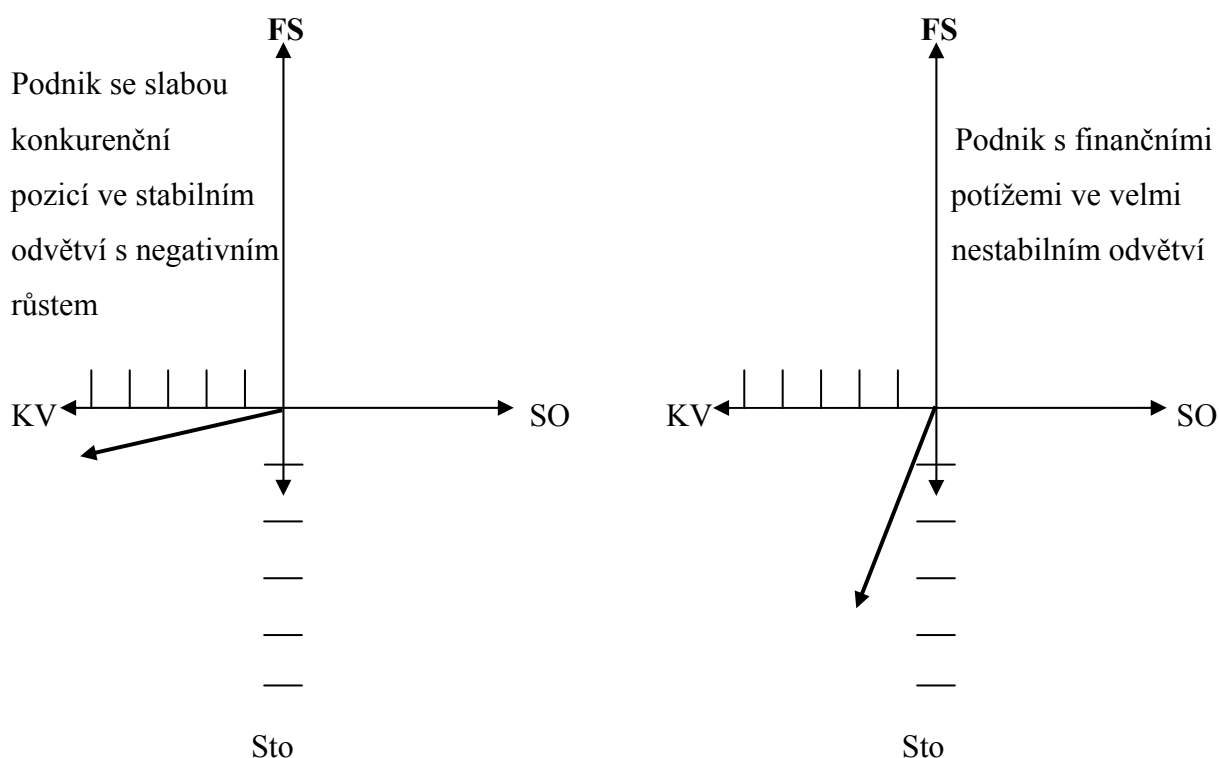


Sto

Sto

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

### *Defenzivní pozice*



Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management*. České Budějovice, 2001.

## 2. 5. Základní podnikatelské strategie

Strategie vyjadřují dlouhodobý program, určují zaměření činností a alokace zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů. Strategie se používají nejčastěji v těchto oblastech: růst, finance, organizace, zaměstnanci, public relations, výrobky, resp. služby, marketing...

## 2. 5. 1. Rozvojové strategie

Součástí strategických úvah musí být rozhodnutí o růstových záměrech firmy, tzn.

zda je záměrem:

- postupné omezení vývoje produktu či organizace ,
- (pronájem nebo odprodej, outsourcing),
- udržení současné pozice,
- tj. zachování dosavadního vývoje, zároveň se očekává tzv. mléčný efekt, tj. sklizení stabilních ekonomických přínosů,
- budování, tedy další rozvoj (ofenzivní přístup).

V případě růstových tendencí se dále musí zvažovat zda růst bude uskutečněn ve vlastní firmě či spojením s jinými podnikatelskými subjekty, zda bude realizován rozšiřováním tržního podílu na stávajícím trhu nebo na nových trzích, zda k rozvoji bude použito stávající struktury výrobků nebo dojde k jejich rozšíření:

- přerod oboru – jde o agresivní strategii spočívající ve vyhledávání a zavádění nových výrobků a vypěstování nových potřeb u zákazníků (např. zavedení videotelefonu),
- spolupráce – vyjasnění možností a forem partnerství s jinými subjekty, outsourcing, fúze, joint venture, strategické aliance.

## 2. 5. 2. Aspekt agresivity

Při formování strategických záměrů je též třeba vymezit vztah ke konkurenci.

V podstatě lze vycházet z následujících možností:

- nezávislé přístupy - využívají způsoby konkurence a konkurenčního boje bez snahy se s konkurencí spojovat,
- přístupy zaměřené na spolupráci- spolupráce přináší řadu výhod, zvláště v přístupech na trh, nových distribučních cestách, zpětných informacích z trhu apod.,
- přístupy manévrování, ve snaze vyhnout se přímé konkurenci, využívají různých forem rozšiřování výrobního sortimentu.

### 2. 5. 3. Strategie vycházející z matice produkt-trh (Ansoffův model)

Schéma, označované jako matice produkt – trh, ukazuje možné strategie, které organizace může použít pro dosažení svých cílů. Na obr. jsou zobrazeny možné strategické volby.

**Tabulka č. 3:** Matice produkt 1

*Obr. Matice produkt - trh*

| Trhy / Produkty     | Stávající produkty    | Nové produkty          |
|---------------------|-----------------------|------------------------|
| Stávající zákazníci | <b>PRONIKÁNÍ TRHU</b> | <b>ROZVOJ PRODUKTU</b> |
| Noví zákazníci      | <b>ROZVOJ TRHU</b>    | <b>DIVERZIFIKACE</b>   |

Zdroj: [www.management.matice.cz](http://www.management.matice.cz)

#### 2. 5. 3. 1. Strategie pronikání trhu

- organizace se zaměřuje na zdokonalování své pozice u stávajících výrobků a stávajících zákazníků (např. zvýšenou marketingovou činností, silnější podporou prodeje).

#### 2. 5. 3. 2. Strategie rozvoje trhu

- strategie je zaměřena na vyhledávání nových zákazníků pro stávající produkty (marketingové aktivity, rozvoj trhu).

#### 2. 5. 3. 3. Strategie rozvoje produktu

- strategie je zaměřena na vyhledávání nových aktivit, organizace vyvíjí a prezentuje zákazníkům nové produkty.

#### 2. 5. 3. 4. Diverzifikace

- strategie, při které organizace vyhledává zcela nový produkt, kterým by mohla uspokojit své zákazníky.

## 2. 5. 4. Strategie zaměřené na produkt (tzv. Porterovi generické strategie)

Každá organizace musí rozhodnout o tom, jaký produkt bude vyrábět, vyvíjet nebo poskytovat, kde bude působit a jak získá zákazníky. Tato strategie je zaměřena na získání konkurenční výhody.

### Rozlišuje:

#### Strategii nízkých nákladů

- je založena na získání dlouhodobé výhody nízkých celkových nákladů ve srovnání s konkurenty.

#### Strategii diferenciaci

- vede k tomu, že podnik poskytuje něco jedinečného, čeho si kupující bude cenit ještě víc než např. nízké ceny. Tím se podnik odlišuje od konkurentů (např. kvalitou výrobků, službami, stylem prodeje).

#### Strategii ohniska/tržní mezery

- vychází z členění trhu a nalezení takové části trhu, který je pro firmu zajímavý. V této části pak může firma volit různou strategii pro jeho udržení, či získání většího podílu na trhu.

## 2. 5. 5. Inovační zaměření firmy

Z hlediska inovačního zaměření budoucí výrobní náplně a jejího prosazování na trhu se rozlišují následující strategie:

#### Ofenzivní strategie

- často označovaná jako strategie „prvního“ na trhu. Znamená objevit se na trhu s novým výrobkem jako první. Je založena na špičkových výrobcích a nových technologiích a je spojena s výzkumem a vývojem zcela nových výrobků pro současné i nové trhy. Strategie je velmi náročná na zdroje, výzkumně vývojovou základnu a kapacity podniku a bývá spojena s velkým rizikem neúspěchu a s enormními náklady na výzkum a vývoj.

### Mírně ofenzivní strategie

- odpovídá postavení „druhého“ na trhu. Často je označována jako strategie follow me (následuj mne). Je založena na schopnosti pružně reagovat a přizpůsobovat se změnám, které již nastaly na trhu, neusiluje o aplikaci nejnovějších technologií.

### Defenzivní strategie

- se soustřeďuje na udržení vymezené tržní pozice, dosahované především konkurencí pomocí nízkých nákladů a cen. Je zaměřena na široký okruh zákazníků a průměrnou spotřebitelskou poptávku.

### Zůstatková strategie

- je zaměřena na přežití. Inovační aktivita je minimální, v lepším případě je zaměřena na imitaci výrobků. Snaží se udržet nízké výrobní náklady s tím, že musí počítat s nízkou cenou.

## 2. 5. 6. Volba strategie

Volba strategie je rozhodující fáze následující po generování strategických alternativ. Výběr konkrétní strategie je proces hodnocení jednotlivých strategických alternativ ve vztahu k následujícím kritériím:

- 1) Přijatelnost – navrhovaná strategie musí být přijatelná pro relevantní zájmové skupiny a splňovat jejich očekávání, tj. být konzistentní s posláním a cíli podniku, musí být přijatelná pro vlastníky a věřitele, pro mocenské skupiny uvnitř i vně podniku.
- 2) Vhodnost – navrhovaná strategie musí být vhodná pro podmínky prostředí, ve kterém podnik působí, musí umožňovat optimální využití zdrojů podniku a jeho příležitostí. Vhodnost je kritérium pro hodnocení míry, do jaké navrhovaná strategie odpovídá provedené strategické analýze, a jak přispěje k udržení nebo posílení konkurenční pozice podniku. Toto kritérium se využívá i při tzv. screeningu.
- 3) Realizovatelnost – navrhovaná strategie musí být realizovatelná z hlediska dostupných zdrojů podniku. Realizaci strategie nesmí stát v cestě žádné překážky typu:



neadekvátní zdroje, nekvalitní zdroje, nevhodná technologie, špatné načasování s ohledem na ostatní činnost.

- 4) Poskytnutí výhody – navrhovaná strategie musí umožňovat dosažení nebo udržení konkurenční výhody využitím zdrojů, dovedností a pozice podniku. Skutečnost, že navrhovaná strategie splňuje výše uvedená kritéria, nezajišťuje úspěšnost strategie. Je však jisté, že nespĺňuje-li jedno nebo více kritérií, je předurčena k neúspěchu.

## 2. 6. Implementace

Implementace strategie je nejsložitější fází procesu strategického řízení a má naprosto zásadní význam pro úspěch zvolené strategie. Tato fáze je velmi těsně spjata s formováním strategie (už v průběhu formování strategie je třeba brát v úvahu možnosti její implementace) a přesto se v řadě ohledů podstatně liší.

Zásadní význam pro úspěšnou realizaci strategie má adekvátní využití personálního potenciálu podniku. Navrhovanou strategii lze úspěšně oživit jen za předpokladu harmonického sladění rolí manažerů a vůdců. Obě role jsou pro realizaci strategie nutné a vzájemně nezastupitelné. Nevyrovnané zastoupení rolí nejenže snižuje pravděpodobnost realizace strategie, ale zároveň zvyšuje četnost konfliktů.

Implementace strategie může zahrnovat takové postupy jako: změnu trhu, vytvoření nových organizačních jednotek, uzavření výrobních kapacit, nábor nových kontrolních procedur, výstavba systému apod. Neexistuje žádný jednotný postup; implementace konkrétní strategie je závislá na typu a stáří podniku, na typu a stáří trhu, na dostupných zdrojích a na řadě dalších faktorů, které činí implementaci každé strategie unikátní. Úspěšná implementace strategie vychází z principů projektového řízení a principů řízení změny.

Aby byly podnikové strategické záměry v plné míře realizovány, je nezbytné zabezpečit jejich komplexní rozpracování do podnikových plánů. Základní osou plánování v podniku je roční plán, který je konkretizací celopodnikových úkolů na roční období, odvozených zpravidla ze strategického plánu. Plán podniku je významným nástrojem řízení podniku jako celku, zpravidla na období jednoho roku. Jeho hlavním úkolem je sladit plány jednotlivých oblastí

podnikových činností, jako např. plány jednotlivých úseků výroby, investic, finanční oblasti včetně plánu lidských zdrojů apod.

Roční plán zároveň představuje určitou formu kontroly realizace strategických cílů a záměrů pro daný plánovací rok, neboť obsahuje i specifické úkoly, které mají být v daném období splněny pro dosažení konečných strategických cílů. Roční plán se obvykle člení podle oblastí jednotlivých podnikových činností.

### 3 MATERIÁL A METODY

#### 3. 1. Charakteristika stavební společnosti Karpem a.s.

Karpem působí na západočeském trhu již pěknou řádku let. Také Karpem ve svých začátcích nejprve tápal a chyboval. Ale časem se poučil z vlastních zkušeností a naučil se dělat věci lépe a rychleji.

Dnes Vám již může nabídnout časem a zkušenostmi prověřené služby a produkty. Opírá se o dobré jméno, které na našem trhu získal. To je pro něj také velký závazek, který nutí dělat věci stále lépe, učit se novému a nezapomínat na nabyté zkušenosti.

Proto Vám může nabídnout všechny služby a produkty a zaručit, že budete spokojeni.

Obr. č. : Mapa – Geografická poloha firmy Karpem a.s.



Zdroj: <http://www.karpem.cz>

**Obchodní jméno:** KARPEM a.s.

**Sídlo:** Náměstí Republiky 59, 346 01 Horšovský Týn  
okres Domažlice

**Právní norma:** akciová společnost

### **Založení společnosti**

2. 5. 2006 zápisem do obchodního rejstříku Krajského soudu v Plzni oddíl B, vložka 1228 (je pokračovatelem společnosti KARPEM spol. s.r.o. zapsanou 1. 11. 1991 do obchodního rejstříku Krajského soudu v Plzni oddílu C, vložka 1130)

### **Identifikační číslo společnosti**

182 30 342

### **Předmět podnikání**

- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Silniční motorová doprava nákladní
- Zámečnictví
- Provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování
- Reklamní činnost
- Provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy
- Instalace a opravy elektronických zařízení
- Opravy silničních vozidel
- Pneuservis

### **Logo společnosti:**



#### **3. 1. 1. Jednání za společnost**

Jménem společnosti jedná představenstvo. Za představenstvo jedná navenek jménem společnosti předseda představenstva samostatně. Podepisování za společnost se děje tak, že

k vytištěnému nebo zapsanému názvu společnosti připojí svůj podpis předseda představenstva.

### ***Delegování pravomocí k jednání za společnost***

Předseda představenstva deleguje rozsah pravomocí na ostatní zaměstnance společnosti k jednání. Další podpisová oprávnění jsou uvedeny v SQ 5.5-2 Podpisový řád. Pro jednotlivé případy činnosti může předseda představenstva vydat individuální písemné zmocnění dalším zaměstnancům opravňující je pouze k úkonům, pro které bylo vydáno. Podpisová oprávnění k čerpání výrobních a režijních nákladů má předseda představenstva. Odborné řízení je stanovení způsobu plánování, organizování, koordinování a vykonávání daných odborných činností. Nástroje odborného řízení jsou postupové diagramy činností, popisy pracovní náplně, organizační směrnice, metodické pokyny, instruktáže a školení. Metodické řízení spočívá v usměrňování, koordinaci a kontrole odborných činností vykonávaných na různých stupních řízení a v různých útvarech, které nejsou ve vztahu k organizační podřízenosti. Účelem je zajištění jednotného a racionálního výkonu téže odborné činnosti, zejména z hlediska plánování, evidence a techniky práce bez ohledu na stupně řízení, na kterých se provádí. Metodické řízení se uplatňuje vydáváním pokynů, pořádáním instruktáží, porad, konzultací, zřizováním a řízením pracovních týmů, prováděním odborných kontrol a interních auditů.

### **3. 1. 2. Organizace společnosti**

Společnost řídí, vede a zastupuje předseda představenstva. Pro systém managementu jakosti je jmenován Představitel vedení pro jakost, který je podřízen pouze předsedovi představenstva.

#### **Společnost má zabezpečeny nezbytné řídicí činnosti:**

- Organizace a technika řízení
- Řízení jakosti
- Personální a sociální oblast
- Bezpečnost práce
- Ekonomický rozvoj a financování
- Mzdová politika

**Postup vlastní činnosti společnosti:**

- Průzkum trhu
- Konzultace s odbornými útvary v daném oboru
- Realizace stavebních akcí
- Organizační struktura společnosti

3. 1. 2. 1. Organizační struktura společnosti

**Obr. č. 10:** Organizační schéma společnosti Karpem a.s.

Zdroj: interní zdroj firmy Karpem a.s.

### 3. 1. 3. Představenstvo společnosti

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti, všichni akcionáři jsou oprávněni se účastnit jejich zasedání. Valná hromada mimo jiné v souladu se zásadami uvedenými ve Stanovách volí a odvolává členy představenstva a dozorčí rady. Představenstvo společnosti jedná jménem společnosti ve všech věcech. Ve svých rozhodnutích je váháno zákonnými předpisy, závazky vyplývajícími z právních jednání společnosti a je váháno zákonnými předpisy, závazky vyplývajícími z právních jednání společnosti a za vyšlá organizačních norem společnosti.

#### **Představenstvo společnosti:**

- vykonává obchodní vedení společnosti a zabezpečování všech jejích provozoven organizačních záležitostí
- vykonává zaměstnavatelská práva
- svolává valné hromady
- vykonává usnesení valné hromady
- schvaluje převod akcií na jméno mezi akcionáři i třetími osobami
- rozhoduje o použití rezervního fondu
- zabezpečuje vedení předepsaného účetnictví a jiné evidence, obchodních knih a ostatních dokladů společnosti
- vede seznam akcionářů
- předkládá valné hromadě: návrhy na změnu stanov, návrhy na snížení základního kapitálu a vydání dluhopisů, řádnou a mimořádnou individuální účetní uzávěrku, spolu s výroční zprávou, návrhy na rozdělení zisku nebo úhrady ztrát včetně určení výše a způsobu vyplácení dividend a tantiém, zprávu o podnikatelské činnosti společnosti a o stavu jejího majetku a další dle stanov
- předkládá dozorčí radě informace v souladu se stanovami (o zásadních záměrech obchodního vedení společnosti na budoucí období apod.)

### 3. 1. 4. Dozorčí rada

#### ***Do působnosti dozorčí rady náleží:***

- dohlížet na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti
- nahlížet do všech dokladů a záznamů týkajících se činnosti společnosti a kontrolovat je (zda jsou vedeny v souladu se skutečností, apod.)
- přezkoumávat řádnou, mimořádnou a konsolidovanou účetní závěrku
- svolávat mimořádnou valnou hromadu
- zastupovat společnost před soudy a jinými orgány proti členu představenstva
- Předseda představenstva vykonává mimo jiné zejména následující činnosti
- koordinace metodika řízení organizační činnosti
- rozvoj a zavádění progresivních systémů ekonomického řízení
- kontrola podkladů prodeje ekonomická a obchodní
- řídí plánování a organizaci výrobních procesů, včetně zajištění vnějších a vnitřních zdrojů
- zajišťuje obchodní a marketingovou činnost společnosti
- zajišťuje zpracování organizačních norem a vydávání rozhodnutí předsedy představenstva
- vede porady vedení
- zabezpečuje řádnou péči o svěřené majetek a jeho efektivní využití
- zabezpečuje dodržování termínů obchodních smluv a dohod
- organizuje a řídí péči o jakost výroby v rámci společnosti
- aktivně se podílí na zajištění zakázkové náplně společnosti

#### ***Představitel vedení pro jakost***

zpracování, vydávání, aktualizace a koordinace organizačních směrnic

koordinace, realizace, organizace řízení

organizační činnost, koordinace a metodika řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001

odpovědnost za zpracování Příručky jakosti

rozhodování o změnách a zabezpečování jejich realizace

vytváření řešitelských týmů k řešení problémů řízení jakosti zásadního významu

organizační provádění interních prověrek jakosti s cílem zvyšování účinnosti systému

managementu jakosti v souladu s ČSN EN ISO 19011:2003

řídí budování a udržování systému jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001



### 3. 1. 5. Útvar předsedy představenstva

#### **Sekretariát**

- sekretariátní služba předsedy představenstva
- provádí spisovou službu ve společnosti
- zpracovává metodiku o ekologii a ochraně životního prostředí včetně nakládání s odpady

#### **Finanční**

- informuje předsedu představenstva o finanční situaci a provádí rozbor financování
- zabezpečuje běžnou agendu s bankami a ostatními finančními institucemi
- sledování příjmů a plateb společnosti
- aktivní činnost v oblasti pohledávek

#### **Personální**

- zodpovídá za vedení agendy v oblasti mezd, zdravotního a sociálního pojištění
- zodpovídá za zpracování pracovních smluv a zajištění související činnosti včetně hmotné odpovědnosti zaměstnanců
- přiděluje zaměstnancům OPP a vede jejich evidenci
- zajišťuje externí služby (školení, BP a PO)

### 3. 1. 6. Technický úsek

V čele úseku stojí technický ředitel a je přímo podřízen předsedovi představenstva.

Úsek je členěn na: Doprava a spedice

Autodílna

PHM

Překladiště

Marketing, reklama

Správa sítě a informatika

#### **Technický ředitel**

- Spravuje řízení SW
- Shromažďuje podklady pro výběr dodavatelů společnosti v rozsahu činnosti úseku
- Zabezpečuje řádnou péči o svěřený majetek a jeho efektivní využití
- Podílí se na tvorbě harmonogramů jednotlivých akcí v rozsahu činností úseku

- Kontroluje dodržování technologických postupů
- Zabezpečuje dodržování termínů obchodních smluv a dohod
- Nárokuje materiál, dopravu a dodávky
- Zabezpečuje nákup zboží, materiálu a služeb v rozsahu potřeb úseku
- Kontroluje dodržování předpisů BP, PO na svěřeném úseku
- Aktivně se podílí na zajištění zakázkové náplně společnosti
- Zabezpečuje dodržování zákonných předpisů pro metrologii
- Metodické řízení metrologických činností a zajišťování externí kalibrace pracovních měřidel společnosti včetně zpracování záznamů
- Přípravuje podklady a zabezpečuje přípravu pro nákup a obnovu strojních investic dle schváleného plánu
- Realizace investic a jejich organizační zajištění

### Doprava, spedice

- Zabezpečení dopravy a spedice
- Fakturace, pohledávky, plánování a vyhledávání zakázek



### Autodílna

- Interní a externí opravy motorových nemotorových vozidel včetně pneuservisu
- Zajišťování oprav, revizí a provozování zdvihacích zařízení a vysokozdvizných vozíků



### PHM

- Zabezpečuje dodávky a prodej pohonných hmot



### **Překladiště**

- Zabezpečuje překládku volně ložených a balení substrátů



### **Marketing, reklama**

- Plánuje, připravuje a realizuje reklamní činnost pro celou společnost



### **Správa sítě a informatika**

- Zabezpečení provozu informačního systému Navision Attain
- Technická a systémová údržba výpočetní techniky
- Zajišťování, opravy a servis výpočetní techniky a příslušenství (tiskárny, tonery apod.)

## **3. 1. 7. Výrobní úsek**

V čele úseku stojí výrobní ředitel a je přímo podřízen předsedovi představenstva.

Úsek je členěn na: Výroba

Příprava a zakázky

Dílna údržby

### **Výrobní ředitel**

- Řídí a plánuje stavební výrobu (stavebně montážní činnost)
- Řízení obchodní politiky společnosti v oboru výroby
- Marketingová činnost v rozsahu výrobních zakázek
- Kalkulace nových obchodních možností pro společnost
- Schvaluje nabídkové a poptávkové ceny
- Schvaluje smluvní ceny u výrobních zakázek
- Zajišťuje zpracování plánu výroby
- Zajišťuje zpracování smluv o dílo
- Zajišťuje objednání kooperací v rozsahu činností úseku
- Řízení toku materiálových dokladů, kontrola jejich kompletnosti
- Metodicky řídí správu budov ve vlastnictví společnosti
- Plánuje, schvaluje a zajišťuje udržovací a investiční práce u nemovitostí ve vlastnictví společnosti

## **Výroba**

### **Vedoucí**

- Zastupuje výrobního ředitele dle stanovených kompetencí
- Řídí a případně i provádí i činnosti stavby vedoucích
- Zajišťuje skladovou evidenci na PC
- Organizuje součinnost jednotlivých staveb, řídí a koordinuje nástup externích dodávek a služeb
- Potvrzuje nabídkové a poptávkové ceny
- Zajišťuje a připravuje návrhy smluv o dílo u určených zakázek
- Potvrzuje likvidaci faktur a dodacích listů
- Zajišťuje a potvrzuje mzdové doklady

### **Stavbyvedoucí**

- jsou podřízeni vedoucímu výroby (zastupují vedoucího výroby dle stanovených kompetencí)
- kontroluje a zajišťuje (vč. Potřebných dokladů) dodržování technologických postupů a kvality provedených prací
- provádí a připravuje podklady pro fakturaci
- zpracovává návrhy cenových kalkulací přidělených zakázek a poptávek
- zpracovává a zajišťuje přípravu pro svěřenou zakázku včetně dokladové části
- zajišťuje provádění likvidace faktur a dodacích listů

- zabezpečuje dodržování termínů obchodních smluv a dohod
- nárokuje materiál, dopravu a dodávky služeb
- kontroluje dodržování předpisů BP, PO na svěřeném úseku
- zodpovídá za evidenci a stav operativních skladů (na akcích)
- podílí se na tvorbě hrmonogramaů jednotlivých akcí
- zpracovává podklady pro výpočet mezd podřízených zaměstnanců
- vede evidenci využití dopravních prostředků a mechanismů společnosti
- dohlíží na dodržování předpisů o ekologii a ochraně životního prostředí na svěřeném úseku

#### **Příprava a zakázky**

- zajišťuje evidenci zakázek a poprávek společnosti
- provádí zpracování nabídek a poptávek včetně jejich evidence
- provádí přípravu pro vyhodnocení zakázek
- provádí objednání dodávek a vede evidenci na PC
- provádí skladovou evidenci na PC
- provádí a zajišťuje přípravu určených zakázek
- provádí evidenci odpadového hospodářství

#### **Údržba**

- provádí drobnou údržbu staveb v oboru zámečnických prací a dle zadání kooperuje na zakázkách společnosti

### **3. 1. 8. Obchodní úsek**

V čele úseku stojí obchodní ředitel a je přímo podřízen předsedovi představenstva.

Úsek je členěn na: Nákup

Velkoobchod

Maloobchod

#### **Obchodní ředitel**

- řídí obchodní politiku společnosti v nákupu a prodeji zboží
- stanovení prodejních cen zboží
- zajišťuje nákup, prodej a fakturaci velkoobchodu s cementem
- řídí sklad včetně evidence velkoobchodu s cementem

## **Nákup**

### **Nákup a likvidace faktur**

- zajišťuje nákup produktu pro útvary prodeje
- řízení závazků
- likvidace faktur

### **Ceny**

- evidence dodavatelů
- evidence karet zboží
- plánování nákupní a prodejní ceny zboží schválené obchodním ředitelem

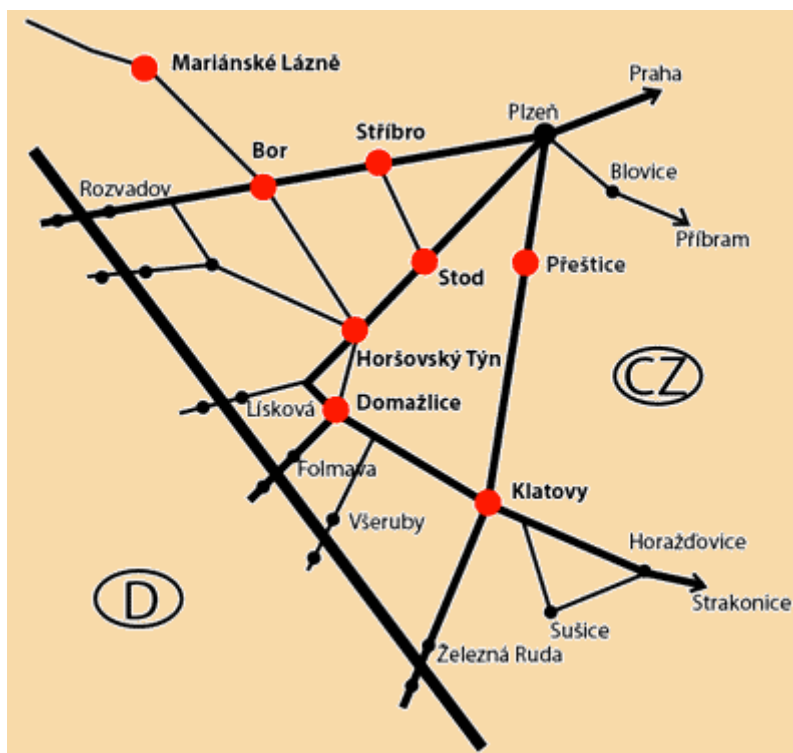
### **Obaly**

- evidence, doprava a odvoz vratných obalů

## **3. 1. 9. Maloobchod**

- vedení prodejny včetně pokladní prodejny
- skladové hospodářství
- zajišťování a provádění dopravy
- prodej zboží za optimální ceny
- aktivní řízení pohledávek

Společnost Karpem a.s. má 8 maloobchodních jednotek:



**MAPA** - červené kolečko značí místo, kde najdete naše prodejní místo.

Zdroj: <http://www.karpem.cz>

| prodejna stavebnin | vedoucí                  | telefon            | e-mail   |
|--------------------|--------------------------|--------------------|--|
| Bor u Tachova      | <b>Luděk Pavlíček</b>    | <b>604 291 126</b> | <a href="mailto:bor.stav@karpem.cz">bor.stav@karpem.cz</a>           |
| Domažlice          | <b>Josef Mráz</b>        | <b>604 291 122</b> | <a href="mailto:do.stav@karpem.cz">do.stav@karpem.cz</a>             |
| Horšovský Týn      | <b>Lada Svobodová</b>    | <b>604 291 125</b> | <a href="mailto:ht.stav@karpem.cz">ht.stav@karpem.cz</a>             |
| Klatovy            | <b>Pavel Farář</b>       | <b>739 539 588</b> | <a href="mailto:kt.stav@karpem.cz">kt.stav@karpem.cz</a>             |
| Mariánské lázně    | <b>Miloš Urbánek</b>     | <b>603 229 473</b> | <a href="mailto:ml.stav@karpem.cz">ml.stav@karpem.cz</a>             |
| Přeštice           | <b>Ing. Václav Janda</b> | <b>603 243 150</b> | <a href="mailto:prestice.stav@karpem.cz">prestice.stav@karpem.cz</a> |
| Stod               | <b>Miroslav Kubalík</b>  | <b>604 291 130</b> | <a href="mailto:stod.stav@karpem.cz">stod.stav@karpem.cz</a>         |
| Stříbro            | <b>Kamil Blažek</b>      | <b>604 291 137</b> | <a href="mailto:stribro.stav@karpem.cz">stribro.stav@karpem.cz</a>   |
|                    |                          |                    |  |

Zdroj: <http://www.karpem.cz>

**Fotky stavebnin:**



***Firma Karpem a.s. provádí tyto stavební činnosti:***

stavby a rekonstrukce včetně projektové dokumentace  
dodávky a montáž sádkartonů  
obklady a dlažby od návrhu až po realizaci  
strojní omítání - vnitřní i vnější  
dodávky a montáž střešních krytin

**Reference**

- Rekonstrukce Zvláštní školy v H. Týně - Školský úřad Domažlice
- Rekonstrukce 50 bytových jednotek - Městský úřad Kdyně
- Dokončení akce 77 bytových jednotek - Městský úřad Domažlice



- Autocentrum - Carpoint Domažlice
- Sociální objekt a úprava hřiště - Gymnázium Domažlice
- Obchodní centrum Folmava
- 72 bytových jednotek Holýšov
- Kartáčovna Kolovek
- bytové domy Staňkov



Pro koho jsou určeny služby, které nabízí společnost Karpem a.s.?

- pro všechny stavebníky
- zájemce o stavby všeho typu a druhu, kteří potřebují dopravu nákladními vozidly
- kteří potřebují opravit motorová vozidla

### 3. 1. 10. Velkoobchod

#### **Obchodní zastoupení pro významné zákazníky**

- péče o stávající klíčové zákazníky společnosti (zjišťování potřeb, spokojenosti)
- poptávková činnost
- vyhledávání nových zákazníků
- aktivní řízení pohledávek

## **Nabídky**

- zpracování návrhu a příprava nabídek

## **Objednávky a fakturace**

- nákup od schválených dodavatelů
- objednání produktu a zajištění dopravy k zákazníkovi
- fakturace

## **Obchodní zástupci regionální**

- péče o zákazníky společnosti v regionu v součinnosti s vedoucím maloobchodu
- poptávková činnost
- vyhledávání nových zákazníků
- aktivní řízení pohledávek

### **3. 1. 11. Ekonomický úsek**

V čele úseku stojí vedoucí úseku a je přímo podřízen předsedovi představenstva.

Úsek je členěn na: Všeobecná účtárna

Mzdová účtárna

Výrobní účtárna

Pokladna

Pokladna valutová

### **Vedoucí ekonomického úseku**

- je zodpovědný za činnost úseku ekonomiky
- zajišťuje hospodářskou činnost úseku
- provádí podání daňových přiznání, platby daní a poplatků, styk s finančním úřadem
- sleduje a vyhodnocuje stav závazků a pohledávek společnosti
- zpracování podkladů pro banky

- řízení oběhu účetních dokladů
- analytická evidence materiálových zásob
- vnitřní ekonomické řízení
- kontrola hospodaření společnosti
- ekonomické rozborů a statistika
- kontrola čerpání nákladů
- návrhy opatření ke snížení nákladů
- zajišťuje činnost podnikové záložny
- zajišťuje archivní službu ve společnosti

#### **Všeobecná účtárna**

- zajišťuje zpracování a odesílání statistických výkazů
- účetnictví o mzdách
- zpracování daní
- inventarizace

#### **Mzdová účtárna**

- vedení agendy v oblasti mezd, zdravotního a sociálního pojištění

#### **Výrobní účtárna**

- evidence saldokonta
- účtování o majetku

#### **Pokladna**

- hotovostní pokladna

#### **Valutová pokladna**

- hotovostní pokladna

### 3. 1. 12. Externí služby

Jsou smluvně zajišťovány stanovenými zaměstnanci v oblasti

- právní spolupráce
- BOZP, PO
- Služby v oblasti ekologie
- Služby v oblasti informačního systému

### 3. 1. 13. Povinnosti a odpovědnosti zaměstnanců

Základními povinnostmi a z nich vyplývající odpovědnosti všech zaměstnanců společnosti v souladu se zákoníkem práce a ostatních obecně platných právních předpisů v platném znění jsou zejména:

- Konat uloženou práci a dodržovat pracovní kázeň
- Pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny svých nadřízených za předpokladu, že tyto pokyny jsou vydávány v souladu s právními předpisy
- Dodržování technologických postupů
- Dodržovat zásady spolupráce s ostatními zaměstnanci
- Dodržovat a plně využívat pracovní dobu a pracovní prostředky k vykonávání dohodnutých prací, plnit kvalitně, hospodárně a včas pracovní úkoly
- Dodržovat právní předpisy v platném znění, vztahující se k vykonávané práci
- Při práci se neustále počínat tak, aby nedocházelo ke škodám na zdraví, majetku zaměstnavatele i spoluzaměstnanců, ani k neoprávněnému majetkovému prospěchu na úkor společnosti nebo jednotlivců
- Upozornit své nadřízené na hrozící škodu a je-li k odvrácení škody třeba zákrok, je zaměstnanec povinen tak učinit, pokud mu v tom nebrání důležitá okolnost nebo jestliže by tím vystavil vážnému ohrožení sebe nebo spolupracovníky
- Soustavně si prohlubovat kvalifikaci k výkonu sjednané práce
- Dodržovat předpisy k zajištění bezpečnosti práce a požární ochrany
- Dle pokynů vedoucích zaměstnanců dodržovat předpisy o ekologii a ochrany životního prostředí včetně nakládání s odpady
- Řádně hospodařit s prostředky, kterému společnost svěřila a ochraňovat majetek společnosti před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím
- Nejednat v rozporu s oprávněnými požadavky společnosti
- Dodržovat zásady neposkytování utajovaných informací třetím osobám

### 3. 1. 14. Personální zajištění

Společnosti Karpem a.s. má v současné době 250 zaměstnanců. Personální povinnosti má na starosti sekretářka, mzdová hlavní účetní v rámci celé společnosti. Nábor a propouštění zaměstnanců je úkolem sekretářky, která je pověřena přímo ředitelem společnosti. Pokud jsou přijímány noví zaměstnanci, zvolí si sekretářka k sobě vedoucího oddělení, na které je nový zaměstnanec přijímán, a ten je přítomen při přijímacím pohovoru a pomáhá prověřit odborné znalosti, které jsou pro danou funkci stanoveny. Mzdová účetní se stará o mzdy všech zaměstnanců.

#### 3. 1. 14. 1. Struktura zaměstnanců podle středisek

Kmenové středisko 1000 – Ekonomický úsek 14 zaměstnanců

Kmenové středisko 1001 – Společníci 3 zaměstnanci

Kmenové středisko 1002 – 1 zaměstnanec

Kmenové středisko 2000 – Doprava 6 zaměstnanců

Kmenové středisko 2003 – Kamiony (plachty) 17 zaměstnanců

Kmenové středisko 2004 – Cisterny 11 zaměstnanců

Kmenové středisko 2300 – Dílna (automechanici) 14 zaměstnanců

Kmenové středisko 2400 – Správce sítě 1 zaměstnanec

Kmenové středisko 2410 – Reklama 3 zaměstnanci

Kmenové středisko 3000 – Stavby 58 zaměstnanců

Kmenové středisko 4000 – Obchodní úsek 13 zaměstnanců

Kmenové středisko 4010 – Domažlice 9 zaměstnanců

Kmenové středisko 4020 – Horšovský Týn 4 zaměstnanci

Kmenové středisko 4030 – Bor u Tachova 3 zaměstnanci

Kmenové středisko 4040 – Velkoobchod 9 zaměstnanců

Kmenové středisko 4050 – Mariánské Lázně 8 zaměstnanců

Kmenové středisko 4060 – Stod 6 zaměstnanců

Kmenové středisko 4070 – Klatovy 24 zaměstnanců

Kmenové středisko 4072 – Barvy, laky 1 zaměstnanec

Kmenové středisko 4073 – Benzina 3 zaměstnanci

Kmenové středisko 4080 – Palety 2 zaměstnanci

Kmenové středisko 4083 – Palety (Klatovy) 5 zaměstnanců

Kmenové středisko 4090 – Stříbro 6 zaměstnanců

Kmenové středisko 4140 – Přeštice 12 zaměstnanců

Kmenové středisko 4301 – Služby 13 zaměstnanců

### 3. 2. Cíl projektu

Cílem mého projektu je navýšení obrátu a zisku firmy a to rozšířením prodejních ploch společnosti Karpem a.s.. Získání nových zákazníků, příležitost nových pracovních míst pro veřejnost, splnění stanovených indikátorů daného projektu a rozšíření sortimentu.

Základním úkolem firmy vždy bylo a zůstává **maximální spokojenost zákazníka**.

Vizi společnosti budeme naplňovat následujícími úkony:

- Zajištěním stavebních zakázek účastí ve veřejných soutěžích
- Zkvalitněním organizace a řízení výroby, zvýšení produktivity práce
- Optimalizací vlastních nákladů výrobního procesu a správy firmy
- Zlepšením vztahů zaměstnanců a firmy, zaměřením na člověka
- Zaměřením pozornosti na obhájení dobrého jména firmy kvalitním prováděním zakázek a solidním a vstřícným jednáním se zákazníky ze strany všech zaměstnanců firmy
- Trvale se zaměřit na zajištění aktivní finanční situace firmy
  
- Zaměřit se na maximální využití nového softwaru

### 3. 3. Aktivity projektu

Mezi aktivity mého projektu patří výběr vhodné lokality pro nové prodejní středisko, zvolení vhodných výrobků (výrobní portfolio), výběr vhodných zaměstnanců pro nové středisko, prověřování poptávky a nabídky, zmapování konkurence a doplnění oblastních dodavatelů.

#### **Cílová skupina projektu**

Do cílové skupiny projektu bych zařadila všechny stavební firmy a drobné stavebníky.

## 4 VÝSLEDKY A DISKUSE

### 4. 1. Analýza vnějšího prostředí

#### 4. 1. 1. Metoda posouzení externího prostředí (vnější okolí)

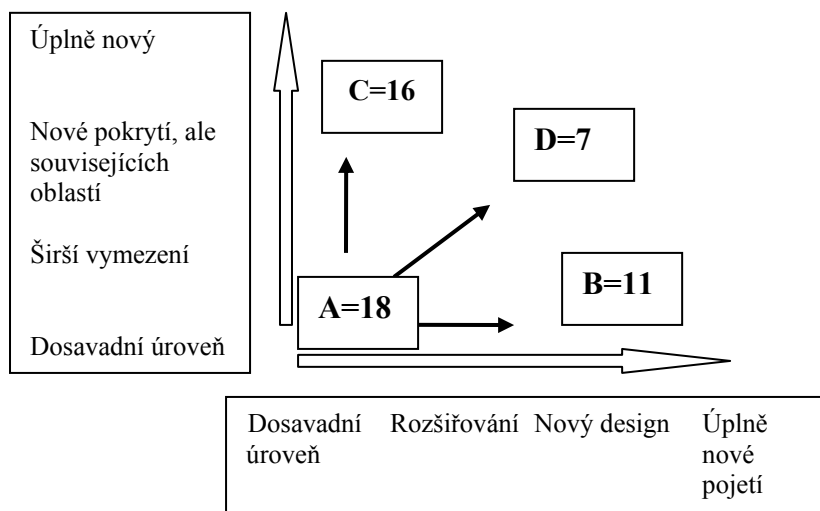
##### Analýza tržního prostředí

Tuto analýzu by měla firma udělat vždy jako první, aby zjistila, zda setrvat u dosavadní činnosti a u dosavadních zákazníků, či učinit kroky, které by přinesly změnu.

K určení strategických alternativ jsem použila doporučený metodický postup pro řešení této problematiky, kdy základem je dotazník, jenž umožní identifikovat průzkum podnikatelského okolí firmy. Tento dotazník vyplňuje řešitel, výsledky konzultuje s vrcholovým managementem.

Tento dotazník jsem dala k vyhodnocení jednateli FO a PO vyvíjející svou činnost na území města Horní Bříza. Celkem bylo vybráno a předáno k vyhodnocení 12 dotazníků. Tímto dotazníkem získáme základní poznatky o problémech a potřebách podnikatelského sektoru v Horní Bříze. Dotazníky jsem dala vyplnit jednatelům firem, kteří odpověděli na 10 otázek, které jsou v **příloze č.1**.

##### Obrázek č. 13: Zaměření alternativ



### ***Vyhodnocení dotazníků***

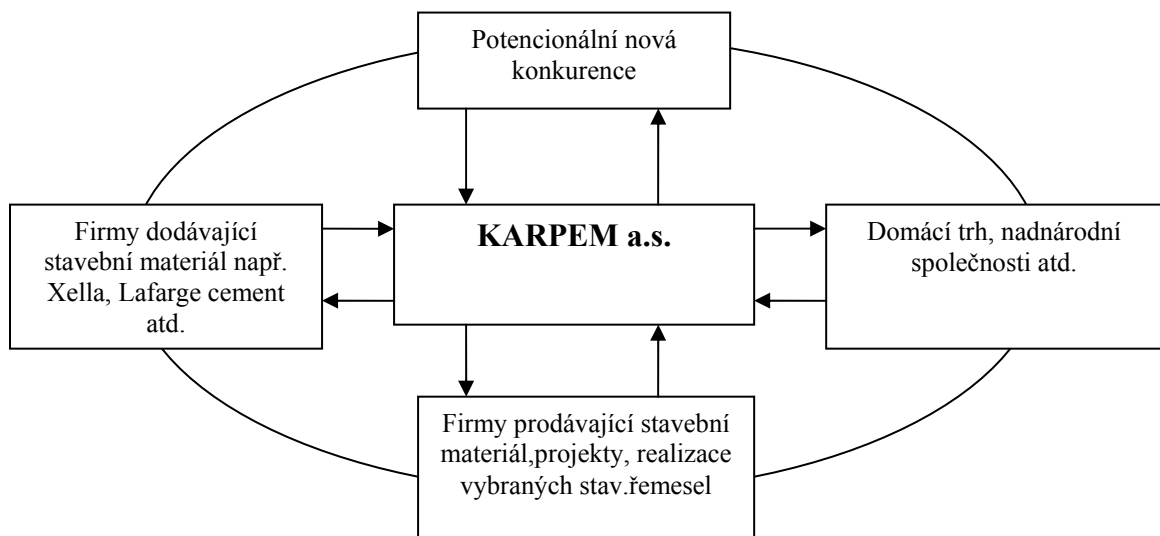
Největší počet oslovených tvořily podnikatelské subjekty s jediným zaměstnancem – tedy malé živnosti. 25% subjektů se zařadilo do skupiny s počtem do 5 pracovníků. 17% dotázaných neodpovědělo. Stejným poměrem 8% skončily subjekty ve skupině 6-9 a 25-49 pracovníků.

Výstavbu nového prodejního střediska v Horní Bříze budu aplikovat na 3 metodách: Porterův model, mapa konkurentů a analýza atraktivity odvětví.

#### **4. 1. 2. Porterův model**

Tento model umožňuje firmě, aby si určila pozici, kterou na trhu zaujímá.

Obrázek č. 14: Porterův model pro Karpem a.s.



Zdroj: Šlajsová Kamila 2008

### Konkurence

Mezi hlavní konkurenci patří veškeré společnosti, firmy, které mají co do činění s obchodem se stavebními materiály, projektováním, realizací vybraných stavebních řemesel a technologií. A protože v České republice je těchto firem hodně s dlouholetou tradicí a delší



působností na trhu jako např. Stafiko, Vlček-stavby s.r.o., Stavebniny 007, myslím si, že firmě Karpem a.s. hrozí ohrožení ze strany konkurence.

Potencionální konkurenci představují všechny nově vznikající společnosti, které se zabývají veškerými stavebními pracemi. V dnešní době každá firma, která se chce prosadit na trhu, musí zvolit efektivní druh reklamy a hlavně vydobít si dobré jméno na trhu

### Zákazníci – Klienti

Hlavním úkolem společnosti Karpem a.s. je poskytovat komplexní služby zákazníkům dle jejich přání. Prioritním trhem pro služby společnosti především domácí trh. Vzhledem ke své síle je podnik schopen uspokojit i kapitálově náročné zakázky, které se pohybují v několika milionech korun.

### Substitut

Substitutem lze označit firmy, které mají stejný směr oboru, tzn. stavebnictví, jsou to především firmy zabývající se obchodem se stavebními materiály, projektováním, realizací vybraných stavebních řemesel a technologií, jako např. SIPA, spol. s r.o., DSP - MARKET s.r.o. atd.

### Dodavatelé

Dodavateli jsou zejména výrobci stavebního materiálu, prodejci stavební mechanizace, jako např. míchačky, stavební výtahy, čerpadla atd. Společnost ale nemá pouze jednoho klíčového dodavatele, na němž by byla závislá, ale spolupracuje s několika obchodními partnery, což je pro firmu velice výhodné.

### **Vyhodnocení**

Po zpracování Porterova modelu jsem došla k závěru, že společnosti hrozí velký počet nebezpečí od jiné konkurence. Síla společnosti spočívá v kvalitních pracech a to jak z pohledu projektu, tak výstavby různých domů za příznivé ceny.

### 4. 1. 3. Mapa konkurentů

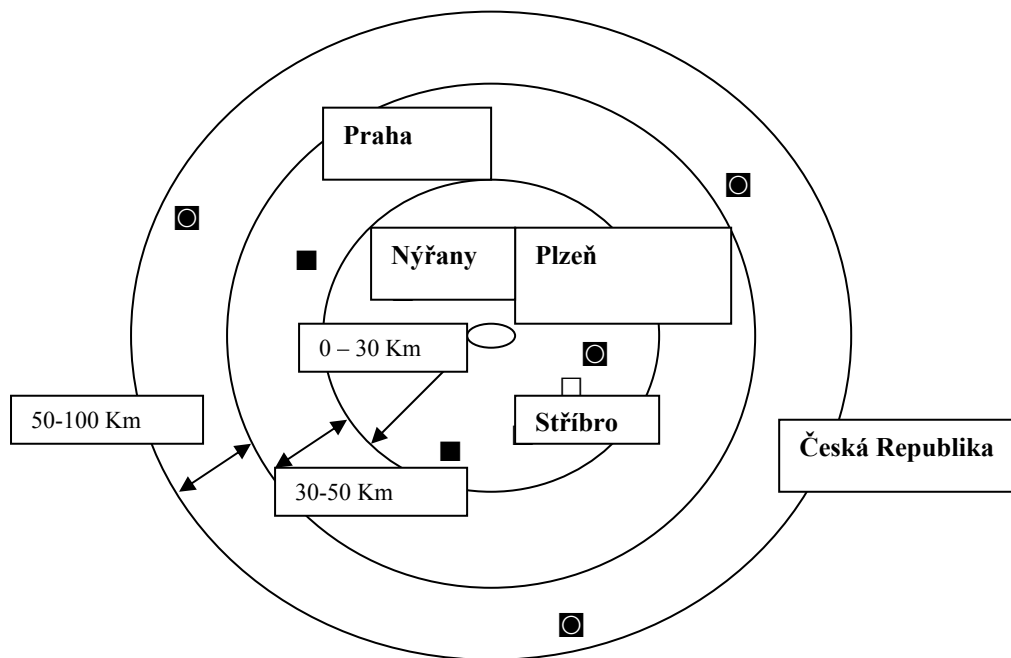
Tato mapa je důležitá k poznání, jaký konkurenti se na místním trhu vyskytují, jakou mají velikost a kde se nachází. Ve své analýze se soustředí zejména na konkurenci, která působí regionálně, zejména v západočeském regionu

Tabulka č.9: Seznam konkurentů

| Pořadí | Název                               | Působnost     | Označení |
|--------|-------------------------------------|---------------|----------|
| 1      | SIPA, spol. s r.o.                  | Plzeň         | ■        |
| 2      | Stavebniny RABAT ČR, a.s.           | Plzeň – sever | □        |
| 3      | <u>MENE Industry s.r.o.</u>         | Plzeň         | ◼        |
| 4      | Stavebniny StavbaOnline.cz          | Plzeň - sever | □        |
| 5      | Stapom s.r.o.                       | Rokycany      | ◼        |
| 6      | Stavebniny Krutský                  | Plzeň - sever | ◼        |
| 7      | <u>HAAS Fertigbau, spol. s r.o.</u> | Blovice       | ■        |
| 8      |                                     |               |          |

Zdroj: Šlajsová Kamila 2008

Obrázek č. 15: Strategická mapa konkurentů



Zdroj: Šlajsová Kamila 2008

Legenda:

- Malá firma      □
- Střední firma      ■
- Velká firma      ⊠

Z následujících údajů je zřejmé, že firmě hrozí velká konkurence a to v blízkosti o rozsahu do 50km. Z předešlé tabulky a následně z mapy, je patrné, že velké množství konkurentů se nachází v těsné blízkosti firmy, což znamená, že firma je ve velkém ohrožení a může se stát, že konkurence bude silnější a proto by firma měla vymyslet nějaký způsob, čím by překonala konkurenci.

#### 4. 1. 4. Analýza atraktivity odvětví

Tato analýza navazuje na kroky, které jsem provedla v analýzách konkurence – Porterův model a mapa konkurentů. Hodnotím zde patnáct faktorů a ke každému přiřazuji skóre od 1 – 10. Nejvyšší skóre dávám tam, kde podmínky odvětví umožňují společnosti maximálně využít disponibilní zdroje.

Tabulka č.10: Analýza atraktivity odvětví

| Pořadí | Faktor                   | Síla                       | Skóre |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|--------|--------------------------|----------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|        |                          |                            | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 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: Šlajsová Kamila 2008

Po ohodnocení jednotlivých faktorů je součet přiděleného skóre roven 86. Jelikož součet všech hodnot není nižší než 75, lze říci, že není potřeba repozice společnosti v rámci odvětví a proto mohu firmě doporučit, ať v odvětvím, ve kterém působí v současné době, **pokračuje**

i do budoucna. Ve většině případech se skóre pohybuje mezi 75 a 120, z čehož vyplývá, že výsledek u této společnosti odpovídá normě.

## 4. 2. Analýza vnitřního prostředí podniku

V následujících bodech praktikuji nové středisko do následujících modelů: SWOT analýza, space analýza a určení konkurenční pozice.

### 4. 2. 1. SWOT analýza

Tuto analýzu je možno použít jak u analýz vnějšího prostředí, tak i u analýz vnitřního prostředí, jelikož zde jsou zohledněny jak vnější, tak i vnitřní faktory.

Obrázek č. 11: Metoda SWOT

|  |                        |  |  |
|--|------------------------|--|--|
|  | <b>Interní faktory</b> | <b>Silné stránky S</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pružnost organizace</li> <li>- silné zdroje</li> <li>- schopnost kooperace</li> <li>- moderní technologie</li> <li>- projektů</li> </ul> | <b>Slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- omezena příp. další výstavba</li> <li>- špatní dodavatelé</li> <li>- velká konkurence</li> </ul> |
| <b>Externí faktory</b>   |                        | <b>kvalita <i>Přístup SO</i></b>   |  |
| <b>Příležitost trhu O</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- růst trhu, růst poptávky</li> <li>- specializovaný trh s možností vstupu</li> <li>- rozšíření zákazníků</li> <li>- možnost integrace</li> <li>- možnost exportu atd.</li> </ul> |                        | <i>Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.</i>  |  |
| <b>Nebezpečí trhu T</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- silná konkurence</li> <li>- vstup zahraniční konkurence</li> <li>- objemové trhy, malá možnost diferenciac</li> <li>- stará odvětví</li> </ul>                                    |                        |  |  |

Zdroj: Šlajsová Kamila 2008

### Silné stránky

Stavební společnost Karpem a.s. se postupně vyprofilovala v komplexně vybavenou firmu mezi jejíž přednosti patří pružnost organizace, vysoká úroveň řešení technických a technologických problémů staveb, schopnost kooperace s dalšími dodavateli a významnými investory včetně finančních a bankovních institucí a právě tyto skutečnosti patří mezi hlavní body **silných stránek** firmy. Moderní technologie firmy je také nedílnou součástí firmy.

### **Slabé stránky**

Mezi slabé stránky výstavby nového prodejního střediska patří především velikost a tvar pozemku, který umožňuje pouze omezenou případnou další výstavbu. Další slabou stránkou je silná konkurence, která se nachází v těsné blízkosti firmy s dlouholetou zkušeností.

### **Příležitosti**

Příležitosti bych viděla v nabídkách projektů na světové trhy a s tím samozřejmě i kvalifikované zaměstnance, které jsou pro chod společnosti obzvláště důležité. Rozšíření svých zákazníků patří též mezi příležitosti.

### **Nebezpečí trhu**

Do nebezpečí trhu bych zařadila stále se vzrůstající konkurenci, které je v západních Čechách mnoho.

Zjištěním většiny silných a slabých stránek, příležitostí a nebezpečí trhu jsem vyhodnotila, že přístupem, kterého by se firma měla držet, je **přístup SO**. Je to přístup, při kterém firma využije všechny příležitosti a silné stránky. Je zapotřebí dosáhnout snahy o vedoucí či útočnou pozici na stavebním trhu.

## **4. 2. 2. SPACE analýza**

Tato analýza umožňuje podniku vymezit vhodnou strategickou pozici a jeho jednotlivé činnosti. Jednotlivé faktory jsou ohodnoceny škálou od -6 (nejhorší) do +6 (nejlepší) a výsledek je graficky znázorněn do grafu se shodnými hodnotami na obou osách.

Tabulka č. 5: Space analýza

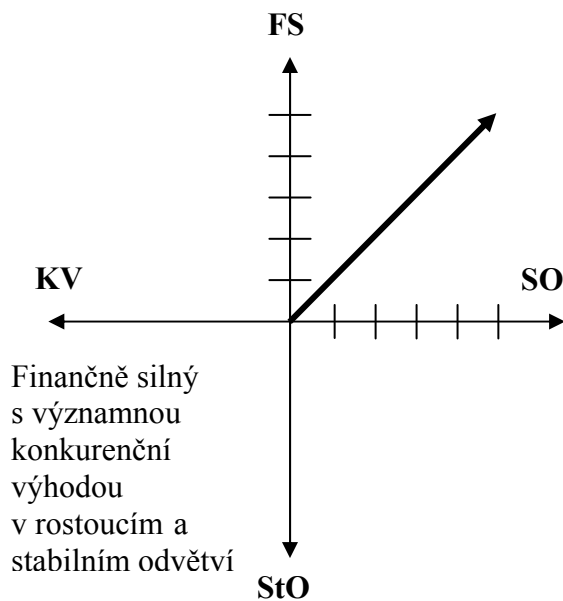
| <b>Faktory ovlivňující stabilitu prostředí StO</b> |   |
|--|---|
| Technologické změny                                | 5 |
| Míra inflace                                       | 1 |
| Proměnlivost poptávky                              | 4 |
| Cenové rozpětí konkurenčních výrobků - služeb      | 4 |
| Bariéry vstupu do odvětví                          | 1 |

|   |           |
|---|-----------|
| Rivalita mezi existujícími konkurenty               | 1         |
| Cenová elasticita poptávky                          | 0         |
| Tlak ze strany substitutů                           | 2         |
| <b>Celkem StO</b>                                   | <b>18</b> |
| <b>Faktory ovlivňující sílu odvětví SO</b>          |           |
| Růstový potenciál                                   | 3         |
| Ziskový potenciál                                   | 3         |
| Finanční stabilita                                  | 2         |
| Technologické know-how                              | 1         |
| Využití zdrojů                                      | 2         |
| Kapitálová intenzita                                | 1         |
| Složitost vstupu do odvětví                         | 5         |
| Produktivita, využití kapacit                       | 3         |
| Vyjednávací síla výrobců                            | 2         |
| <b>Celkem SO</b>                                    | <b>20</b> |
| <b>Faktory ovlivňující konkurenční výhodu KV</b>    |           |
| Podíl na trhu                                       | 4         |
| Kvalita služby                                      | 5         |
| Životní cyklus výrobku - služby                     | 3         |
| Inovační cyklus                                     | 0         |
| Loajalita zákazníků                                 | 2         |
| Technologické know-how                              | 1         |
| Vertikální integrace                                | 0         |
| Rychlost zavádění nových výrobků - služeb           | 2         |
| <b>Celkem KV</b>                                    | <b>17</b> |
| <b>Faktory ovlivňující finanční sílu podniku FS</b> |           |
| Návratnost investic                                 | 4         |
| Likvidita   | 1         |
| Míra zadlužení                                      | 0         |
| Požadovaný versus disponibilní kapitál              | 2         |
| Cash-flow   | 2         |
| Složitost výstupu z odvětví                         | 3         |
| Míra rizika   | 2         |
| Obrat zásob   | 1         |
| Využívání úspor z rozsahu a zkušeností              | 2         |
| <b>Celkem FS</b>                                    | <b>17</b> |

Zdroj: Šlajsová Kamila 2008



Obrázek č. 12: Agresivní pozice



Zdroj: Šlajsová Kamila 2008

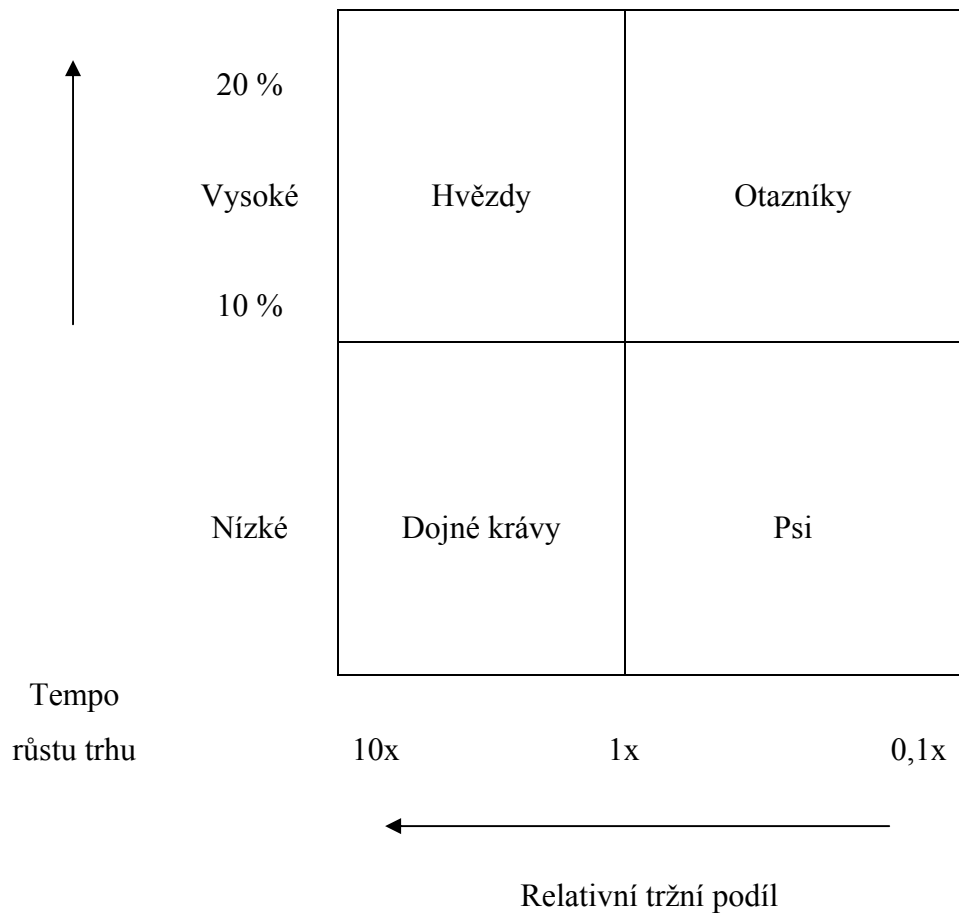
Společnost podniká v **atraktivním odvětví**, které se rychle rozvíjí a roste. Kritickým faktorem společnosti je slabá finanční síla. Společnost by měla hledat možnosti, jak svou finanční pozici upevnit např. snížením nákladů či vylepšením a rozšířením škály poskytovaných služeb.

#### 4. 2. 3. Portfolio analýza

Tato analýza se používá pro diversifikované podniky (podniky, které produkují různé výrobky či služby určené pro různé trhy). Jedná se o soubor metod, které zkoumají produkty daného podniku a jejich úspěšnost na trhu.

Metoda *BCG* je jednou z nejvíce využívaných metod portfolio analýzy, která pro určení současného postavení jednotlivých výrobních skupin využívá kritéria cash-flow, tržního podílu a tempa růstu trhu. Tato metoda se též nazývá bostonská matice.

Obr. č.13 – BCG matice



Na horizontální osu matice se vynáší relativní tržní podíl vztažený vůči konkurentovi (případně čtyřem největším konkurentům). Tempo růstu trhu se vynáší na svislou osu. Objem celkového prodeje jednotlivých produktů je vyjádřen obvodem kruhů v matici. Podle tohoto jsou poté produkty umístěny do čtyřech základních skupin:

- otazníky – jsou výrobky se současným nízkým tržním podílem, přičemž tento trh vykazuje rostoucí tendenci, obvykle se jedná o nové výrobky vyžadující vysoké finanční náklady, podnik se musí snažit zlepšit jejich pozici (u této skupiny není jasné zda bude možno udržet žádoucí vývoj)
- hvězdy – jde o výrobky, které mají vysoký tržní podíl s vysokým tempem růstu trhu, podnik by se měl snažit udržet

tyto výrobky v dané pozici což obvykle vyžaduje vynakládání dodatečných finančních prostředků na reklamu a distribuci

- dojně krávy – jedná se o produkty jejichž relativní tržní podíl je vysoký a tempo růstu pomalé či klesající, tyto produkty vytváří podniku velký cash-flow (finanční prostředky plynoucí z těchto výrobků lze použít na podporu „hvězd a otazníků,,
- psi – produkty, které mají nízký tržní podíl s nízkým tempem růstu trhu, je třeba zvážit jejich budoucí existenci

Přínos analýzy portfolia spočívá v tom, že umožňuje analyzovat jednotlivé výrobky, posoudit jak jsou schopné podílet se na tvorbě cash-flow, a také navrhnout portfolio, které zajistí v optimální míře rozvoj podniku a růst jeho výnosnosti.

#### **Výrobní portfolio pro výstavbu nového prodejního střediska v Horní Bříze**

V příloze č.2 jsou vypsány výrobky, které bude nabízet nové středisko v Horní Bříze. Je to sortiment od 7 nejlepších dodavatelů firmy Karpem a.s.

#### 4. 2. 4. Analýza zdrojů specifických příležitostí

Cílem této analýzy je získání specifických předností, kterými se *Hotel Třeboňský Sen a třeboňsko liší od ostatních hotelů.*

**Obr. č.14: Obecné vymezení zdrojů podniku(vlastní zpracování):**

| <b>Hotel Třeboňský Sen</b>  |   |
|---|---|
| <b>Fyzické zdroje</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Technické vybavení,</li> <li>• provozní plochy,</li> <li>• skladové prostory.</li> </ul>           | <b>Lidské zdroje</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktura pracovních sil,</li> <li>• organizace práce,</li> <li>• vzájemná zastupitelnost.</li> </ul> |
| <b>Finanční zdroje</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilní kapitál</li> <li>• závazky a pohledávky,</li> <li>• možnosti získat úvěr.</li> </ul> | <b>Zdroje nehmotné povahy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Image společnosti,</li> <li>• „dobré jméno“ společnosti</li> <li>• znalost trhu.</li> </ul>  |

**Fyzické zdroje** – Firma Karpem a.s. disponuje kvalitní počítačovou sítí. Zázemí firmy je velice komfortní skýtá širokou škálu vybavení. Firma má velké provozní plochy a skladové prostory.

**Lidské zdroje** – důležitý článek pro rozvoj podniku. Zaměstnanci jsou přijímáni většinou na příslušná místa z vnějších zdrojů. Jedná se především o mladší zájemce s odbornými a s praxí. Zaměstnanci disponují spolehlivostí především v plnění svých úkolů. Všichni zaměstnanci jsou na svých pozicích vyškolení a nabízí se jim zde kariérní postup. Zaměstnanci jsou taktéž školeni v oblasti etikety a správného jednání s klientem. Za těchto předpokladů se pak hosté rádi do našeho hotelu vracují.

**Finanční zdroje** – firma je financována převážně ze svých zdrojů.

**Zdroje nehmotné povahy** – firma má vybudované silné zázemí a díky vlastnictví několika dalších objektů v západních Čechách, včetně benzínky v Klatovech se stává velice silnou konkurencí a má dobré jméno nejen u tuzemských ale i zahraničních stavebních společností.

#### 4. 3. Shrnutí dílčích výsledků

Po zanalyzování vnějšího a vnitřního prostředí podniku jsem došla k následujícím závěrům:

- společnost má silné postavení na trhu, zejména pak v západočeském regionu,
- podnik patří mezi finančně silný a služby, které jsou poskytovány a prodávány, jsou vysoké kvality,
- služby jsou cenově dostupné a s porovnání s konkurencí, vycházejí levněji než jiné druhy reklamy,
- je zapotřebí oslabit konkurenci a upevnit si postavení na trhu.
- společnost podniká ve velice atraktivním a lukrativním odvětví.

Veškeré metody, které jsem aplikovala do praxe, jsou podrobně vysvětleny v teoretické části projektu, kde je také popsán podrobný postup při jejich zpracování.

#### 4. 4. Návrh strategie (návrhy na opatření)

Pro výstavbu nového prodejního střediska pro firmu Karpem a.s. jsem vybrala areál firmy Keramont Keramika v k.ú. v Horní Bříze. Metodami oceňování zjistím, zda je to vhodná lokalita pro výstavbu tohoto střediska a zda se nám tato výstavba vyplatí. Vypracuji návrh tržní hodnoty areálu firmy Keramont Keramika (nové prodejny, včetně skladů, příslušenství a pozemků).

##### 4. 4. 1. Návrh krátkodobé strategie

- spolehlivý dodavatelé a subdodavatelé
- vhodné prostory pro realizaci projektu
- vlastní finanční prostředky

##### 4. 4. 2. Návrh dlouhodobé strategie

- budování dobrého jména společnost
- know-how
- znalost trhu
- firemní reference
- rozšíření sortimentu

#### **Rozsah ocenění**

Rozsah práce při ocenění nemovitosti vychází z toho, že by mělo být přihlédnuto ke všem vlivům, které mohou její tržní hodnotu významně ovlivnit. Mezi ně patří: historie a podstata nemovitosti (dle typu oceňovaného majetku), obecné ekonomické vyhlídky a specifické podmínky nemovitosti, účetní hodnota nemovitosti, realizované tržní ceny porovnatelných nemovitostí, předpokládaný objem výnosu nemovitosti, ekologické zatížení nemovitosti a věcná břemena. Pokud jsou informace o těchto skupinách problémů dostupné, mohou být využity v prognóze výnosu majetku, je-li nemovitost oceňována s využitím výnosové metody.

#### **Stanovení tržní hodnoty**

Tržní hodnota je stanovena podle dostupných metod, které jsou reálně použitelné v současných ekonomických podmínkách v ČR a nejlépe vystihují současnou hodnotu majetku. Ta je velmi proměnlivá v čase a je ovlivňována mnoha faktory, které se vyvíjejí

v období rozvoje tržního hospodářství, stabilizace finanční politiky a soukromého podnikání. Použití metod a způsob stanovení tržní hodnoty je také ovlivněn i účelem, pro který se tržní hodnota majetku zajišťuje.

#### 4. 4. 3. Metody oceňování

##### 4. 4. 3. 1. Metoda stanovení věcné hodnoty

Věcná hodnota je reprodukční cena nemovitosti snižená o opotřebení. Reprodukční cena odpovídá výši nákladů, které by bylo nutno v době ocenění vynaložit na pořízení stejné nebo porovnatelné nové věci. Ocenění může tedy být i podkladem v rozhodovacím procesu investora (potencionálního kupce), zda je výhodnější a ekonomicky efektivnější koupit již existující nemovitost nebo vybudovat nemovitost novou. Věcnou hodnotu staveb je třeba určit s přihlédnutím k opotřebení, které s ohledem na skutečný stavebnětechnický stav a morální zastarání stanovené pomocí některé ze známých metod. Nemovitosti zpravidla dělíme na: stavby, venkovní úpravy a pozemky (včetně vodních ploch). Při stanovení věcné hodnoty nemovitosti (kromě pozemků) mají zásadní význam vstupní údaje. U staveb těmito vstupními údaji jsou: délka (m), zastavěná plocha ( $m^2$ ), obestavěný prostor ( $m^3$ ), vnitřní využitelná (pronajmutelná) plocha ( $m^2$ ), stáří stavby, reprodukční pořizovací cena  $1 m^3$  obestavěného prostoru,  $1 m^2$  zastavěné plochy, příp.  $1 m$  délky, opotřebení stavby. Pro výpočet opotřebení stavby je nutné zjistit příp. stanovit: stáří stavby a stav běžné údržby, technické a morální opotřebení, provedené opravy a výměna jednotlivých konstrukčních prvků, předpokládanou životnost (další trvání stavby), metodu výpočtu opotřebení a odůvodnit její použití. U venkovních úprav se vychází z reprodukční ceny s odpočtem opotřebení pro každou venkovní úpravu. Je také možno stanovit hodnotu venkovních úprav procentním podílem z hodnoty hlavních staveb s přihlédnutím k jejich stavu a provedení. U pozemků se vychází z výměr podle výpisu z katastru nemovitostí nebo geometrického plánu, z druhu pozemku (zastavěná plocha, orná půda, atd.). Uváží se také umístění pozemku v dané obci a údaje z územně plánovací dokumentace. Porovnáním s prodeji pozemků v dané lokalitě se stanoví reálná tržní hodnota za  $1 m^2$  pozemku. Vždy se uvedou podklady, na základě kterých se tato hodnota odvodila. U všech pozemků je třeba vycházet z územně plánovací dokumentace a dalších podkladů. Poznámka: Jednotkové reprodukční ceny a věcné hodnoty staveb hlavních, vedlejších a venkovních úprav jsou pouze orientační (zaokrouhlené).

#### 4. 4. 3. 2. Metoda výnosová

Zjistí se u nemovitostí z dosaženého ročního nájemného sníženého o roční náklady na provoz. Do těchto nákladů by se měly započítat odpisy, průměrná roční údržba, správa nemovitostí, daň z nemovitosti apod. Vyjádření hodnoty nemovitosti pomocí kapitalizační míry je nutno provádět diferencovaně pro každou nemovitost a v jednotlivých faktorech průběžně zohledňovat vývoj ekonomiky v ČR. Současná hodnota nemovitosti je pak určena podle tohoto schématu: stanovení množství, spolehlivosti a délky trvání budoucího stabilizovaného výnosu, stanovení odpovídající kapitalizační míry a využití kapitalizace, tj. převodu budoucích peněz na jejich současnou kvantitativní úroveň. Hodnota majetku vyjádřená výnosovou metodou vyplývá ze vzorce:  $V = 100 \cdot Z / r$ , ve vzorci je možno  $Z$  nahradit  $Z_u$ , kde  $V$  – je výnosová hodnota majetku,  $Z$  – je čistý roční stabilizovaný výnos (před zdaněním, je-li stanoven z nájmu),  $Z_u$  – je stabilizační roční zisk ( po zdanění ), je-li stanoven z provozu nemovitosti jako podnik,  $r$  – je kapitalizační míra. Kapitalizační míru  $r$  lze stanovit jako součet čtyř základních členů: skutečné míry výnosnosti, inflační míry, rizikové míry a míry ekonomické životnosti:  $r = r_1 + r_2 + r_3 + r_4$ , kde  $r_1$  – je míra ekonomické výnosnosti, tj. úroková míra na bezpečné vklady ve lhůtě požadovaného úvěru, snížená o inflační vlivy,  $r_2$  – je skutečná míra inflace v hodnoceném období,  $r_3$  – je riziková míra. Výchý rizika uložení kapitálu do oceňované nemovitosti nutno posoudit např. dle místních podmínek, podle známé nebo očekávané konkurence, a podle případného nebezpečí ztráty likvidnosti. Můžeme zahrnovat i vlivy konjunktury a nepředvídatelné vlivy a  $r_4$  – je míra ekonomické životnosti. Stanovuje se podle průměrné technické a morální životnosti hmotného majetku oceňované nemovitosti. Celkovou kapitalizační míru  $r$  stanovujeme zásadně skladbou jednotlivých faktorů. Pokud některý faktor není použit, uvede se zdůvodnění.

#### 4. 4. 3. 3. Metoda porovnávací

Tato metoda pro ocenění nemovitosti je založena na porovnání předmětné nemovitosti s obdobnými, jejichž ceny byly v nedávné době realizovány na trhu, jsou známé a ze získané informace je možno vyhodnotit jak hodnotu samotné stavby či souboru staveb, tak i hodnotu pozemku. Pokud je metoda porovnávací použita, musí být uvedeny v časovém horizontu ne delším než šesti měsíců minimálně tři realizované ceny obdobných nemovitostí. Porovnání musí být provedeno jak z pohledu stavební substance (obestavěný prostor, zastavěná plocha,

velikost pozemku atd.) tak i z pohledu ekonomického efektu nemovitosti. Porovnávací metoda dává nejpřesnější obraz o skutečně realizovatelných cenách. Nevýhodou je neustále zastarávání informací a potřeba neustálé aktualizace porovnávací databáze. Tato skutečnost vyžaduje pravidelnost a soustavnost monitoringu trhu. S množstvím a kvalitou informací o trhu zákonitě roste i přesnost hodnocení a schopnost odhadce odlišit kvalitu a tedy i vliv jednotlivých parametrů na cenu. Velký vliv na kvalitu dosažených porovnávacích cen má ověřená informace o průběhu prodeje. Za optimální délku průběhu realizace prodeje lze uvažovat období 1 – 6 měsíců. Cena nemovitosti se utváří na trhu v konkrétních podmínkách. Úkolem odhadce je co nejvěrněji popsat všechny cenotvorné faktory a jejich přínos k tvorbě výsledné tržní hodnoty. Nemovitostmi je charakterizována kvalitativními parametry jako např. využitelný prostor, polohou, velikostí apod.

Kvalitativní parametry lze rozdělit do několika úrovní:

- a) Základní dělení – objekty mohou být porovnány podle typu, podtypu a speciální charakteristiky, dále dle materiálové charakteristiky, fyzického opotřebení, funkční a ekonomické zastaralosti a kvality provedení.
- b) Charakteristika prostoru – podrobný popis jednotlivých konstrukcí a vybavenosti. Popsat fyzické opotřebení, funkční a ekonomickou zastaralost a kvalitu jednotlivých konstrukcí.
- c) Další důležitá charakteristika je poloha – poloha v rámci ČR – okres , obec , katastrální území, poloha v místě, zóna a poloha v zóně – vybavenost obce a vybavenost konkrétní lokality, v níž je nemovitost situována. Je důležité sledovat cenotvorné charakteristiky vydávané statistickým úřadem.
- d) Velikost: užitný prostor, zastavěná plocha, obestavěný prostor.

#### 4. 4. 4. Aplikace metod

Každá z výše popsaných metod má své klady a zápory. Nejprůkaznější z metod je metoda porovnání tržních cen, jestliže pro použití této metody máme dostatečnou četnost aktuálních porovnatelných hodnot (cen z realizovaných prodejů). Z výpočtových metod se v současné době často používají hodnoty vypočtené metodou výnosovou a metodou stanovení věcné hodnoty. Stále větší význam má metoda porovnávací, která nejvěrněji zobrazuje situaci na trhu a proto by neměla chybět v žádné analýze, která má stanovit tržní hodnotu nemovitosti.



#### 4. 4. 5. Popis a účel

Předmětem ocenění jsou provozní objekty prodejny Keramont Keramika se skladovým zázemím. Jedná se o část bývalého výrobního podniku Keramické závody Horní Bříza. Situovány jsou v zastavěné části obce, při státní komunikaci trasy Plzeň – Most. V sousedství je odstavné parkoviště při čerpací stanici pohonných hmot firmy Petra a Keramické závody Horní Bříza. Příjezd je odbočením z hlavní průtahové komunikace a dále po veřejné místní komunikaci k hlavnímu vjezdu u parkoviště. Další vjezd je při severní straně, přímo z hlavní komunikace. Objekty tvoří navzájem jednotný funkční celek, součástí jsou i prostorné manipulační plochy při východní části areálu. Areál je napojen vlastními přípojkami na veřejné rozvody el. Energie, vody kanalizace a plynu z nedaleké regulační stanice. Z hlediska účelu využití a s přihlédnutím k možné alternativní záměně se jedná o polohu velmi výhodnou. Obec Horní Bříza má státu města, žije zde 4 520 obyvatel. Od Plzně je vzdálena cca 10 km.

#### 4. 4. 6. Analýza ocenění prodejny

Na ocenění prodejny použijí ukazatelovou metodu. Věcná hodnota je stanovena pomocí ukazatelové metody, která využívá soustavy průměrných rozpočtových ukazatelů. Byl vybrán nejbližší objekt a stanovena základní hodnota. Do ní byla promítnuta materiálová charakteristika a zohledněny faktory nákladů na umístění stavby.

Materiálová charakteristika: zděné z cihel, tvárnic a bloků

Zastavěná plocha celkem: 281 m<sup>2</sup>

Obestavěný prostor celkem: 2480 m<sup>3</sup> obestavěného prostoru

*Výpočet reprodukční ceny:*

Základní hodnota: 1 996 Kč/m<sup>3</sup> obestavěného prostoru

Hodnota po mat. charakteristice: 2 146 Kč/m<sup>3</sup> obestavěného prostoru

Standard vybavení: 1.0000

Časový koeficient: 1.8270

Celkem: 1.8270

Výchozí hodnota jednotková: 3 921 Kč/m<sup>3</sup> obestavěného prostoru

Výchozí hodnota celková: 9 724 080 Kč

Koeficient úpravy výchozí hodnoty: 1.0000

Úprava výchozí hodnoty není provedena, jelikož se nejedná o stavbu nedokončenou.

Reprodukční cena jednotková: 3 921 Kč/m<sup>3</sup> obestavěného prostoru

Reprodukční cena celková: **9 724 080 Kč**

Opotřebení: odborný odhad

Stáří: 68 roků, rekonstrukce 3 roky

Celková životnost: 100 až 150 roků

Opotřebení je stanoveno lineární metodou a upraveno odborným odhadem. Dle výpovědi vlastníka je objekt v užívání od roku 1937, v roce 2002 byla dokončena zásadní rekonstrukce. Původní zůstaly základy, obvodové zdivo a krov. Životnost obdobných staveb činí dle odborné literatury cca 100 až 150 roků. Podíl rekonstrukce cca 65%.

$A = 100:100*68*0,35+100:30*3*0,65 = 30,30\%$ , s ohledem na stav prvků krátkodobé životnosti je do výpočtu zavedena hodnota stanovená odborným odhadem ve výši 40%.

Míra opotřebení: 40%

Věcná hodnota jednotková: 2 353 Kč/m<sup>3</sup> obestavěného prostoru

Věcná Hodnota: **5 835 440 Kč**

#### **Rekapitulace věcné hodnoty:**

Reprodukční cena: 9 724 080 Kč

Věcná hodnota: 5 835 440 Kč

#### 4. 4. 7. Analýza ocenění skladu č.1

Na ocenění skladu č.1 použiji ukazatelovou metodu. Věcná hodnota je stanovena pomocí ukazatelové metody, která využívá soustavy průměrných rozpočtových ukazatelů. Byl vybrán nejbližší objekt a stanovena základní hodnota. Do ní byla promítnuta materiálová charakteristika a zohledněny faktory nákladů na umístění stavby.

Materiálová charakteristika: zděné z cihel, tvárnic a bloků

Zastavěná plocha celkem: 70 m<sup>2</sup>

Obestavěný prostor celkem: 343 m<sup>3</sup> obestavěného prostoru

*Výpočet reprodukční ceny:*

Základní hodnota: 1 599 Kč/m<sup>3</sup> obestavěného prostoru

Hodnota po mat. charakteristice: 1 719 Kč/m<sup>3</sup> obestavěného prostoru

Standard vybavení: 1.0000

Časový koeficient: 1.7950

Celkem: 1.7950

Výchozí hodnota jednotková: 3 085 Kč/m<sup>3</sup> obestavěného prostoru

Výchozí hodnota celková: 1 058 155 Kč

Koeficient úpravy výchozí hodnoty: 1.0000

Úprava výchozí hodnoty není provedena, jelikož se nejedná o stavbu nedokončenou.

Reprodukční cena jednotková: 3 085 Kč/m<sup>3</sup> obestavěného prostoru

Reprodukční cena celková: **1 058 155 Kč**

Opotřebení: odborný odhad

Stáří: 68 roků, rekonstrukce 3 roky

Celková životnost: 100 až 150 roků

Opotřebení je stanoveno lineární metodou a upraveno odborným odhadem. Dle výpovědi vlastníka je objekt v užívání od roku 1937, v roce 2002 byla dokončena zásadní rekonstrukce. Původní zůstaly základy, obvodové zdivo a krov. Životnost obdobných staveb činí dle odborné literatury cca 100 až 150 roků. Podíl rekonstrukce cca 30%.

$A = 100:100*68*0,70+100:30*3*0,30 = 50,60\%$ , s ohledem na stav prvků krátkodobé životnosti je do výpočtu zavedena hodnota stanovená odborným odhadem ve výši 55%.

Míra opotřebení: 55%

Věcná hodnota jednotková: 1 388 Kč/m<sup>3</sup> obestavěného prostoru

Věcná Hodnota: **476 084 Kč**

**Rekapitulace věcné hodnoty:**

Reprodukční cena: 1 058 155 Kč

Věcná hodnota: 476 084 Kč

#### 4. 4. 8. Analýza ocenění skladu č.2

Na ocenění skladu č.2 použiji ukazatelovou metodu. Věcná hodnota je stanovena pomocí ukazatelové metody, která využívá soustavy průměrných rozpočtových ukazatelů. Byl vybrán nejbližší objekt a stanovena základní hodnota. Do ní byla promítnuta materiálová charakteristika a zohledněny faktory nákladů na umístění stavby.

Materiálová charakteristika: zděné z cihel, tvárnic a bloků

Zastavěná plocha celkem: 464 m<sup>2</sup>

Obestavěný prostor celkem: 2 854 m<sup>3</sup> obestavěného prostoru

*Výpočet reprodukční ceny:*

Základní hodnota: 1 599 Kč/m<sup>3</sup> obestavěného prostoru

Hodnota po mat. charakteristice: 1 719 Kč/m<sup>3</sup> obestavěného prostoru

Standard vybavení: 1.0000

Časový koeficient: 1.7950

Celkem: 1.7950

Výchozí hodnota jednotková: 3 085 Kč/m<sup>3</sup> obestavěného prostoru

Výchozí hodnota celková: 8 804 590 Kč

Koeficient úpravy výchozí hodnoty: 1.0000

Úprava výchozí hodnoty není provedena, jelikož se nejedná o stavbu nedokončenou.

Reprodukční cena jednotková: 3 085 Kč/m<sup>3</sup> obestavěného prostoru

Reprodukční cena celková: **8 804 590 Kč**

Opotřebení: odborný odhad

Stáří: 68 roků, rekonstrukce 3 roky

Celková životnost: 100 až 150 roků

Opotřebení je stanoveno lineární metodou a upraveno odborným odhadem. Dle výpovědi vlastníka je objekt v užívání od roku 1937, v roce 2002 byla dokončena zásadní rekonstrukce. Původní zůstaly základy, obvodové zdivo a krov. Životnost obdobných staveb činí dle odborné literatury cca 100 až 150 roků. Podíl rekonstrukce cca 30%.

$A = 100:100*68*0,70+100:30*3*0,30 = 50,60\%$ , s ohledem na stav prvků krátkodobé životnosti je do výpočtu zavedena hodnota stanovená odborným odhadem ve výši 55%.

Míra opotřebení: 55%

Věcná hodnota jednotková: 1 388 Kč/m<sup>3</sup> obestavěného prostoru

Věcná Hodnota: **3 961 352 Kč**

#### **Rekapitulace věcné hodnoty:**

Reprodukční cena: 8 804 590 Kč

Věcná hodnota: 3 961 352 Kč

#### 4. 4. 9. Rekapitulace majetku

| Název objektů | Reprodukční cena  | Věcná hodnota     | Výnosová hodnota |
|---------------|-------------------|-------------------|------------------|
| 1. Prodejna   | 9 724 080         | 5 835 440         | Viz dále         |
| 2. Sklad č. 1 | 1 058 155         | 476 084           | Viz dále         |
| 3. Sklad č. 2 | 8 804 590         | 3 961 352         | Viz dále         |
| 4. Pozemky    | 0                 | 1 428 000         | Viz dále         |
| <b>Celkem</b> | <b>19 586 825</b> | <b>11 700 876</b> | <b>6 549 200</b> |

#### **Výpočet nájemného**

|               | Plocha (m <sup>2</sup> ) | Sazba (Kč/rok,m <sup>2</sup> ) | Koeficient | Hodnota (Kč)   |
|---------------|--------------------------|--------------------------------|------------|----------------|
| Prodejna      | 568                      | 1500                           | 0,7        | 596 400        |
| Skład č. 1    | 60                       | 500                            | 0,8        | 24 000         |
| Skład č. 2    | 440                      | 500                            | 0,8        | 176 000        |
| Nájem pozemků | 1070                     | 60                             | 0,6        | 38 520         |
| Mezisoučet    |                          |                                |            |                |
| <b>Celkem</b> |                          |                                |            | <b>834 920</b> |

#### **Výpočet výnosové hodnoty**

|         | %   | Ze základu | Příjmy Kč | Výdaje Kč |
|---------|-----|------------|-----------|-----------|
| Nájemné | 100 | 834 920    | 834 920   |           |

|                   |          |         |  |         |
|-------------------|----------|---------|--|---------|
| Daň z nemovitosti | 100      | 12 000  |  | 12 000  |
| Pojistné budov    | 0,1 z RH | 20 000  |  | 20 000  |
| Odpisy            |          |         |  |         |
| Náklady na údržbu | 0,5 z RH | 100 000 |  | 100 000 |
| Náklady provozní  |          | 48 000  |  | 48 000  |

Výnosnost: 2%

Inflace: 1%

Riziko: 5%

Životnost: 2%

Míra kapitalizace: **10%**

Stabilizovaný roční výnos: 654 920

Výnosová hodnota: **6 549 200 Kč**

#### Porovnávací metoda – nemovitost

|                                | Lokalita                  |                                 |                                 |                                   |
|--------------------------------|---------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
|                                | Oceňovaná nemovitost      | Nemovitost č. 1 – Plzeň - střed | Nemovitost č. 2 – Plzeň - sever | Nemovitost č. 3 – Plzeň – Bolevec |
| <b>Základní údaje:</b>         |                           |                                 |                                 |                                   |
| Prodejní , nabídková cena      |                           | 5 600 000,- Kč                  | 6 500 000,- Kč                  | 5 500 000,- Kč                    |
| Datum prodeje, inzerce         |                           | 0/2005                          | 7/2005                          | 8/2005                            |
| Plocha pozemku                 | 2 380 m <sup>2</sup>      | 519 m <sup>2</sup>              | 400                             | 396                               |
| Zastavěná plocha               | 815                       | 519                             | 400                             | 396                               |
| Užitná plocha                  | 1 068                     | 820                             | 460                             | 460                               |
| Počet podlaží                  | 0/2                       | 0/2                             | 0/2                             | 0/2                               |
| <b>Kvalitativní parametry:</b> |                           |                                 |                                 |                                   |
| Příloha v lokalitě             | Prům. zóna                | Směšovaná zóna                  | Směšovaná zóna                  | Směšovaná zóna                    |
| Konstrukční systém             | Mont., plošný             | Zděný, plošný                   | Mont., tyčový                   | Mont., tyč.                       |
| Vybavenost                     | Kompletní                 | Kompletní                       | Kompletní                       | Kompletní                         |
| Fyzické opotřebení             | 40 až 55%                 | 40%, po rek.                    | 30%                             | 30%                               |
| Funkční zastaralost            | Nemající vliv             | Nemající vliv                   | Nemající vliv                   | Nemající vliv                     |
| Ekonomická zastaralost         | Nemající vliv             | Nemající vliv                   | Nemající vliv                   | Nemající vliv                     |
| Ekologické zatížení            | Radon – objekt podsklepen | Radon – objekt nepodsklepen     | Radon – objekt podsklepen       | Radon – objekt nepodsklepen       |

|  |                    |                     |                      |                      |
|--|--------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| Věcné břemeno                                  | Není               | Není                | Není                 | Není                 |
| Architektonické působení                       | Velmi dobré        | Dobré               | Dobré                | Dobré                |
| Výběr reprezentanta, příp. indikovaných hodnot | ZP:7975<br>UP:6086 | ZP:10790<br>UP:6829 | ZP:16250<br>UP:14130 | ZP:13750<br>UP:11956 |

Nemovitost č. 1: Objekt pro obchodní činnost, dvoupodlažní, zděný nárožní dům, využívaný jako prodejní sklad ovoce a zeleniny, s nově upraveným podkrovím pro ubytování a kanceláře, je situovaný na frekventovaném místě v centru města, na jedné z hlavních komunikačních tepen města, navazuje na přivaděč k dálnici. Pozemek o výměře 519 m<sup>2</sup>, zastavěná plocha 5 195 m<sup>2</sup>, užitková plocha 820 m<sup>2</sup>, inženýrské sítě: plyn, vodovod, kanalizace, telefon, el. Energie, umístění: Plzeň. Orientační výpočet: ZP: 5600:519=10790, UP:5600:820=6829

Nemovitost č. 2: Administrativní budova se sklady je komplexně rekonstruovaná vhodná jako sídlo firmy. Obsahuje 16 kanceláří o výměře 360m<sup>2</sup>, jejichž dispozici je možné variabilně upravit a dále skladové prostory o výměře cca 100m<sup>2</sup> s rampou. Kancelářské prostory jsou dobře vybavené včetně nových rozvodů. Součástí objektu je sociální zázemí, napojení na MHD, stáří cca 25 roků, omezené parkování na veřejném pozemku, pozemek o výměře 400m<sup>2</sup>, zastavěná plocha 400 m<sup>2</sup>, užitková plocha 460m<sup>2</sup>, inženýrské sítě: plyn vodovod, kanalizace, telefon, el. Energie, umístění: Plzeň. Orientační výpočet: ZP: 6500:400=16250, UP: 6500:460=14130

Nemovitost č. 3: Objekt s provozovně montážní dílnou, objekt byl vystavěn v roce 1978, na začátku 90. let minulého století provedeny stavební úpravy, konstrukčně se jedná o dvoupodlažní budovu ze železobetonového montovaného skeletu s vyzdívkami. 1. NP: kancelář, sklad, sociální zařízení, kuchyňka, a prostor trafostanice, 2. NP: montážní dílna, soc. zařízení a prostor trafostanice, dosažitelnost MHD. K objektu náleží nákladní rampa, kompletní inženýrské sítě, zastavěná plocha 396 m<sup>2</sup>, pozemek 396 m<sup>2</sup>, užitná plocha 460M<sup>2</sup>.

Orientační výpočet: ZP: 5500:400=13750, UP: 5500:460=11956.

V daném případě byl vybrán reprezentant č. 1, který se v hodnocených kritériích nejvíce přibližuje oceňované nemovitosti zejména užitnou plochou, konstrukční systém a technický stav je přibližně stejný a je přibližně stejně vybaven. Je stejná možnost napojení na inženýrské sítě, nemovitost je umístěna však v Plzni, k datu místního šetření je objekt obsazen, je však vyššího stáří (po rekonstrukci).

Po vyhodnocení dalších skutečností, jsem názoru že tržní hodnota stanovená porovnávací metodou činí 6 500 000,- Kč.

**Porovnávací hodnota: 6 500 000 Kč**

Pro stanovení odhadu tržní hodnoty za podmínek trhu v příslušné lokalitě k datu zpracování ocenění vycházím z věcné, porovnávací a výnosové hodnoty. Výnosová hodnota je kladná, je založena na vyhodnocení obvyklého nájmu v daném místě a čase u obdobných objektů, výnos je před kapitalizací ponížen o náklady nutné na jeho získání. Výsledný odhad tržní hodnoty stanovený těmito metodami (současný stav) je platný za předpokladu, že objekt bude v případě prodeje ihned uvolněn bez dalších výdajů na vyprázdnění a vyklizení objektu a jeho technický stav se podstatně nezhorší. Návrh tržní hodnoty daného objektu v dané lokalitě nejlépe odpovídá výnosové a porovnávací hodnotě, neboť tyto nejlépe vystihují ekonomickou efektivnost daného typu nemovitosti v dané lokalitě a její obchodovatelnost (vystižena poptávka po daném typu nemovitosti v dané lokalitě).

**Věcná hodnota: 11 700 876 Kč**

**Výnosová hodnota: 6 549 200 Kč**

**Porovnávací hodnota: 6 500 000Kč**

Věcné břemeno: Nemovitost není věcným břemenem zatížena.

Z uvedeného přehledu vypočtených hodnot je patrné, že vzhledem k velkému rozpětí hodnot nelze jednoduše tyto hodnoty zprůměrnovat. Jedná se o nemovitost, která vzhledem k obvyklému nájemnému dosahuje kladného výnosu. Vzhledem k jejímu umístění, typu a omezujícím podmínkám je i přesto na trhu o obdobné nemovitosti zájem. Porovnávací hodnota vystihuje tržní hodnotu nemovitosti z hlediska realizovaných prodejních cen, resp. Nabídkových, srovnatelně vybavených objektů v dané lokalitě se zohledněním polohy, místních vlivů a technického stavu objektu. Porovnávací hodnota vychází z realizovaných cen. Výnosová hodnota vystihuje ekonomický přínos nemovitosti. Věcná hodnota nebude vzhledem k charakteru nemovitosti, typu nemovitosti, jejímu umístění a její výše trhem respektována. Z hlediska segmentu trhu obecně existuje poptávka po obdobných nemovitostech dané cenové kategorie, avšak v omezeném rozsahu ( nabídka je vyšší než poptávka). Toto se odráží ve skutečnosti, že její věcná hodnota není trhem akceptovatelná.



Na základě provedené analýzy, s použitím uvedených metod ocenění pro návrh tržní hodnoty,  
je navržena hodnota nemovitosti

ve výši

**6 500 000,-- Kč**

## 5 IMPLEMENTACE

### **Implementace**

- Zahájení projektu: 1. 1. 2008

- Aktivita projektu: od 1. 2. 2008

3 fáze: únor 2008 (projekt)

březen 2008 – květen 2008 (výstavba)

červen 2008 (naskladnění zboží)

- Ukončení projektu: 1. 7. 2008

## 6 ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo analyzovat výstavbu nového prodejního střediska v Horní Bříze za pomoci strategické analýzy včetně výrobního portfolia. Součástí každé strategické analýzy je studie vnějších a vnitřních zdrojů firmy.

Provedla jsem analýzu externího prostředí metodou posouzení vnějšího prostředí, Porterovým modelem, mapou konkurentů a analýzou atraktivity odvětví. Do analýzy vnitřního prostředí jsem použila SWOT analýzu na základě které jsem zjistila silné a slabé stránky firmy Karpem a.s. a jejich nebezpečí a příležitosti, SPACE analýzu, portfolio analýzu a analýzu zdrojů specifických příležitostí. Navrhla jsem krátkodobou a dlouhodobou strategii pro výstavbu nového střediska a zjišťovala jsem, zda je areál v Horní Bříze vhodná lokalita pro výstavbu tohoto střediska a zda se nám tato výstavba vyplatí. Vypracuji návrh tržní hodnoty areálu firmy Keramont Keramika (nové prodejny, včetně skladů, příslušenství a pozemků) v Horní Bříze. Nakonec jsem propojila zjištěné vnitřní a vnější faktory úspěchu do závěru, který by mohl být základem pro budoucí strategii.

Myslím si, že jsem splnila cíl, který jsem si stanovila v mém projektu, tj. zanalyzovat výstavbu nového prodejního střediska za pomoci strategických metod včetně výrobního portfolia.

Tento projekt významnou částí přispěje k rozšíření a větší stavební zakázce firmy Karpem a.s., upevnění její konkurenční pozice a zajistí dobré jméno společnosti. Pro mě je tento projekt velkou zkušeností s realizací takového projektu.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] [http://home.zf.jcu.cz/public/departments/kre/slovník/management/search\\_keyword.php](http://home.zf.jcu.cz/public/departments/kre/slovník/management/search_keyword.php)
- [2] VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra: *Strategický management*, České Budějovice: vyd. Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 111 stran.
- [3] VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra: *Strategický management*, České Budějovice: vyd. Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 111 stran.
- [4] VEBER, Jaromír a kol.: *Management*. 1 vyd: Havlíčkův Brod, a. s. 2000. 256 s. ISBN 80-7261-029-5
- [5] [www.gist.cz/files/\\_other/gist.pdf](http://www.gist.cz/files/_other/gist.pdf)
- [6] BESSANT, John. Lamming Richard. *Machillanův slovník podnikání a managementu*. vyd. Praha: Press Ringier ČR, a. s. 1995. 293 s. ISBN 80-85603-47-0
- [7] TÖRÖKOVÁ, Mariana. *Strategické plánování*. 1. vyd. Maryland: The Johns Hopkins University Institut for Policy Studies, 1997. 32 s. ISBN 1-886333-32-7
- [8] [http://home.zf.jcu.cz/public/departments/kre/slovník/management/search\\_keyword.php](http://home.zf.jcu.cz/public/departments/kre/slovník/management/search_keyword.php)
- [9] VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management*. České Budějovice: vyd. Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 111 s.
- [10] <http://www.ekonomie.management.slovník.cz>

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A SCHÉMAT

- Obrázek č. 1: Strategické plánování
- Obrázek č. 2 – Formy strategie
- Obrázek č. 3: Porterův model
- Obrázek č. 4 Strategická mapa konkurentů
- Obrázek č. 5: Zaměření alternativ
- Obrázek č.6: SWOT analýza
- Obrázek č.7: Analýza výrobního portfolia
- Obrázek č.8: Strategické pozice
- Obrázek č. 9: Mapa – Geografická poloha firmy Karpem a.s.
- Obrázek č.10: Organizační schéma společnosti Karpem a.s.
- Obrázek č. 11: Strategická mapa konkurentů
- Obrázek č.11: Metoda SWOT
- Obrázek č. 12: Agresivní pozice
- Obrázek č. 13: BCG matice
- Obrázek č. 14: Obecné vymezení zdrojů podniku(vlastní zpracování):
- 
- Tabulka č.1: Analýza konkurentů
- Tabulka č. 2: Rastr pro analýzu atraktivity odvětví
- Tabulka č. 3: Matice produkt 2
- Tabulka č.4: Seznam konkurentů
- Tabulka č. 5: Space analýza

## **Přílohy**

## **SEZNAM PŘÍLOH:**

Příloha č. 1: Dotazník – Průzkum podnikatelského prostředí

Příloha č. 2: Výrobní portfolio nového prodejního střediska v horní Bříze

**Dotazník – průzkum podnikatelského prostředí**

**Příloha č. 1**



**Výrobkové portfolio nového prodejního střediska v Horní Bříze**

ROCKWOOL AIRROCK LD tl 100 izol stropů, příček, šik střech a prov fas  
ROCKWOOL AIRROCK ND tl 100 izol příček, šik střech a prov fas  
ROCKWOOL DOMROCK tl 100 9m2/bal izol tr strop  
ROCKWOOL FASROCK L tl 100 0,96m2/bal izol kont fas kolm vlák  
ROCKWOOL FASROCK tl 100 1m2/bal izol kont fas podél vlák  
ROCKWOOL MULTIROCK tl 100 izol stropů a šik střech  
ROCKWOOL ROLLROCK tl 100 6,6m2/bal izol tr stropů a šik střech

## Název

AG - 12/15 SAP 1 (B15) BETON S DRTÍ  
AG - 16/20 SAP 3,4 (B20) BETON S DRTÍ  
AG - B 10 S1 BETON SMĚS  
AG - B 10 S3 BETON SMĚS  
AG - B 12,5 S1 BETON SMĚS  
AG - B 12,5 S3 BETON SMĚS  
AG - B 20 S1 BETON SMĚS  
AG - C 12 PODLAHOVÉ POTĚRY  
AG - C 20 PODLAHOVÉ POTĚRY  
AG - DLAŽBA BETONOVÁ 30X30X4 CM  
AG - DLAŽBA BETONOVÁ 40X40X5 CM  
AG - DLAŽBA BETONOVÁ 50X50X5 CM  
AG - DLAŽBA BETONOVÁ 50X50X7 CM  
AG - MC12,5 S1 BETON SMĚS  
AG - MC15 S1 BETON SMĚS  
AG - MC20 S1 BETON SMĚS

## Název

KNAUF - INS. CLASSIC 040 120X1200X9000 /10,8M2  
KNAUF - INS. TP 115 040 40X625X1250 /15,63M2  
KNAUF AMF click profil hlavní 3,6m  
KNAUF AMF click profil příčný 0,6m  
KNAUF AMF click profil příčný 1,2m  
KNAUF AMF ecomin filigran SK 13mm 600X600mm  
KNAUF AMF ecomin orbit SK 13mm 600X600mm  
KNAUF AMF ecomin planet SK 13mm 600X600mm  
KNAUF AMF F profil 3m pro 15mm desku  
KNAUF AMF F profil pro 12,5mm desku  
KNAUF AMF movitec profil hlavní 3,6m 24x38mm  
KNAUF AMF movitec profil okraj 3m 24x24mm  
KNAUF AMF movitec profil příčný 0,6m 24x30mm  
KNAUF AMF movitec profil příčný 1,2m 24x30mm  
KNAUF AMF obvod lišta 3m 24x24mm Movitec  
KNAUF AMF rychlozávěs pérový S-10  
KNAUF AMF thermatex feinfresko SK 15mm 600X600mm/ bal 5,04m2  
KNAUF AMF thermatex feinfresko SK 15mm 625X625mm/ bal 5,47m2  
KNAUF AMF thermatex feinstratos SK 15mm 600X600mm  
KNAUF AMF thermatex laguna SK 15mm 600X600mm  
KNAUF AMF thermatex schlicht SK 15mm 600X600mm  
KNAUF AMF thermatex schlicht SK 15mm 625X625mm  
KNAUF AMF thermatex star SK 15mm 600X600mm/ bal 5,04m2  
KNAUF AMF tlačné pero

KNAUF MS Betokontakt 20kg adhezni nátěr  
KNAUF MS BP 1 Zementestrich 40kg potěr cementový  
KNAUF MS Fliesenkleber N 25kg lepidlo  
KNAUF MS Grundierung 1l nátěr základní  
KNAUF MS MP 75 omítka sádr 30kg  
KNAUF MS MVJ 1 Extrafein innen 30kg omítka štuk váp  
KNAUF MS MVJ 2 Extrafein aussen 40kg omítka štuk váp cem  
KNAUF MS MVS 1 Maschinenputz S 40kg omítka váp cem  
KNAUF MS Putzgrund 5l nátěr základní  
KNAUF MS VL MCZ 1 Mauermortel malta cem zdicí  
KNAUF MS VL MP 75 F omítka váp sádr  
KNAUF MS VL MP 75 omítka sádr  
KNAUF MS VL MSL 1 Maschinenputz E omítka váp cem lehčen  
KNAUF MS VL MVS 1 Maschinenputz S omítka váp cem  
KNAUF MS VL MVZ 1 Mauermortel malta váp cem zdicí  
KNAUF nář brousek ruční 80x240mm  
KNAUF nář brousek ruční na násadu 80x240mm  
KNAUF nář brousek ruční násada  
KNAUF nář brusná mřížka  
KNAUF nář hoblík na hrany 22,5/45A  
KNAUF nář nástavec šroub HK 11 pro vrtačku  
KNAUF nář rašple brusná sítko 250mm  
KNAUF nář rašple na zač hran 250mm  
KNAUF SV aquapanel deska cement board indoor 12,5mm 900x1250mm  
KNAUF SV aquapanel deska cement board outdoor 12,5mm 900x2500mm  
KNAUF SV aquapanel lepidlo fugenkleber 310mm  
KNAUF SV aquapanel penetrace Aussen 15kg  
KNAUF SV aquapanel penetrace Innen 15kg  
KNAUF SV aquapanel stěrka fugen und flächenspachtel 10kg  
KNAUF SV aquapanel šrouby maxi s vrtnou špicí  
KNAUF SV aquapanel šrouby maxi TN 39  
KNAUF SV deska sádrokarton green 12,5mm 1250x2000mm  
KNAUF SV deska sádrokarton green 15mm 1250x2000mm  
KNAUF SV deska sádrokarton red 12,5mm 1250x2000mm  
KNAUF SV deska sádrokarton red 15mm 1250x2000mm  
KNAUF SV deska sádrokarton red green 12,5mm 1250x2000mm  
KNAUF SV deska sádrokarton red green 15mm 1250x2000mm  
KNAUF SV deska sádrokarton white 9,5mm 1250x2000mm  
KNAUF SV deska sádrokarton white 12,5mm 1250x2000mm  
KNAUF SV deska sádrokarton white 12,5mm 1250x2600mm  
KNAUF SV deska sádrokarton white 15mm 1250x2000mm  
KNAUF SV drát s okem 125mm  
KNAUF SV drát s okem 250mm  
KNAUF SV drát s okem 375mm  
KNAUF SV drát s okem 500mm  
KNAUF SV drát s okem 750mm  
KNAUF SV drát s okem 1000mm  
KNAUF SV drát s okem 1250mm