

Projekt dalšího rozvoje společnosti Cabital s. r. o.

Bc. Nikol Gregorová

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Nikol GREGOROVÁ**
Osobní číslo: **M090489**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt dalšího rozvoje společnosti Cabital s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z problematiky strategií rozvoje.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav společnosti Cabital s. r. o.
- Provedte průzkum trhu v prostředí společnosti Cabital s. r. o.
- Vypracujte projekt dalšího rozvoje společnosti Cabital s. r. o.

Závěr




Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

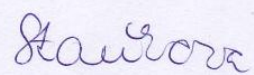
- [1] DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
[2] HOLMAN, R. Ekonomie. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 714 s. ISBN 80-7179-681-6.
[3] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Marketing. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
[4] SOUKALOVÁ, R. Strategický marketing. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 118 s. ISBN 80-7318-177-0.
[5] SVĚTLÍK, J. Marketing a reklama. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. 170 s. ISBN 80-7318-140-1.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **28. března 2011**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2011**

Ve Zlíně dne 28. března 2011


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

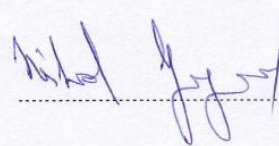
- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

20.4.2011



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce „Projekt dalšího rozvoje společnosti Cabital s. r. o.“ je zpracovat analýzu současné situace společnosti na trhu a poté na těchto informacích postavit projekt pro vybudování nové výrobní haly na výrobu elektrických kabelů a vodičů. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první teoretické části jsem se zaměřila na strategický marketing, ale především na strategie růstu a rozvoje. Jsou zpracovány i analýzy konkurence jako je např. SWOT analýza. A v neposlední řadě marketingový výzkum. V praktické části jsou zpracovány SWOT analýzy nejen této společnosti, ale také její konkurence. Poté jsou v diplomové práci analyzovány informace z dotazníkového šetření. Které jsou hlavním podkladem pro zpracování projektu nové výrobní haly.

Klíčová slova: strategický marketing, SWOT analýzy, Porterův 5-faktorový model, strategie růstu a rozvoje, marketingový výzkum.

ABSTRACT

The aim of the thesis "project for further development of Cabital s. r. o. is an analysis of the current situation of the market and then that information to build a project to build a new production hall for the production of electric cables and wires. The thesis is divided into theoretical and practical. In the first part, I focused on strategic marketing, but also on strategies for growth and development. They are processed and competitor analysis such as SWOT analysis. And last but not Rede marketing research. The practical part of the SWOT analysis, not only the company but also its competitors. Then the thesis analyzed the information from the survey. Which is the main basis for the preparation of the project a new production hall.

Keywords: strategic marketing, SWOT analysis, Porter's 5-factor model, growth strategy and development, marketing research.

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi pomáhali při zpracování mé diplomové práce. V první řadě bych chtěla velice poděkovat svému vedoucímu práce doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc., který mi při tvorbě mé diplomové práce hodně pomohl svým odborným vedením a svými radami.

Dále bych chtěla poděkovat svým rodinným příslušníkům za psychickou podporu. A v neposlední řadě také jednateli a zaměstnancům společnosti Cabital, s. r. o., kteří mi pomohli při zpracování diplomové práce z odborného hlediska výroby kabelů.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ANALÝZA KONKURENCE	13
1.1 STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PROCES	14
1.2 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA	15
1.2.1 Vnější a vnitřní prostředí společnosti.....	17
1.3 KONKURENCE.....	18
1.4 ANALÝZY PRO ZMAPOVÁNÍ KONKURENCE.....	19
1.5 SWOT ANALÝZA.....	20
1.5.1 Analýza OT	22
1.5.2 Analýza SW.....	22
1.6 PORTERŮV 5-FAKTOROVÝ MODEL	23
1.6.1 Vstup nových konkurentů	24
1.6.2 Vstup nových výrobků a služeb	25
1.6.3 Dohadovací schopnost kupujících.....	25
1.6.4 Dohadovací síla dodavatelů	26
2 STRATEGIE NA PODNIKOVÉ ÚROVNI	27
2.1 RŮST A ROZVOJ PODNIKU	27
2.1.1 Koncentrace na jednu podnikatelskou aktivitu	27
2.1.2 Vertikální integrace a globální expanze	28
2.1.3 Diverzifikace	29
2.2 ODVRÁCENÍ HROZBY ÚPADKU SPOLEČNOSTI	29
2.3 DALŠÍ MOŽNOSTI ROZVOJE SPOLEČNOSTI	30
2.3.1 Horizontální integrace	30
2.3.2 Fúze	31
2.3.3 Formy koncentrace a kooperace typické pro obchodní společnosti	31
3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	32
3.1 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU	32
3.2 PLÁN VÝZKUMU	33
3.3 SBĚR INFORMACÍ	33
3.3.1 Sekundární údaje	33
3.3.2 Primární údaje	34
3.4 ANALÝZA A VYHODNOCENÍ.....	36
4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
5 SPOLEČNOST CABITAL, S. R. O.....	39

5.1	VÝVOJ EKONOMICKÉ SITUACE SPOLEČNOSTI CABITAL, S. R. O.....	39
5.2	PERSONÁLNÍ STRUKTURA	40
5.3	VIZE SPOLEČNOSTI CABITAL, S. R. O.....	41
5.4	NEZBYTNÉ INVESTICE.....	42
5.5	DODAVATELÉ A ZÁKAZNÍCI	43
5.6	VÝROBKY SPOLEČNOSTI CABITAL, S. R. O.	44
5.7	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI CABITAL, S. R. O.	47
6	HLAVNÍ KONKURENTI A JEJICH SWOT ANALÝZY	48
6.1	DRAKA KABELY, S. R. O.	48
6.1.1	SWOT analýza Draka Kabely, s. r. o.	49
6.2	NKT CABLES	50
6.2.1	SWOT analýza společnosti NKT Cables, s. r. o.	52
6.3	KABELOVNY DĚČÍN PODMOKLY, S. R. O.	52
6.3.1	SWOT analýza Kabelovny Děčín Podmokly, s. r. o.	54
6.4	PRAKAB, S. R. O.	55
6.4.1	SWOT analýza společnosti PRAKAB, s. r. o.	58
6.5	KABEX, A. S.....	58
6.5.1	SWOT analýza společnosti KABEX, a. s.	60
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU NEJEN SPOLEČNOSTI CABITAL, S. R. O.....	61
7.1	INDIVIDUÁLNÍ INTERVIEW S JEDNATELEM SPOLEČNOSTI A SE ZAMĚSTNANCI	61
7.2	PORTERŮV 5-FAKTOROVÝ MODEL ANALÝZY KONKURENCE.....	62
7.2.1	Vstup nových konkurentů na trh	62
7.2.2	Vstup nových výrobků a služeb	62
7.2.3	Dohodovací schopnost kupujících.....	62
7.2.4	Konkurenční boj mezi existujícími konkurenty	63
7.3	TISKOVÁ ZPRÁVA SPOLEČNOSTI INTELEK O VÝVOJI MĚDI.....	63
7.4	CENOVÉ NABÍDKY PRO MĚSÍC DUBEN 2011	64
8	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ.....	66
9	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	67
9.1	CÍL DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	67
9.2	PLÁN DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	67
9.3	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	68
10	PROJEKT STRATEGIE DALŠÍHO ROZVOJE SPOLEČNOSTI CABITAL, S. R. O.....	71
10.1	STANOVENÍ CÍLE PROJEKTU	71
10.1.1	Posílení pozice společnosti na trhu	72
10.1.2	Navýšení tržeb či obrátu.....	72
10.1.3	Zkvalitnění dodaných výrobků.....	72

10.1.4	Pozvednutí dobrého jména	72
10.2	MODEL STRATEGIE PRO ROZVOJ SPOLEČNOSTI.....	73
10.2.1	Vytvoření návrhu průběhu projektu	73
10.2.2	Příprava pro vyhledávání.....	74
10.2.3	Vyhledávání pozemku a dodavatelů.....	75
10.2.4	Výběr způsobu financování.....	77
10.2.5	Výběr vhodných dodavatelů a zpracování kompletního projektu	80
10.2.6	Zahájení prací na výstavbě výrobní haly	82
10.3	LIDSKÉ ZDROJE PROJEKTU	83
10.4	ČASOVÁ ANALÝZA A HARMONOGRAM PROJEKTU	85
10.4.1	Metoda CPM	85
10.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	92
10.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	93
10.6.1	Nízká rizika a návrhy na jejich opatření.....	93
10.6.2	Střední rizika a návrhy na jejich opatření.....	94
10.6.3	Vysoká rizika a návrhy na jejich řešení.....	94
10.7	PŘÍNOSY PROJEKTU	94
	ZÁVĚR	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ	99
	SEZNAM GRAFŮ	100
	SEZNAM TABULEK	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

Pro téma své diplomové práce jsem si vybrala „Projekt dalšího rozvoje společnosti Cabital s. r. o.“, a to z mnoha důvodů. Jeden z důvodů je, že v této společnosti pracuji a všichni v naší společnosti se snažíme a tvrdě pracujeme, aby naše společnost fungovala jak má a my jsme mohli přemýšlet nad dalším rozvojem společnosti. A to mě vedlo k úvahám, kam by se naše společnost mohla posunout, když bychom pro tuto společnost vymysleli nějaký projekt pro rozvoj. Bylo těžké se na něco individuálního zaměřit, protože naše společnost se může rozvíjet do více stran. Jeden vhodný nápad by mohli být vytvořit internetový obchod pro naši společnost. Tím bychom mohli získat nové zákazníky a při té příležitosti, bychom mohli využít prodej kratších délek, které naši stávající zákazníci nechtějí. Ale z důvodu špatné komunikace s naším pronajimatelem, co se týče náročných úprav nynější výrobní haly, jsem se rozhodla ve své diplomové práci o společnosti Cabital s. r. o. zaměřit na vybudování nové výrobní haly, která by byla vlastněna naší společností.

Tudíž cílem této diplomové práce je zpracovat projekt pro novou výrobní halu na výrobu kabelů.

Práce je rozčleněna na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou zpracovány poznatky z dlouhodobého studia na ekonomické vysoké škole a informací získaných z vybrané literatury. Je zde popsán strategický marketing společně s marketingovou situační analýzou. Analýzy jsou zaměřeny na konkurenci, proto je zde použita SWOT analýza a Porterův 5-faktorový model. Je zde také rozebrána strategie růstu a rozvoje. A v závěru teoretické části jsem zpracovala marketingový výzkum.

V praktické části jsou použity poznatky z teoretické části, které jsem se snažila uplatnit v praxi. Na začátku své praktické části jsem popsala společnost Cabital s. r. o. více podrobně. Poté jsem popsala i její hlavní konkurenty a analyzovala jsem jejich slabé a silné stránky, a příležitosti a hrozby na trhu. Pak jsem pomocí dotazníkového šetření, na kterém jsem postavila svůj projekt, analyzovala důležité informace, které jsem potřebovala při dalším zpracovávání. Nadále jsem vybrala pozemek a stavební společnost, která postaví novou výrobní halu a na závěr jsou uvedeny finanční plány společnosti Cabital s. r. o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ANALÝZA KONKURENCE

Malé a střední firmy spadají do kategorie podniků, které mají nízký počet zaměstnanců. V jednotlivých státech a institucích používají pro definici této kategorie různá kritéria. V EU je kategorie tzv. mikropodniků, malých a středních podniků složena z podniků, které mají méně než 250 osob a jejich roční obrat nepřesáhne 50 milionů EUR nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR. Za malé firmy můžeme považovat ty, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejich roční obrat nebo bilanční suma rozvahy nepřesáhne 10 milionů EUR za rok. Další kategorii, kterou tvoří tzv. mikropodniky, mají méně než 10 zaměstnanců a jejich roční obrat nebo bilanční suma rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR za rok. [14]

Malé a střední firmy se velice významně podílejí na zaměstnanosti obyvatel, v ně-kterých zemích to může dosahovat 40 – 50 % HDP. Jejich inovační a operativní charakter může zajistit především dobré finanční výsledky. Pracují při nízké režii a ve většině případů mají lepší schopnost se adaptovat na změny v okolí. Velkým nedostatkem v činnostech malých společností bývá velmi často omezení zdrojů pro financování projektů, problémy s likviditou a nedostatečné či nekvalitní aktivity v oblasti marketingu.

Světová ekonomika se velmi výrazně snaží podpořit vznik malých společností na trhu (legislativou, slevami na daních, rizikovým kapitálem, poradenstvím, inkubátory či obdobnými výhodami apod.), protože v národních ekonomikách dokážou přinést zejména tyto výhody:

- antimonopolní prvek,
- řešení nezaměstnanosti,
- řešení problémů v regionech,
- řešení problémů týkajících se životního prostředí.

Druhy podniků:

- živnosti (ohlašovací a koncesované),
- obchodní společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost).

1.1 Strategický marketingový proces

„Podle Kotlera, Armstronga, Wonga je definován strategický marketing jako proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterými firma může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů“. [8]

Strategický marketingový proces vychází ze základních cílů, poslání a ze strategického řídicího procesu. Na úrovni marketingu se jedná o strategické marketingové řízení, které probíhá ve třech po sobě následujících etapách:

- Plánování
- Realizace
- Kontrola

Strategický řídicí proces:

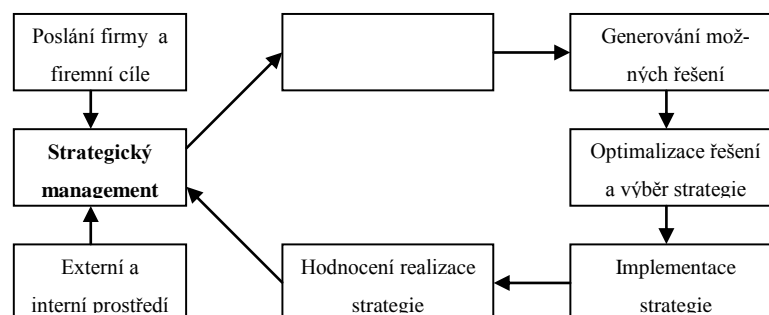
Poslání

+ cíle a strategický směr

+ příležitosti podniku

= strategický marketingový proces:

- plánovací etapa (situační analýza, stanovení cílů a strategie, sestavení marketingového plánu)
- realizační etapa
- kontrolní etapa [13]



Obr. 1 Strategické řízení jako nekončící proces [9]

Hlavním úkolem plánování je vytvořit a udržovat vztah mezi stanovenými cíli podniku a strategiemi zvolenými pro dosažení cílů.

Plánovací procesy jsou prováděny v následujícím sledu:

- Marketingová situační analýza.
- Stanovení marketingových cílů.
- Formulování marketingových strategií.
- Sestavení marketingového plánu.

Pro všechny organizace je rozhodujícím bodem správná marketingová filozofie, protože marketing firem a jejich vývoj je úzce spjat s trhem. Ať už společnost podniká v jakémkoliv ziskovém či neziskovém sektoru nebo na jakékoli úrovni. Porozumět potřebám a přáním zákazníků je velice těžké, tudíž i nejúspěšnější firma věnuje nadměru úsilí tomuto tématu. Aby se dozvěděly tyto informace, provádějí výzkumy, které pozorují, zkoumají, analyzují spotřebitele či potenciaální zákazníky. A v konečném důsledku se snaží hledat řešení jejich problémů.

K naplnění cílů si musí každá firma určit strategii podnikání. Strategie je nedílnou součástí výběru, aby mohla firma zvolit správnou politiku pro investování, motivaci a vedení společnosti. Podstata kvality strategie je v tom, aby zaměstnanci firmy mohli efektivně pracovat a společnost dlouhodobě prosperovat.

Podniky působí v určitém prostředí, které mají různé intenzity. Proto musí každá firma, podrobně své okolí analyzovat. Pro zmapování prostředí a stanovení marketingových strategií je nejlépe zpracovat tzv. situační analýzu.

1.2 Marketingová situační analýza

Marketingovou situační analýzou začíná celý marketingový plánovací proces. V této analýze se především jedná o kritické, nestranné, systematické zkoumání vnitřní situace firmy, ale také posuzuje postavení firmy ve vnějším prostředí. Je nutné zjistit a zhodnotit cíle, které byly stanoveny a porovnat je se skutečností. Provádí se analýza výkonnosti firmy a do jaké míry byly splněny cíle. Dnes nestačí pouze porovnat tyto cíle, proto je nezbytné provést situační analýzu, ve které se zaměřujeme na vnější a vnitřní faktory ovlivňující skutečnost. Tato analýza slouží k lepšímu pochopení příčin současného stavu firmy.

Situační analýza se provádí jako:

- Analýza faktorů vnějšího prostředí – ekonomického, demografického, sociálního, kulturního, technologického, politického a přírodního.
- Analýza konkurence – kdo je naše konkurence, její silné a slabé stránky, charakteristika produktu.
- Analýza trhu – podle základních kritérií segmentace, charakteristika segmentů, jejich velikost, požadavky a perspektivy vývoje.
- Analýza prodejů – celkové hodnocení prodejů, ale i jednotlivých výrobních řad, distribučních cest.

Analýzu je důležité provádět ve třech časových úsecích:

- Analýza dosavadního vývoje tzn., kde se podnik nacházel v minulosti.
- Analýza současného stavu, která identifikuje pozici firmy v současnosti.
- Prognózu budoucího vývoje, která ukazuje, jaké pozice chce podnik dosáhnout v budoucnosti. [13]

Po provedení vnitřní a vnější analýzy budeme schopni pochopit jaká je vnitřní situace podniku (vhodnost jeho organizační struktury, schopnosti a zdroje, náklady a zisky spojené s marketingem, účinnost marketingového mixu), a také v jakém vztahu je k prostředí ve kterém se pohybuje (vliv makroekonomických faktorů, trhy a jejich velikost, trendy vývoje, tržní potenciál, konkurence). Význam situační analýzy výrazně roste společně s nestabilitou a složitostí prostředí, proto musí poskytovat podstatné a nezbytné informace ovlivňující fungování podniku. Předpokladem k úspěšnému strategickému procesu je dokonale vytvořena strategická analýza. Informace použité v analýze musí být pravdivé a důkladně prověřené, aby nedocházelo k nejasnostem.

Součástí marketingové situační analýzy je analýza prostředí společnosti. Marketingové prostředí je velice dynamické, a především představuje širokoúhlý řetězec příležitostí a hrozeb na trhu. Především se jedná o analyzování faktorů v tomto prostředí, identifikovat působení na trhu a přizpůsobení chování firmy ve vztahu k prostředí. Včasná reakce firem slouží především k tomu, aby v tomto prostředí přežily, či lépe prosperovaly. Prostředí dělíme na vnější a vnitřní, kde jednotlivé složky jsou propojeny.

1.2.1 Vnější a vnitřní prostředí společnosti

Vnější prostředí můžeme dělit na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí představuje vlivy, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu.

Na makroprostředí by se měly firmy dívat spíše jako obtížně ovlivnitelné, než neovlivnitelné. Protože například prostřednictvím různých asociací jde nezměnitelné změnit, samozřejmě s trochou štěstí a není to vždy. Při této analýze je důležité vycházet z globálního prostředí jako z celku směrem dolů až po lokální prostředí okolo společnosti. Samozřejmě ze všech faktorů vybrat jen ty, které budou pro podnik přínosem. Pro zkoumání makroprostředí používáme především analýzu PEST (politicko-právní, ekonomické, sociální, technologické). Prozkoumání všech těchto faktorů jak mohou ovlivnit firmu. V poslední době se začíná přikládat také obrovská váha ekologii, tudíž se může především použít i analýza PESTEL. Při analýze faktorů musí být důležité věnování úsilí pro budoucnost vývoje.

Mikroprostředí je bližší okolí než předešlé, tudíž odvětví, ve kterém společnost podniká. V analýze se především hodnotí základní prvky jako např. velikost trhu, fáze životního cyklu či nároky na kapitál. Situace v každém odvětví je proměnlivá a faktory, které mají největší vliv, se nazývají změnotvorné. A jsou to hlavně noví zákazníci, změny technologie, nové formy marketingu či rostoucí globalizace. Do této úrovně lze zařadit partnery, zákazníky, konkurenci či veřejnost. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat hybné síly, které působí na odvětví a ovlivňují činnost společnosti.

Důležité je vnitřní prostředí. Toto prostředí se vztahuje na faktory, které jsou přímo řízeny či ovlivněny manažery. Analýza se skládá s hodnocení realizace strategických cílů, finanční situace a solventnosti, logistiky společnosti, výrobních operací, technologií, marketingu a prodeje, vývojových zdrojů, lidských zdrojů, úrovně řízení a organizace, infrastruktury firmy a její image či goodwillu, hodnocení silných a slabých stránek nástrojů marketingového mixu a jejich užití dle schopnosti firmy. Cílem analýzy vnitřního prostředí je pochopit, jak správně dokáže společnost vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby pro své produkty, ale také posoudit zdroje. Na těchto základech pochopit jejich silné a slabé stránky.

1.3 Konkurence

Konkurence je pokaždé především bojem o zákazníka. Konkurence je jeden z nejdůležitějších faktorů pro marketingovou strategii firmy. Aby byla společnost úspěšná, musí být v uspokojování zákaznických přání a potřeb lepší než její konkurující firmy. Dále musí zjistit, kdo je vlastně jejím konkurent, a v jaké oblasti je pro společnost konkurencí, jaké jsou její cíle, strategie a jaké mají silné a slabé stránky, ale také kdo by se jejím konkurentem mohl stát. Tudíž není vhodné se zaměřit pouze na své zákazníky. Je velice nutné analyzovat své konkurenty, a aby společnost věděla jakou nabídku, má podat svým zákazníkům a od konkurence se odlišovat. Porovnat své produkty, ceny, vztahy se zákazníky, odbytové cesty své společnosti s konkurencí. Strategie, týkající se konkurence, pro firmy nejsou vždy stejné. Každá firma má tuto strategii odlišnou, a to dle velikosti firmy a sektoru, ve kterém působí.

Typologie konkurence můžeme provádět podle:

- Teritoriálního hlediska (rozsahu konkurenčního prostředí).
- Hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí.
- Hlediska počtu výrobců a stupně odlišnosti produkce.
- Hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí.

Členění konkurence z teritoriálního hlediska:

- Globální
- Alianční
- Národní
- Meziodvětvová
- Odvětvová
- Komoditní

Společnost se musí především zaměřit na konkurenci v její blízkosti, ale také by se neměla k další konkurenci otáčet zády, ale sledovat i konkurenci, která ji přímo neohrožuje. Protože se může stát, že firma vzdálená bude chtít přistoupit na stejný trh a mohla by začít ohrožovat nejen naši společnost, ale také firmy na stejném trhu.

Členění konkurence z hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí se dělí na čtyři úrovně – konkurence značek, konkurence odvětvová, konkurence formy a konkurence rodu.

Členění konkurence z hlediska počtu výrobců a stupně diferenciacie produkce se dělí na čistý oligopol, oligomonopolie, monopolistická konkurence a dokonalá konkurence.

Členění z hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí, můžeme rozčlenit na monopol, kartel, syndikát či trust.

Je velice důležité analyzovat konkurenční firmy na trhu podle kritérií, které si předem stanovíme. Mezi tyto kritéria můžeme zařadit např. strategické cíle, finanční zázemí, tržní obrat a disponibilní zdroje, marketingové koncepce, podíl na trhu a její pozice, zákazníci, technologická úroveň, inovační schopnosti, kvalita managementu a důležité konkurenční výhody. Dále bychom měli zjistit silné a slabé stránky, které porovnáváme s našimi. Podle tohoto vytýčíme své přednosti, ale také slabiny nejen našich konkurentů. [5]

1.4 Analýzy pro zmapování konkurence

Úspěšnost společnosti zaleží především na schopnosti, jak rychle se dokáže přizpůsobit změnám na trhu. Na trhu je pro úspěšnou existenci firmy, která je závislá především na znalosti své konkurence, a jejich silných a slabých stránek. Ale nesmíme také zapomínat na znalost přání a potřeb zákazníků, ale především uspokojit potřeby zákazníků lépe než konkurence. Konkurenční prostředí je velice rozmanité a rozsáhlé, proto nemůžeme použít pouze jednu strategii, ale musíme jich skloubit dohromady více. K nalezení realizovatelných cílů a strategií slouží analýzy, které se zaměřují na celou skutečnost, která na trhu panuje. Po vyhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí, můžeme tyto údaje využít v tzv. SWOT analýze, a také Porterův 5-faktorový model či PEST analýza.

Cílem interní analýzy je popsání a zjištění úrovně konkurenceschopnosti společnosti, její stávající i budoucí vyjednávací pozice a perspektivy rozvoje. Závěry interní analýzy, formulované jako silné a slabé stránky, vstupují do konfrontace s výstupy externí analýzy metodou SWOT. Při provádění interní analýzy se uplatňují přístupy, které vyžadují rozsáhlou znalost nejen interního prostředí firmy. Vysoce validní výstupy pochází teprve ze srovnání se s konkurencí.

1.5 SWOT analýza

Podstatou a účelem SWOT analýzy je identifikovat slabé a silné stránky nejen naší konkurence, ale především naše. Také příležitosti a hrozby, které nás a naše konkurenty mohou potkat na trhu. SWOT analýza se původně skládala ze dvou analýz, a to analýza SW a analýza OT. Odborníci doporučují začínat s analýzou OT, protože tato část analyzuje vlivy, které působí z vnějšího prostředí společnosti. A to jak makroprostředí, do kterého patří ekonomické, politicko-právní, sociálně-kulturní, technologické a ekologické faktory, tak i mikroprostředí, ve kterém se nachází zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence i veřejnost. Analýza OT se skládá z příležitostí a hrozeb, které nám trh připraví, a které bychom měli využít či je minimalizovat. Po této fázi analýzy následuje analýza SW, která analyzuje vnitřní prostředí firmy, jako např. cíle, firemní zdroje, materiální prostředí, a určuje silné a slabé stránky. [7]

Název SWOT analýzy můžeme rozložit do čtyř anglických slov:

Strengths – silné stránky.

Weaknesses – slabé stránky.

Oportunities – příležitosti.

Threats – hrozby.

Silné stránky – Strengths

- Zde patří skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak společnosti.

Slabé stránky – Weaknesses

- Zde najdeme skutečnosti, které firma nedělá dobře a také v tom v čem si konkurenční firmy vedou lépe.

Příležitosti – Oportunities

- Zde se zaznamenávají skutečnosti, které mohou lépe uspokojit zákazníky, přinést společnosti zisk či zvýšit poptávku.

Hrozby – Threats

- Zde můžeme zpozorovat události, které mohou napadnout firmu a snížit poptávku po jejich produktech, ale také méně uspokojovat zákazníky.

Při SWOT analýze je sledována řada schopností firmy, mezi které patří:

- Schopnost firmy produkty vyvíjet, připravovat a vytvářet profil nabídky.
- Schopnost produkty vyrábět.
- Schopnost produkty prodávat.
- Schopnost financovat podnikatelské záměry či ekonomická a finanční zdatnost.
- Schopnost řízení firmy.

Pokaždé tyto analýzy posuzujeme ve vztahu s konkurencí, protože konkurence hraje nejdůležitější roli při strategickém rozhodování. Je to důležité porovnání pro rozhodnutí, zda nějaká schopnost představuje již silnou stránku či ještě slabou.

Po kombinaci vnitřních a vnějších faktorů, můžeme strategické situace rozdělit na základní čtyři typy:

- Kombinace W-T = mini-mini, kde převládají slabé stránky uvnitř podniku a hrozby ve vnějším okolí.
- Kombinace W-O = mini-maxi, kde převládají slabé stránky firmy a příležitosti okolního prostředí.
- Kombinace S-T = maxi-mini, kde převládají silné stránky a hrozby.
- Kombinace S-O = maxi-maxi, kde převládají silné stránky a příležitosti. [7]

Abychom správně zhodnotili silné a slabé stránky či příležitosti a hrozby je důležité analyzovat faktory jako:

- Makroprostředí, do kterého patří faktory ekonomické, sociální a demografické, technické a technologické, kulturní, politické a přírodní.
- Mikroprostředí, ve kterém posuzujeme strukturu odvětví, faktory trhu, zákazníka, distribuční faktory, konkurenční prostředí.
- Vnitřní prostředí, kde jsou hlavní faktory jako marketing firmy, finance, výroba a vývoj, a organizace firmy, atd..

1.5.1 Analýza OT

Analýza, která probírá vlivy vnějšího prostředí firmy. Analýza hrozeb je hlavně rozbor nežádoucích vlivů, které působí z vnějšího prostředí. Většinou negativně ovlivňují marketing firmy v plánovaném období. Tyto vlivy mohou narušit až v takové míře, že může dojít k vážným poruchám či dokonce stagnaci v činnosti firmy. K těmto vlivům můžeme například zařadit různá rozhodnutí vlády, které se týkají naší firmy. V naší republice jsou opatření nezbytná, protože kdyby byl zcela volný přístup na náš trh, tak některé domácí firmy by nátlak zahraniční konkurence nezvládly, tudíž by musely své firmy zavřít, a to má návaznost i na nezaměstnanost, která by automaticky rostla. Dalšími vlivy by mohly být stagnující ekonomika či ekonomická krize, která se na našem trhu projevuje již minimálně rok, ale také stoupající úroková míra, politická nestabilita, zvýšení cen surovin, ohrožení životního prostředí, které je dnes důležité téma a je často připomínáno nejen veřejností.

Analýza příležitostí firmy se snaží předpovědět příznivé vlivy do budoucna. To, co je pro jednu firmu hrozbou, může být pro jinou příležitostí.

Podle příležitostí a hrozeb můžeme předpovědět budoucí přitažlivost směru podnikání:

- Pokud převládají příležitosti, je směr podnikání příznivý.
- I při stejném počtu hrozeb i příležitostí je možnost dosáhnout vysokého zisku, ale riziko je příliš vysoké.
- Není vhodné se pouštět do podnikání, kde převažují hrozby. Protože firma se lehce může dostat do problémů, které není lehké překonat.

Pokud má firma určen předmět podnikání a provedenou SWOT analýzu současného stavu, může si začít definovat cíle pro dané období. Máme ještě možnost si SWOT analýzu doplnit o zkoumání konkurenčního prostředí podle Portera.

1.5.2 Analýza SW

Analýza vnitřních vlivů firmy tzv. silných a slabých stránek. Firma se musí rozhodnout, zda využije možnosti, které jí nabídne rozbor vnitřních vlivů. Každý vliv má různou váhu při výsledném působení.

Mezi hlavní vlivy, které je potřeba analyzovat patří např.:

- Výrobní zařízení a technologie.

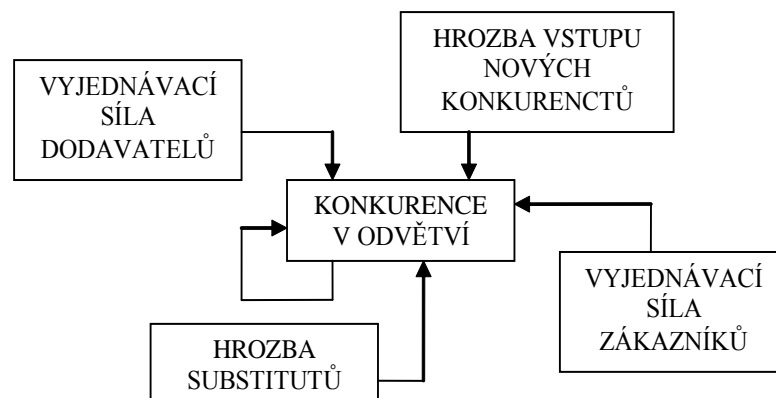
- Personální faktory (kvalifikovanost zákazníků, jejich motivace, vztah k firmě, atd.).
- Financování (rentabilita, velikost vlastního kapitálu, atd.).
- Organizace a řízení firmy (dobrý top management, schopnost týmové práce, atd.).
- Marketingová síla firmy (image firmy, podíl na trhu inovace, distribuce, atd.).
- Úroveň marketingové komunikace.

Tato analýza poskytne kompletní rozbor silných a slabých stránek firmy, která by tuto analýzu měla provádět pravidelně a hlavně objektivně. Proto je lepší si na SWOT analýzu najmout specializovanou nezávislou firmu, která získá objektivní informace.

1.6 Porterův 5-faktorový model

Společnost by se měla vždy snažit o pochopení konkurujících podniků a jejich pravidel. Při pochopení konkurence lze zjistit příležitost, kterou by měl správně vedený management využít ve prospěch naší společnosti. Pravidla konkurence jsou charakterizována pěti dynamickými konkurenčními pravidly:

- Vstup nových konkurentů.
- Vstup nových výrobků a služeb (substitutů).
- Dohadovací schopnost kupujících.
- Dohadovací schopnost dodavatelů.
- Konkurenční boj mezi existujícími konkurenty.



Obr. 2 Porterův 5-faktorový model [9]

Ekonom Michael Porter vysvětluje ve své teorii konkurenční chování prostřednictvím vývoje situace na trhu. Tato teorie je zásadním pilířem pro pochopení, jak je výnosnost firmy ovlivněna chováním a činnostmi tržních stran, tudíž intenzitou konkurence v daném období. Tento americký ekonom má takovou vizi do budoucna, a to že pokud firmě poroste větší počet konkurence v odvětví, tak se firma samotná začne stávat méně ziskovou. A tato teorie platí podle Portera naopak, pokud bude mít firma menší intenzitu konkurence, tak bude mít větší zisk. [5]

Pokud se firma rozhodne, vytvářet analýzu pomocí Portera, měli by si především vyhodnotit dvě zásadní otázky:

- Jak velké vlivy mají na činnost firmy konkurenční síly.
- Jak čelit těmto silám působícím na naši firmu.

1.6.1 Vstup nových konkurentů

Potencionálně noví konkurenti jsou ti, kteří v současné době nekonkurují na stejném trhu. Ale v budoucnu na tento rostoucí trh mohou přistoupit a mohou se konkurenty stát. Protože je tento trh láká svou výnosností, a je lehké na tento trh vstoupit.

Hrozbou vstupu nových konkurentů mohou být tzv. bariéry vstupu na tento trh. Překonání bariér není jednoduché, protože zvyšují náklady, a mohou snížit zájem o daný trh. Je nutné rozlišit dva prahy vstupních bariér:

- Strategické prahy – je opatření, které vytváří samotné současné firmy na trhu nově příchozím, jako např. zadržují vstup nových technologií či volnou kapacitu na trhu pomocí cenových válek. Drží ceny buď příliš nízko, nebo vysoko, aby se oblast podnikání stala méně přitažlivou pro konkurenci.
- Strukturální prahy – kdy příchozí firmy musí dosáhnout či překonat určité překážky, kterými jsou např. vynaložení velké investice, blokový přístup k surovinám a distribučním kanálům, musí mít velkou výrobní kapacitu, zkušenosti v dané oblasti podnikání, atd.

1.6.2 Vstup nových výrobků a služeb

Existence blízkých výrobků a služeb, které dokážou funkčně nahradit stávající výrobky, se nazývají substituty. Tyto substituty snižují cenu výrobků, a tím mohou snižovat také zisk. Ale jsou další silou z Porterova modelu.

Hrozby ze strany substitutů nastávají, pokud se mezi kvalitou a cenou substitutu poměr zlepšuje, nebo zda jsou zákazníci ochotni přizpůsobit se změnám či jestli zákazníci nejsou ochotni investovat do produktu, ale radši přejít na levnější substitut.

Substituční výrobky jsou vždy hrozbou pro konkurenci i dodavatele. Toto ohrožení se vždy snižuje, pokud tyto substituty jsou vyráběny za vyšší cenu a samozřejmě s vyššími náklady nebo je konkurence substitutů příliš vysoká.

1.6.3 Dohadovací schopnost kupujících

Firmy se snaží dát svému produktu konkrétní cenu, kvalitu či lepší servis. Musí totiž své náklady zaplatit a dosáhnout nějakého zisku, a také ohodnotit svou činnost a snahu. Každý dodavatel má ceny a kvalitu jinou, tudíž je zákazník nucen si vybrat. A může tak dojít ke změně dodavatelských vztahů.

Významný kupující ani netuší jakou má moc ve svých rukou, může tlačit ceny výrobků dolů a kvalita produktů zůstane stejná či se bude zlepšovat. Což je nesmírnou hrozbou pro firmu. Ale musí mít dostatečné informace o trhu, a hrozit přejitím ke konkurenci.

Síla kupujícího záleží na mnoha podmínkách:

- Kupujícími jsou velké firmy, kterých je na trhu malý počet. Ale na nabízející straně je řada malých podniků.
- Kupující se snaží zakoupit relativně velkou část produkce, a tak mohou vyjednávat o dodacích podmínkách, o ceně ...
- Zpětně existuje nebezpečí, že si kupující začnou vyrábět vstupy sami a sníží tak ceny.
- Citlivost kupujících na kvalitu a odlišnost produktů jsou malé.
- Kupující si mohou vybírat od jaké firmy nakupovat, anebo mohou nakupovat od více firem najednou. Protože náklady na přechod k jiné nabízející firmě jsou malé.

1.6.4 Dohadovací síla dodavatelů

Síla dodavatelů roste, pokud mají na trhu významné postavení, a mohou zvyšovat ceny. Firma toto zvýšení cen musí buď zaplatit anebo přistoupit na nižší kvalitu dodávek.

Faktory, které působí na růst síly dodavatelů, jsou:

- Dodavatelé hrozí, že mohou přímo konkurovat a snižovat tak ceny. Odborníci to nazývají – vertikální integrace uvnitř konkurenčního prostředí.
- Odlišný výrobní program dodavatelů vyrábí jedinečné produkty, pak se firma stává závislou na dodavateli. Protože náklady spojené se změnou dodavatele jsou vysoké.
- Dodavatel nemá důvod zvyšovat kvalitu a snižovat cenu, i když si to konkurenční prostředí firmy žádá. A to protože není prostředí pro dodavatele důležité.
- Dodávané produkty mají zásadní význam pro konečný produkt a jejich nahraditelnost je malá.

2 STRATEGIE NA PODNIKOVÉ ÚROVNI

Strategie na této úrovni se specializuje na zodpovězení důležitých otázek jako např. Jak řídit růst podniku při dosažení maximální ziskovosti? Odpovědi vyplývají z toho, na kterém trhu bude podnik podnikat a v jaké oblasti. [3]

2.1 Růst a rozvoj podniku

Většina podniků při zahájení podnikání začíná s jednou podnikatelskou aktivitou konkurující na domácím trhu. Proto, aby mohla společnost správně konkurovat ostatním firmám na trhu, musí zpravidla poodhalit, jak bude na trhu jednat. Firmy chtějí dosáhnout maximalizace zisku, a to především z dlouhodobého hlediska. Tudíž se zaměřuje na diferenciaci, nízké náklady a trh. Pro získání konkurenční výhody pro podnik je důležité, aby využil vertikální integraci a diverzifikaci nejen na domácím, ale i na zahraničním trhu. Využitím těchto strategií může společnost dosáhnout dostatečný zisk, a to snížením nákladů.

V typickém moderním podniku můžeme růst a rozvoj rozdělit do tří základních kroků. První krok je když podnik omezeně podniká na domácím trhu v jedné podnikatelské aktivitě. Druhý krok je vertikálně se integrovat a současně rozšířit své aktivity k získání silné konkurenční výhody na zahraničním trhu. Vertikální integrace a globální expanze podporují strategie na podnikové úrovni. Třetí krok poznáme, když společnost začne vytvářet přebytečné zdroje, které nevyužije pro konkurenční výhodu základní podnikatelské aktivity. Při vzniku takové situace začne společnost hledat diverzifikační příležitosti, které nejsou v jejich hlavní podnikatelské aktivitě. A to především kvůli využití těchto přebytečných zdrojů.

2.1.1 Koncentrace na jednu podnikatelskou aktivitu

Většina či všechny společnosti začínají podnikat na domácím trhu s jednou podnikatelskou aktivitou. Pro tyto společnosti jsou strategie na úrovni podniku a strategie na úrovni podnikatelských jednotek úplně stejné. Zaměřují se především na strategie jako je strategie nízkých nákladů, diferenciacní strategii a cílenou strategii, a to z důvodu dosažení maximalizace zisku.

Jednou z výhod, které se nedají této strategii na jednu podnikatelskou aktivitu odepřít je, že se společnost může naplno věnovat své základní aktivitě, a to za maximálního využití

svých výhod a zdrojů. Aby pak tímto mohli dosáhnout maximální úspěšnosti na trhu. Tohle je především velice důležité při růstu konkurenčního okolí. Podnikové zdroje mohou být velice důležité, ale konkurenční výhoda zajišťuje společnosti dlouhodobě vysoký zisk.

Tato strategie má i své nevýhody, a to především v tom, že soustředění se na jednu podnikatelskou aktivitu omezuje rozšíření a zvýšení hodnoty společnosti. Zvýšení hodnoty společnosti může podnik dosáhnout použitím vertikální integrace, globální expanze a diverzifikace. Aby mohla společnost dosáhnout maximalizace zisku, bude v budoucnu stejně nucena využít minimálně diverzifikaci. A je to dáno především tím, že v etapě dozrávání konkurenčního okolí, jsou příležitosti omezeny. Tudiž není příliš vhodné vkládat všechny své zdroje jen do jedné podnikatelské aktivity. Protože nadbytečné zdroje je lepší využít k podnikání v jiných oblastí.

2.1.2 Vertikální integrace a globální expanze

Máme dva druhy vertikální integrace a to:

- Zpětnou integraci – backward integration – integraci takto nazýváme z důvodu, že si společnost vyrábí i své vstupy. Např. zpětná integrace u naší společnosti by byla, kdyby si naše společnost, která vyrábí elektrické kabely a vodiče, vyráběla i PVC či měď.
- Dopředná integrace – forward integration – tato integrace má svoje vlastní výstupy. Např. kdybychom opět vzali v úvahu naši společnost, jednalo by se o využívání vlastní distribuční sítě a ne využívání dopravních firem. [3]

Pokud ve firmě využijeme vertikální integraci ať už zpětnou či dopřednou, můžeme dosáhnout snížení nákladů ve výrobě či v marketingu. A především má společnost větší přehled o kvalitě svých výrobků či služeb, které vyrábí či poskytují. Ale i dodržování a ochranu technologii.

Nevýhodou vertikální integrace je, že není vhodné tuto strategii využívat ve společnostech, kde je těžko a špatně předvídatelná poptávka po výrobcích. Protože se tato strategie velmi špatně přizpůsobuje technologickým změnám.

Globální expanze je stanovení činností a podnikatelských zájmů hlavně mimo domácí trh. Správná expanze může firmě navýšit hodnotu společnosti rychleji a efektivněji než kdyby působila na domácím trhu delší dobu.

Máme čtyři formy globální expanze, které vycházejí ze schopností globální společnosti:

- Předat základní dovednosti za hranice domácího trhu.
- Využít hodnotu získanou globální expanzí k pokrytí nákladů na rozvoj výroby.
- Využít hodnotu získanou z globální expanze k realizaci míry hospodárnosti.
- Stanovit řetězec funkcí podniku tak, aby funkce, které vytvářejí hodnotu, byly umístěny tam, kde mohou zajistit maximální zvýšení této hodnoty.

2.1.3 Diverzifikace

Máme dva druhy diverzifikace. Jedna je relativní diverzifikace, kde je diverzifikace v nové aktivitě, která ale souvisí se základní aktivitou. Výroba, marketing, materiálové hospodářství a technologie jsou společné. Druhá je absolutní diverzifikace, což je diverzifikace také v nové aktivitě, ale aktivita nemá nic společného se současnou výrobou.

2.2 Odvrácení hrozby úpadku společnosti

Výše uvedené strategie jako je vertikální integrace, globální expanze či diverzifikace většinou vedou společnost k dosažení vysoké ziskovosti. Ale všechny tyto strategie mají také vážné úskalí, které mohou vést k opačnému výsledku. Tento výsledek může být neúspěšný a společnost se může dostat do úpadku.

Máme několik příčin úpadku:

- Špatný management,
- Přílišná expanze,
- Neodpovídající finanční řízení,
- Vznik nové silné konkurence,
- Špatně odhadnutý pohyb poptávky.

Mnoho příčin můžeme přisoudit špatnému managementu, jako jsou nekompetentní manažeři, kteří se nevěnují základní aktivitě či manažeři, kteří nedokážou využít celý svůj potenciál.

Za další hrozbu můžeme považovat přílišnou expanzi, která je vyvolaná vysokou diverzifikací. Tato vysoká diverzifikace může vytvářet menší hodnotu než hodnotu, která do něj byla vložena. Příčina vede především k vysoké zadluženosti společnosti, která později dokáže společnost přivést do finanční krize.

K nízkému využití finančních zdrojů vede špatné finanční řízení. Může to být způsobeno zaměstnáváním přebytečného personálu nebo chybně odhadnutý zisk či prodej. Špatná finanční rozhodnutí vedou k vysokým nákladům.

Úpadek společnosti může také ovlivnit vstup nových a silnějších konkurentů na trh. Kterí si dokážou lépe nastavit a využít zvolenou strategii. [3]

A jako poslední příčinou pro úpadek společnosti je špatně odhadnutý pohyb poptávky po výrobcích. Tato příčina dokáže ovlivnit rozhodnutím o změně v technologiích, ekonomických a politických podmínkách, sociálních a kulturních norem uvnitř společnosti. Může vzniknout jak příležitost na trhu, tak to může taky ohrozit samotnou existenci společnosti.

2.3 Další možnosti rozvoje společnosti

Další možnosti jak můžeme naši společnost zachránit od úpadku či ji povzbudit k lepším výkonům. Jsou následující:

2.3.1 Horizontální integrace

V horizontální integraci se jedná o získávání podílu na řízení konkurenčních společností. Strategie je vhodná pro:

- firmu podnikající v perspektivním oboru,
- firmu, která má kapitál i lidské zdroje schopné úspěšně řídit rozsáhlejší organizaci,
- hospodářství státu umožňuje konkurenční výhody,
- firmu, která chce získat v nějaké oblasti či regionu dominantní postavení.

Horizontální integrace je spojování podniků (slučování podniků, fúze, získávání podniků zakoupením většiny jejich akcií) podobného zaměření s cílem získat větší podíl na trhu daného výrobku. Její výhodou je to, že umožňuje zvýšit hospodárnost a zlepšit rozmístění zdrojů i kompetencí, má jasné výstupy a zvyšuje rychlost realizace procesu. Může také rozšiřovat aktivity, které jsou konkurenční nebo přímo doplňují současné aktivity.

2.3.2 Fúze

Do dalších možností rozvoje společnosti můžeme zahrnout částečnou nebo úplnou integraci s jinými společnostmi – tzv. fúze.

Jestliže si společnost vybere, že si bude vyrábět výrobky sama, její výhoda je v koupi nejmodernějších technologií, a poté pomalu expandovat s novými výrobky. Mezi nevýhody tohoto interního rozvoje je převážně riskantnost vlastního vývoje a jeho doba k dokončení vývoje, která se může kdykoliv prodloužit a posléze společnost ztratí svůj technický náskok, ale také vyžaduje vysoké náklady.

Jestliže se společnost rozhodne pro nákup výrobku, jeho částí či s ním spojené služby, může využít různých forem integrace – od klasické smluvní kooperace až po vyšší formy zahrnující majetková spojení (společný podnik, franchisa, quazi-fúze nebo fúze).

2.3.3 Formy koncentrace a kooperace typické pro obchodní společnosti

Světový obchod se vyznačuje nejen svou internacionalizací, ale také stále pokračující koncentrací – tzn. smluvním a kapitálovým propojováním výrobců, velkoobchodníků a maloobchodníků. Cílem je omezení konkurence a získání výhodnější a lepší pozice na trhu. Proto existují tzv. kartelové zákony a instituce, které se zabývají hospodářskou soutěží. Zdrojem zvyšování kvality a produktivity, fungování veškerých systémů a především významné hospodářské příčiny je právě již zmíněný proces koncentrace. Která může probíhat formou smluvních dohod o kooperaci mezi obchodními partnery, formou kapitálového propojení společností či propojení obou těchto forem.

Formy koncentrace a kooperace:

- Dobrovolné řetězce,
- Nákupní družstva a nákupní svazy,
- Franchising,
- Smluvní kooperace mezi výrobcí a obchodníky,
- Nákupní střediska,
- Strategické aliance,
- Kapitálové propojení společností, atd.

3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Důležitou funkcí marketingového výzkumu je předpovědět chování zákazníka a snížit podnikatelské riziko. Tento výzkum nám může poskytnout důležité a specifické informace o trhu, konkurenci, prostředí a především o zákaznících. Marketingový výzkum je souhrn aktivit, které zkoumají všechny části marketingové praxe včetně trhu, výrobků, distribučních cest, cen a chování zákazníka. Než aby společnost provedla špatné rozhodnutí, je lepší provést výzkum. Tvorba marketingového výzkumu záleží na třech faktorech podle, kterých se společnost rozhodne o pomoc formou výzkumu:

- Společnost si není jistá svým marketingovým rozhodnutím a potřebuje další specifické informace,
- Společnost je připravena na základě informací z marketingového výzkumu změnit své rozhodnutí, svou marketingovou strategii či taktiku,
- Společnost si musí být vědoma, že náklady, které vynaloží na marketingový výzkum musí být v souladu s projektem a přiměřené. Ale především by ne-měly přesáhnout potencionální výnos.

Marketingový výzkum můžeme rozčlenit do pěti následujících kroků:

- Definování problému,
- Plán výzkumu,
- Sběr informací,
- Analýza údajů,
- Závěry a doporučení. [15]

3.1 Definování problému

U marketingového výzkumu je nejdůležitějším a prvním krokem definovat problém, který bude ve výzkumu řešen. Patří mezi složitější části výzkumu. Dále si v tomto kroku musíme určit, jaké informace budou zapotřebí. Poté určit osoby, které budou zodpovídat za průběh marketingového výzkumu a zvolené postupy, ale především za výsledky, které z výzkumu získáme. Důležité je vždy přesně definovat problém, který chceme odstranit. Ale také příčiny, proč tento problém vznikl.

3.2 Plán výzkumu

Dalším krokem při marketingovém výzkumu je plán výzkumu, ve kterém je zahrnuto sestavení projektu a další specifikace potřebných informací. Projekt určuje, kde a jak informace získáme a jaké metody či přístupy k tomu využijeme. Důležité je shromáždit základní informace, které získáme v předběžném výzkumu. Při tomto výzkumu jsou většinou využity sekundární informace nebo informace, které byly zpracovávány za jinými účely. Předběžný výzkum nám může ukázat, kam se náš další výzkum bude odvíjet a kterou představu budeme mít. Chování zákazníků se především odlišuje na základě spotřebních zvyklostí, které zákazníci mají, ale také vlivem okolí, které na ně působí, aniž by chtěli. Častou marketingovou metodou je segmentační výzkum. Jehož cílem je rozčlenit zákazníky na určité skupiny či segmenty, a to podle jejich spotřebních zvyklostí či spotřebního chování. Některé z těchto segmentů se pro naši společnost později stávají cílovými segmenty.

Po shromáždění informací o problému nemusí marketingový tým znát příčiny chování zákazníků. Ke zjištění těchto příčin můžeme použít několik metod. A to neřízený či řízený experiment, nebo modelování atd.

Poté co jsme si zkompletovali postupy a metody, a byl zpracován především projekt. Je možné přistoupit k dalšímu kroku a tím je sběr informací.

3.3 Sběr informací

Pracovníci, kteří provádí marketingový výzkum, mají k dispozici tzv. sekundární a primární údaje, ze kterých mohou při svém výzkumu čerpat.

Sekundární údaje jsou údaje, které již byly zpracovány pro jiný účel, ale můžeme je použít i u dalšího výzkumu.

Primární údaje jsou důležitější, ale také více náročné na čas. Jsou to údaje, které jsou získávány přímo z terénu, a to dle potřeb společnosti. Veškeré informace jsou shromažďovány, analyzovány a využívány na základě potřeb firemní strategie.

3.3.1 Sekundární údaje

Pokud začínáme marketingový výzkum, začínáme vždy od sekundárních zdrojů a informací, které později obohacujeme primárními informacemi. Protože pokud využijeme plně sekundární zdroje, tak nám to nejen ulehčí práci, ale především čas strávený nad dalším

výzkumem a náklady bývají vyšší, protože musí pracovníci déle a složitěji vyhledávat potřebné informace.

Využití sekundárních údajů má i své temné stránky. Protože údaje získané k jiným účelům nemusí přímo vyhovovat výzkumu, který připravujeme, a nemusí být přesné. Nadále tyto informace musí být objektivní a také nesmí být zastaralé.

Zdroje těchto sekundárních údajů mohou být interní a externí. Interní zdroje se nacházejí přímo ve společnosti, jako jsou např. různé přehledy tržeb, údaje, které získáváme z účetnictví a různé statistické údaje podniku. Pokud budeme uvažovat o nákladech, tak tyto zdroje můžeme zařadit mezi nejlevnější a především nejdostupnější zdroje, které nám mohou poskytnout informace. Informace získané z interních zdrojů jsou velice dobře využitelné, a to jako pro výzkum, tak i pro zjištění např. rentability výroby apod. Údaje získané z interních zdrojů jsou velmi dobrým výchozím bodem pro marketingový výzkum.

Velké množství externích údajů můžeme především najít na trzích s rozvinutou ekonomikou. Protože můžeme čerpat tyto údaje z různých statistik či z přehledů, které vydává vláda dané země. Z těchto přehledů můžeme vyčíst hlavně demografické, ekonomické a sociální údaje, které jsou důležité pro určitá rozhodnutí. Pokud se jedná o konkrétnější údaje v regionu, můžeme použít informace, které vydávají regionální a městské úřady.

Dalším použitelným zdrojem mohou být marketingové časopisy a publikace. Dále také existují výzkumné agentury, které poskytují cenné informace, a to za úplatu, jak na zakázku, tak i obecnější informace.

3.3.2 Primární údaje

Primární údaje získáváme z marketingového výzkumu, a to z důvodu, že sekundární údaje jsou pro společnost a její rozhodnutí nedostatečné. Od předchozích údajů se liší v jejich náročnosti a finanční stránce, protože získání těchto údajů je velice nákladné. Zdrojem primárních údajů bývají nejčastěji samotní zákazníci, dodavatelé, ale také konkurence. Před sbíráním primárních údajů je velice důležité si určit plán výzkumu, aby informace, které získáme, byly objektivní, přesné a nezkreslené. Plán výzkumu by měl obsahovat metody výzkumu, kontakty se zdroji informací a měli bychom si určit vzorek nositelů informací.

Základní metody výzkumu jsou:

- Pozorování,
- Průzkum,
- Experiment.

Pozorováním získáváme informace, které zaznamenáváme. Jedná se především o skutečné chování zákazníků a jejich reakce související s jednáním společností.

K nejrozšířenějším metodám, které získáváme pro sběr informací, patří průzkum. Pracovník, který provádí průzkum, je v přímém kontaktu s nositelem informací, které se snažíme získat, a jsou pro nás potřebné. Průzkum provádíme za pomoci dotazníku při přímém kontaktu s nositelem, a to jak osobně, tak telefonicky. Při tvorbě dotazníku je velice důležité jej správně zformulovat. Prvotní krok při stanovení dotazníku je stanovení cílů, které musíme přesně vymežit. Dále musíme dodržovat následující pravidla:

- Nejdůležitější je dodržet hlavní myšlenku dotazníku. Takže si musíme uvědomit, pro koho dotazník vytváříme a podle toho musí být dotazník přizpůsoben.
- Neměli bychom tzv. rozptylovat paměť na dotazy, které nejsou přímo prožívané, protože by nám zákazník mohl podat nesprávné či vynucené informace.
- Důležité jsou také otázky, které musí být jasně formulovány a jednoznačně vykládány. Měli bychom se tímto vyhnout dvojsmyslným otázkám. Aby nám dotazovaný správně rozuměl, musíme využít správného slovníku. Nadále bychom se měli vyhýbat zavádějícím otázkám.
- Důležité je věnovat se i psychologickým faktorům, aby nositelé neodpovídali na otázky podle toho, co považují za správné.
- Pokládané otázky by neměli dotazovaného nějakým způsobem omezovat, dotazovaný by měl mít možnosti více odpovědí. A dotazník by neměl být zcela vyčerpávající.
- V každém dotazníku by se měly objevit také kontrolní otázky, abychom prověřili spolehlivost dotazovaných.

- Měli bychom před spuštěním průzkumu dotazník otestovat. Vyzkoušet dotazník na menší skupince lidí, která je totožná s potencionálními respondenty, pro které je dotazník určen.

Nejčastější metodou pro vyplňování dotazníku je formou osobního pohovoru. Výhodou osobního pohovoru je, že pracovník vidí reakci dotazovaných a může odpověď upřesnit. Nevýhoda je nákladnost, jak na čas, tak také počet pracovníků, kteří průzkum provádí, tudíž je i finančně nákladný.

Další forma může být prostřednictvím telefonu. Výhodou telefonického dotazování je především cena, ale také rychlost. Podle některých odborníků je dokázáno, že pokud dotazovaný zůstává v anonymitě, tak upřímněji odpovídá na otázky.

Máme také písemnou formu zasílanou poštou, která je nákladná a má špatnou návratnost vyplněných dotazníků. A v nejposlednější řadě je experiment, který se používá při laboratorních výzkumech, kdy na určité skupiny dotazových jsou kladeny různé druhy postupů.

3.4 Analýza a vyhodnocení

Pokud je sběr informací dokončen, mohou se pracovníci začít zabývat jejich analýzou a vyhodnocováním. Pro analýzu může být použita celá řada různých postupů a metod, jejich využití záleží na stanoveném cílu. Po vyhodnocení analýzy dostaneme podklady pro řešení problému. Tyto podklady jsou předány managementu společnosti, který se na jejich základě rozhodne. Proto je zpracování marketingového výzkumu velice důležité. Musí být zpracován precizně a se správnými a pravdivými údaji. Pokud budou údaje či výsledky špatně zpracovány může dojít k nesprávnému rozhodnutí, které může společnost ohrozit.

4 SHRNU TÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

V teoretické části mé diplomové práce jsem shromáždila teoretické poznatky z oblasti strategického marketingu, analýzy konkurence, strategií rozvoje a v neposlední řadě marketingového výzkumu.

V úvodu teoretické části jsem se věnovala strategickému marketingu a plánovacím procesům, abychom správně pochopili řešenou problematiku analýzy konkurence. Po zpracování těchto informací bylo navázáno na podkapitulu marketingovou situační analýzu, která zkoumá vnitřní stabilitu společnosti, ale také její pozici na trhu. Nadále jsem se v této kapitole zabývala problematikou konkurence a jejího členění na trhu. Ale nejdůležitějším bodem v této části byla analýza konkurence. Kde jsem zpracovala základní druhy, jak můžeme analyzovat konkurenci. Detailně zde je rozpracována SWOT analýza, ale také Porterův 5-faktorý model. Tyto analýzy budu využívat ve své praktické části diplomové práce.

Na tuto kapitolu navazuje druhá část mé teoretické části, a tou je strategie na podnikové úrovni, kde jsou zpracovány strategie rozvoje a jejich etapy. Vložila jsem zde i další možnosti, jak formou se společnost může vymanit např. z úpadku.

V poslední kapitole jsou zpracovány poznatky k marketingovému výzkumu. Každá etapa marketingového výzkumu je zvlášť zpracována a doplněna o metody průzkumu trhu, kde je zachycen i dotazník, který budu sestavovat a využívat v praktické části.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 SPOLEČNOST CABITAL, S. R. O.

Společnost Cabital s. r. o. byla založena v listopadu 1999 se sídlem v Brně a se zahraničním složením (čtyři italské společnosti). Následně v lednu roku 2000 se přestěhovala do Prostějova, kde byla mezitím pronajata hala, určená pro výrobu, a v tomto sídle, které se dodnes používá, bylo spojeno místo podnikání s výrobní provozovnou.

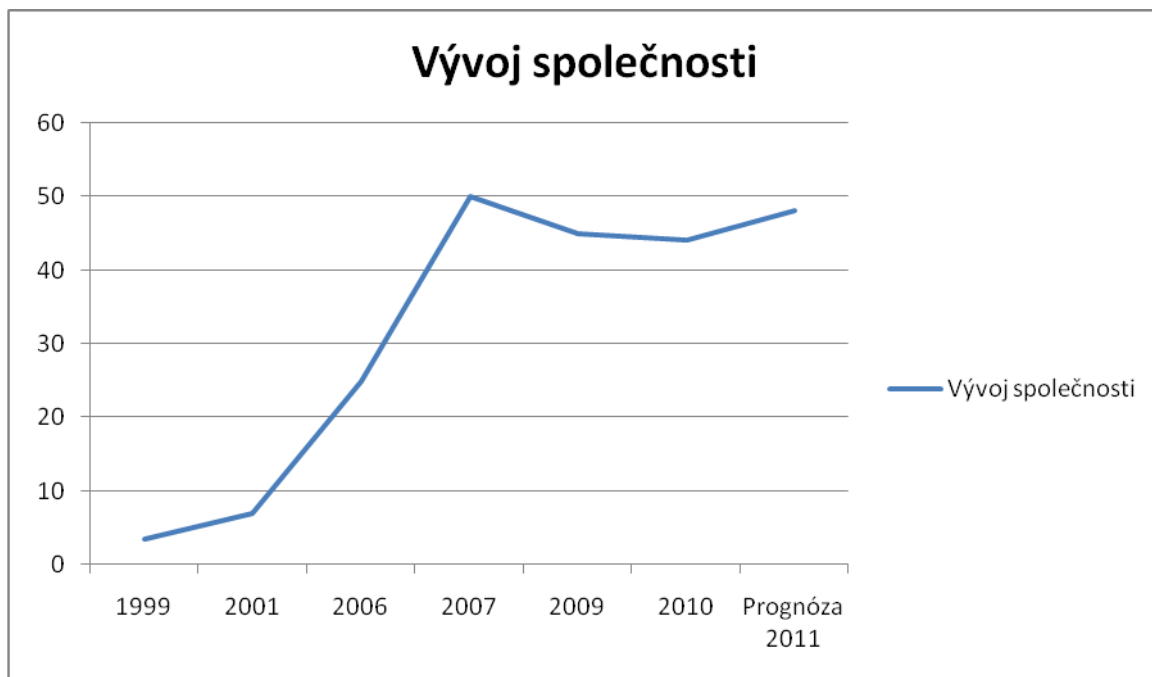
Výroba byla zahájena v březnu 2001 s českými zaměstnanci (první pracovníci pocházeli ze společnosti Kablo Electro) a původním projektem byla výroba speciálních elektrických kabelů a zvláště pak bezpečnostních kabelů. Postupně se výrobní sortiment rozšiřoval o další typy kabelů, jako vnitřní telefonické kabely, motorové kabely stíněné i nestíněné, ploché kabely pro HiFi zařízení, koaxiální kabely a další.

5.1 Vývoj ekonomické situace společnosti Cabital, s. r. o.

Obchodní obrat prvního účetního roku byl cca 3,5 mil. Kč, a další rok byl nárůst o 100 %. Mezitím společnost nechala certifikovat dva typy kabelů v Ústavu pro certifikaci EZU v Praze. Nadále až do konce roku 2005 se obrat stále zvyšoval, avšak ne dostatečnou měrou. Protože nikdy nepřekročil očekávanou částku 25 mil. Kč.

Ke zlomu došlo v roce 2006, protože se naše společnost v tomto roce rozhodla přivítat dva nové partnery, kteří dopomohli naší společnosti v dalších projektech. Konečným výsledkem tohoto spojení bylo navýšení obratu, který předčil očekávání a překročil obrat, kterého nikdy společnost nedosáhla. V roce 2007 opět vzrostl na cca 50 mil. Kč. V posledním účetním roce obrat nepatrně poklesl, avšak je třeba brát v úvahu výrazný pokles ceny mědi, což v naší práci představuje dopad na téměř 70 % všech používaných surovin.

Rok 2010 probíhal jinak, než jsme všichni mysleli a doufali. Situace nebyla jednoduchá, ale pokud se jedná o nás, vypadá to, že obchodní obrat v roce 2011 bude velmi podobný tomu v roce 2008 (mezitím se cena mědi hodně zvýšila) a portfolio objednávek se ustálilo. Nesnažíme se zvyšovat prodej za každou cenu, protože by to mělo za následek dodací lhůty delší než čtyři týdny a pro výrobu našeho typu by to bylo příliš. Ale především nemůžeme prozatím zvýšit výrobu, a to z důvodu, že by se tímto mohla snížit kvalita. A to nemůžeme dopustit.



Graf. 1 *Ekonomický vývoj společnosti Cabital, s. r. o. [vlastní zpracování]*

Samozřejmě má vliv na naši situaci také světová ekonomika a světová krize. Ale myslím si, že naše společnost světovou krizi překonává a doufáme, že další dopad na náš trh již nedorazí.

5.2 Personální struktura

Přes problémy těchto posledních osmnácti měsíců jsme udrželi stav našich zaměstnanců téměř beze změny. A to když se společnost zakládala, měla pouze 5 zaměstnanců. Na výplatní listině je momentálně 24 osob, včetně 4 pracovníc na mateřské dovolené, tudíž 20 činných pracovníků.

Už delší dobu hledáme někoho, kdo by se věnoval řízení linky na opláštění kabelů, avšak zatím s negativním výsledkem.

Máme také ústní dohodu s italským technikem, pánem s třicetiletou zkušeností v oboru výroby kabelů, který je ochoten se přestěhovat do České republiky a ujmout se funkce vedoucího výroby, což je funkce, kterou už řadu let využívají firmy jako Camuna Cavi, Argenti, GCE.

Tento nový spolupracovník nám určitě může pomoci ke zlepšení jakosti a umožnit nám tak zařadit mezi naše výrobky i kabely, které jsou složitější z technického hlediska.

Pokud jde o prodejní síť, budeme dávat zplnomocnění společnosti ze Ženevy. Tato agentura bude mít na starosti vyhledávat pro nás novou klientelu ve Francii, Belgii, Holandsku a Řecku, tedy v zemích, kde již působíme. Dále máme obchodní zastoupení v různých zemích Evropské unie.

Pokud se jedná o Itálii, máme v úmyslu otevřít kancelář s naším zastoupením, o kterou se bude starat rodinný příslušník jednatele společnosti, který ukončil studium na vysoké škole se zaměřením na ekonomii a marketing.

5.3 Vize společnosti Cabital, s. r. o.

Naše prognózy budoucího vývoje jsou velmi uspokojivé. Tento optimismus pramení z několika úvah:

- Všeobecná ekonomická situace, i když je zatím hodně složitá, by měla mít tendenci obrátit se k lepšímu, a proto překonání problémů z uplynulých měsíců je pro nás velmi povzbudivé.
- V tomto roce jsme vždy udržovali uvážené portfolio objednávek, dokonce jsme se občas záměrně snažili nepřijímat jich příliš mnoho, abychom zachovali přijatelné dodací lhůty (v posledních měsících jsou dodací lhůty rozhodující, protože naši zákazníci mají tendenci vytvářet si co nejmenší sklady). A také dodržovat kvalitu.
- Našich pracovníků (pokládáme lidský faktor za určující pro jakoukoli činnost), jak těch, kteří již ve firmě jsou, tak těch, kteří se brzy stanou součástí naší struktury, si velmi ceníme pro jejich loajalitu a velkou flexibilitu, nezbytnou pro podnik naší velikosti a jeho řízení, a do budoucna předpokládáme co nejlepší vývoj.

Vývoj každého podniku se konkretizuje zvýšením obchodního obratu.

Naše společnost měla vždy rostoucí obchodní obrat, kromě posledního účetního období, u něhož jsou důvody výše uvedeny, a odjakživa u nás klienti, které jsme získali, zůstávají po dlouhou dobu, takže se domníváme, že i staří zákazníci, díky našemu přátelskému a dobře míněnému nátlaku, nám mohou pomoci zvýšit obrat.

Ke značnému zvýšení obrátu může dojít také, protože bychom chtěli zařadit do našeho katalogu dva pro nás nové typy kabelů, a to signalizační ohnivzdorný kabel a solární kabel, určený pro sektor alternativní energie, která je v této době hodně využívána.

Podobné kabely od nás již v minulosti požadovali jak naši stávající zákazníci, tak potenciální zákazníci. Již jsme učinili potřebné kroky pro certifikaci jak v Ústavu EZU, tak v TUV.

Aby se prognózy vývoje, které pokládáme za realizovatelné a konkrétní, mohly uskutečnit, je nezbytný investiční plán jak v oblasti strojů a zařízení, tak i v oblasti nemovitostí a surovin.

5.4 Nezbytné investice

Vzhledem k tomu, že je nyní nemyslitelné pokračovat v investicích do pracovních sil, abychom vyrovnali strukturální nedostatky, protože cena pracovní síly v České republice se rok od roku stále více blíží k ceně v západních zemích, tak k tomu, abychom mohli pokračovat a zvyšovat konkurenceschopnost, musíme snížit náklady a zvýšit výrobu.

Proto je nezbytné vypracovat plán investic. Mimo investic do nemovitostí, bychom chtěli také investovat do obnovy výrobního zařízení. Jednalo by se především o repasování výrobních strojů, které by renovoval již zmíněný technik z Itálie.

Stavba vlastní nemovitosti se jeví jako nezbytná ze dvou hlavních důvodů:

- kapitalizovat podnik a vyhnout se nákladům za nájemné, které pokládáme za příliš vysoké.
- Nájemné stojí cca 1,5 mil. Kč ročně a náklady na údržbu, jejichž nejvyšší položkou není hnací síla, jak by bylo správné předpokládat, nýbrž topení, za minulý rok náklady činily cca 1,3 mil Kč. A to z toho důvodu, že výrobní hala nemá žádné zateplení a konstrukce je příliš zastaralá.

Tyto náklady, které považujeme za příliš vysoké, protože prostor je o velikosti cca 1.500 m², zcela jistě vyplývají z nevhodnosti samotného místa.

Máme v úmyslu postavit průmyslovou halu o rozloze cca 3.000 - 4.000 m².

Je zde možnost koupit pozemek místo od soukromých osob od města Prostějov. V tomto případě činí průměrná cena v oblasti cca 1.500 – 2.000 Kč/m².

5.5 Dodavatelé a zákazníci

Pro co nejlepší naprogramování a využití provozu, který máme v úmyslu realizovat, je nutno zajistit si zásoby surovin cca na 40 dní. Materiál, který využíváme pro naši výrobu, dovožíme z Itálie, a to z důvodu kvality těchto materiálů.

Máme tři hlavní dodavatele, se kterými máme velmi dobré vztahy, a jsou schopni zásobovat naši společnost v intervalech, ve kterých potřebujeme. Protože obchodovat s mědí je dnes stejně složité, jako obchodovat s ropou. A to z důvodu vysoké kolísavosti a citlivosti cen. Tyto ceny se mění každý den. Naše společnost pro zákazníky vytváří každý měsíc nové cenové nabídky, ve kterých je zohledněno, jak „pohyb mědi“ za uplynulý měsíc, tak „měsíční kurz Eura“. Protože naše společnost nakupuje materiál v zahraničí a prodává své výrobky také na tuzemském trhu. Tuzemským zákazníkům jsme nuceni zohlednit i tento kurz Eura.

Tímto bych chtěla nastínit tvorbu cenových nabídek. V zahraničních cenících se především vždy promítne průměrný koeficient mědi za uplynulý měsíc a nadále bázová cena kabelu, která zůstává stejná každý měsíc. Ale z důvodu růstu energií potřebných pro výrobu a také navýšení cen mědi, jsme byli nuceni v březnu letošního roku po dlouhé době tyto ceny navýšit, a to o 3 % na bázové ceně. V tuzemských cenových nabídkách se vždy promítnou výše uvedené komponenty, ale také již zmíněný kurz Eura, který určujeme dle České národní banky, a to vždy první pracovní den v aktuálním měsíci.

Mezi naše hlavní dodavatele patří následující italské společnosti:

- Eltech, jako dodavatel mědi,
- Inverplast, jako dodavatel PVC – plastových granulátů,
- EFFEGIDI, jako dodavatel polyesterových a hliníkových pásek,
- POZZI NAPOLENOE, jako dodavatel překližkových cívek.

Nadále máme také tuzemské dodavatele, ale především na přepravu našeho zboží zákazníkům. Máme uzavřenou přepravní smlouvu o dlouhodobé spolupráci pouze s jednou přepravní společností, která nám dováží materiál z Itálie. Jedná se cca o jeden až dva kamiony týdně.

Zboží našim zákazníkům je doručováno zdarma.

Naše společnost vyváží 80 % svých výrobků do zemí Evropské Unie, a to především do Rakouska, Slovinska, Belgie, Francie, Maďarska, Řecka, ale také máme své zákazníky i v zemích mimo EU např. Chorvatsko. Nyní jsme začali intenzivně pracovat také na potencialních zákaznících na Slovensku. Máme momentálně rozpracován větší projekt s jednou slovenskou společností, která by nám mohla pomoci v pokrytí slovenského trhu s elektrickými vodiči a kabely.

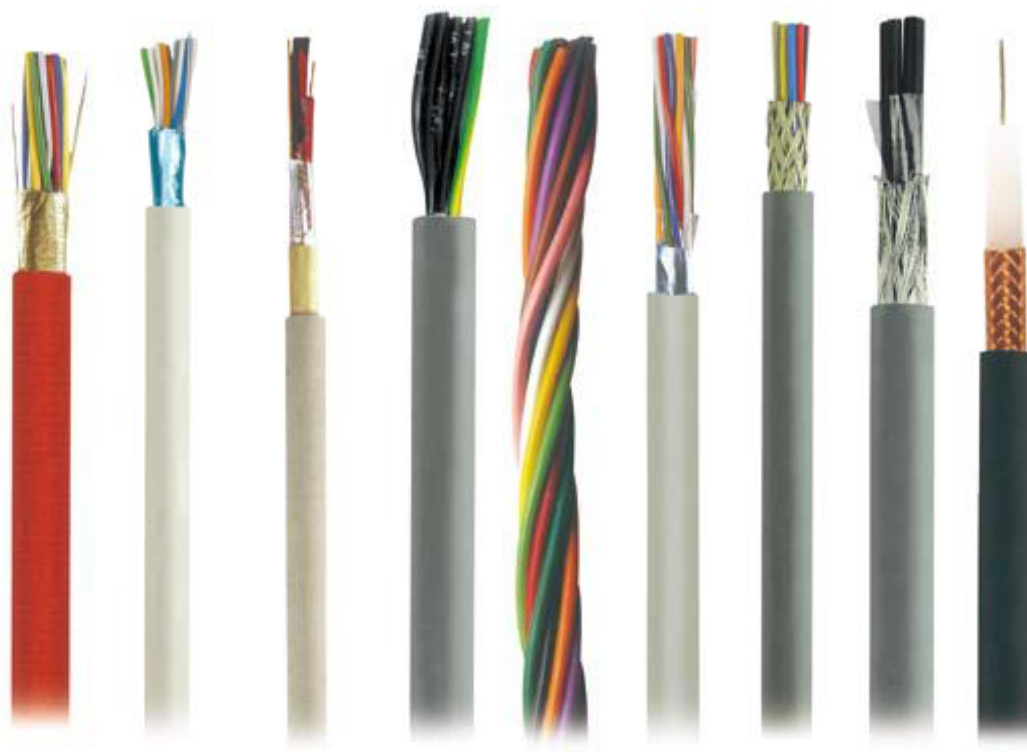
V tuzemsku máme také široké rozpětí. Dodáváme naše výrobky do velkoskladů, protože naše výroba se specializuje především na větší odběratele. A to z důvodu větších poptávek či objednávek, které jsou dále prodávány menším firmám. Pokud bychom vyráběli délky menší než 1 km, tak by naše výrobní náklady byly příliš vysoké.

5.6 Výrobky společnosti Cabital, s. r. o.

Máme širokou nabídku kabelů a elektrických vodičů. Ale každý zákazník vyžaduje něco jiného. V České republice jsou velmi žádané kabely, které mají certifikace.

Naše společnost vyrábí pro tuzemské odběratele především datové a sdělovací kabely:

- Kabely pro řídicí a automatizační systémy elektráren. Pro pevné spojení signálních a ovládacích přístrojů a zařízení v elektrárnách (kabel JYTY).
- Vnitřní sdělovací kabely. Pro vnitřní rozvody ve sdělovací technice, v telekomunikacích (kabely SYKFY).
- Koaxiální kabely. Jsou používány k přenosu vysokofrekvenčních signálů, počítačové, rádiové a televizní přenosy (RG 59).
- Kabely pro signalizaci požáru. Kabely jsou určeny pro pevné vnitřní rozvody ve sdělovací technice a pro signalizaci požáru (JB-Y(St)Y).
- Sdělovací kabely. Kabely jsou určeny pro pevné vnitřní rozvody ve sdělovací a signalizační technice (J-Y(St)Y).
- Sdělovací kabely vnitřní nestíněné. Kabely jsou určeny pro pevné vnitřní rozvody ve sdělovací technice (SYKY).
- Alarmové kabely (LiY(St)Y). Používané pro alarmové a kamerové systémy.



Obr. 3 Výrobní sortiment společnosti Cabital, s. r. o.

Všechny výše uvedené kabely máme certifikované od Elektrotechnického zkušebního ústavu. Které neustále obnovujeme a vždy při obnovení certifikátů žádáme o udělení nového certifikátu na další jiné kabely. Momentálně máme zažádáno o certifikaci bezhalogenových (nehořlavých) jako BMJ-H(St)H nebo J-H(St)H, a silikonových kabelů. Nadále připravujeme výrobu i solárních kabelů.

Naše společnost nemá jen certifikované kabely od EZU. Ale vláda České republiky zahájila v roce 2002 národní program podpory kvality s názvem Česká kvalita, který naše společnost vlastní. Cílem programu je vytvořit jednotný systém, pomocí kterého se zviditelní české důvěryhodné a kvalitní značky, podniky a výrobky.

Nadále má naše společnost certifikát ISO. Systém jakosti je v našem podniku budován průběžně a to dle normy ČSN EN ISO 9001. První certifikát jsme získali v závěru roku 2007 po ověření certifikačním auditem firmou TÜV. Na začátku roku 2011 jsme v řízení jakosti přešli na novou normu ČSN EN ISO 9001:2009.

Pro zahraniční klienty vyrábíme především na přání zákazníka. Jsme schopni vyrobit stíněné (LiYCY nebo YSLCY) i nestíněné kabely (YSLY), kabely s hliníkovou páskou a poly-

esterovou páskou (LiY(St)Y) nebo také kabely bez použití pásek (LiYY). Naše společnost vyváží do zahraničí také jen žily (LiY), které jsou především v Rakousku velmi poptávány.

Naše společnost se začíná intenzivně věnovat rozšíření výroby, abychom mohli zkrátit dodací lhůty těchto výrobků pro naše zákazníky. A dále kabely, které nesplňují představy našich zákazníků, co se týká délek, a ne kvality. Protože při výrobě kabelů je velice těžké, vyrobit vkuse dlouhé délky, jako jsou kilometrové délky. Nejmenší smotek, který jsme schopni našim zákazníkům prodat je 100 metrů. Tudíž délky kratší než tento smotek jsou pro nás prozatím nevýhodné. Ale již v naší společnosti začínáme přemýšlet o internetovém obchodě, ve kterém bychom tyto délky mohli prodávat koncovému zákazníkovi.

Sídlo společnosti a kontaktní údaje:

CABITAL, s. r. o.

Za Olomouckou ul. 4542

796 01 PROSTĚJOV

Tel: +420 582 366 633

FAX: +420 582 366 634

e-mail: gregorova@cabital.cz

zbozinkova@cabital.cz

www.cabital.cz



Obr. 4 Výrobní hala

5.7 SWOT analýza společnosti Cabital, s. r. o.

Tab. 1 SWOT analýza společnosti Cabital, s. r. o. [vlastní zpracování]

<u>Silné stránky</u> Kvalitní výrobky Cena výrobků Zastoupení na zahraničních trzích Kvalifikovaná pracovní síla Doprava zákazníkům zdarma	<u>Slabé stránky</u> Zastaralejší technologie Omezené výrobní kapacity Náklady na dopravu materiálu Dodací lhůty
<u>Příležitosti</u> Snadný vstup na nové trhy Nové možnosti na mezinárodních trzích Zlepšení situace na trhu Rozšíření výrobního sortimentu Rozšíření certifikace pro naše výrobky	<u>Ohrožení</u> Volný vstup zahraniční konkurence Silné postavení klíčových konkurentů Nepříznivý vývoj „koeficientu mědi“ Světová ekonomická krize Vývojové laboratoře konkurence

6 HLAVNÍ KONKURENTI A JEJICH SWOT ANALÝZY

Společnost Cabital s. r. o. nepatří na trhu s elektrickými kabelemi a vodiči mezi největší. Historie této společnosti není ani tak dlouhá, protože je na trhu jen deset let. Ale myslím si, že jsme za deset let dokázali vybudovat takovou společnost, která se na trhu udržela. A doufáme, že i udrží, a to s výrazným obratem v poměru na svou velikost. Pokud udržíme takový růst, jako za posledních deset let můžeme v budoucnu dosáhnout i takové velikosti jaké má naše konkurence. Pro analýzu konkurence jsem vybrala pár nejvýznamnějších společností na trhu s elektrickými kabelemi a vodiči.

6.1 Draka Kabely, s. r. o.

Společnost Draka Kabely, s. r. o. byla v České republice založena 14. dubna 1994 jako dceřiná společnost nadnárodního uskupení Draka Holding N. V. se sídlem v Amsterdamu.

Společnost Draka Kabely, s. r. o. je v souladu s filosofií celého holdingového uskupení zaměřena na výrobu určitého sortimentu a prodej širokého sortimentu kabelů, vodičů a kabelových svazků jak pro všeobecné užití, tak i pro speciální účely. Za velmi účinné podpory ostatních společností operujících v holdingu v oblasti vývoje nových materiálů, průzkumu trhu, zkoumání potřeb a přání zákazníků je Draka Kabely, s. r. o. schopna nabídnout svým zákazníkům širokou škálu výrobků v příznivých dodacích lhůtách. Kvalifikovaný národní management společnosti s vysokou mírou samostatnosti v rozhodování tvoří logický článek pro spojení společnosti Draka Kabely, s. r. o. s mateřskou společností Draka Holding N. V. v otázkách strategických rozhodnutí. Společnost Draka Kabely, s.r.o. chce k realizaci uspokojování potřeb zákazníků využívat úzké spolupráce s obchodní sítí velkoodběratelů zaměřených na elektroinstalační materiál, kteří dodávají široké spektrum kabelů, vodičů a kabelových svazků konečným spotřebitelům s působností na středoevropském a východoevropském trhu.

Úspěšné působení na českém a slovenském trhu svědčí o správnosti vytyčené cesty. Přes tyto úspěchy ovšem společnost Draka Kabely, s. r. o. nechce zůstat na dosažených pozicích, ale klade si za cíl prohloubení důvěry stávajících zákazníků, získání nových zákazníků a budování spolupráce na vzájemné důvěře. O naplnění tohoto cíle bude usilovat trpělivým, otevřeným a kvalifikovaným přístupem k potřebám zákazníků, prostřednictvím každého svého zaměstnance. Vedle zaručené jakosti výrobků chce společnost Draka Kabely,

s. r. o. přispět také ke zlepšení životního prostředí. Neustálým zlepšováním výrobních procesů, emisí, minimalizací odpadů, snižováním spotřeby energií a materiálů a zejména soustavným vzděláváním vlastních pracovníků chce společnost Draka Kabely, s. r. o. dosáhnout souladu s normou ISO 14001.

Společnost Draka Kabely s. r. o. vyrábí a prodává obdobné výrobky jako naše společnost, ale především se specializují na kabely pro elektrické spotřebiče, a také na solární kabely, které jsme my ještě do výroby nezařadili, protože na tyto kabely jsou potřeba speciální stroje, které naše společnost nemá zatím k dispozici.

Sídlo a kontaktní údaje:

Draka Kabely, s. r. o.

Třebíčská 777/99

594 01 Velké Meziříčí

Telefon: +420 566 501 511

E-mail: draka@draka.cz

www.draka.cz

6.1.1 SWOT analýza Draka Kabely, s. r. o.

Tab. 2 *SWOT analýza společnosti Draka Kabely, s. r. o. [vlastní zpracování]*

<p><u>Silné stránky</u></p> <p>Široký sortiment</p> <p>Specializace výrobků</p> <p>Vývojová laboratoř</p>	<p><u>Slabé stránky</u></p> <p>Přílišná zaměřenost na vývoj</p> <p>Opomenutí standardních výrobků</p>
<p><u>Příležitosti</u></p> <p>Snadný vstup na nové trhy</p> <p>Nové možnosti na trzích</p> <p>Rozšíření výrobního sortimentu</p>	<p><u>Ohrožení</u></p> <p>Volný vstup konkurence</p> <p>Silné postavení konkurentů</p> <p>Světová ekonomická krize</p>

6.2 NKT Cables

Společnost NKT Cables vyvíjí, vyrábí a prodává vodiče, kabely a kabelové systémy pro přenos elektřiny (vysokonapěťové kabely včetně příslušenství), distribuci elektřiny (kabely středního napětí včetně příslušenství), a elektroinstalace (kabely nízkého napětí). Součástí jejich produkce jsou také systémy monitorující teplotu a OPGW („Optical ground Wires“ – vrchní vedení s integrovanými optickými vlákny), OPPC („Optical Phase Conductors“ – fázové vodiče s optickými vlákny) pro elektrickou energii. Sortiment zahrnuje také trolejové dráty a trakční vedení pro elektrické železnice, vodiče a kabely pro automobilový průmysl a široký výběr speciálních kabelů pro různá průmyslová použití. Pro své zákazníky také provádí velké množství odborných konzultací a inženýrských služeb.

S výrobními závody v Dánsku, Německu, Norsku, České republice, Polsku a Číně a prodejními kancelářemi po celém světě, je NKT Cables výrobce orientovaný na trh vyrábějící vysoce technicky dokonalé vodiče a kabely, který má globální ambice. Skupina NKT Cables intenzivně investuje své prostředky do zlepšení stávajících i do nových výrobních zařízení. Poslední z těchto investic představuje nový závod v Kolíně nad Rýnem, který se zaměřuje hlavně na vysokonapěťová kabelová řešení, včetně pomořských kabelů.

NKT Cables nachází odbyt pro své výrobky převážně v Evropě a Číně, ale trolejové a trakční systémy, OPGW, kabely středního a vysokého napětí a příslušenství jsou s úspěchem prodávány po celém světě.

Hlavní zákazníci v rámci skupiny NKT Cables působí v elektrotechnickém a energetickém sektoru, ve stavebním průmyslu, v telekomunikačních a železničních společnostech, v automobilovém průmyslu, tak jako i v dalších odvětvích.

Společnost NKT Cables zaměstnává více než 3 500 zaměstnanců a za rok 2010 vytvořila obrát okolo 1.144 mil. EUR.

Skupina NKT Cables je vlastněna společností NKT Holding A/S (www.nkt.dk), která je kótována na Dánské burze.

NKT Cables vytváří hodnotu pro své zákazníky poskytováním kabelových řešení. Pro NKT Cables orientace na zákazníka znamená, že poskytuje zákazníkům přesně to, co potřebují. To platí jak o výrobcích, tak o službách. Aby toho dosáhli, vždy naslouchají zákazníkům, vnímají jejich požadavky a vyvíjí vhodná řešení. Ta zahrnují specializované poradenství,

aby měli jistotu, že zákazník nedostane méně, než potřebuje a že nezaplatí za něco, co nepožaduje.

Pro NKT Cables inovace skrze kreativitu znamená neustálou inovaci, inovativní výrobky a inovativní služby vedoucí k inovativním řešením. Zvažují neobvyklá řešení pro výrobky i procesy. Jsou proaktivní a připraveni na to, co zákazníci potřebují. Vítají nové myšlenky a nové nápady posuzují podle jejich hodnoty.

Pro NKT Cables spolehlivost znamená, že se zákazník může vždy spolehnout, a to jak na služby, tak i na výrobky. Znamená to, že dodržují sliby, jsou čestní a otevření, poskytují veškerou požadovanou pomoc a dodávají výrobky ve výborném stavu, v objednaném množství a ve slíbeném čase.

Specialisté NKT Cables jsou světově uznávaní pro své znalosti v oblasti vývoje směsí pro kabelový průmysl. NKT Cables byla prvním výrobcem na světě, který zavedl do výroby celoplastové (PVC) kabely bez použití olova. Jedovaté stabilizátory na bázi olova byly nahrazeny relativně neškodnými vápenatými a zinečnatými stabilizátory. Tato idea byla natolik dobrá, že ji přijalo dánské ministerstvo životního prostředí a energetiky a od 1. ledna 2001 je v Dánsku zakázán prodej kabelů obsahujících olovo. NKT Cables přichází s moderním řešením na stále častější požadavek odběratelů, od kterých trh žádá rychlé a customizované dodávky kabelů. Odpovědí je nová služba nazývaná NKT EXPRES, která ve své podstatě znamená trvalý sklad 1kV kabelů NYY a NYCWY dle VDE standardů.

Skupina NKT Cables vykázala slušný růst příjmů oproti slabšímu roku 2009, který byl ovlivněn globální hospodářskou recesí. Příjmy počítané v běžných cenách kovů dosáhly 5 547 mil. DKK (2009: 4 646 mil. DKK), což odpovídá organickému růstu 16 %. Tento vývoj byl zvláště výrazný ve druhé polovině roku, kdy k růstu příjmů významně přispělo spuštění jejich nového výrobního závodu v Kolíně nad Rýnem. Tento růst byl částečně ovlivněn výrobou pro důležitý kabelový projekt právě v nové továrně a také vyšším než očekávaným růstem v dalších výrobních segmentech.

Neuspokojivé zisky byly výhradně způsobené spuštěním nové továrny v Kolíně nad Rýnem a z toho vyplývajícím zpožděním velkého projektu. Všechny ostatní segmenty si vedly lépe, než se očekávalo na začátku roku 2010.

Společnost NKT Cables se zaměřuje na kabely, které vedou vysoké napětí, podmořské kabely a kabely monitorující teplotu.

Sídlo společnosti a kontaktní údaje:

NKT Cables, s. r. o.

Průmyslová 1130

272 01 Kladno

Česká republika

tel: +420 312 607 111

e-mail: info@nktcables.cz

www.nktcables.cz

6.2.1 SWOT analýza společnosti NKT Cables, s. r. o.

Tab. 3 SWOT analýza NKT Cables, s. r. o. [vlastní zpracování]

<p><u>Silné stránky</u></p> <p>Široký sortiment – systémy monitorující teploty</p> <p>Distribuce výrobků a elektroinstalace</p> <p>Inženýrské služby pro zákazníky</p>	<p><u>Slabé stránky</u></p> <p>Zaměření se na distribuci elektřiny</p> <p>Oslabená ekonomická situace z důvodu otevření nové pobočky</p> <p>Neznalost společnosti na trhu</p>
<p><u>Příležitosti</u></p> <p>Vstup na nové trhy</p> <p>Nová pobočka pro podmořské kabely</p> <p>Výzkum a vývoj nových technologií</p>	<p><u>Ohrožení</u></p> <p>Vstup konkurence</p> <p>Silné postavení konkurentů nejen na trhu s kabely, ale i distribucí elektřiny</p> <p>Světová ekonomická krize</p>

6.3 Kabelovny Děčín Podmokly, s. r. o.

Společnost je výrobcem sdělovacích kabelů pro telekomunikace s téměř 100letou tradicí. Současný výrobní program zahrnuje také kabely pro železnice, spínací kabely, kabely silové a kabely s optickými vlákny.

Mnohaleté zkušenosti a špičkové strojní zařízení dovolují pružně reagovat na požadavky zákazníků a vyrábět kabely dle většiny evropských či národních norem (např. IEC, VDE, BS, GOST atd.).

Zařazení firmy do skupiny Wilms umožňuje rozšířit nabízené portfólio výrobků i o produkty sesterských závodů v rámci skupiny a přináší tak možnost dodávek i kabelů silových, kabelů flexibilních, datových či kabelů pro speciální účely.

Svémi dlouholetými zkušenostmi se Kabelovna Děčín Podmokly, s. r. o. již tradičně řadí k renomovaným evropským výrobcům kabelů, avšak až mohutnými investicemi z posledních let si firma získala postavení mezi nemnoha evropskými producenty, kteří disponují nejnovějšími technologiemi.

Metallické kabely s izolací žil typu SKIN-FOAM - SKIN, s duší kabelů plněnou speciální vodoodpudivou hmotou, s vrstveným pláštěm, optické kabely s mnohovlákennými a jednovlákennými vlákny, to vše jsou dnes standardně používané technologie, kterými Kabelovna Děčín Podmokly, s. r. o. reaguje na stále rostoucí potřeby svých zákazníků.

Počítačem řízená komplexní výrobní technologie a ostatní strojní zařízení spolu s mnohaletou zkušeností jsou zárukou, že Kabelovna Děčín Podmokly, s. r. o., dokáže vyhovět specifickým požadavkům zákazníků z celého světa.

Kooperace s ostatními firmami v rámci skupiny Wilms umožňuje rozšířit množství nabízených typů kabelů a komplexně tak uspokojit požadavky současných zákazníků a také získat zákazníky nové. Současně s tím společnost rozšiřuje své distribuční kanály o kanál přímý ve formě e-shopu.

Současný výrobní program obsahuje metalické sdělovací kabely pro vnější i vnitřní použití v analogových i digitálních sítích, dále ovládací kabely pro použití v průmyslu a dopravě a instalační kabely pro rozvody ve sdělovací technice. KDP nabízí rovněž sortiment kabelů sesterských firem, který rozšiřuje nabídku o vodiče a kabely silové do 6 kV, datové kabely a další.

KDP se po kratší odmlce vrátila opět k výrobě optických kabelů, které nabízí v širokém sortimentu od jednovlákenných instalačních pro strukturované kabelážní systémy po multivlákenné až s 288 vlákny pro páteřní sítě v provedení odpovídajícím nejmodernějším trendům a požadavkům instalací i v náročných severských podmínkách nebo tropů.

Používaná technologie zahrnuje produkci kabelů jak pro vnitřní tak i venkovní aplikace rovněž v úložném (armované) nebo samonosném provedení (vzdušná vedení). Standardně jsou do výroby zahrnuty kabely se sníženou hořlavostí s materiály, které jsou nekouřivé a neobsahují halogenové prvky.

Veškeré výrobky KDP splňují požadavky směrnice EU o RoHS 2002/95/EC (Restriction of certain Hazardous Substances) a WEEE 2002/96/EC (Waste from Electrical and Electronic Equipment).

Sídlo společnosti a kontaktní údaje:

KABELOVNA Děčín Podmokly, s. r. o.

Ústecká 840/33

405 33 Děčín 5

Česká republika

tel.: +420 412 706 111

e-mail: alena.kalousova@kabelovna.cz

e-mail: sales@kabelovna.cz

www.kabelovna.cz

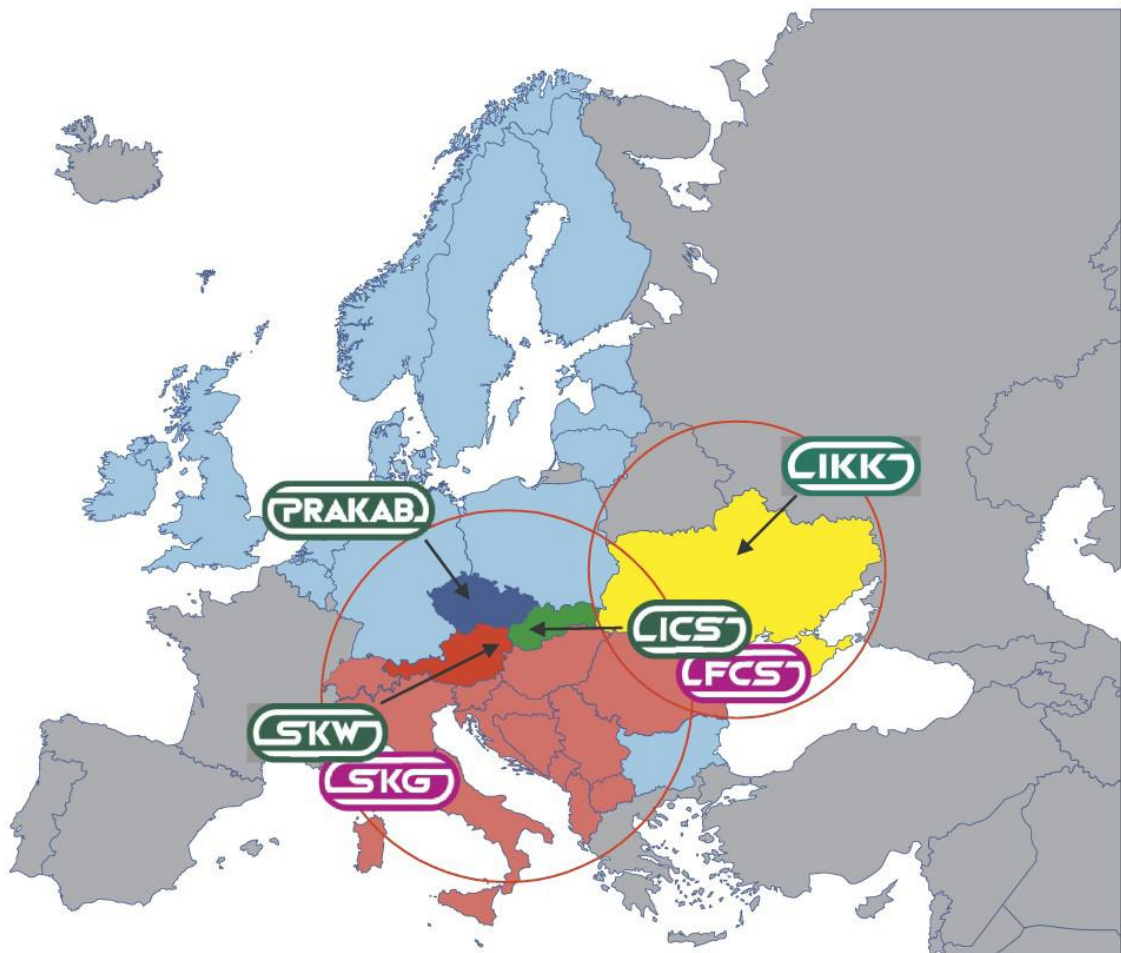
6.3.1 SWOT analýza Kabelovny Děčín Podmokly, s. r. o.

Tab. 4 SWOT analýza Kabelovny Děčín Podmokly, s. r. o. [vlastní zpracování]

<p><u>Silné stránky</u></p> <p>Zaměření na bezhalogenové kabely</p> <p>Specializace výrobků na metalické kabely</p> <p>Výroba dle evropských norem</p>	<p><u>Slabé stránky</u></p> <p>Nedostatečně známý internetový obchod</p> <p>Standardní výrobky pouze u sesterských společností</p>
<p><u>Příležitosti</u></p> <p>Vývojová laboratoř</p> <p>Neexistence konkurence</p>	<p><u>Ohrožení</u></p> <p>Silné postavení konkurentů</p> <p>Doznívání světové ekonomické krize</p>

6.4 PRAKAB, s. r. o.

Společnost PRAKAB působí na evropském trhu jako výrobní centrum skupiny firem SKB pod vedením SKW se sídlem ve Schwechatu (Rakousko). Tato společnost má 376 zaměstnanců. Společnost PRAKAB má svou vývojovou část, ale také především zkušební. Nejen své kabely podrobují před předáním zákazníkovi zkušebním testům, jako jsou testy odporu jádra, izolačního odporu či testům proti špatné izolaci žil. Jejich kvalita je znát na jejich široké škále produktů, které vyrábí (níže uvedeny).



Obr. 5 Geografická rozloha komplexu SKB

Sídlo společnosti a jejich kontakty:

PRAKAB PRAŽSKÁ KABELOVNA, s. r. o.

Ke Kable 278

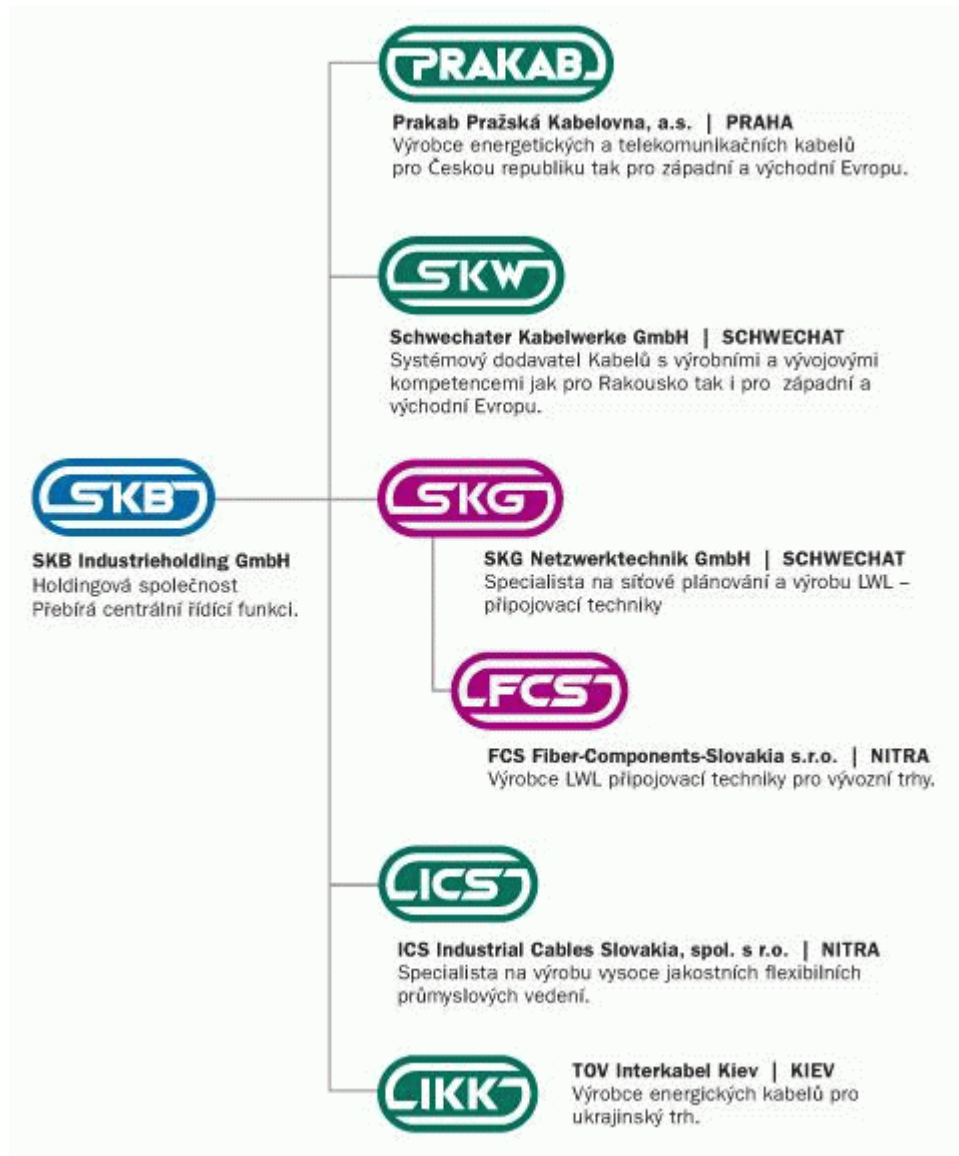
102 09 Praha – Hostivař

Česká republika

Telefon: +420 272 070-111

e-mail: office@prakab.cz

www.prakab.cz



Obr. 6 Struktura skupiny společností SKB

Produktové portfolio této společnosti PRAKAB, s. r. o.:

- Holé vodiče,
- Instalační vodiče a kabely,
- Kabely pro ovládání a elektroniku,
- Silové kabely 0,6/1 kV,
- Železniční a zabezpečovací kabely,
- Sdělovací kabely a vodiče,
- Kabely a vodiče pro signalizaci požáru,
- Bezhalogenové silové kabely 0,6/1 kV,
- Bezhalogenové kabely sdělovací, pro signalizaci,
- Fotovoltaické kabely.

Společnost vyrábí své kvalitní produkty ve výrobní hale, která je na pozemku o rozloze cca 30 tisíc m² a obrat společnosti PRAKAB jako součásti komplexu SKB byl v roce 2009 asi 113 Euro.



Obr. 7 Příklad pro konstrukci kabelu SYKFY

Konstrukce (popsaná konstrukce výše uvedeného kabelu SYKFY) :

- 1 Cu jádro,
- 2 Izolace (PVC), žíly stočené do párů a pětipárových skupin, a jsou stočeny do duše kabelu,
- 3 Obal (plastová páska),
- 4 Stínění (laminovaná Al folie s příložným Cu drátem),
- 5 Plášť (PVC šedý nebo bílý).

Konstrukce kabelů se skládá z drátu, vodiče nebo jádro (Cu, Sn), žil, prvek (žíla, pár), duše kabelu, stínění a armování, plášť. Každé vodivé jádro kabelu je izolováno materiálem pro tvorbu izolace ve formě granulátu, a to z různých směsí (polyetylen, PVC, bezhalogenových materiálů, atd.), tato izolace je vytlačována na jádro extrudéry a po vytlačení na jádro je izolace chlazená vodou. Duše kabelu je tvořena žilami – tzv. prvky, počet těchto prvků je dán dimenzí kabelu. Na stočenou duši může být navinuta páska, a to jak polyestrová, tak i hliníková. Duše navíjena slaňovacími stroji na buben rotující kolem osy a výrobní linky. Touto rotací je vytvářen zkrut duše. Odvíjení duše kabelu z bubnu, která je vytlačována extrudéry strojů pro opláštění. Materiál pláště je ve formě granulátu, který se při vysokých teplotách rozpouští, a poté rychlým zchlazením, opět ztuhne. Tyto materiály jsou z polyetylen, PVC či bezhalogenových materiálů. Poté je hotový kabel navinut na expediční bubny či rozdělen na smotky či kruhy, kde může být kabel namotán po 100 m, 200 m, 250 m, nebo 300 m, ale velikost záleží především na průměru hotového kabelu.

6.4.1 SWOT analýza společnosti PRAKAB, s. r. o.

Tab. 5 SWOT analýza společnosti PRAKAB, s. r. o. [vlastní zpracování]

<u>Silné stránky</u>	<u>Slabé stránky</u>
Součástí skupiny SKB	Omezené výrobní kapacity
Vývojová a zkušební laboratoř	Cena produktů
Široké portfolio výrobků	
<u>Příležitosti</u>	<u>Ohrožení</u>
Výzkum a vývoj	Silné postavení konkurentů
Možnosti na západních zahraničních trzích	Nepříznivé legislativní normy

6.5 KABEX, a. s.

Firma Kabex vznikla v únoru 1990 a po několika vývojových fázích předmětu podnikání se od roku 1994 etabluje na trhu s kabely.

Výrobní program je zaměřen zejména na oblast kabelů oheň nešířících i ohniodolných, na kabely pro prostředí s vysokou úrovní rušivých elektromagnetických polí, na kabely s optickými vlákny a kompenzační a prodlužovací vedení k termočládkům. Koaxiální kabely a kabelové soubory uzavírají ucelený soubor výrobků, jež společnost dodává svým zákazníkům.

Bezhalogenová konstrukce kabelů oheň nešířících nebo ohniodolných je velmi šetrná vůči životnímu prostředí, a to i v případě mimořádných událostí. Navíc se právě tato konstrukce vyznačuje velmi dlouhou dobou použití kabelu v provozu. Výrobky lze kromě standardních užití provozovat i v energetickém odvětví, v petrochemii i v dopravních, zejména tunelových stavbách. Pod jedním pláštěm tak lze umístit několik různých kabelů anebo jiný kabel z odolnit proti účinkům ohně či působení rušivých elektromagnetických polí.

Výrobní program společnosti je konstruován tak, aby aktuálně odpovídal požadavkům zákazníka po stránce kvality i certifikace. Výrobky ve výrobním programu jsou mnohdy vzájemně propojeny, aby zákazníkovi mohly nabídnout nejen samotný kabel, ale kompaktní bezpečnostní systém.

Tato společnost se ve větší míře zaměřuje na výrobu kabelů pro jaderné programy. Protože výrobky kabelovny KABEX® pro jadernou energetiku jsou určeny k uložení v hermetické zóně jaderné elektrárny při všech provozních režimech včetně průběhu a doznívání LOCA události - maximální projektové havárie. Lze je použít i v jiných prostředích s výskytem ionizujícího záření například v oblasti medicíny.

Kabelovna Kabex a. s. založila svou obchodní politiku výroby na následující strategii:

- Pracovat s řadou standardních kabelů a kabelových příslušenství připravenou technologií s cílem, aby požadavky zákazníka mohly být co nejrychleji a v co nejširším sortimentu uspokojeny.
- Rychle uspokojovat i v objemově malých zakázkách.
- Vyvíjet nové konstrukce kabelů a kabelových příslušenství tak, aby se postupně stávaly standardním sortimentem výroby. Při návrhu konstrukčního řešení uplatňovat v maximální míře moderní materiály a výrobní postupy.
- Šířit výrobního sortimentu a výhodných dodacích lhůt opírat o vhodný sortiment polotovarů a organizaci podniku podřídit zakázkové výrobě.

Tato politika vyžaduje vysoký stupeň organizace procesů, jejich dokonalou návaznost a jejich bezchybnou opakovatelnost a trvalé zajišťování všech složek zdrojů. Vedení společnosti ve svých rozhodováních tento systém plně respektuje.

Všichni pracovníci společnosti Kabelovna Kabex a. s. jsou vázáni povinnostmi naplňování úkolů, vyplývajících z ustanovení SMJ dle ISO 9001:2008 a EMS dle ČSN EN ISO 14001:2005.

Sídlo společnosti a její kontaktní údaje:

Kabelovna Kabex a. s.

Politických věžňů 84

345 62 HOLÝŠOV

tel.: +420 379 491 557

e-mail: kabex@kabex.cz

www.kabex.cz

6.5.1 SWOT analýza společnosti KABEX, a. s.

Tab. 6 *SWOT analýza společnosti KABEX, a. s. [vlastní zpracování]*

<u>Silné stránky</u> Zaměření na jaderné programy Specializace výrobků Snaha uplatnění nových materiálů	<u>Slabé stránky</u> Použitelnost polotovarů Neznalost společnosti na trhu
<u>Příležitosti</u> Výzkum a vývoj Nové možnosti na trzích	<u>Ohrožení</u> Doznívání světové ekonomické krize Aktuální vývoj jaderných programů

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU NEJEN SPOLEČNOSTI CABITAL, S. R. O.

7.1 Individuální interview s jednatelem společnosti a se zaměstnanci

Pro sběr primárních informací jsem si vybrala kvalitativní a kvantitativní formu. Kvantitativní formou se budu zabývat v kapitole č. 9, a to dotazníkovým šetřením.

Pro sběr těchto kvalitativních primárních informací bylo velice důležité jednání nejen se zaměstnanci společnosti Cabital, s. r. o., ale především jednání s jednatelem společnosti. Proto jsem jednatele společnosti požádala o několik rozhovorů k dané problematice a požádala jsem jej, aby se mi k tomuto tématu také vyjádřil.

Za cíl tohoto hloubkového šetření pomocí interview bylo získat informace a především názor jednatele na rozvoj společnosti Cabital, s. r. o. touto formou, kterou jsem navrhla. Rozhovor byl veden nestrukturovaně a nestandardizovaně, a to z důvodu, aby pan jednatel mohl vyjádřit své názory a návrhy k danému tématu. Interview s jednatelem i se zaměstnanci bylo dle mé potřeby, protože v této společnosti pracuji. Tudíž jakmile jsem měla jakékoliv otázky, byly mi zodpovězeny na místě, aniž bych si musela domlouvat schůzku. Interview bylo vedené spíše neformální formou. Většinou jsem předložila dané téma k problematice, a poté jsme vedli rozhovor. A to jak s jednatelem společnosti, tak také jsem hovořila s některými zaměstnanci především s vedoucí výroby. Problematiku, kterou jsme rozebírali, dotazovaní dopředu nevěděli, tudíž si odpovědi nemohli připravit, a mohla jsem sledovat také jejich reakce.

Interview s jednatelem společnosti bylo velmi příjemné, protože naše společnost a především jednatel už delší dobu uvažuje o takovémto projektu nové výrobní haly. A to z důvodu, protože je velmi dobrý ekonom a dokáže si propočítat náklady spojené s podnájmem. A navíc pronajímatel se vůbec areálu, ve kterém naše společnost sídlí, nevěnuje. Nedokáže nám poskytnout ani prostory nutné pro rozšíření naší výroby. S panem jednatelem jsme projednávali místo, kde by měla hala být. Dále rozlohu výrobní haly, její náležitá kritéria a v neposlední řadě investice s tímto projektem spojené. Všechny poznatky zachycené z toho interview jsou nezávisle uváděny v mé diplomové práci.

7.2 Porterův 5-faktorový model analýzy konkurence

Největší výhodou jakékoliv společnosti by mohla být její snaha pochopit konkurující společnosti, ale především její pravidla, kterými se společnost řídí, nebo se alespoň snaží. Naše společnost Cabital, s. r. o. tyto pravidla velmi přísně sleduje a neustále hledá nové kontakty a cesty jak správně tuto výhodu použít.

7.2.1 Vstup nových konkurentů na trh

Trh s elektrickými kabely a vodiči je velmi rozšířený, jak můžeme vidět při analýze konkurence. Vždy se může stát, že na trh vstoupí nový konkurent, který bude mít levnější ceny. Ale je důležité podotknout, že kdyby nějaká konkurence vstoupila a snížila ceny na trhu, bylo by velice podstatné, s jakou kvalitou výrobků by na trh vstoupila. Zde bych mohla uvést článek, který jsem našla na internetu. Je velice zajímavý, protože největší hrozbou vstupu na evropský trh je konkurence pocházejících z asijských zemí. Společnost INTELEK vydala článek o špatné kvalitě mědi (uveden níže), která může být použita na tomto trhu. Bariéry vstupu na trh jsou vyšší riziko, protože pracovat s mědí je dnes podobné jako obchodovat s ropou. Můžeme to považovat jako za nepředvídatelný trh, na kterém není jednoduché obchodovat.

7.2.2 Vstup nových výrobků a služeb

Vstup nových výrobků na trh s elektrickými kabely je složitý. Málokterými výrobky můžeme elektrický kabel či vodič nahradit. Ale v budoucnosti je vše možné, už jen použití bluetooth usnadnilo přenos dat bez použití kabelů. Přece jenom není doposud možné přenášet elektrickou energii jinou formou než pomocí kabelů. Také se dá považovat za substitut kabelů, kabely vyráběné z jiných materiálů než je čistá nebo pocínovaná měď. I o tomto se píše v tiskové zprávě o společnosti INTELEK (uveden níže).

7.2.3 Dohadovací schopnost kupujících

Ceny elektrických kabelů a vodičů se pohybují především podle ceny mědi. Pro své zákazníky se snažíme vyrábět své produkty s tou nejvyšší kvalitou. Naše ceny nejsou příliš vysoké, jsou jedny z nižších než má konkurence, a to i po navýšení cen o 3 % v letošním roce. Toto podražení jsme museli provést nejen z důvodu rostoucích cen materiálu, ale také energií, které jsou nutné pro výrobu. Ale i přes nízké ceny našich výrobků jsme schopni

naše náklady zaplatit a dosáhnout určitého zisku. Máme také své zákazníky, kteří mají zvýhodněné dodací podmínky a určitou cenu na veškeré výrobky, a to především z důvodu, že tito zákazníci patří mezi zákazníky, kteří jsou schopni objednat takové množství našich výrobků, které zahltní naši výrobu na delší dobu. Navíc jsme pro naše výrobky zřídili vyšší výstupní kontrolu, která je zmapována, a poskytovaná našim zákazníkům. Analýza cenových nabídek uvedena níže a cenové nabídky jsou uvedeny v přílohách č. PIII-PVI.

7.2.4 Konkurenční boj mezi existujícími konkurenty

Na každém trhu existuje určitý konkurenční boj. Na tomto trhu se nedá říct, že konkurenční boj je slabý, ale ani zde nejsou cenové války, které jsou na jiných trzích. Co se týče navýšení cen, tak my jsme navýšili ceny v letošním roce o již zmiňované 3%, a zatím jsme se neshledali s nějakou velkou kritikou či odcházením našich klientů ke konkurenci nebo menší objem přijatých objednávek. Na trhu existuje více větších, středních i menších společností, které se specializují na výrobu elektrických kabelů a vodičů. Pokud se ohledneme na předchozí stránky, tak skoro každá společnost se specializuje na výrobu jiných druhů kabelů. Naše společnost by se v budoucnosti některým našim konkurentům mohla rovnat. A to z důvodu rozšíření výroby. V posledním roce jsme získali nové kontrakty s novými zákazníky, mezitím udržujeme dobré vztahy a neustále se zvyšující kontrakty se stálými zákazníky. A navíc jsme na začátku roku začali spolupracovat s velkým odběratelem na Slovensku, kde ještě naše společnost nevyváží.

7.3 Tisková zpráva společnosti INTELEK o vývoji mědi

„Společnost INTELEK, distributor metalických, optických a bezdrátových síťových řešení, upozorňuje na možné snížení kvality metalických kabelů některých dodavatelů. Nižší kvalita se může objevit u výrobců, kteří se i přes vzrůstající cenu mědi na světových trzích snaží udržet ceny kabelů na historických hodnotách.

Za poslední rok stoupla cena mědi na světových trzích zhruba o dvě třetiny. Tato komodita je důležitou složkou při výrobě datových kabelů pro strukturované kabeláže. Různí výrobci se vyrovnávají se vzrůstající cenou mědi různě. Všechny kabelovny byly nuceny zvýšit ceny kabelů. Především u asijských výrobců byly však zaznamenány trendy, které jim mají pomoci udržet ceny kabelů pro strukturovanou kabeláž co nejnižší. Tato "úsporná opatření"

znamenaají mnohdy omezení používání mědi a mají výrazný negativní vliv na výkonové parametry kabelů těchto výrobců.

V praxi jde obvykle o následující "úsporné" postupy:

- zmenšení průměru vodiče - u kabelů Cat. 5e ze standardních 0,511 mm na 0,48 či jen 0,40 mm,
- kombinace mědi s jinými materiály - kvůli levnější výrobě jednotlivých vodičů zvyšují výrobci zastoupení tzv. nečistých materiálů na úkor mědi,
- využití jiných materiálů - několik výrobců v Číně experimentuje s výrobou svých kabelů za použití tenkých ocelových drátů, které potahují vrstvou mědi,
- neodpovídající délka v balení - výrobce deklaruje délku 305 m v boxu, reálně je kabel výrazně kratší.

Takto vyráběné kabely nevyhovují předepsaným normám pro strukturovanou kabeláž. Kabely s menším průměrem vodičů a zvýšeným poměrem jiných surovin vykazují podstatně horší výkonové parametry. Jako důsledek těchto horších vlastností jedné nebo více komponent pak celá síť nesplňuje deklarované parametry. I při běžném provozu počítačové sítě pak nastávají značné potíže s korektním přenosem signálu.

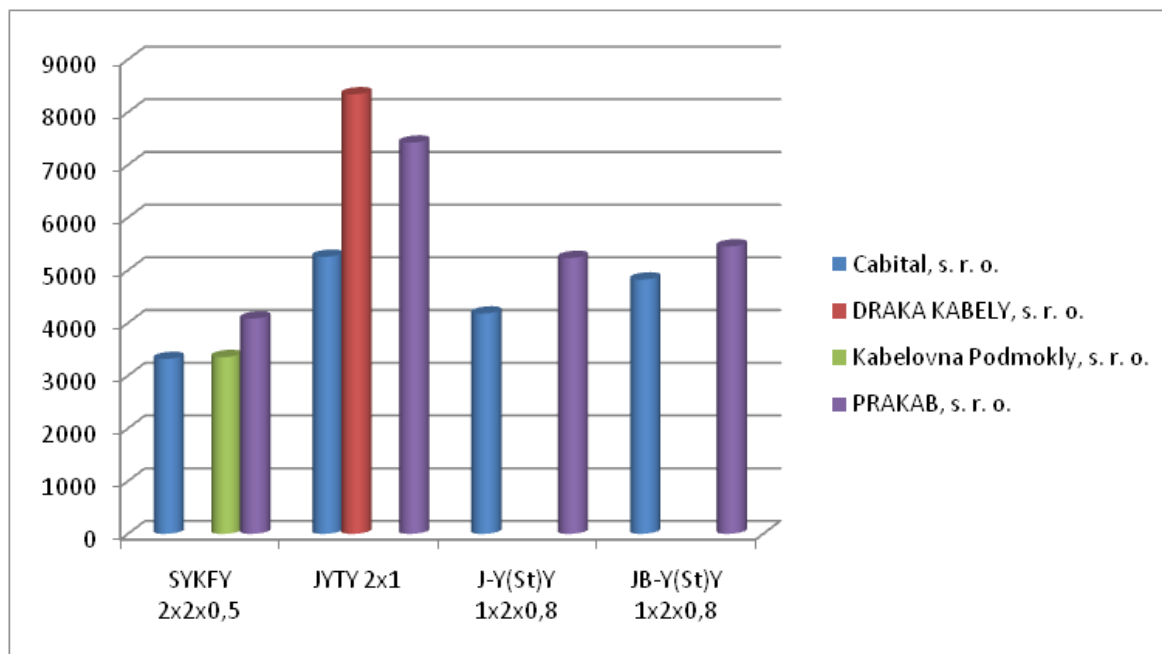
Vodiče s menším průměrem jsou rovněž méně odolné proti namáhání. Při instalaci kabelů je jejich odolnost v tahu menší a při doporučeném maximálním namáhání hrozí jejich poškození. Při použití těchto kabelů ve vertikálně vedeném kabelovém svazku opět hrozí jejich poškození kvůli menší odolnosti v tahu ve srovnání se stejným svazkem z kabelů s vodiči o standardním průměru.

Všechny výše uvedené problémy se promítají i do běžného používání sítě uživateli. Dochází k problémům s korektním přenosem signálu, a tedy ke snížení výkonu sítě. Může také dojít k mechanickému poškození méně odolných kabelů a výpadku celého síťového segmentu. "[26]

7.4 Cenové nabídky pro měsíc duben 2011

Zde bych chtěla uvést analýzy cenové nabídky pro měsíc duben 2011 naší společnosti Cabital s.r.o. a její hlavní konkurenti. Jsou to jen cenové nabídky (viz. přílohy PIII, PIV, PV, PVI), které jsou volně k dispozici. A jsou uvedeny kabely, které vyrábí společnost Cabital s. r. o.. Každá společnost má v cenových nabídkách i jiné kabely, ale zaměřila jsem se pou-

ze na ty, které má společné s naší firmou. V grafu jsou uváděny ceny kabelů ve formě „incluso“ tzn. konečná cena včetně doplatku mědi bez DPH. A ceny jsou v Kč. A podklady, ze kterých jsem čerpala, jsou uvedeny v přílohách č. PIII-PVI.



Graf. 2 Vyhodnocení cenových nabídek pro měsíc duben 2011 [vlastní zpracování]

V grafu jsem znázornila kabel z každé sekce, které máme společné s konkurenčními firmami, a vložila jsem jednoho zástupce. Vždy jsem vybrala základní složení z každé sekce kabelů. Kde můžeme vidět, že naše společnost Cabital s. r. o. patří mezi společnosti, které mají velice přijatelné ceny oproti konkurujícím společnostem. Bohužel v nabídce u konkurentů není více kabelů, které vyrábí i naše společnost pro porovnání. Nejvíce společnou cenovou nabídku máme se společností PRAKAB, s. r. o., což můžeme vidět ve výše uvedeném grafu.

8 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ

Pokud zhodnotíme všechny analýzy výše uvedené, dojdeme k názoru, že každá společnost se specializuje na určité výrobky. Naše společnost se zaměřuje na „standardní kabely“ jako jsou SYKFY, JYTY či J-Y(St)Y a všechny tyto kabely vyrábí pouze jedna společnost, a to PRAKAB, s. r. o., která má i širší sortiment. Pro srovnání těchto dvou společností můžeme použít analýzu cenových nabídek na měsíc duben 2011, kde má naše konkurence ceny podstatně vyšší než naše společnost. Tudíž si myslím, že z tohoto vychází, že naše společnost patří mezi společnosti, které mají velice příznivé ceny pro zákazníky. A proto má naše společnost velké zastoupení v České republice. Myslím si, že i z tohoto důvodu od naší společnosti odebírají velkosklady jako např. společnost ENcables, s. r. o., která má široké zastoupení v západní části České republiky, nebo AŽD PRAHA, s. r. o. se sídlem v Olomouci, které má široké pokrytí nejen ve východní části republiky, ale také na Slovensku.

Naše společnost má obrovské příležitosti, které může využít. Naše konkurence má velké výhody, že mají svá vývojová střediska, kde neustále vyvíjí nové kabely. Naše výroba je hodně zastaralá. Ale v této době si zjišťujeme podmínky pro obdržení dotace na obnovení strojů či pořízení strojů zcela nových. Největší hrozbou na trhu s elektrickými kabely a vodiči je konkurence z asijských zemí, které se snaží na úkor kvality výrobků udržet co možná nejnižší ceny. Ale pro tuzemské zákazníky jsou velice podstatné certifikace kabelů, tudíž vstup těchto méně kvalitních výrobků na tuzemský trh je velice složitý.

Všechny společnosti mají pozitivní přístup k ustálení ekonomické situace na trhu a doufají, že se tato situace nezhorší, ale naopak by se mohla obrátit k lepšímu. Světovou ekonomickou krizí jsme pocítili na začátku minulého roku, kdy byl menší objem objednávek. Ale letošní rok vypadá výhledově jako velice slibný rok, protože za první čtvrtletí v tomto roce 2011 máme potvrzených objednávek skoro dvakrát více než za stejné čtvrtletí v minulém roce 2010. V minulém roce jsme měli za první čtvrtletí potvrzených objednávek v hodnotě cca 12 mil. Kč, ale v letošním roce jsme zaznamenali obrovské zlepšení, protože hodnota potvrzených objednávek za první čtvrtletí v roce 2011 je cca 22 mil. Kč. Tudíž jsou naše prognózy do tohoto roku velice pozitivní.

9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Kromě sběru primárních informací kvalitativní formou jsem ve své diplomové práci použila také sběr primárních informací kvantitativní formou, a to formou dotazování našich stávajících odběratelů.

9.1 Cíl dotazníkové šetření

Na projekt nové výrobní haly jsme přišli po opakovaném dotazování našich zákazníků. Každý rok takovéto dotazníky rozesíláme svým odběratelům, abychom mohli zkvalitnit naše služby a výrobky. Tyto dotazníky jsem se rozhodla použít také do své diplomové práce, a to z důvodu, že tyto dotazníky každoročně zpracovávám a rozesílám. Tudiž cílem dotazníkového šetření je zlepšení služeb zákazníkům.

9.2 Plán dotazníkového šetření

➤ Zdroje a typy dat

Dotazníkovým šetření byly shromažďovány primární informace od stávajících zákazníků. V dotazníku bylo 7 otázek, které byly hodnoceny škálou. A jedna otevřená otázka, kde mohli zákazníci napsat své další připomínky, kterou bohužel nikdo nevyužil. Proto není ve vyhodnocování zmíněná.

Dotazníky jsou zpracovány ve dvou jazycích:

- Český jazyk – pro tuzemské odběratele,
- Anglický jazyk – pro zahraniční odběratele.

Šablony těchto dotazníků jsou uvedeny v přílohách č. PI a PII.

Při tomto průzkumu jsem použila 20 dotazníků pro naše zákazníky, které jsem rozesílala pomocí e-mailu či faxu.

➤ Vzorek dotazovaných

Jako vzorek dotazovaných jsem si vybrala naše stávající a pravidelné odběratele elektrických kabelů. Měla jsem 20 dotazovaných, z toho 10 tuzemských odběratelů a 10 zahraničních odběratelů. Dotazníkové šetření probíhalo písemnou formou, kdy jsem pro rozeslání dotazníků tuzemským odběratelům použila e-mail (návratnost 100%) a pro zahraniční zá-

kazníky jsem použila fax (návratnost 100 %). Byla jsem velice potěšena s návratností těchto dotazníků.

➤ Rozpočet marketingového výzkumů

Rozpočet marketingového výzkumu nebyl vůbec náročný, protože se jednalo pouze a vytištění 20 dotazníků (20 stránek). Poté jsem některé zaslala e-mailem a některé byly zaslány faxem. Celkové náklady pro mou diplomovou práci byly zcela minimální.

➤ Časový průběh dotazníkového šetření

Dotazníky jsem rozesílala 1. 4. 2011 a již v úterý 5. 4. 2011 jsem měla všechny dotazníky zpět a vyplněné. Dotazník rozesílám každoročně obdobný, tudíž práce na tomto dotazníku trvala velice krátce (do 1 dne).

9.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této části jsou vyhodnoceny otázky z dotazníků, Nejdříve každá zvlášť a poté dotazník jako celek. Tyto informace byly pro mou diplomovou práci velice důležité. Protože nejen na tomto dotazníku jsem postavila svůj projekt nové výrobní haly.

Níže je uvedena tabulka, kde jsou zachyceny informace neboli odpovědi ze všech 20 dotazníků od našich stávajících odběratelů. Ze kterých jsem dále čerpala v dotazníkovém šetření.

Tab. 7 Tabulka s údaji vyhodnocených z dotazníků [vlastní zpracování]

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
číslo otázky	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	3	1	2	1	1	2	1	
	2	3	2	2	1	3	3	1	3	1	2	3	1	2	3	3	3	1	1	1	1	
	3	1	1	1	1	2	2	1	3	1	3	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	
	4	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	
	5	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1
	6	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1
	7	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1

Z výše vyplněné tabulky z dotazníků vyplývá následující:

Tab. 8 *Vyhodnocení dotazníkového šetření [vlastní zpracování]*

Číslo otázky	Otázka	Počet zpracovaných dotazníků	Míra spokojenosti
1	Jak jste spokojen s kvalitou prováděných prací a dodaných výrobků?	20	1,5
2	Jak jste spokojen s dodržáním termínu provedených prací a dodaných výrobků?	20	2,0
3	Jak jste spokojen s cenou provedených prací a dodaných výrobků?	20	1,5
4	Jak hodnotíte úroveň komunikace, vystupování, chování zaměstnanců naší firmy?	20	1,3
5	Jak jste spokojen s řešením problémů, pokud nějaké nastaly?	20	1,3
6	Jak celkově hodnotíte splnění Vašich očekávání, požadavků?	20	1,6
7	Přemýšlíte, že využijete služeb naší společnosti i v budoucnu?	20	1,5

Kritéria hodnocení dotazníků

Míra spokojenosti:

- 1,0 - 1,4 1 Vynikající spolupráce bez výhrad,
- 1,5 - 2,1 2 Vyhovující spolupráce,
- 2,2 - 3,1 3 Spolupráce s výhradami,
- 3,2 a více 4 Nevyhovující spolupráce.

Z výsledků hodnocení je patrné, že zákazníci byli spokojeni s otázkou č. 4 a 5, což znamená, že úroveň komunikace našich zaměstnanců je správná a kvalitní. A dokážou řešit vzniklé problémy včas a bez jakéhokoliv protahování.

Nejhůře byla hodnocena otázka č. 2, která zjišťuje, jak je zákazník spokojen s dodržáním termínů provedených prací a dodaných výrobků. Analýza této otázky nasvědčuje, že spolupráce je s výhradami.

Pokud vezmeme dotazníky jako celek a spočítáme průměr všech vyhodnocených otázek, tak celkový průměr je 1,5. Tento výsledek můžeme považovat za relativně úspěšný.

Z výsledku hodnocení dotazníku jako celku je patrné, že oslovení zákazníci jsou s našimi službami spokojeni, což zaručuje vysokou úroveň prováděných prací, odbornost, kvalitu, rychlost a příkladné chování vůči zákazníkovi. Ale pokud by se nám podařilo odstranit problém s dodacími lhůtami pomocí nové výrobní haly, posléze rozšíření výroby, tak by otázky z dotazníků, které s tímto problémem souvisí, a to jsou především otázky č. 1, 6 a 7, mohli mít průměr i nižší.

Proto je našim dalším cílem udržet i takto vysokou úroveň námi prováděných služeb. Protože stále více zákazníků získáváme především díky referencím našich bývalých zákazníků.



Graf. 3 Porovnání otázek z dotazníků [vlastní zpracování]

Ve výše uvedeném grafu je očividně vidět, že dlouhé dodací lhůty či nedodržení dodacích lhůt je největším problémem v naší společnosti Cabital, s. r. o. Cílem této práce je snížit lhůty pro dodání výrobků našim zákazníkům. Tyto dodací lhůty ovlivňují i ostatní otázky s nimi spojené jako je např. celkové zhodnocení či práce v budoucnu, a má to také dopad na kvalitu práce. Kdyby se tato otázka vyřešila, naši stávající odběratele by určitě pozměnili své odpovědi i v již zmíněných otázkách.

10 PROJEKT STRATEGIE DALŠÍHO ROZVOJE SPOLEČNOSTI CABITAL, S. R. O.

V projektové části mé diplomové práce jsem se zaměřila na strategii rozvoje společnosti Cabital, s. r. o. Tento projekt jsem vytvářela za pomoci analýz. První analýza, kterou jsem použila, byla SWOT analýza a to nejen naší společnosti, ale především konkurujících společností. Pro zjištění současného stavu společnosti Cabital, s. r. o. jsem použila Porterův 5-faktorový model a analýzu cenových nabídek pro měsíc duben 2011. Dále jsem si domluvila několikrát interview s jednatelem společnosti, a také se zaměstnanci. A to hlavně s vedoucí výroby, údržbářem (skladníkem) či referentem obchodního oddělení. V příloze č. PVII jsem uvedla organizační strukturu této společnosti. Nejdůležitější a nejobsáhlejší informace jsem získala z dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení.

Pro vytvoření projektu jsem zvolila následující kroky:

- Stanovení cíle strategie rozvoje pro snížení dodacích lhůt,
- Model strategie pro rozvoj společnosti,
- Lidské zdroje projektu,
- Časová analýza a harmonogram projektu,
- Nákladová a riziková analýza projektu.

10.1 Stanovení cíle projektu

Cílem projektu v mé diplomové práci je zlepšit služby pro naše zákazníky, a to jak stávající tak i potenciaální. Podle dotazníkového šetření je rozpoznatelné, co stávajícím zákazníkům naší společnosti nevyhovuje. Tudíž se největším problémem staly dodací lhůty, které můžeme zkrátit pomocí větších prostor pro výrobu a následující obnovu a koupi dalších strojů. Součástí tohoto hlavního cíle jsou i některé dílčí cíle, které budou součástí hlavního cíle či by měli postupně po splnění hlavního cíle následovat. Jedná se o:

- Posílení pozice společnosti na trhu,
- Navýšení tržeb či obrátu,
- Zkvalitnění dodaných výrobků,
- Pozvednutí dobrého jména společnosti.

10.1.1 Posílení pozice společnosti na trhu

Posílení pozice na trhu by měl být první z dílčích cílů, který může být dosažen při dodržení správného postupu projektu. Posílením pozice na trhu se společnost u konkurujících společností dokáže časem vyrovnat. Její konkurenceschopnost bude mnohem vyšší než, kdyby byla společnost v pronájmu. A mohla by být po určité době velkou hrozbou pro konkurenci. Jakmile bychom měli vlastní nemovitosti, dokázali bychom v budoucnosti lépe reagovat na vývoj tohoto trhu. Tento dílčí cíl je velice důležitý pro společnost jako je Cabital, s. r. o.

10.1.2 Navýšení tržeb či obrátu

Dílčí cíl jako navýšení obrátu by měl být určitou měrou splněn. Protože pokud dokážeme zkrátit dodací lhůty rozšířením výroby, zákazníci budou velice spokojeni a my nebudeme muset na úkor těchto dodacích termínů odmítat některé zakázky, které jsme nemohli přijmout kvůli dlouhým dodacím lhůtám. Rozšířením výroby bychom mohli také rozšířit portfolio našich výrobků, které je ze stejného důvodu oproti konkurenci mírně omezené.

10.1.3 Zkvalitnění dodaných výrobků

Zde se jedná především o preciznější práci našich zaměstnanců, na které jsou momentálně kladeny vysoké nároky. Protože naši zaměstnanci nemají klidné prostředí pro práci, někdy se stává, že se dostanou do velice vypjatých situací, při kterých dokážou udělat chybu. Opět se jedná o někdy velice náročné dodržení dodacích lhůt. Pokud by se výroba rozšířila, je pravděpodobné, že bychom museli navýšit počet zaměstnanců. Ale na naše zaměstnance by se již takovýto nátlak vyvíjet nemusel. Tímto bychom dokázali omezit i některé dosavadní chyby výroby.

10.1.4 Pozvednutí dobrého jména

Za poslední dílčí cíl bych zde uvedla pozvednutí dobrého jména společnosti Cabital, s. r. o. Abychom si toto dobré jméno udrželi či ho ještě více pozvedli, je důležité naslouchat především zákazníkům, a to nejen stávajícím, ale také potencionálním. Pokud bude mít společnost dobrou pověst na trhu, bude mít obrovskou konkurenční výhodu. Kterou by měla každá společnost umět využít ve svůj prospěch. Vybudování dobrého jména společnosti trvá dlouhou dobu a je to velice obtížný proces, který závisí na chování společnosti a strategii podniku.

10.2 Model strategie pro rozvoj společnosti

Trh z elektrickými kabeley a vodiči je velmi rozsáhlý a složitý. Společnosti, které se chtějí na tomto trhu udržet, musí držet růst s vyvíjecím trhem. Trh je velice vrtkavý a nestabilní. Projekt činností jsem rozdělila do stěžejních sekcí. Každá sekce má své činnosti, které v celkové míře vytváří celý projekt a navazují ne sebe. Tento projekt je dle analýz zaměřen na rozšíření výroby, v prvotní části je velice důležité vytvořit podmínky pro tento rozvoj. A právě na vytvoření podmínek pro rozvoj je nutné postavit novou výrobní halu, na které poté budeme stavět další projekt pro rozšíření. A to z důvodu, protože máme k dispozici výrobní stroje, které nemáme v nynější výrobní hale, kde umístit. V areálu, kde naše společnost sídlí, nejsou k dispozici prostory, kam by se naše společnost mohla rozšířit. Tudíž je tento projekt zaměřen na výstavbu nové výrobní haly, která bude také zateplená. Doufáme, že tento projekt dokáže naši společnost posunout k dalšímu rozvoji. A bude se v budoucnosti neustále rozvíjet.

Model strategie pro rozvoj obsahuje tyto sekce činností, jak budeme postupovat:

- Vytvoření návrhu průběhu projektu,
- Příprava pro vyhledávání,
- Vyhledávání pozemku a dodavatelů pro rozvoj,
- Výběr způsobu financování,
- Výběr vhodných dodavatelů a zpracování kompletního projektu,
- Zahájení prací na výstavbě výrobní haly.

10.2.1 Vytvoření návrhu průběhu projektu

Jako první krok pro strategii rozvoje společnosti Cabital, s. r. o. je vytvořit dokument, který bude obsahovat informace schválené především jednatelem naší společnosti. V tomto návrhu postupu by mělo být obsaženo a hlavně sepsáno, jak budeme postupovat při dalších činnostech. Pro sestavení tohoto dokumentu je velice podstatné výše uvedené hloubkové interview s jednatelem společnosti. Při sepsání návrhu by také neměli chybět další důležití zaměstnanci společnosti, kteří mohou přispět svými návrhy. Jako jsou zástupce jednatele, referent obchodního oddělení, vedoucí výroby, která může přispět svými poznatky k rozložení strojů atd., a v neposlední řadě také účetní, která by měla zastřešovat finanční situaci

společnosti. Pokud budeme schopni vytvořit tento dokument o průběhu projektu, budou všichni zúčastnění vědět své povinnosti pro tento projekt. A při dalším řešení by měli být všichni připraveni na další průběh. Jedná se především o hladký průběh projektu.

Tento dokument bude zpracovávat obchodní oddělení. Na základních údajích od jednatele společnosti Antonina Cappella a daňové a účetní poradkyně PhDr. Marie Slámové.

Tab. 9 Dokument o průběhu projektu [vlastní zpracování]

Dokument o průběhu projektu	
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Společné jednání všech zúčastněných • Tvorba dokumentu o průběhu projektu • Tisk dokumentu
Odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> • Antonino Cappello • PhDr. Marie Slámová • Bc. Nikol Gregorová
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • 25 dní
Očekávané náklady	<ul style="list-style-type: none"> • 3.000 Kč

10.2.2 Příprava pro vyhledávání

Další krok na projekt pro rozvoj jsou přípravy pro vyhledávání. Je důležité získat od jednatele informace, které jsou důležité pro vyhledávání pozemku a dodavatelů.

Informace, které potřebujeme zjistit od jednatele společnosti:

- Velikost pozemku,
- Velikost nové výrobní haly,
- Informace důležité pro výrobu jako je elektrické napětí, které potřebujeme pro výrobu či umístění dveří atd.,
- Umístění nové výrobní haly, atd.

Dále jednání s účetní a jednatelem společnosti, kde bychom měli nastínit způsob financování celého projektu. A připravení účetních dokumentů pro další činnosti, které budou následovat.

Veškeré získané informace se musí zpracovat a vytisknout pro další zpracování.

Tab. 10 Příprava pro vyhledávání [vlastní zpracování]

Příprava pro vyhledávání	
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Osobní jednání s jednatelem • Osobní jednání s účetní • Tisk získaných informací
Odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> • Antonino Cappello • PhDr. Marie Slámová • Bc. Nikol Gregorová
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • 23 dní
Očekávané náklady	<ul style="list-style-type: none"> • 4.000 Kč

10.2.3 Vyhledávání pozemku a dodavatelů

V této sekci jsem se zaměřila na vyhledávání pozemku, který nám bude vyhovovat a také dodavatelů, kteří budou vytvářet vhodné podmínky pro dodavatele, který bude stavět výrobní halu.

V prvotní části je důležité vytvořit správné poptávky na pozemek pro realitní kanceláře.

Požadavky na pozemek:

- Pozemek pro průmyslové použití,
- Velikost pozemku 3 000 – 6 000 m²,
- Umístění pozemku – Prostějov a jeho okolí,
- Součástí pozemku inženýrské sítě pro průmyslové využití (trafostanice),

- Dopravní připojení,
- Cena pozemku.

Výběr pozemku pro výstavbu výrobní haly je velice důležitý. Všechny výše uvedené požadavky jsou dané specifickou výrobou. Pozemek může být i součástí průmyslové zóny, které jsou na okraji Prostějova. Průmyslové zóny se nachází v Kralickém háji a jeho okolí, na Kostelecké ulici a nově se začíná rozrůstat průmyslová zóna na Plumlovské ulici.

Umístění výrobní haly je důležité pro naše zaměstnance, kteří mají svá bydliště právě v okolí Prostějova. A kdybychom se rozhodli vystavět výrobní halu např. v okolí Olomouce, tak by naši zaměstnanci měli problémy s dopravou do zaměstnání. Naše výroba je velice specifická a je složité zaučit či vyškolit nové zaměstnance na strojích pro výrobu elektrických kabelů. Zapracování nového zaměstnance na našich strojích trvá minimálně dva až tři měsíce, a to z důvodu, aby mohl pracovat samostatně bez jakéhokoliv problému.

Velikost pozemku závisí na velikosti výrobní haly. Výrobní hala by měla být o rozloze 3 000 m². Proto požadujeme velikost pozemku 3 000 m² až 6 000 m², abychom měli větší výběr pozemku. Město Prostějov minulý rok mělo mnoho pozemků k dispozici, ale teď momentálně nic nenabízí. Hodně se v okolí Prostějova rozprodaly pozemky pro solární elektrárny.

Možnost dobrých připojení k dopravní infrastruktuře. Momentálně sídlí naše společnost necelý kilometr od nájezdu na dálnici Olomouc – Brno. Velmi dobré umístění. Takovéto umístění nebo alespoň podobné bychom chtěli požadovat. Z důvodu časté expedice našich výrobků kamionovou dopravou po celé Evropě.

Jakmile budeme mít rozeslány poptávky na pozemek, můžeme se začít věnovat poptávkám pro stavební společnosti, aby nám vytvořili základy a základní desku pro montážní výrobní halu. U stavební společnosti budou velice důležité termíny, kdy budou schopni připravit vše pro stavbu montážní haly, ale především cena těchto prací.

Poté rozešleme poptávky společnostem, které staví tyto montážní haly. Zde také nemáme moc specifických požadavků. Jedná se o zateplenou montážní halu o rozloze 3 000 m². Další podrobné požadavky se budou odvíjet od pozemku.

Poptávky zašleme e-mailem či faxem. Kontaktní údaje zjistíme při vyhledávání nejen na internetu u nabídek pozemků či na internetových stránkách realitních kanceláří.

Na konci této sekce bychom si měli shromáždit poptávky, a po určitém čase především nabídky, které obdržíme zpět po zaslání nabídek.

Tab. 11 *Vyhledávání pozemku a dodavatelů [vlastní zpracování]*

Vyhledávání pozemku a dodavatelů	
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Rozeslání poptávek na pozemek • Rozeslání poptávek stavebním firmám • Rozeslání poptávek společností pro výstavbu montážní haly • Zpracování nabídek
Odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> • Petra Zbožínková • Bc. Nikol Gregorová
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • 60 dní
Očekávané náklady	<ul style="list-style-type: none"> • 5.000 Kč

10.2.4 Výběr způsobu financování

Při výběru způsobu financování je důležitá osobní konzultace s účetní kanceláří společnosti Cabital, s. r. o. a jednatelem společnosti. Společnost Cabital, s. r. o., nebo spíše majitel a jednatel společnosti v jedné osobě za pomoci účetní, si musí určit, zda je tento projekt schopna financovat z vlastních zdrojů či za pomoci finančních institucí. Za třetí možnost financování bychom mohli považovat dotaci z EU na rozvoj společnosti a podporu malého a středního podnikání. Po projednání s účetní kanceláří, která se zabývá účetnictvím naší společnosti, jsme dospěli k názoru, že naše společnost si tuto investici sama uhradit není schopna. Poté je zde možnost získání dotace, nebo bankovního úvěru. Proto je důležitý kontakt s bankovními institucemi. Nejprve s bankami, u kterých máme založen účet, což jsou Unicredit bank nebo Volksbank či Banco Popolare. U každé z těchto bank máme svého osobního poradce, který je buď schopen nám poradit a něco nabídnout, nebo nám poradí, na koho se máme obrátit.

Po jednotlivém osobním kontaktování našich bankovních poradců, bychom měli také udělat průzkum i v jiných bankách jako jsou např. ČSOB či GE Money bank.

Výši úvěru banka nestanovuje sama podle ekonomiky klienta, ale naopak - klient sám plánuje investici (projekt), jejíž pořizovací náklady by měly být úměrné zdrojům, které vytvořil v minulosti (kumulovaný zisk, tzn. že pak nepotřebuje úvěr) nebo zdrojům, které každoročně tvoří ať už formou čistého zisku a odpisů, ze kterých tedy může krýt případné splátky jistiny, pokud žádá o úvěr.

Pro hodnocení způsobilosti získat úvěr v určité výši a na určitou dobu je vypovídající ukazatel EBIT nebo EBITDA (Earnings before tax and depreciation), což je hrubý ukazatel, který deklaruje, jaký objem financí firma ročně vyprodukuje a zda je schopna z něj krýt nejen splátky jistiny, ale také úroky.

Doba splácení úvěrů na pořízení technologií je zpravidla 4 - 6 let, což je jednak zhruba doba odepisování, ale minimálně za tuto dobu by si technologie investice měla vrátit (zvýší se obrat, sníží se mzdové, režijní náklady ... tzn. zvýší rentabilitu, generuje zisk). U nemovitostí doba splácení obvykle nepřesahuje 10 let, pokud se nejedná o hypoteční nájemní úvěry či hypotéky, zde je možnost nastavit úvěr na 15 - 20 let. Nemovitost zpravidla nebývá přímým zdrojem navýšení obratu firmy (tedy tvorby zdrojů), ale může zefektivnit logistiku výroby a skladování, takže se může prokázat, že se výstavbou ušetří náklady (např. za pronájem, pokud firma dosud funguje v pronajatých prostorách). V případě úvěru na nemovitost se však vychází ze stávajícího hospodaření firmy a z projekce výhledů.

To pak znamená, že banka posuzuje záměr klienta z několika pohledů:

- zejména dle jeho ekonomiky a způsobilosti tvořit zdroje (tj. dostatečný obrat = tržby, dostatečnou zakázkovou / odbytovou náplň a dostatečnou marži = rentabilita),
- z pohledu oboru podnikání (jiný pohled je na obchodní firmu, jiný na stavební, výrobní, služby, ...),
- konkurenceschopnosti, vybavenosti, postavení na trhu,
- z pohledu kvality a likvidity zajištění (zástavní práva, ručitelská prohlášení, garance jiných subjektů).

- Přihlíží se i k jiným dalším závazkům klienta - např. faktoringové smlouvy, leasí-nové smlouvy, půjčky, ručení. Cash-flow klienta pak ovlivňuje výše a struktura pohledávek (jejich vymahatelnost) a závazků.
- Ekonomické zdraví klienta = bonitu banka posuzuje na své ratingové škále, kdy při určitém výsledném ratingu klienta se generuje vyšší či nižší rizikovost, což má vliv na výši úrokové marže. Takže rozhodně Vám žádná banka zodpovědně nesdělí výši úroku, pokud nezná výše uvedené detaily.

Výši úrokové sazby ovlivňují: doba splácení, způsob zajištění, rating klienta, typ úrokové sazby (float= vázaná na PRIBOR / EURIBOR či fix).

Předčasné splacení úvěru je možné, záleží na typu úrokové sazby a na smluvních podmínkách.

Klient musí mít vypořádány závazky vůči FÚ, SSZ, atd. Nesmí být v prodlení z jiného závazku vůči jiné bance, leasingové společnosti apod.

Vstupní informace o klientovi získávají banky na základě seznamu podkladů, jejich seznam je uveden v příloze č. PVIII.

Tuto sekci bych uzavřela vyhodnocením a výběrem způsobu financování, který si zhodnotí a vybere jednatel společnosti Cabital, s. r. o. sám za pomoci bankovních poradců a účetní kanceláře.

Tab. 12 *Výběr způsobu financování [vlastní zpracování]*

Výběr způsobu financování	
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Osobní jednání s účetní • Osobní jednání s bankovními poradci • Úvaha o získání dotace • Vyhodnocení a výběr způsobu financování
Odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> • Antonino Cappello • Ing. Ivana Marková – bankovní poradce
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • 80 dní
Očekávané náklady	<ul style="list-style-type: none"> • 10.000 Kč

10.2.5 Výběr vhodných dodavatelů a zpracování kompletního projektu

Po vyhodnocení nabídek, které nám poslali na popud našich poptávek. Vybereme ty, které nám budou vyhovovat, a spojíme se s jednotlivými společnostmi.

Prvně vybereme pozemek, který bude splňovat většinu kritérií, které jsme si určili na počátku. Zkontaktujeme realitní kancelář, u které je pozemek v nabídce a domluvíme si obchodní schůzku s makléřem. Pokud bude vše dle našich představ, můžeme se domluvit na schůzce s prodejcem, pokud je potřeba. Pokud není tato schůzka potřeba, můžeme za přítomnosti našeho právního poradce podepsat smlouvu o koupi a poté pomocí bankovního úvěru o uhrazení.

Dále bychom měli podrobně prostudovat nabídky stavebních společností, které jsme obdrželi, pro úpravu pozemku a přípravu pro výstavbu montážní haly. Vybereme jednu společnost, se kterou domluvíme kontrakt, popř. podepíšeme smlouvu. Jedná se o přípravu pozemku, výkopové práce, vytvoření základů, a vytvoření základní desky a poté tvorby podlahy. Dále se jedná o příjezdovou cestu, pokud zde nebude, a vytvoření nákladové rampy.

Již máme vše relativně připraveno pro montážní halu, zde je velice důležitý výběr dodavatele, protože od jakékoliv práce se odvíjí i cena výrobní haly. Tady bychom zvolili montážní halu se zateplením. Kde by byla součástí menší administrativní budova společně se zázemím zaměstnanců. Návrh nákresu výrobní haly je uveden v přílohách č. PIX a PX.

Pokud máme pozemek i dodavatele vybrány, můžeme vypracovat kompletní projekt, který nám bude sloužit pro komunikaci s úřady, kde budeme muset vyřídít stavební povolení a další důležité náležitosti.

Tab. 13 *Výběr vhodných dodavatelů a zpracování kompletního projektu [vl. zpracování]*

Výběr vhodných dodavatelů a zpracování kompletního projektu	
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktování právního poradce • Výběr a koupě pozemku • Výběr stavební firmy • Výběr společnosti pro výstavbu haly • Zpracování kompletního projektu • Kontaktování úřadů (povolení)
Odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> • Antonino Cappello – jednatel společnosti • JUDr. Milan Klapka – právní zástupce • Ing. Ivana Marková – bankovní poradce
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • 110 dní
Očekávané náklady	<ul style="list-style-type: none"> • 12.160.000 Kč

10.2.6 Zahájení prací na výstavbě výrobní haly

Tato sekce patří mezi nejdůležitější část celého projektu, protože se jedná o realizaci projektu. Pozemek jsme již zakoupili v předešlém úkonu. Proto je teď momentálně důležité, že nám stavbu povolily úřady a na pozemku jsou inženýrské sítě, jedná se o elektřinu a plyn.

Nyní mohou začít výkopové práce pro přípravu pozemku na stavbu základů a poté základní desky, dle některých stavebních společností je délka trvání těchto prací cca 120 dní. Jakmile jsou tyto věci hotové a připravené pro výstavbu montážní haly. Můžeme začít se samotnou výrobní halou, kterou nám přímo na místo přijede namontovat vybraná společnost, kterou jsme si určili. Tato montáž trvá v řádu několika dní cca 60 dní. Poté co společnost halu dostaví, vrátí se zde stavební společnost, která vytvoří podlahu v nové hale, nákladní rampu a příjezdovou cestu. Poté přivede elektrický proud a namontuje topení.

Jakmile budou práce hotovy, nic nepřekáží tomu, přestěhovat stroje a další potřebné věci, kromě kolaudace této výrobní haly.

Je důležité podotknout, že až do této chvíle neustále běží výroba ve staré výrobní hale, tudíž jsme zatím o žádný zisk nepřišli. Než začneme stěhovat stroje, je důležité si objednat revizního technika, který udělá po přestěhování nové revize výrobních linek.

Až v této fázi, kdy se budou stěhovat nejen stroje, ale i kancelářské prostory, zastavíme výrobu. Tato doba musí být v co nejkratším termínu, abychom nepřišli o příliš velký zisk. Ideální doba by byla při celozávodní dovolené, kdy máme výrobu uzavřenou, jedná se o 14 dní. Není potřeba u tohoto žádného zaměstnance mimo údržbáře a administrativních pracovníků, které před stěhováním zařídili přepravu strojů. K této přepravě není potřeba zvláštní doprava, postačí klasický kamion skříňový či plachtový. Kdybychom dokázali výrobu přesunout v průběhu 14 dní a zapojit stroje popř. udělat revize, vůbec by k žádným komplikacím nedošlo. A my bychom neměli žádné větší ztráty, protože máme celozávodní dovolenou každý rok. Nejvíce zodpovědný za přestěhování strojů by byl údržbář, který má stroje pod svou záštitou.

V konečné fázi by se jednalo už jen o otevření a zaplacení faktur stavební společnosti a společnosti, která postavila výrobní halu, a to opět pomocí bankovního úvěru.

Samozřejmě by se sídlo společnosti muselo přehlásit na úřadech.

Tab. 14 Zahájení prací na výstavbě výrobní haly [vlastní zpracování]

Zahájení prací na výstavbě výrobní haly	
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Příprava pozemku a stavba základní desky • Výstavba montážní haly • Ostatní stavební práce • Demontáž, přeprava, montáž strojů • Revize výrobních linek • Uhrazení stavebních prací • Otevření nové výrobní haly
Odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> • Antonino Cappello • JUDr. Milan Klapka • Ing. Ivana Marková • Petra Zbožínková • Bc. Nikol Gregorová • Bohuslav Motl
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • 228 dní
Očekávané náklady	<ul style="list-style-type: none"> • 16.000.000 Kč

10.3 Lidské zdroje projektu

Na projektu strategie rozvoje se podílí určitá skupina lidí, která má své důležité poslání. A v konečné fázi projektu vytvoří strategii, která bude výchozí pro realizaci celého projektu. Nejdůležitějším člověkem, který bude součástí této skupiny, je jednatel společnosti Cabital, s. r. o. Antonino Cappello. Protože v této hierarchii patří na úplný vrchol, bude mít rozhodovací schopnost a hlavně určovat směr, kterým bude projekt směřovat. Dokáže svými cennými informacemi velice pomoci, a především je za tuto společnost zodpovědný. Dále v této skupině nesmí chybět účetní této společnosti PhDr. Marie Slámová, která bude

v tomto projektu zastřešovat finanční stránku. Při koupi všech náležitých nemovitostí musí být přítomen také právní zástupce naší společnosti JUDr. Milan Klapka, aby prozkoumal a ověřil veškeré smlouvy, které se budou podepisovat. V tomto realizačním týmu pro vytvoření strategie by nadále neměli chybět lidé, kteří budou veškeré informace vyhledávat a po odsouhlasení s jednatelem společnosti také zpracovávat, zde bych chtěla uvést B. Nikol Gregorovou jako zástupce pro obchodní oddělení společně se slečnou Petrou Zbožínkovou. V neposlední řadě také vedoucí výroby, která dokáže pomoci při vytváření projektu, a to z důvodu dlouholetých zkušeností s výrobou elektrických kabelů, a také údržbáře Bohuslava Motla, který bude zodpovídat za kompletní demontáž, přestěhování a montáž výrobních strojů.

Za své stavební práce, které budou prováděny, bude vždy zodpovídat společnost, kterou jsme si vybrali. Pro veškeré stavební práce byla vybrána společnost PROSTAS, s. r. o., která sídlí v Prostějově. Nadále ji bude doplňovat společnost HAK KONSTRUKCE s. r. o., která bude provádět výstavbu nové montážní haly pro výrobu elektrických kabelů. V příloze č. PXI přikládám návrh rozpočtu na montážní halu, který vypracoval pan Jiří Hronek z výše uvedené společnosti, kterému byly zaslány předběžné informace, jak by hala měla vypadat. Obě tyto společnosti budou zodpovědné za dodržení všech dopředu domluvených prací a to v termínu, na kterém jsme se domluvili. Veškeré osoby či společnosti výše uvedené jsou částečně za projekt pro rozvoj společnosti Cabital, s. r. o. zodpovědné, každá z této skupiny musí tudíž:

- Respektovat a splňovat podmínky jednatele společnosti Cabital, s. r. o.,
- Včasné reagovat na vzniklé problémy spojené s projektem a poté kontaktovat příslušné osoby,
- Dodržovat termíny, které byly stanoveny před začátkem prací,
- Dodržovat náklady, které byly stanoveny,
- Provést jakékoliv práce ve výborné kvalitě.

10.4 Časová analýza a harmonogram projektu

Časová struktura programu je nejdříve rozepsána do jednotlivých sekcí, kde jsou zohledněny časová rozpětí těchto sekcí a posléze je časová analýza zpracována v programu WinQSB pomocí metody CPM.

Časový harmonogram všech prací a činností je uveden vždy v každé sekci zvlášť, tak jako jsou výše uvedeny.

Časový harmonogram jako celek bychom mohli znázornit takto:

Tab. 15 Časový harmonogram [vlastní zpracování]

Časový harmonogram	
Dokument o průběhu projektu	• 25 dní
Příprava pro vyhledávání	• 23 dní
Vyhledávání pozemku a dodavatelů	• 60 dní
Výběr způsobu financování	• 80 dní
Výběr vhodných dodavatelů a zpracování kompletního projektu	• 110 dní
Zahájení prací na výstavbě nové výrobní haly	• 228 dní

Ve výše uvedené tabulce č. 15 je zřejmý kompletní časový harmonogram pro průběh celého projektu pro výstavbu nové výrobní haly.

10.4.1 Metoda CPM

Metoda CPM (Critical Path Method) patří mezi základní deterministické metody síťové analýzy a jejím cílem je určit dobu trvání celého projektu na základě kritické cesty. Kritická cesta je nejdelší možná cesta v projektu, která udává nejkratší možnou dobu pro splnění daného projektu. Každý projekt má minimálně jednu kritickou cestu. Kritická cesta se skládá z jednotlivých činností, jejichž celková časová rezerva je nulová.

Zákony kritické cesty jsou následující:

- Zpoždění úkolu na kritické cestě se promítá do zpoždění projektu jako celku,
- Zrychlení prací na úkolu ležícím na kritické cestě zkracuje dobu trvání projektu.

Celková doba projektu strategie rozvoje společnosti Cabital, s. r. o. je pevně stanovena na 526 dní. Pro výpočet kritické cesty je nutné definovat činnosti potřebné pro realizaci celého projektu, dále stanovit logickou návaznost jednotlivých činností, přesné stanovení termínů zahájení a ukončení každé činnosti a také stanovení celkové doby trvání jednotlivých činností. Na základě potřebných informací, budou prostřednictvím programu WinQSB určeny kritické činnosti, zjištěny celkové časové rezervy v trvání jednotlivých činností a získány informace o délce trvání celého projektu.

Tab. 16 Popis jednotlivých činností a jejich doba trvání [vlastní zpracování]

Činnost	Popis činnosti	Délka trvání ve dnech	Předchozí činnost
A	Zahájení projektu	1	-
DOKUMENT O PRŮBĚHU PROJEKTU			
B	Společné jednání všech zúčastněných stran	3	A
C	Tvorba dokumentu o průběhu projektu	21	B
D	Tisk	1	B, C
PŘÍPRAVA PRO VYHLEDÁVÁNÍ			
E	Osobní jednání s jednatelem společnosti	15	D
F	Osobní jednání s účetní	7	D
G	Tisk získaných informací	1	E, F
VYHLEDÁVÁNÍ POZEMKU A DODAVATELŮ			
H	Rozeslání poptávek na pozemek	5	G
I	Rozeslání poptávek stavebním firmám	5	G

J	Rozeslání poptávek společností pro výstavbu montážní haly	5	G
K	Zpracování nabídek	45	H, I, J
VÝBĚR ZPŮSOBU FINANCOVÁNÍ			
L	Osobní jednání s účetní	5	K
M	Osobní jednání s bankovními poradci	50	L
N	Úvaha o získání dotace	5	M
O	Vyhodnocení a výběr způsobu financování	20	N
VÝBĚR VHODNÝCH DODAVATELŮ A ZPRACOVÁNÍ KOMPLETNÍHO PROJEKTU			
P	Kontaktování právního poradce	1	O
Q	Výběr a koupě pozemku	20	P
R	Výběr stavební firmy	14	Q
S	Výběr společnosti pro výstavbu montážní haly	15	R
T	Zpracování kompletního projektu	30	S
U	Kontaktování úřadů	30	T
ZAHÁJENÍ PRACÍ NA VÝSTAVBĚ NOVÉ VÝROBNÍ HALY			
V	Příprava pozemku a stavba základní desky	120	U
W	Výstavba montážní haly	60	V
X	Ostatní stavební práce	30	W
Y	Demontáž, přeprava a montáž strojů	12	X
Z	Revize výrobních linek	2	Y
AA	Uhrazení stavebních prací	3	Z
AB	Otevření nové výrobní haly	1	Z

Tab. 17 Výsledky řešení časové analýzy v programu WinQSB [vlastní zpracování]

04-18-2011 16:11:57	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	3	1	4	1	4	0
3	C	Yes	21	4	25	4	25	0
4	D	Yes	1	25	26	25	26	0
5	E	Yes	15	26	41	26	41	0
6	F	no	7	26	33	34	41	8
7	G	Yes	1	41	42	41	42	0
8	H	Yes	5	42	47	42	47	0
9	I	Yes	5	42	47	42	47	0
10	J	Yes	5	42	47	42	47	0
11	K	Yes	45	47	92	47	92	0
12	L	Yes	5	92	97	92	97	0
13	M	Yes	50	97	147	97	147	0
14	N	Yes	5	147	152	147	152	0
15	O	Yes	20	152	172	152	172	0
16	P	Yes	1	172	173	172	173	0
17	Q	Yes	20	173	193	173	193	0
18	R	Yes	14	193	207	193	207	0
19	S	Yes	15	207	222	207	222	0
20	T	Yes	30	222	252	222	252	0
21	U	Yes	30	252	282	252	282	0
22	V	Yes	120	282	402	282	402	0
23	W	Yes	60	402	462	402	462	0
24	X	Yes	30	462	492	462	492	0
25	Y	Yes	12	492	504	492	504	0
26	Z	Yes	2	504	506	504	506	0
27	AA	Yes	3	506	509	506	509	0
28	AB	no	1	506	507	508	509	2
	Project	Completion	Time	=	509	DAYs		
	Number of	Critical	Path(s)	=	6			

Tab. 18 Kritické cesty zjištěné v programu WinQSB [vlastní zpracování]

04-18-2011	Critical Path 1	Critical Path 2	Critical Path 3	Critical Path 4	Critical Path 5	Critical Path 6
1	A	A	A	A	A	A
2	B	B	B	B	B	B
3	C	C	C	D	D	D
4	D	D	D	E	E	E
5	E	E	E	G	G	G
6	G	G	G	H	I	J
7	H	I	J	K	K	K
8	K	K	K	L	L	L
9	L	L	L	M	M	M
10	M	M	M	N	N	N
11	N	N	N	O	O	O
12	O	O	O	P	P	P
13	P	P	P	Q	Q	Q
14	Q	Q	Q	R	R	R
15	R	R	R	S	S	S
16	S	S	S	T	T	T
17	T	T	T	U	U	U
18	U	U	U	V	V	V
19	V	V	V	W	W	W
20	W	W	W	X	X	X
21	X	X	X	Y	Y	Y
22	Y	Y	Y	Z	Z	Z
23	Z	Z	Z	AA	AA	AA
24	AA	AA	AA			
Completion Time	509	509	509	509	509	509

V tabulce (Tab. 17) jsou uvedeny výsledky časové analýzy zpracované pomocí programu WinQSB, které ukazují, že celková délka projektu je rozpracována na 509 dní a projekt má 6 kritických cest, které jsou uvedeny v tabulce výše.

Z tabulky (Tab. 18) jsou patrné činnosti A, B, C, D, E, G, H, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T, U, V, W, X, Y, Z, AA, které leží na kritické cestě. Činnosti, které leží na kritické cestě nemají žádnou časovou rezervu, tzn., že u těchto činností nemůže dojít ke zpoždění, protože jinak by byla ohrožena celá realizace projektu, a to v předem stanoveném termínu. Celkový průběh jednotlivých činností projektu a zobrazení kritické cesty je možné vidět v síťovém grafu, který je v příloze č. PXII.

Dalším důležitým krokem v časové analýze je výpočet časových rezerv. Velikost časové rezervy v projektu udává, o kolik se mohou jednotlivé činnosti zpozdít, aniž by byly ovlivněny jiné činnosti nebo datum dokončení projektu.

Celková časová rezerva označuje množství času, o něž se může činnost zpozdít, aniž by došlo ke zpoždění celého projektu. Celková časová rezerva se vypočítá jako:

- $RC_{ij} = TP_j - t_{ij} - TM_i$.

Volná časová rezerva představuje časový úsek, o který lze zpozdít činnost, aniž by došlo k narušení nejdříve možného počátku činnosti následující, a vypočítá se takto:

- $RV_{ij} = TM_j - t_{ij} - TM_i$.

Nezávislá časová rezerva je nejmenší časová rezerva činnosti a představuje časový úsek, o který lze opozdit počátek činnosti oproti nejpozději možné realizaci výchozího uzlu, aniž by došlo k narušení nejdříve možného počátku činnosti následující, tedy k jejímu zpoždění. Výpočet rezervy je:

- $RN_{ij} = TM_j - t_{ij} - TP_i$.

Výpočet časových rezerv je uveden v následující tabulce (Tab. 19), ze které vyplývá, že činnost F se může zpozdít o 8 dní, aniž by došlo ke zpoždění realizace celého projektu. U této činnosti je také zřejmá volná časová rezerva, která je jediný den. Dále činnost AB může být zpožděna maximálně o 2 dny, aniž by došlo k narušení plánovaného data realizace projektu a volná časová rezerva je zde 1 den. Projekt nemá žádné nezávislé časové rezervy.

Tento projekt na sebe úzce navazuje, tudíž se nesmí, kromě těchto činností, opozdit žádná jiná činnost. Každá činnost má dostatek času pro svoji realizaci, proto by nemělo docházet ke zpoždění.

Tab. 19 Výpočet časových rezerv v projektu [vlastní zpracování]

Činnost	t_{ij}	Nejdříve možný		Nejpozději možný		RC_{ij}	RV_{ij}	RN_{ij}
		začátek	konec	začátek	konec			
		TM_i	TP_i	TM_j	TP_j			
A	1	0	1	0	1	0	0	0
B	3	1	4	1	4	0	0	0
C	21	4	25	4	25	0	0	0
D	1	25	26	25	26	0	0	0
E	15	26	41	26	41	0	0	0
F	7	26	41	34	41	8	1	0
G	1	41	42	41	42	0	0	0
H	5	42	47	42	47	0	0	0
I	5	42	47	42	47	0	0	0
J	5	42	47	42	47	0	0	0
K	45	47	92	47	92	0	0	0
L	5	92	97	92	97	0	0	0
M	50	97	147	97	147	0	0	0
N	5	147	152	147	152	0	0	0
O	20	152	172	152	172	0	0	0
P	1	172	173	172	173	0	0	0
Q	20	173	193	173	193	0	0	0
R	14	193	207	193	207	0	0	0
S	15	207	222	207	222	0	0	0
T	30	222	252	222	252	0	0	0
U	30	252	282	252	282	0	0	0
V	120	282	402	282	402	0	0	0
W	60	402	462	402	462	0	0	0
X	30	462	492	462	492	0	0	0
Y	12	492	504	492	504	0	0	0
Z	2	504	506	504	506	0	0	0
AA	3	506	509	506	509	0	0	0
AB	1	506	507	508	509	2	1	0

10.5 Nákladová analýza projektu

Pro realizaci tohoto projektu pro rozvoj společnosti Cabital, s. r. o. je zapotřebí velice vysoká investice, která by se společnosti měla navrátit do určité doby, ale samozřejmě se jedná o dlouhodobou investici. Investice je vysoká, a to z důvodu výstavby nové výrobní haly a koupi pozemku, na niž bude výrobní hala postavena. Největší investice se bude týkat především koupi pozemku a výstavby samotné montážní haly.

Tab. 20 Očekávané náklady na realizaci projektu dle jednotlivých sekcí [vl. zpracování]

Jednotlivé sekce projektu	Předpokládané náklady (v Kč)
Dokument o průběhu projektu - Náklady spojené se schůzkami	3 000
Příprava pro vyhledávání - Odměna PhDr. Marii Slámové	4 000
Vyhledávání pozemku a dodavatelů - Náklady spojené s komunikací	5 000
Výběr způsobu financování - Náklady spojené se schůzkami - Veškeré poplatky	10 000 6 000 4 000
Výběr vhodných dodavatelů a zpracování kompletního projektu - Konzultace s právním poradcem - Koupě pozemku - Náklady spojené s kontaktováním úřadů	12 160 000 5 000 12 150 000 5 000
Zahájení prací na výstavbě výrobní haly - Stavební práce - Montážní hala - Revize strojů - Přeprava strojů	16 000 000 5 400 000 12 150 000 50 000 50 000
CELKEM	28 182 000

Tyto peněžní prostředky nemá společnost Cabital, s. r. o. k dispozici, tudíž si bude muset vypomoci dlouhodobým bankovním úvěrem, který bude splácet a to v několika letech. Předpoklad pro dobu splácení byl již zmíněn v předešlých částech mé diplomové práce (10 – 20 let). Bankovní instituce, kterou společnost vybere, bude požadovat zástavu na bankovní úvěr, a tou by mohla být nová výrobní hala.

Maximální celková částka, kterou si společnost bude muset vypůjčit je 30 mil. Kč. Tato částka je obdobná jako částka, kterou společnost Cabital, s. r. o. zaplatila za posledních 10 let za pronájem stávající haly, ve kterém společnost momentálně sídlí.

Celkové očekávané náklady na realizaci projektu pro rozvoj společnosti Cabital, s. r. o. na výstavbu nové výrobní haly činí 28 182 000 Kč. Společnost může mít tedy ještě rezervu 1 218 000 Kč, kterou by mohla použít při neočekávaném zvýšení nákladů, proto je možné projekt realizovat až do výše této rezervy.

10.6 Riziková analýza projektu

Riziková analýza je velmi důležitou součástí každého projektu, protože analyzuje nebezpečí, která mohou určitý projekt ohrozit.

Rizika tudíž představují určité možnosti neúspěchu, což by mohlo znamenat jiný výsledek projektu, než se původně může očekávat a nemusí být dosaženo předem stanovených cílů. Proto je nutné těmto rizikům předcházet pravidelnou kontrolou a průběžným hodnocením výsledků realizovaného projektu.

Rizika můžeme rozdělit do tří kategorií – nízká, střední a vysoká.

10.6.1 Nízká rizika a návrhy na jejich opatření

Mezi nízká rizika bychom mohli zařadit:

- Nedodržení termínů při realizaci projektu,
- Špatné zpracování dokumentu o průběhu projektu.

Řešení pro tyto rizika jsou průběžné kontroly v průběhu projektu a udělení zodpovědnosti lidem z realizačního týmu. Špatnému zpracování dokumentu o průběhu můžeme předejít důkladnou kontrolou před dalším zpracováním informací, které na tento dokument navazují či jej doplnit v průběhu zpracování.

10.6.2 Střední rizika a návrhy na jejich opatření

Do skupiny středních rizik můžeme zařadit:

- Špatný výběr stavební firmy,
- Špatný výběr společnosti pro výstavbu montážní haly,
- Nedodržení stanoveného rozpočtu.

Opatření proti těmto rizikům je jednoduché. Velice důležité je správný a neurychlený výběr těchto dodavatelů. Několikrát prověřit informace jaké známe o společnostech popř. si tyto společnosti prověřit u úřadu, zjistit si jejich pověst, zda dokážou dodržet stanovené termíny. Pokud se jedná o nedodržení stanoveného rozpočtu, je podstatné, abychom si s dodavateli určili předem stanovené ceny, které nemohou mít příliš velké odchylky v celkových nákladech projektu. Projekt má určitou peněžní rezervu, ale z této rezervy bychom při realizaci projektu velice neradi čerpali. Proto bychom měli průběžně kalkulovat rozpočet projektu a kontrolovat.

10.6.3 Vysoká rizika a návrhy na jejich řešení

Zde bych zařadila ty největší rizika, které mohou projekt postihnout, jako:

- Špatný výběr pozemku pro stavbu výrobní haly,
- Špatný výběr způsobu financování.

Pozemek bychom měli vybrat velice důkladně, a to z důvodu, že od pozemku se odvíjí výběr stavební firmy a výběr společnosti pro výstavbu montážní haly, a hlavně celá realizace projektu. A to dle jeho velikosti či umístění. Dalším vysokým rizikem je špatný výběr způsobu financování, předcházet tomuto riziku je velice složité a těžké, protože závisí na mnoha informacích. Několikrát si zkontrolovat bankovní úvěr, který jsme vybrali a především, zda jsme ho schopni splácet bez jakýchkoliv obtíží.

10.7 Přínosy projektu

Hlavním přínosem projektu je dosažení hlavního cíle, a tím je vypracovat projekt a strategii pro výstavbu nové výrobní haly, který je v konečné fázi splněn.

ZÁVĚR

Společnost Cabital, s. r. o. vyrábí a prodává elektrické kabely a vodiče již několik let, sice se nemůže svou historií rovnat některým svým konkurentům, ale dle ekonomického vývoje můžeme rozpoznat, že pokud tato společnost dostane možnost realizovat některé své projekty, mohla by v budoucnosti na trhu s elektrickými kabely velice dobře obstát a svou konkurenci také ohrozit. I když vývozy této společnosti jsou až 80 %, má relativně široké pokrytí na českém trhu. Samozřejmě se jedná o výrobky, které jsou pro český trh zajímavé, a naše společnost je vyrábí.

Ve své diplomové práci, která je zaměřena na „Projekt dalšího rozvoje společnosti Cabital, s. r. o.“, jsem chtěla především zohlednit dobu trvání dodacích termínů, které jsou pro některé zákazníky příliš vysoké. Podstatnou informací je, že některé stroje pro rozšíření výroby již máme k dispozici, ale nedokážeme je umístit. Protože výrobní hala, ve které společnost momentálně sídlí a vyrábí, je příliš malá. Tudíž je tento projekt zaměřen na výstavbu nové výrobní haly, která bude v konečné fázi vlastněna společností Cabital, s. r. o.

V teoretické části jsou popsány veškeré poznatky nejen z literatury, které jsem poté využila v analytické části své diplomové práce.

V analytické části této práce jsem začala podrobným popisem společnosti Cabital, s. r. o., ke které jsem vytvořila také SWOT analýzu, a její konkurence. Poté jsem pokračovala hloubkovým interview v této společnosti. Snažila jsem se také vytvořit Porterův konkurenční 5-faktorový model a to nejen na společnost Cabital, s. r. o., ale také na trh s elektrickými kabely a vodiči. Pro další analýzu konkurence jsem použila srovnání cenových nabídek. Po veškerých analýzách jsem se snažila všechny výsledky shrnout. A abychom se utvrdili v našem projektu, provedli jsme dotazníkové šetření u stávajících zákazníků naší společnosti, které bylo 100 % návratné a dokážu také tvrdit, že i úspěšné.

Na základě veškerých výše uvedených analýz jsem začala zpracovávat projekt strategie pro rozvoj společnosti Cabital, s. r. o. Na začátku projektu byly stanoveny cíle, kterých chceme dosáhnout touto formou. Dále jsem zpracovala model strategie pro rozvoj společnosti, který jsem dle činností rozdělila do několika sekcí, jejichž prostřednictvím může společnost dosáhnout realizace svého projektu.

Věřím, že cíl mé diplomové práce byl úspěšně splněn a mohla by být vhodným projektem pro rozvoj společnosti a jeho realizaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**MONOGRAFIE:**

- [1] BEDNAŘÍK, Z. *Strategický marketing*. 1. vyd. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2007. 203 s. ISBN 978-80-7248-436-2.
- [2] BUREŠ, I. *Finanční řízení marketingových projektů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 122 s. ISBN 80-85603-59-4.
- [3] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] DVOŘÁČEK, J. *Konkurenční schopnost průmyslu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 146 s. ISBN 80-245-0249-6.
- [5] GREGOROVÁ, N. *Analýza konkurenčního prostředí firmy Coca-Cola HBC ČR*, bakalářská práce, 2009.
- [6] HOLMAN, R. *Ekonomie*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 714 s. ISBN 80-7179-681-6.
- [7] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2001. 150 s. ISBN 80-716-9996-9.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [9] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [10] KOTLER, P. *Inovativní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. 200 s. ISBN 80-247-0921-X.
- [11] KOTLER, P. *Management marketing*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 788 s. ISBN 80-247-1359-4.
- [12] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [13] SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 118 s. ISBN 80-7318-177-0.

- [14] SRPOVÁ, J., VEBER, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [15] STRNAD, P.; Myslivcová, S. *Průmyslový marketing*. 2. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7372-254-8.
- [16] SVĚTLÍK, J. *Marketing a reklama*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. 170 s. ISBN 80-7318-140-1.
- [17] ŠVANDOVÁ, Z. *Úvod do marketingové strategie*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005. 99 s. ISBN 80-7083-918-X.
- [18] TOMEK, J. *Základy strategického marketingu*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001. 155 s. ISBN 80-7082-821-8.
- [19] VACÍK, E., ŠULÁK, M. *Strategický management*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001. 125 s. ISBN 80-7082-728-9.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

- [20] NKT Cables [online]. 28. 3. 2011 [cit. 2011-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.nktcables.cz/nkt%20cables/About%20nkt%20cables>>.
- [21] Kabelovna Děčín Podmokly [online]. 27. 3. 2011 [cit. 2011-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.kabelovna.cz/index.php?call=home>>.
- [22] Draka Kabely [online]. 26. 3. 2011 [cit. 2011-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.draka.cz/cs/vyrobky-a-sluzby/katalog-produktu>>.
- [23] Kabex [online]. 26. 3. 2011 [cit. 2011-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.kabex.cz/o-nas>>.
- [24] PRAKAB [online]. 29. 3. 2011 [cit. 2011-03-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.prakab.cz/company/company/>>.
- [25] Elektro. zkuš. ústav [online]. 30. 3. 2011 [cit. 2011-03-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.ezu.cz/index.php?u=/certifikace-vyrobku/znacka-esc/>>.
- [26] Science world [online]. 6. 4. 2011 [cit. 2011-04-06]. Dostupný z WWW: <<http://scienceworld.cz/ekonomika/vyrobci-kabelu-se-pokouseji-nahradit-med-1475>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

TÜV Technischer Überwachungs - Verein.

EZU Elektrotechnický Zkušební Ústav.

HiFi High Fidelity.

HDP Hrubý domácí produkt.

DPH Daň z přidané hodnoty.

EU Evropská Unie.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 <i>Strategické řízení jako nekončící proces [9]</i>	14
Obr. 2 <i>Porterův 5-faktorový model [9]</i>	23
Obr. 3 <i>Výrobní sortiment společnosti Cabital, s. r. o.</i>	45
Obr. 4 <i>Výrobní hala</i>	46
Obr. 5 <i>Geografická rozloha komplexu SKB</i>	55
Obr. 6 <i>Struktura skupiny společností SKB</i>	56
Obr. 7 <i>Příklad pro konstrukci kabelu SYKFY</i>	57

SEZNAM GRAFŮ

Graf. 1 <i>Ekonomický vývoj společnosti Cabital, s. r. o. [vlastní zpracování]</i>	40
Graf. 2 <i>Vyhodnocení cenových nabídek pro měsíc duben 2011 [vlastní zpracování]</i>	65
Graf. 3 <i>Porovnání otázek z dotazníků [vlastní zpracování]</i>	70

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 <i>SWOT analýza společnosti Cabital, s. r. o. [vlastní zpracování]</i>	47
Tab. 2 <i>SWOT analýza společnosti Draka Kabely, s. r. o. [vlastní zpracování]</i>	49
Tab. 3 <i>SWOT analýza NKT Cables, s. r. o. [vlastní zpracování]</i>	52
Tab. 4 <i>SWOT analýza Kabelovny Děčín Podmokly, s. r. o. [vlastní zpracování]</i>	54
Tab. 5 <i>SWOT analýza společnosti PRAKAB, s. r. o. [vlastní zpracování]</i>	58
Tab. 6 <i>SWOT analýza společnosti KABEX, a. s. [vlastní zpracování]</i>	60
Tab. 7 <i>Tabulka s údaji vyhodnocených z dotazníků [vlastní zpracování]</i>	68
Tab. 8 <i>Vyhodnocení dotazníkového šetření [vlastní zpracování]</i>	69
Tab. 9 <i>Dokument o průběhu projektu [vlastní zpracování]</i>	74
Tab. 10 <i>Příprava pro vyhledávání [vlastní zpracování]</i>	75
Tab. 11 <i>Vyhledávání pozemku a dodavatelů [vlastní zpracování]</i>	77
Tab. 12 <i>Výběr způsobu financování [vlastní zpracování]</i>	80
Tab. 13 <i>Výběr vhodných dodavatelů a zpracování kompletního projektu [vl. zpracování]</i>	81
Tab. 14 <i>Zahájení prací na výstavbě výrobní haly [vlastní zpracování]</i>	83
Tab. 15 <i>Časový harmonogram [vlastní zpracování]</i>	85
Tab. 16 <i>Popis jednotlivých činností a jejich doba trvání [vlastní zpracování]</i>	86
Tab. 17 <i>Výsledky řešení časové analýzy v programu WinQSB [vlastní zpracování]</i>	88
Tab. 18 <i>Kritické cesty zjištěné v programu WinQSB [vlastní zpracování]</i>	89
Tab. 19 <i>Výpočet časových rezerv v projektu [vlastní zpracování]</i>	91
Tab. 20 <i>Očekávané náklady na realizaci projektu dle jednotlivých sekcí [vl. zpracování]</i>	92

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Dotazník pro zákazníky (AJ)

Příloha PII: Dotazník pro zákazníky (ČJ)

Příloha PIII: Cenová nabídka pro měsíc duben 2011 – Cabital, s. r. o.

Příloha PIV: Cenová nabídka pro měsíc duben 2011 – DRAKA KABELY, s. r. o.

Příloha PV: Cenová nabídka pro měsíc duben 2011 – Kabelovna Děčín Pomokly, s. r. o.

Příloha PVI: Cenová nabídka pro měsíc duben 2011 – PRAKAB, s. r. o.

Příloha PVII: Organizační struktura společnosti Cabital, s. r. o.

Příloha PVIII: Seznam podkladů k úvěrové žádosti


Příloha PIX: Návrh nákresu nové výrobní haly z profilu

Příloha PX: Návrh nákresu nové výrobní haly

Příloha PXI: Návrh rozpočtu pro montážní halu

Příloha PXII: Síťový graf v programu WinQSB

PŘÍLOHA PI: DOTAZNÍK PRO ZÁKAZNÍKY (AJ)

 <p>VÝROBA KAMENŮ A VODNÍ S.T.O. S. R. O. KAMENŮVÝROBA KAMENŮVÝROBA</p>	ASSESSMENT OF A CUSTOMER'S SATISFACTION	Page 1/1
--	---	----------

Dear customer,

Referring to setting a quality system according to the standard ČSN EN ISO 9001:2001 and trying to improve and upgrade services to customers in our company, we would like to ask you for completing this questionnaire. Results of the assessment should reflex a grade of satisfaction with services provided by our company.

Thank you for understanding and objective attitude to this assessment as well as for returning the questionnaires.

We are looking forward to our next cooperation.

Company name: _____

1 **What is your satisfaction with an execution of work and delivered goods?**

- very satisfied 1p rather satisfied 2p rather dissatisfied 3p very dissatisfied 4p

What is your satisfaction with meeting a fixed deadline of an execution of work and delivered goods?

- 2 very satisfied 1p rather satisfied 2p rather dissatisfied 3p very dissatisfied 4p

3 **What is your satisfaction with price?**

- very satisfied 1p rather satisfied 2p rather dissatisfied 3p very dissatisfied 4p

4 **How do you assess communication, manners and behaviour of employees in our company?**

- very satisfied 1p rather satisfied 2p rather dissatisfied 3p very dissatisfied 4p

5 **What is your satisfaction with finding a solution to problems in case they arise?**

- very satisfied 1p rather satisfied 2p rather dissatisfied 3p very dissatisfied 4p

6 **How do you overall assess coming up to your expectations and demands?**

- very satisfied 1p rather satisfied 2p rather dissatisfied 3p very dissatisfied 4p

7 **Do you think of using services of our company in the future?**


- yes 1p rather yes 2p rather no 3p no 4p

We invite your comments or suggestions for improving our services.

Date

Stamp, signature

PŘÍLOHA PII: DOTAZNÍK PRO ZÁKAZNÍKY (ČJ)

 CERMAT s.r.o. STŘEŠNÍ PRÁCE STŘEŠNÍ PRÁCE	HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA	Strana 1/1
--	---	------------

Vážený zákazníku,

v souvislosti se zaváděním systému jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001 v naší firmě a snahou o stálé zlepšování a zkvalitňování služeb zákazníkům, Vás zdvořile žádám o vyplnění tohoto dotazníku. Výsledek hodnocení by měl vyjadřovat míru Vaší spokojenosti s činností, kterou naše společnost pro Vás realizovala.

Děkuji Vám za pochopení a objektivní přístup v hodnocení, i za navrácení dotazníku.

Těšíme se na další spolupráci.

Název společnosti: _____

- Jak jste spokojen s kvalitou prováděných prací a dodaných výrobků?**
 Velmi spokojen 1b Spíše spokojen 2b Spíše nespokojen 3b Velmi nespokojen 4b
- Jak jste spokojen s dodržением termínu provedených prací a dodaných výrobků ?**
 Velmi spokojen 1b Spíše spokojen 2b Spíše nespokojen 3b Velmi nespokojen 4b
- Jak jste spokojen s cenou provedených prací a dodaných výrobků?**
 Velmi spokojen 1b Spíše spokojen 2b Spíše nespokojen 3b Velmi nespokojen 4b
- Jak hodnotíte úroveň komunikace, vystupování, chování zaměstnanců naší firmy?**
 Velmi spokojen 1b Spíše spokojen 2b Spíše nespokojen 3b Velmi nespokojen 4b
- Jak jste spokojen s řešením problémů, pokud nějaké nastaly?**
 Velmi spokojen 1b Spíše spokojen 2b Spíše nespokojen 3b Velmi nespokojen 4b
- Jak celkově hodnotíte splnění Vašich očekávání, požadavků?**
 Velmi spokojen 1b Spíše spokojen 2b Spíše nespokojen 3b Velmi nespokojen 4b
- Přemýšlíte, že využijete služeb naší společnosti i v budoucnu?**
 Ano 1b Spíše ano 2b Spíše ne 3b Ne 4b

Vaše připomínky, případné návrhy ke zlepšení našich služeb

_____ Datum

_____ Razítko, podpis

PŘÍLOHA P III: CENOVÁ NABÍDKA PRO MĚSÍC DUBEN 2011 – CABITAL, S. R. O.

Type Česká republika		Cu kg/km	150,00 Kč	Incluso €/km
J-Y(St)Y				
1 x 2 x 0,8	24,510	11,00	2710,00	4 181
2 x 2 x 0,8	24,510	21,00	3690,00	6 499
3 x 2 x 0,8	24,510	31,00	5415,00	9 562
4 x 2 x 0,8	24,510	41,00	6866,00	12 350
SYKFY				
2x2x0,5	24,510	9,40	2 062,00	3 319
3x2x0,5	24,510	13,20	2 546,00	4 312
5x2x0,5	24,510	20,75	3 814,00	6 590
10x2x0,5	24,510	39,00	6 959,00	12 176
15x2x0,5	24,510	57,90	10 165,00	17 910
JYTY				
	Kurz	Cu kg/km	150,00 Kč	Incluso €/km
2 x 1,00	24,510	17,00	2984,00	5 258
3 x 1,00	24,510	24,00	3824,00	7 034
4 x 1,00	24,510	32,00	4747,00	9 028
7 x 1,00	24,510	55,00	7722,00	15 079
14 x 1,00	24,510	109,00	13505,00	28 086
19 x 1,00	24,510	145,00	19381,00	38 777
30 x 1,00	24,510	232,00	27680,00	58 714

PŘÍLOHA P IV: CENOVÁ NABÍDKA PRO MĚSÍC DUBEN 2011 – DRAKA KABELY, S. R. O.

dopočet Cu		114,30	Kč/kg								
dopočet Al		0,00	Kč/kg								
typ	dimenze	obsah Cu (kg/km)	obsah Al (kg/km)	bázová cena (Kč/km)	rabat (%)	skonto (%)	bonus (%)	cena (Kč/km)	množství (km)	hodnota (Kč)	hmotnost (kg/km)
JYTY	2x1	16,8	0	6 420	0	0	0	8 340,24	1,000	8340,24	65
JYTY	3x1	24	0	7 830	0	0	0	10 573,20	1,000	10573,2	78
JYTY	4x1	32	0	10 050	0	0	0	13 707,60	1,000	13707,6	94
JYTY	7x1	55	0	16 510	0	0	0	22 796,50	1,000	22796,5	137
JYTY	14x1	109	0	29 000	0	0	0	41 458,70	1,000	41458,7	240
JYTY	19x1	148	0	35 210	0	0	0	52 126,40	1,000	52126,4	344
JYTY	30x1	232	0	49 950	0	0	0	76 467,60	1,000	76467,6	504

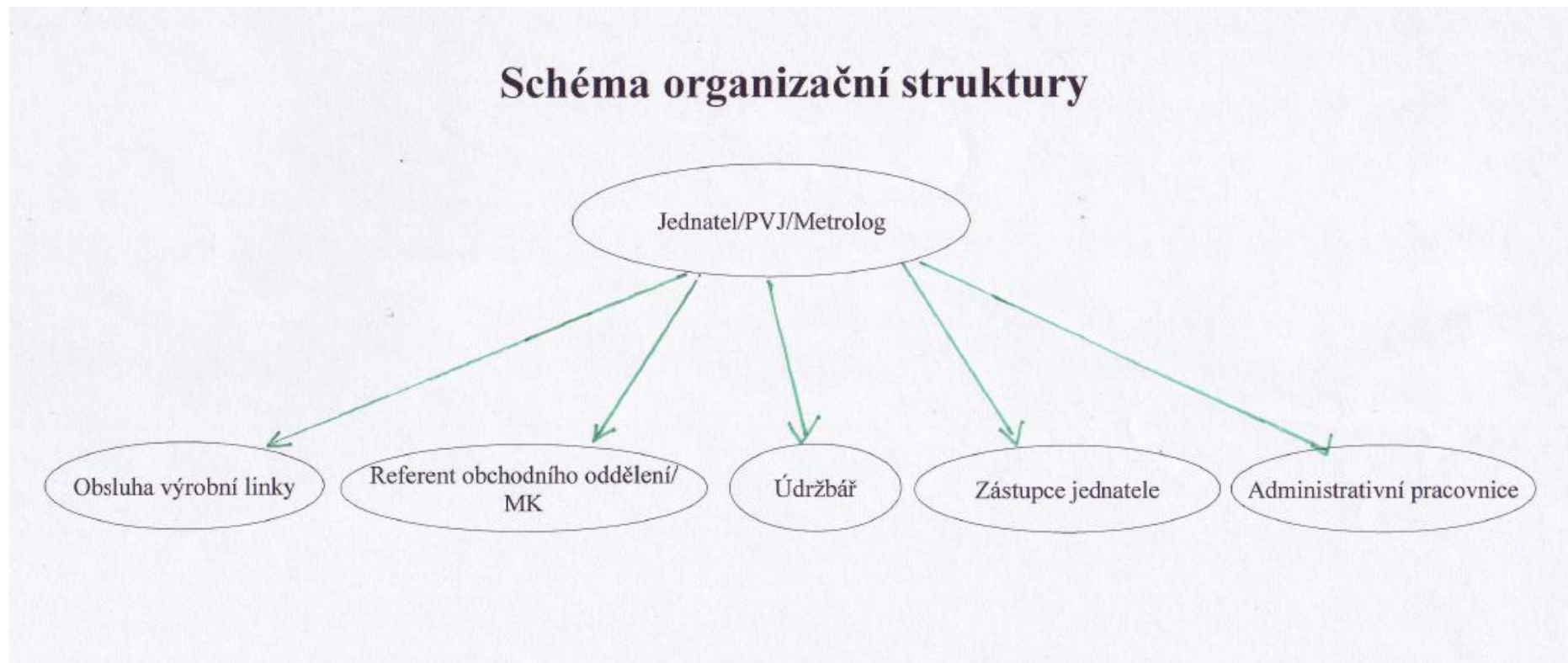
PŘÍLOHA P V: CENOVÁ NABÍDKA PRO MĚSÍC DUBEN 2011 – KABELOVNA DĚČÍN PODMOKLY, S. R. O.

		Cu	Al	Uvedené ceny jsou platné pro dodávky standardních výrobních délek.							
Bázová cena (EUR/100 kg):		150,00	150,00	Platí od: 4.4.2011							
Aktuální cena (EUR/100 kg):		684,69	232,67	Platí do: 10.4.2011							
Aktuální dopočet (EUR/kg):		5,35	0,83	Sleva: 0,00%							
Kurs (Kč/EUR):		24,527		Uvedená cena je bez DPH a bez kabelových bubnů.							
Cena je stanovena CPT místo určení ČR (dle Incoterms 2000).											
Číslo výrobku	Označení typu	Obsah mědi (kg/km)	Obsah hliníku (kg/km)	Cena 2010 bázová (EUR/km)	Cena 2010 konečná (EUR/km)	Cena 2010 konečná (Kč/km)	výrobní délka (m)	hmotnost (kg/km)	průměr (mm)	buben typ	
K1751102	SYKFY 2 x 2 x 0,5	10		83,26	136,76	3 354,31	2 000	25	5,0		
K1751103	SYKFY 3 x 2 x 0,5	14		102,94	177,84	4 361,88	2 000	30	6,0		
K1751104	SYKFY 4 x 2 x 0,5	18		120,89	217,19	5 327,02	2 000	35	6,6		
K1751105	SYKFY 5 x 2 x 0,5	22		136,82	254,52	6 242,61	2 000	45	7,0		
K1751110	SYKFY 10 x 2 x 0,5	44		589,44	824,84	20 230,85	2 000	80	9,0		
K1751115	SYKFY 15 x 2 x 0,5	66		776,30	1 129,40	27 700,79	2 000	100	10,5		
K1751020	SYKFY 20 x 2 x 0,5	79		994,79	1 417,44	34 765,55	2 000	145	12,0		

PŘÍLOHA P VI: CENOVÁ NABÍDKA PRO MĚSÍC DUBEN 2011 – PRAKAB, S. R. O.

Výrobek	Doplatek Cu 78,46 Kč/kg Doplatek Al 13,85 Kč/kg		Skonto 0%	Rabat 0,0%	Prodejní cena bez DPH
	Obsah Cu Kg/km	Obsah Al Kg/km	Bázová cena Kč/km		Kč/km
JYTY-J 14x1	109	0	27 700		36 252,14
JYTY-J 19x1	148	0	36 790		48 402,08
JYTY-J 3x1	24	0	7 760		9 643,04
JYTY-J 30x1	232	0	54 340		72 542,72
JYTY-J 7x1	55	0	14 430		18 745,30
JYTY-O 2x1	17	0	6 090		7 423,82
JYTY-O 4x1	32	0	9 410		11 920,72
SYKFY 2x2x0,5 con	10	0	3 300		4 084,60
SYKFY 3x2x0,5 con	14	0	4 140		5 238,44
SYKFY 4x2x0,5 con	18	0	5 330		6 742,28
SYKFY 5x2x0,5 con	22	0	6 480		8 206,12
JB-Y(St)Y 1x2x0,8 RT	10	0	4 670		5 454,60
JB-Y(St)Y 2x2x0,8 RT	20	0	6 270		7 839,20
JB-Y(St)Y 3x2x0,8 RT	30	0	8 890		11 243,80
JB-Y(St)Y 4x2x0,8 RT	40	0	10 980		14 118,40
JB-Y(St)Y 5x2x0,8 RT	50	0	14 110		18 033,00
J-Y(St)Y 1x2x0,8	10	0	4 450		5 234,60
J-Y(St)Y 2x2x0,8 Lg	20	0	5 960		7 529,20
J-Y(St)Y 3x2x0,8 Lg	30	0	8 360		10 713,80
J-Y(St)Y 4x2x0,8 Lg	40	0	10 450		13 588,40
J-Y(St)Y 5x2x0,8 Lg	50	0	13 380		17 303,00

PŘÍLOHA PVII: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI CABITAL, S. R. O.



PŘÍLOHA PVIII: SEZNAM PODKLADŮ K ÚVĚROVÉ ŽÁDOSTI

Všeobecné informace o společnosti

1. aktuální výpis z obchodního rejstříku, pokud došlo k změnám
2. vlastnická struktura společnosti včetně ostatních majetkových podílů společníků / akcionářů v jiných společnostech nad 10%
3. podnikatelský záměr včetně finančního plánu a charakteristiky odvětví podnikání

Finanční výkazy společnosti

1. finanční výkazy společnosti za poslední tři účetní období včetně auditorské zprávy a přílohy k účetní závěrce
2. konsolidovaná účetní závěrka za poslední tři účetní období
3. aktuální finanční výkazy společnosti

Odběratelsko – dodavatelské vztahy, konkurence

1. přehled hlavních odběratelů společnosti (aktuální + za poslední tři účetní období s podílem nad 10%)
2. přehled hlavních dodavatelů společnosti (aktuální + za poslední tři účetní období s podílem nad 10%)
3. přehled hlavních konkurentů společnosti

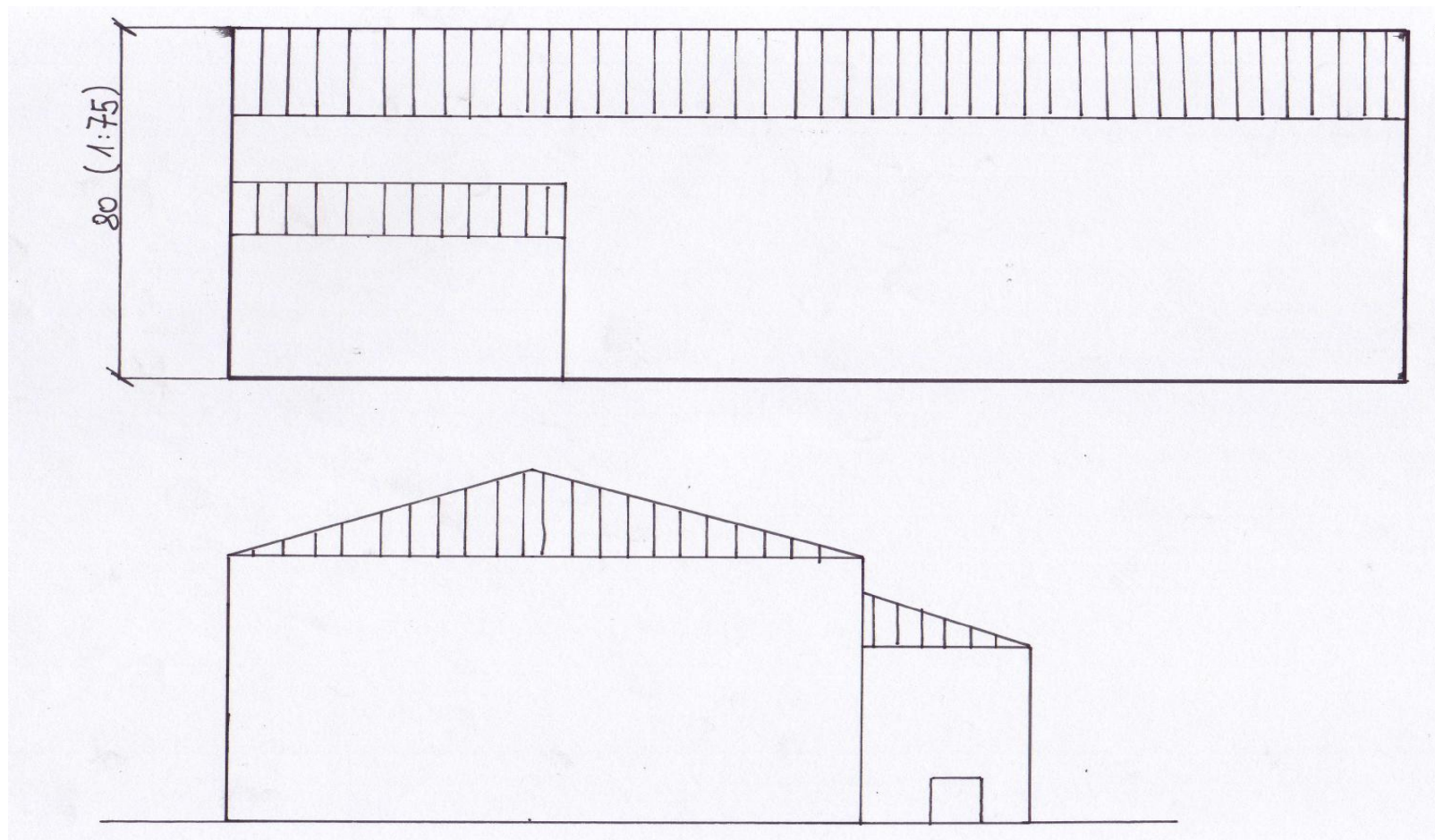
Finanční informace

1. struktura tržeb za zboží a vlastní výrobky a služby (aktuální + za poslední tři účetní období s podílem nad 10%)
2. přehled hlavních položek nákladů spotřeby materiálu a energie a služeb (aktuální + za poslední tři účetní období)
3. časová struktura pohledávek a závazků k datu aktuálních finančních výkazů
4. přehled aktuálních bankovních úvěrů, splátkových prodejů a faktoringových linek
5. přehled klíčového technologického vybavení
6. specifikace výše zásob s dobou na skladě nad 180 dní a výše opravných položek k nim vytvořených
7. přijaté / poskytnuté garance a ručitelská prohlášení
8. ostatní mimobilanční závazky – přehled pasivních soudních sporů, leasingu, FX operací

Ostatní

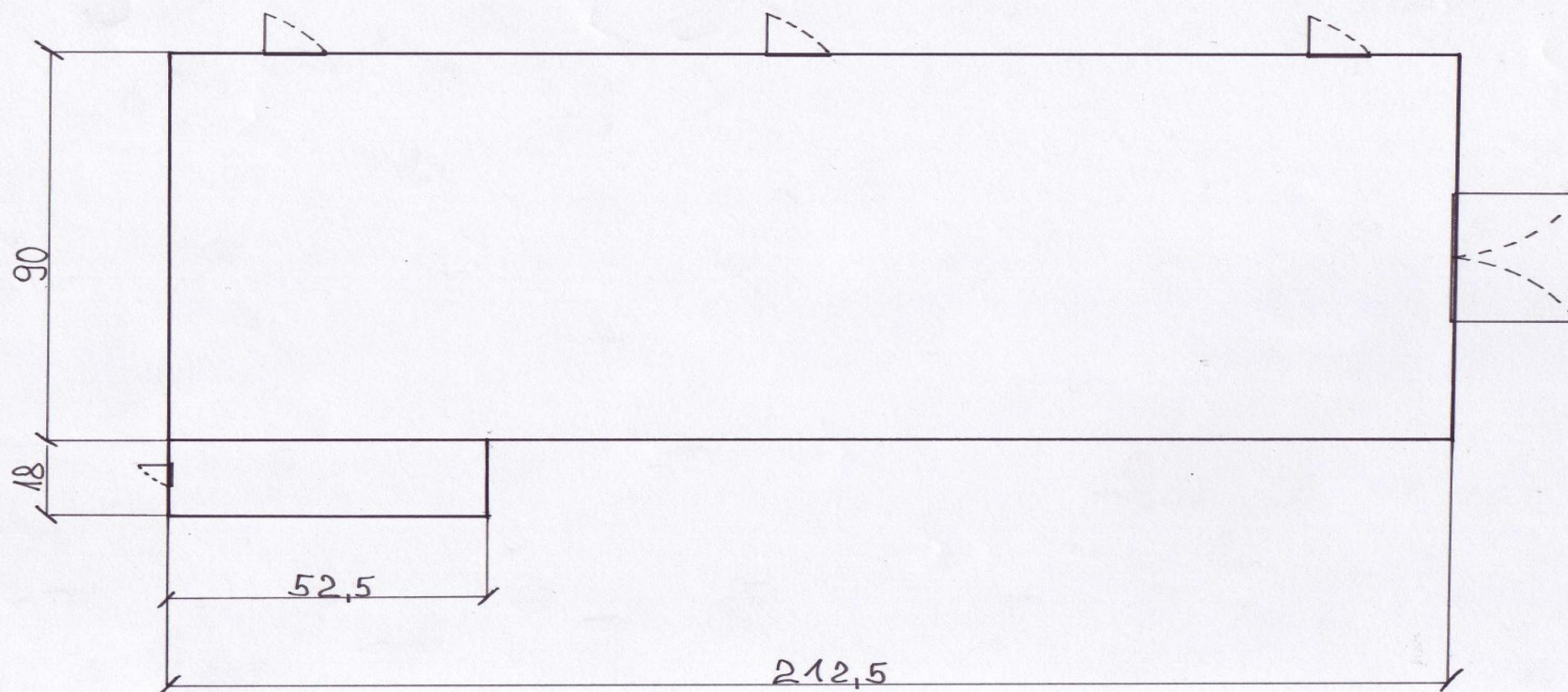
1. specifikace pojistných smluv k pojištění majetku společnosti
2. potvrzení o bezdlužnosti společnosti vůči finančnímu úřadu a správě sociálního zabezpečení

PŘÍLOHA PIX: NÁVRH NÁKRESU NOVÉ VÝROBNÍ HALY Z PROFILU



PŘÍLOHA PX: NÁVRH NÁKRESU NOVÉ VÝROBNÍ HALY

1:400



PŘÍLOHA PXI: NÁVRH ROZPOČTU PRO MONTÁŽNÍ HALU

Rozpočet č.	Ho / 072 / 2011	JKSO	
Objekt	Zateplená hala	SKP	
Rozměry	36,0 x 85,0 x 6,0 m	Počet jednotek	0
Objednatel	Nikol Gregorová		
Dodavatel	HAK konstrukce s.r.o.	Platnost nabídky	2. měsíce
Rozpočtoval	Jiří Honek	Datum zpracování	23.3.2011
ROZPOČTOVÉ NÁKLADY			
Základní rozpočtové náklady		Ostatní rozpočtové náklady	
HSV celkem	8 590 081	Doprava	85 901
ZPSV celkem	0	Zařízení staveniště	51 540
R M práce celkem	0	Provoz investora	0
N M dodávky celkem	0	Kompletační činnost (IČD)	0
ZRN celkem	8 590 081	Rezerva rozpočtu	0
HZS	0		
ZRN+HZS	8 590 081	Ostatní náklady neuvedené	0
ZRN+ost.náklady+HZS	8 727 522	Ostatní náklady celkem	137 441
Základ pro DPH 20,0 %			8 727 522 Kč
DPH 20,0 %			1 745 504 Kč
CENA ZA OBJEKT CELKEM VČETNĚ DPH			10 473 027 Kč

Poznámka :

Objekt :	Zateplená hala	Rozpočet č. Ho / 072 / 2011
Rozměry :	36,0 x 85,0 x 6,0 m	Propočet - dle projektu objednatele

REKAPITULACE STAVEBNÍCH DÍLŮ

Stavební díl	HSV	PSV	Dodávka	Montáž	HZS
1 Ocelová konstrukce objektu	3 908 217				
6 Střešní plášť zateplený - hydrofólie	3 293 631				
7 Stěnový plášť zateplený - PUR panel	1 388 233				
CELKEM OBJEKT	8 590 081	0	0	0	0

VEDLEJŠÍ ROZPOČTOVÉ NÁKLADY

Název VRN	Kč	%	Základna	Kč
Doprava	0	1,0	8 590 081	85 901
Zařízení staveniště , pojištění stavby , mechanismy , reže	0	0,6	8 590 081	51 540
Provoz investora	0	0,0	8 590 081	0
Kompletační činnost (IČD)	0	0,0	8 590 081	0
Rezerva rozpočtu	0	0,0	8 590 081	0
CELKEM VRN				137 441

Objekt :	Zateplená hala	Rozpočet: Ho / 072 / 2011
Rozměry :	36,0 x 85,0 x 6,0 m	Propočet - dle projektu objednatel

P.č.	Číslo položky	Název položky	MJ	množství	cena / MJ	celkem (Kč)
Díl: 1		Ocelová konstrukce objektu				
1	1.1	Ocelová konstrukce objektu v základním nátěru - 40 um	kpl	1,00	2 966 388,48	2 966 388,48
2	1.2	Montáž	kpl	1,00	463 498,20	463 498,20
3	1.3	Projekt ocelové konstrukce , statika , dílenská dokumentace	kpl	1,00	296 638,85	296 638,85
4	1.4	Finální nátěr ocelové konstrukce - 40 um	kpl	1,00	181 691,29	181 691,29
1	Celkem za	Ocelová konstrukce objektu				3 908 216,82
Díl: 5		Střešní plášť zateplený - hydrofólie				
1	5.1	Dodávka materiálu - nosných tr. plechů	m2	3 519,00	319,00	1 122 561,00
2	5.2	Montáž tr.plechu včetně spojovacího, klempířského , těsnícího materiálu	m2	3 060,00	88,00	269 280,00
3	5.3	PD - kladečské výkresy, detaily.	kpl	1,00	16 830,00	16 830,00
4	5.4	Dodávka a montáž souvrství - parozábrana, tepelná izolace (160 mm polystyren), hydroizolační folie matně šedá , tl. 1,2 mm	m2	1,00	1 884 960,00	1 884 960,00
5	Celkem za	Střešní plášť zateplený - hydrofólie				3 293 631,00
Díl: 7		Stěnový plášť zateplený - PUR panel				
1	7.1	Dodávka materiálu - PUR panelů tl. 80 mm	m2	1 694,00	451,00	763 994,00
2	7.2	Montáž PUR panelů včetně spojovacího, klempířského , těsnícího materiálu	m2	1 694,00	352,00	596 288,00
3	7.3	PD - kladečské výkresy, detaily.	kpl	1,00	27 951,00	27 951,00
4	7.4	Neobsazeno		0,00	0,00	0,00
7	Celkem za	Stěnový plášť zateplený - PUR panel				1 388 233,00

PŘÍLOHA PXII: SÍŤOVÝ GRAF V PROGRAMU WINQSB

