

### **3 DAREK – DANIEL PŘIKRYL S.R.O.**

Společnost stavebniny DAREK – Daniel Přikryl s.r.o. je součástí českého obchodního a stavebního trhu již od roku 1996. Během svého působení na tomto trhu si vybudovala pevné pozice mezi obchodními společnostmi v Olomouckém regionu. V současné době se snaží o rozšíření své obchodní činnosti do celé České republiky.

Obchodní společnost DAREK – Daniel Přikryl s.r.o. se zaměřuje na komplexní prodej veškerého stavebního materiálu. Od roku 2008 společnost sídlí v novém moderním areálu o rozloze 10 000 m<sup>2</sup> na ulici Průmyslová 657 ve Vikýřovicích, kde mají zákazníci možnost výběru ze stálé expozice prodáváného stavebního materiálu, který se nachází v prostorách samoobslužné prodejny o rozloze 300 m<sup>2</sup>. Součástí prodejny je také míchací centrum exteriérových a interiérových barev. Velkoprostorový sklad nacházející se za prodejnou poskytuje zásoby stavebního materiálu, které jsou připraveny zákazníkům ihned k odběru.

V rámci přizpůsobení se novým trendům v oboru společnost nadále rozšiřuje své provozní vybavení. V oblasti péče o zákazníky společnost imponuje profesionálními službami všech zaměstnanců společnosti. Zákazníkům nabízí také dopravu objednaného materiálu až na místo určení, platby platební kartou a odborné poradenství zdarma. Na začátku roku 2013 se společnost rozhodla rozšířit pole své působnosti, a tak zrekonstruovala a rozšířila svoji provozovnu v Hanušovicích.

Stavebniny DAREK – Daniel Přikryl s. r. o. se snaží svým zákazníkům poskytovat velice kvalitní služby a rozvíjet se zároveň s potřebami zákazníků. Společnost se řídí mottem „vždy a vše“, které dokonale vystihuje vizi podniku.

Společnost DAREK – Daniel Přikryl s.r.o. se stala v roce 2009 odborným dodavatelem v programu Zelená úsporám. Zákazníkům nabízí v rámci uvedeného dotačního programu dodávku kompletního stavebního materiálu na zateplení budov, a to včetně dodávky prací. Nadále společnost usiluje o zapojení do nového dotačního programu Nová zelená úsporám. Společnost se dále věnuje také developerské činnosti, v jejímž rámci nabízí k prodeji pozemky, včetně vybudovaných inženýrských sítí, a to v obci a katastrálním území Vikýřovice, ve které se společnost nachází. Tyto pozemky jsou určeny pro výstavbu rodinných domů. [20]

Mezi ekonomické činnosti společnosti dle oboru CZ-NACE patří velkoobchod se dřevem, stavebními materiály a sanitárním vybavením, nespécializovaný velkoobchod, maloobchod v nespécializovaných prodejnách, ostatní maloobchod s novým zbožím ve

specializovaných prodejnách, silniční nákladní doprava a pronájem a leasing ostatních strojů, zařízení a výrobků. [1]

### **3.1 Zhodnocení situace v podniku**

#### **Celkový pohled na společnost**

Společnost DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. provozuje svoji činnost ve 2 pobočkách umístěných v Olomouckém kraji, a to konkrétně ve Vikýřovicích u Šumperka a v Hanušovicích. Každá z těchto prodejen je charakteristická specifickým okruhem zákazníků. V prodejně se sídlem ve Vikýřovicích nakupují především firmy či náročnější zákazníci. Naopak prodejna umístěná v Hanušovicích je zaměřená především na uspokojení potřeb chatářů nebo domácích kutilů, a to zejména proto, že se tato prodejna nachází na okraji chatové a rekreační oblasti.

Společnost je členěna také na maloobchod a velkoobchod, kdy z maloobchodu prodává sortiment menším zákazníkům či firmám. Z velkoobchodu naopak prodává a dodává svůj stavební materiál přímo stavebním firmám, jako je například STRABAG CZ a.s.

V současné době společnost uvažuje nad možností zřízení nové pobočky na území České republiky a také nad rozšířením stavební činnosti společnosti.

#### **Personální zajištění**

Ve společnosti pracuje 13 zaměstnanců, kteří zajišťují běžný chod provozovny. Prodejna je obsluhována 2 proškolenými obchodníky se znalostmi stavebního materiálu a stavebnictví.

#### **Technické zajištění**

Společnost DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. nabízí svůj sortiment v prodejně nacházející se na ploše 10 000 m<sup>2</sup>. Tuto plochu zabírá prodejna o velikosti 300 m<sup>2</sup> a zbytek tohoto prostoru tvoří výstavba betonových prvků, kde má zákazník možnost prohlédnout si různé druhy obkladů a dlažeb přímo v prostoru. Dále zahrnuje také uzavřený velkosklad, kde společnost skladuje maltové směsi, cementy, pletiva a jiný sortiment, který nelze skladovat v otevřeném prostoru z důvodu znehodnocení, ani v podnikové prodejně, kde by pro tento sortiment nebyl prostor.

## Environmentální a sociální odpovědnost, etický kodex

Environmentální politika je ve společnosti samozřejmostí. Společnost se snaží chovat ekologicky, třídí veškerý odpad – papír, plasty, sklo, ... Využívá dotaci Zelená úsporám, která se zabývá energeticky úspornými renovacemi, přispívá na stavbu pasivních domů, jež je jednou z činností společnosti.

Sociální odpovědnost společnost rovněž považuje za velmi důležitou a také dodržuje etický kodex, který nemají písemně stanoven, avšak jeho hodnoty jsou zaměstnanci pevně dodržovány. Do budoucnosti společnost plánuje vytvoření vlastního etického kodexu.

### Vývoj čistého zisku

Graf vývoje čistého zisku společnosti DAREK-Daniel Přikryl s.r.o. má kolísavý charakter. Tento vývoj však není zapříčiněn nižšími celkovými tržbami, neboť ty byly v průběhu námi sledovaného období rostoucí. Nicméně podniku vzrostly náklady. Příčinou růstu nákladů mohly být například vyšší ceny dodavatelů. Dle účetních závěrek z roku 2012 až roku 2015 se podniku rovněž navýšily cizí zdroje, a to jak krátkodobé, tak i dlouhodobé. Padesátiprocentní pokles mezi roky 2013 a 2014 je způsoben více než padesátiprocentním růstem nákladů na spotřebu energií a služeb a také výrazným poklesem krátkodobého finančního majetku. Čistý zisk klesá rovněž z důvodu velkých investic do výstavby pasivních domů, jež patří do jednoho z oborů činnosti společnosti.

Graf 1: Vývoj čistého zisku ve společnosti DAREK-Daniel Přikryl s.r.o.



Zdroj: [vlastní zpracování]

## **4 ANALÝZY STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ**

Pro využití metody benchmarkingu je potřeba nejprve zhodnotit společnost DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. a konkurenční firmy pomocí analýz strategického rozhodování. V této kapitole praktické části budou tedy postupně rozebrány a provedeny jednotlivé analýzy makroprostředí, mikroprostředí a vnitřního prostředí společnosti. Pro porovnání jsem zvolila PEST analýzu, jako analýzu makrookolí, dále budou podniky zhodnoceny pomocí Porterovy metody pěti sil a také pomocí ukazatelů finanční analýzy. Pro zjištění hodnot potřebných pro finanční analýzu budeme vycházet z účetních závěrek firem, a to z roku 2014, neboť většina konkurenčních společností novější informace neuvádí. Pouze u společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. a společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o., budeme vycházet z účetních závěrek za období od roku 2012 až do roku 2015.

### **4.1 Analýza vnějšího prostředí**

V rámci kapitoly strategické a finanční analýzy budou společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. a IZOMAT stavebniny s.r.o. zhodnoceny nejprve pomocí PEST analýzy, která je analýzou makrookolí. Poté bude společnost DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. posouzena pomocí Porterova modelu pěti sil, který je součástí analýzy mikrookolí a následně bude provedena finanční analýza společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o., která je součástí analýzy zdrojů a schopností společnosti, jež spadá do interní analýzy.

#### **4.1.1 Analýza makroprostředí**

##### **PEST analýza**

##### **Politické faktory**

Zásahy státu mohou pozitivně, ale i negativně ovlivnit situaci v podniku, neboť podnik je závislý na legislativních opatřeních státu. Pozitivním zásahem ze strany státu mohou být různé dotační programy či podpora exportu. Naopak negativním faktorem může být zvýšení daní či omezení výstavby v okolí společnosti. Za negativním vývojem českého stavebnictví stojí především vysoká míra byrokracie, pokles státních a krajských zakázek a také tvrdé podmínky v rámci konkurence. Jistým faktorem v negativním vývoji českého stavebnictví je také značná míra korupce, neboť téměř polovina ze sta dotázaných firem odpověděla, že se setkala při získávání zakázek s požadavkem na úplatek. Tento způsob je zaznamenáván spíše u veřejných zakázek financovaných z veřejných prostředků. [38]

## Ekonomické faktory

Současný růst ekonomiky a nastupující průmysl 4.0 je vhodnou příležitostí pro růst podniků zaměřujících se nejen na průmyslovou výrobu a činnosti s ní související. Proto je tento stav ekonomiky velmi vhodný pro rozvoj i námi sledovaných společností. Čtvrtá průmyslová revoluce je rovněž dobrou příležitostí ke zvýšení konkurenceschopnosti podniků České republiky v globálním konkurenčním prostředí. [41]

Znepokojujícím faktorem však může být meziroční pokles stavební výroby a to o 5,9 % (Údaje ze srpna 2016) [17] a také pokles počtu stavebních firem v Olomouckém kraji. (viz. příloha č. 1) Dalším nepříznivým faktorem je i pokles vydaných stavebních povolení oproti předchozímu období. [68] Tento pokles se promítl i do výše tržeb námi sledovaných podniků, neboť největší procento odběru zboží tvoří stavební firmy, které využívají zboží našich firem pro potřeby výstavby domů, bytů, či jiných jednotek. [17] I přes tyto nepříznivé statistiky společnost CEEC, zabývající se analýzami a výzkumy vybraných sektorů ekonomiky v zemích střední a východní Evropy předpokládá mírný růst stavebnictví, a to cca o 2,2 % ročně. [12]

Dalším z ukazatelů ovlivňující ekonomickou stránku podniku je míra inflace. Průměrná míra inflace se v roce 2015 pohybovala na hranici 0,3 %. Tato průměrná výše inflace byla udržena rovněž i v roce 2016. Hodnota 0,3 % není příliš ideální vzhledem k intervencím České národní banky, která se již od roku 2013 snaží udržet míru inflace na ideální hranici 2 %. Nízká hodnota míry inflace zpomaluje růst investic a rozvoje podniků. [18]

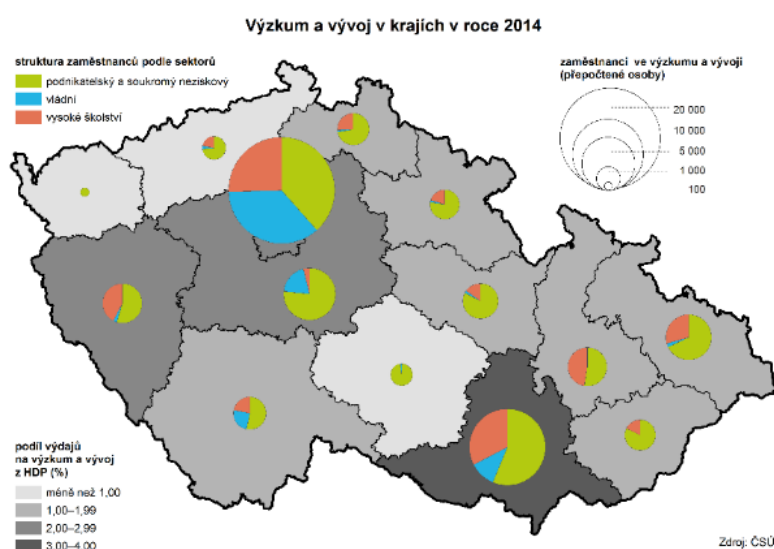
## Sociální faktory

Mezi sociální faktory lze zařadit současný stav trhu práce, na kterém převažuje nabídka zaměstnavatelů nad poptávkou potenciálních uchazečů, proto je nezbytné, aby podniky zvyšovaly svou úroveň. Za negativní faktor lze považovat pokles počtu obyvatel v Olomouckém kraji, ve kterém se obě stavební společnosti nacházejí, a to o 0,1 % k 12.9.2016 [16], a také míru ekonomické aktivity, která se v Olomouckém kraji pohybuje pod 60% hranicí. [68]

Je velice pravděpodobné, že se v následujících letech bude opakovat situace z roku 2008, kdy se české stavební firmy potýkaly s nedostatkem zaměstnanců, a to v době, kdy se české ekonomice dařilo a investoři tak chtěli investovat své peníze především do nemovitostí. Tato situace úzce souvisí s poklesem poptávky po stavebním materiálu, který se může následně projevit do ekonomické situace námi sledovaných společností. [58]

## Technologické faktory

Neustálý vývoj technologií klade zároveň vyšší požadavky na samotné podniky, neboť musí trvale sledovat vývoj trhu a konkurenčních společností a neustále se přizpůsobovat novým trendům. Plně funkční a přehledné internetové stránky podniku se již stávají samozřejmostí, proto je nutné zajistit určitý nadstandard pro zákazníky. Podniky tedy často zavádějí možnost online nákupu, který ovšem zatím ani jedna z námi sledovaných společností nevyužívá. Z níže uvedeného obrázku je patrné, že i přes poměrně velké procento podnikatelských a soukromých neziskových sektorů je v Olomouckém kraji nízký podíl výdajů na výzkum a vývoj z HDP.



Obrázek 1: Výzkum a vývoj v krajích v roce 2014

Zdroj: [61]

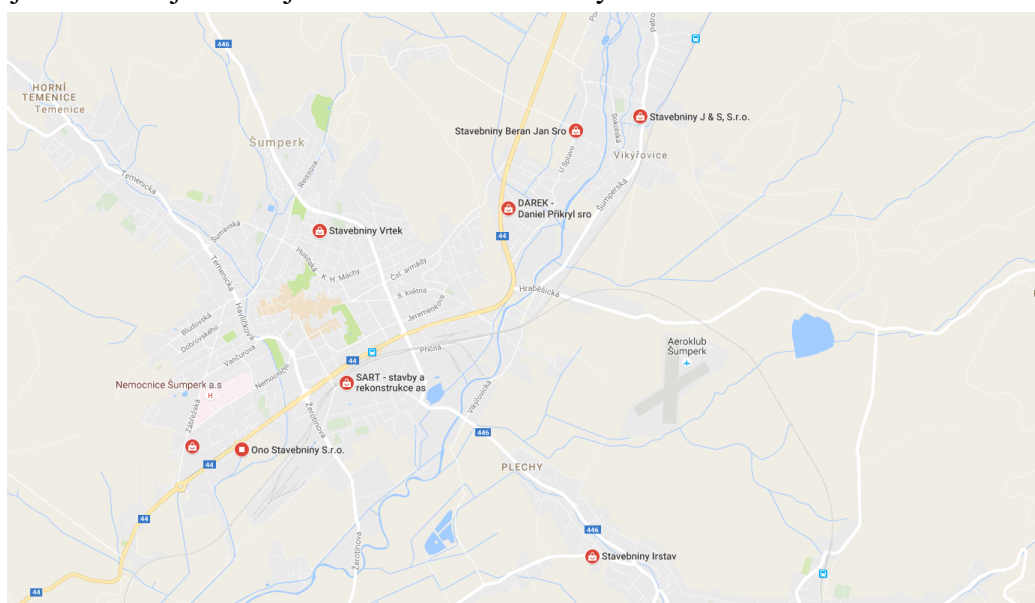
### 4.1.2 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí je důležitou součástí pro zjištění situace a okolností, které ovlivňují chování firem. Vzhledem k tomu, že v oboru, ve kterém podniká společnost DAREK-Daniel Příkryl s.r.o., se nachází hodně konkurenčních společností, které si konkurují nejen cenami, ale také rozmanitostí sortimentu a šíří poskytování „nadstandardních“ služeb zákazníkům, je důležité dobře odhadnout možná rizika vznikající i z okolí společnosti. Pro zhodnocení situace v mikroprostředí byl proto vybrán Porterův model pěti sil, který zachycuje schopnost podniku vyrovnávat se s rivalitou jednotlivých faktorů.

## Porterův model pěti sil

### Konkurenti v odvětví

V Olomouckém kraji, kde se společnost DAREK-Daniel Prikryl s.r.o. nachází, je poměrně hustá konkurenční síť, a to z důvodu širokého spektra společností prodávajících stavební materiál. Konkurenčními společnostmi jsou především malé společnosti, které mají pouze jednu prodejnu v místě sídla společnosti, nicméně na trhu se stavebním materiálem se nacházejí i větší společnosti, jejichž síť prodejen a skladových prostor se rozkládá po celé České republice. Tyto velké společnosti hodně působí na malé podnikové prodejny, neboť mají větší prostor k ovlivňování ceny a také větší možnosti k různým formám propagace. Konkurenty ohrožující naši společnost lze rozdělit na konkurenty v bezprostředním okolí, konkurenty nacházející se ve stejném kraji nebo státě a konkurenty zahraniční.



Obrázek 2: Stavebniny DAREK-Daniel Prikryl s.r.o. v konkurenčním prostředí

*Zdroj: [26]*

Mezi konkurenty nacházející se v bezprostředním okolí patří podniky, které se nacházejí do 10 km od naší společnosti. Mezi tyto podniky patří stavebniny uvedené na obrázku 7 a také EKOZIS spol. s.r.o., Staviva BH s.r.o., Stavebniny Naďa a stavebniny DEK a.s., které společnost DAREK-Daniel Prikryl s.r.o. považuje za největšího konkurenta z blízkého okolí, neboť dodává hodně podobný sortiment, nabízí širší výběr z půjčovny strojů a nářadí a také umožňuje svým zákazníkům možnost nákupu přes firemní e-shop. Tato společnost má zároveň na svých webových stránkách přehled prodávaných výrobků se základním popisem, vzorníkem a cenou, což je pro zákazníky velkou výhodou. Stavebniny Naďa patří mezi jednu z méně významných prodejen stavebního materiálu. Tyto stavebniny vlastní pouze jednu menší

prodejnu s úzkým sortimentem a zároveň tato společnost nespravuje své webové stránky, které rovněž poskytují pouze základní informace. Společnost Staviva BH s.r.o. má rovněž úzkou nabídku sortimentu, neboť tyto stavebniny nabízí především pórobetonové tvárnice značky YTONG, které běžně spadají do sortimentu námi zmíněných stavebnin. Staviva BH s.r.o. nemá vlastní webové stránky.

K zjištění míry ovlivnění zákazníků různými faktory byl vytvořen dotazník na preferenci zákazníků při nákupu stavebního materiálu (viz příloha č. 10), při kterém bylo zjištěno, že zákazník, který si vybírá společnosti k nákupu, je nejvíce ovlivněn cenou a kvalitou nabízeného sortimentu. Nicméně zhruba 25 % ze 40 dotazovaných respondentů, kteří byli dotazováni v období od 7. 4. 2017 do 17. 4. 2017, uvedlo také ovlivnění vzdáleností prodejny od místa jejich bydliště, proto konkurenti nacházející se ve stejném kraji, avšak ne v bezprostřední blízkosti naší společnosti omezují sledovanou společnost již o něco méně. Mezi konkurenty nacházející se ve stejném kraji patří například Stavebniny H.B.S. Mont v Raškově, které patří spíše mezi lokální stavebniny, ve kterých nakupují pouze menší spotřebitelé. Stavebniny 2+2 s.r.o. které se nacházejí v Zábřehu, jsou rovněž malou společností, která poskytuje svůj sortiment především maloodběratelům. LS stavebniny v Litovli, stavebniny U Komína s.r.o. v Olomouci, jejichž sortiment je velmi podobný sortimentu stavebnin DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. Oproti stavebninám DAREK-Daniel Příkryl se liší zejména množstvím poskytovaných benefitů. Tato společnost nabízí svým zákazníkům mimo jiné i možnost výpočtu orientační spotřeby materiálu. V neposlední řadě mezi konkurenční společnosti patří IZOMAT stavebniny s.r.o. sídlící v Olomouci, které byly vybrány jako nejlepší konkurenční společnost, neboť tato společnost má velmi dobrý ekonomický růst, část svého sortimentu vyrábí a patří mezi nejvýznamnější dodavatele stavebního materiálu v České republice. Zároveň tato společnost patří mezi společnosti, jejichž propagace je na velmi dobré úrovni. Všechny společnosti se snaží udržet svou konkurenceschopnost především formou nízkých cen nebo speciálními nabídkami pro zákazníky, jako jsou například slevy při větším odběru či doprava zdarma.

#### Substituty

V odvětví stavebnictví a prodeje stavebního materiálu je hrozba substituce v rámci nahrazení stavebního materiálu jinými komoditami poměrně malá. Nicméně existuje zde riziko substituce konkurenčními výrobky, neboť na trhu existuje mnoho výrobků plnících stejnou funkci, avšak s jiným vzhledem či od jiného dodavatele. Je proto důležité prověřit si kvalitu námi prodávaných výrobků a zvážit všechny možné varianty dodavatelů, protože každý



dodavatel dodává s jinou cenou a v jiné kvalitě. V portfoliu společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. se nacházejí špičkoví dodavatelé, ale zároveň i dodavatelé, které nejsou stavebními společnostmi využíváni příliš často. Mezi velmi kvalitní dodavatele lze zahrnout společnost XELLA CZ s.r.o., Beton Brož s.r.o., DITON s.r.o., HELUZ cihlářský průmysl, v.o.s. Tyto společnosti byly v roce 2013 vyhlášeny ministerstvem průmyslu a obchodu i jako nejlepší výrobce stavebnin roku. [43] Dalšími kvalitními dodavateli jsou PRESBETON NOVA s.r.o., Den Braven Czech and Slovak a.s. a TOPTRADE s.r.o. Naopak mezi méně využívané společnosti patří PLOTY PILECKÝ s.r.o., PPG Deco Czech a.s., Barvy a laky Hostivař a.s., Akzo Nobel Coatings CZ, Schiedel s.r.o. a KVK PARABIT, a.s. U sortimentu od těchto dodavatelů hrozí riziko substituce, neboť na trhu existují kvalitnější výrobky od jiných výrobců. Například při výběru komínů a komínových systémů má zákazník možnost volby mezi nákupem od společnosti Schiedel s.r.o., která dodává společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. nebo zvolit nákup v cca 4 km vzdálené prodejně, která prodává komíny od společnosti CIKO s.r.o., jež zaručuje vysokou kvalitu.

#### Dodavatelé klíčových vstupů

Na trhu stavebního materiálu se nenachází příliš mnoho podniků zabývajících se tímto oborem činnosti. Na celou Českou republiku připadá cca 419 podniků vyrábějících stavební materiál, nicméně i tak je možností pro správného dodavatele poměrně mnoho. Proto nehrozí velké riziko negativního ovlivnění ziskovosti. Společnost DAREK-Daniel Příkryl má širokou škálu poskytovatelů sortimentu, kdy skoro každý druh produktu má zastoupení alespoň dvou dodavatelů. To je výhodné nejen z hlediska rizika omezení dodávky sortimentu některého z dodavatelů, a to jak z provozních, tak i ekonomických důvodů, ale také z hlediska poskytnutí většího komfortu zákazníkům společnosti, kteří tak mají větší možnost výběru.

Klíčovými dodavateli společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. jsou zejména XELLA CZ s.r.o., který se zabývá výrobou ekologického stavebního materiálu. Společnost XELLA CZ s.r.o. využívají téměř všechny prodejny stavebního materiálu v České republice, neboť dodávají velice kvalitní materiál. PRESBETON NOVA s.r.o. zajišťující výrobu a prodej zámkových a vegetačních dlažeb a kompletního betonového sortimentu patří rovněž mezi velmi častého dodavatele stavebního materiálu. Společnost Beton Brož s.r.o. dodává společnosti betonové výrobky. Tato společnost patří mezi špičky ve svém oboru, proto její sortiment využívají v určité míře všechny prodejny stavebního materiálu v České republice. FISKARS a TOPTRADE s.r.o. dodávají společnosti nářadí, kartáče či pomůcky do kuchyně. Na českém trhu existuje více společností dodávajících potřeby pro řemeslníky, avšak za významnější

společnosti lze považovat Fischer international s.r.o. a Železářství KUTIL s.r.o. Mezi nejprodávanější značky pak patří společnost TOPTRADE s.r.o. a společnost Fischer international s.r.o. Jedním z klíčových dodavatelů je rovněž i společnost COLORLAK a.s., která zásobuje společnost kompletním sortimentem barev a laků a Den Braven Czech and Slovak a.s. dodávající barvy a nátěry.

Mezi další dodavatele této společnosti, patří například i BEST a.s., HELUZ cihlářský průmysl, v.o.s., TopTeramo s.r.o., Betontvar - Viko s.r.o., DITON s.r.o., EXTERIER BETON s.r.o., Prefa Brno, a.s., Saint-Gobain Weber Terranova, a.s., VÁPENKA VITOŠOV s.r.o., BASF Stavební hmoty Česká republika s.r.o., PPG Deco Czech a.s., Barvy a laky Hostivař a.s. Společnost PLOTY PILECKÝ s.r.o., která pro společnost zajišťuje kompletní sortiment v oblasti plotů, pletiv a příslušenství, nepatří mezi nejlepší dodavatele, neboť poskytují pouze omezený sortiment plotů, a to zejména pletivové ploty, a proto není prodejními stavebnin příliš využívána. Mezi vyhledávané dodavatele plotů a pletiv patří například společnost Beton Brož s.r.o. nebo společnosti BEST a.s., které rovněž dodávají sortiment do společnosti DAREK-Daniel Přikryl s.r.o., proto je tedy na zvážení společnosti DAREK-Daniel Přikryl s.r.o., zda využívat i nadále dodávání sortimentu od společnosti PLOTY PILECKÝ s.r.o. nebo rozšířit škálu poskytovaného sortimentu od těchto společností. V oblasti prodeji komínů a komínových systémů společnost využívá sortiment od společností Keramika Letovice spol. s.r.o. a Schiedel s.r.o. Potenciálním dodavatelem v této oblasti by mohla být společnost CIKO s.r.o., která u svých výrobků zajišťuje vysokou kvalitu a dlouhou životnost. Tato společnost je využívána společností IZOMAT stavebniny s.r.o., Spro s.r.o., společnost PRO-DOMA, SE a také Big Mat stavebniny, která působí na trhu v rámci cca 800 prodejních míst. Dalšími dodavateli jsou Akzo Nobel Coatings CZ, a.s., BACHL s.r.o., KVK PARABIT, a.s., Keramika Letovice spol. s.r.o. a mnoho dalších.

#### Potenciální noví konkurenti

Vzhledem k vysoké nasycenosti trhu podniky prodávajícími stavební materiál není potenciální vstup nových konkurentů na trh příliš nebezpečný pro naši společnost i ostatní podniky. Nicméně jistým ohrožením může být konkurence z asijských zemí např. z Číny, u které je známo, že již nyní zásobuje český trh stavebním materiálem, který je schopna nabízet levněji než většina tuzemských firem. Nicméně nízká pořizovací cena může mít vliv na kvalitu dodávaného zboží. Existují případy, kdy ve Spojených státech amerických byl využit při výstavbě domů sádrokarton vyrobený v Číně, který poškozoval elektrické rozvody. [39] Mezi společnostmi, které obchodují s Čínskou lidovou republikou v oblasti dodávání stavebního

materiálu a zakázkové výroby tapet a dlažby patří společnost HL CZECH GROUP s.r.o. se sídlem v Praze. [29] V současné době společnost CzechInvest jedná s více než 10 čínskými investory o potencionálních investicích do green fields projektů v hodnotě kolem 20 miliard korun. Tyto projekty zahrnují investice do různých oblastí, mimo jiné i do oblasti stavebnictví. [46]

### Kupující

Vliv kupujících na společnost je ovlivněn mnoha aspekty. Především je důležité si uvědomit dnešní situaci na trhu, kdy existuje mnoho firem se stejnou nebo podobnou činností podnikání a zákazník má tak možnost širokého výběru. V oblasti síly kupujících je proto důležité vědět, nakolik je naše spektrum produktů odlišné od konkurence a také zda existují potenciální substituty, které by tyto produkty mohly nahradit. Mimo jiné je důležité sledovat i vývoj zahraničních trhů a informovanost zákazníků o jejich nabídkách. [10] Síla kupujících je také ovlivněna počtem zákazníků a jejich typem a také náklady, které vzniknou zákazníkovi při přestupu ke konkurenční společnosti. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, společnost DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. nabízí svůj sortiment jak velkým odběratelům, kterými jsou stavební firmy, jako je například společnost STRABAG CZ a.s. Větším rizikem je tu proto možnost přestupu ke konkurenční společnosti. Jelikož se v blízkosti společnosti nachází hodně konkurenčních firem, není pro zákazníka příliš cenově ani časově náročné změnit společnost vybranou pro nákup potřebného sortimentu. Je proto velmi důležité, aby se společnosti snažily udržet své zákazníky různými benefity, jako jsou například množstevní slevy nebo speciální členské nabídky. Z vlastního dotazníkového šetření bylo zjištěno, že kupující, kteří si již vybrali společnost k nákupu stavebního materiálu, nakupují v dané společnosti zejména z důvodu rozmanitého sortimentu (uvedlo 60 % dotázaných) a profesionálního přístupu zaměstnanců.

#### 4.1.3 Vyhodnocení analýzy vnějšího prostředí

V rámci vypracování Porterovy analýzy bylo zjištěno, že společnost DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. se nachází v dokonale konkurenčním prostředí, jehož součástí jsou i velmi silné společnosti, které se snaží konkurovat si především kvalitou služeb poskytovaných zákazníkům. Za nejčastější dodavatele stavebního materiálu pak byly na základě analýzy zjištěny společnosti TOPTRADE s.r.o., XELLA CZ s.r.o., Beton Brož s.r.o. a Fischer international s.r.o. I přes poměrně vysokou nasycenost trhu v oblasti prodeje stavebního materiálu zde existuje možnost pro potenciální vstup nového konkurenta do odvětví, a to zejména z Čínské lidové republiky.

Na základě analýzy vnějšího prostředí byla vybrána jako klíčový konkurent společnost IZOMAT stavebniny s.r.o., neboť tato společnost část svého sortimentu vyrábí a patří mezi nejvýznamnější prodejce stavebního materiálu v České republice. Vzhledem k tomu, že společnost IZOMAT stavebniny s.r.o. využívá služeb velmi kvalitních dodavatelů stavebního materiálu, poskytuje tak svým zákazníkům sortiment s vysokou zárukou kvality.

I přes to, že se jako vhodný partner pro benchmarking mohla jevit společnost DEK stavebniny s.r.o. existují zde dva důležité diskvalifikační faktory. Důvodem, proč tato společnost nebyla vybrána jako vhodný konkurent pro benchmarking je velká finanční závislost stavebnin jako dceřiné společnosti na mateřské společnosti, jímž je holding DEK. Finanční výkazy a celková činnost podniku tak nepředstavuje pravdivý obraz o hospodaření stavebnin DEK a.s. Další nevýhodou této společnosti je, že na prodejně stavebnin je pouze malé množství nabízeného sortimentu a společnost tak volí prodej spíše pouze předem objednaného zboží. Tento systém je nevýhodný zejména pro zákazníka, který potřebuje sortiment ihned.

## **4.2 Analýza vnitřního prostředí**

V rámci analýzy vnitřního prostředí bude vytvořena finanční analýza pro zhodnocení situace ve společnosti DAREK-Daniel Přikryl s.r.o.

V tabulce 3 jsou uvedeny vybrané ukazatele finanční analýzy, které byly spočítány na základě údajů z účetních závěrek za jednotlivá období, a to za období od roku 2012 do roku 2015. Všechny účetní závěrky, jejichž data byly využity pro analýzu vnitřního prostředí, jsou volně dostupné v Obchodním rejstříku společnosti. Z této tabulky lze vidět, že společnost postupně vkládá své finanční prostředky do méně likvidních komodit, jimiž jsou například nemovitosti a pozemky, a to nejen určené pro následný prodej. Vzhledem k tomu, že společnost poskytuje vysoké úvěry stavebním společnostem, které se v období mimo sezónu dostávají do platební neschopnosti, klesá společnosti také rentabilita a zejména pohotová likvidita a zároveň společnosti roste zadluženost. Velký nárůst zadluženosti lze pozorovat mezi rokem 2014 a 2015, kdy společnost zahájila výstavbu pasivních domů, a společnosti tak vznikaly vysoké náklady.

Tabulka 1: Přehled ukazatelů finanční analýzy společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o.

Ukazatel	2012	2013	2014	2015
ČPM	7 105 000 Kč	8 197 000 Kč	4 731 000 Kč	4 003 000 Kč
ROE	8,0412 %	7,2220 %	3,3889 %	2,4799 %
ROA	5,9213 %	4,4408 %	1,9856 %	1,3706 %
ROS	3,3013 %	2,7860 %	1,3770 %	1,0045 %
ROC	3,2274 %	2,3102 %	1,0926 %	0,6660 %
ROCE	8,0412 %	7,2220 %	3,3889 %	2,4799 %
obrat celkových aktiv	1,9018	1,9899	1,8481	2,0563
dobra obratu aktiv	189,2909 dní	180,9108 dní	194,7933 dní	175,0696 dní
obrat zásob	7,0040	9,4724	9,3205	12,1586
doba obratu zásob	97,7526 dní	75,6275 dní	71,3824 dní	60,8851 dní
celková (běžná) likvidita	2,6171	2,4351	2,0756	1,8229
pohotová likvidita	1,5871	1,7455	1,4807	1,3673
okamžitá likvidita	0,2640	0,07304	0,1330	0,2315
celková zadluženost	30,9159 %	25,7471 %	30,7511 %	44,6901 %
zadluženost vlastního kapitálu	41,9840 %	41,8719 %	52,4826 %	80,8616 %
překapitalizace	2,3819	2,3882	1,9054	1,7141
podkapitalizace	2,3819	2,3882	1,9054	1,7141
finanční páka	1,3580	1,6263	1,7067	1,8094
úrokové krytí	56,1961	68,7556	13,7857	12,3036

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

#### 4.2.1 Ukazatele finanční analýzy

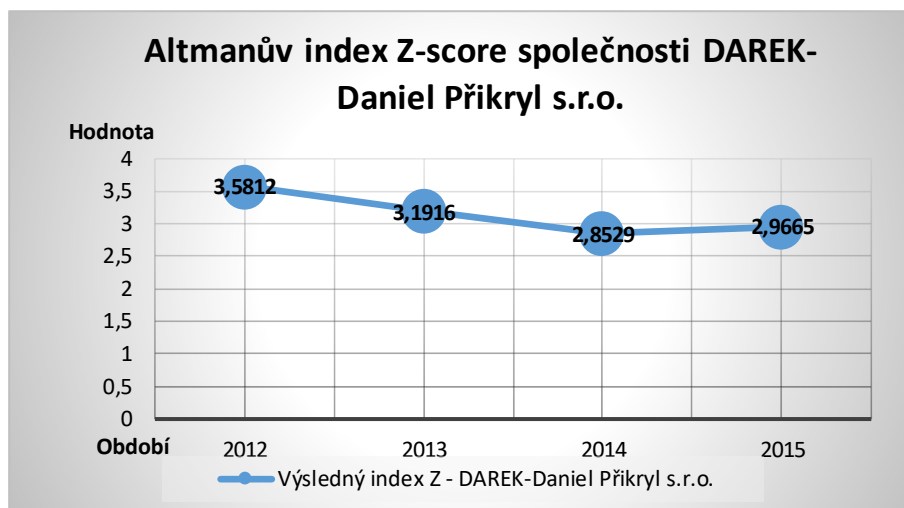
Pro výpočet finanční analýzy existuje mnoho ukazatelů. Pro potřeby této bakalářské práce byly vybrány pouze některé z nich. I přes to, že se na českém trhu nejvíce využívá index Neumannových, budou naše společnosti zhodnoceny pomocí Altmanova indexu Z-score, a to zejména z důvodu jeho vysoké spolehlivosti a nízké chybovosti. Pro zhodnocení finanční situace v podniku je použit index bonity, který je výhodný zejména pro jeho snadné a rychlé vypracování.

##### Altmanův index Z-score

Jedním z modelů určující finanční stav společnosti je Altmanův index Z-score. V následujícím grafu můžete vidět vývoj Altmanova indexu Z-score u společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. Ze statistické analýzy dat mnoha podniků USA bylo vysledováno, že pokud je  $Z > 2,9$ , nehrozí podniku bankrot, naopak pokud je  $Z < 1,8$ , bankrot hrozí a podnik je ohrožen. Podnik s hodnotami od 1,8 do 2,9 je v tzv. šedé zóně. [8] Z grafu tedy vyplývá, že společnost

DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. vykazuje celkem dobré hodnoty a podniku bankrot nehrozí. Od roku 2012 došlo k mírnému poklesu, avšak i přes to se společnost dokázala udržet vždy na nebo nad úrovni šedé zóny.

Graf 2: Altmanův index Z-score společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o.

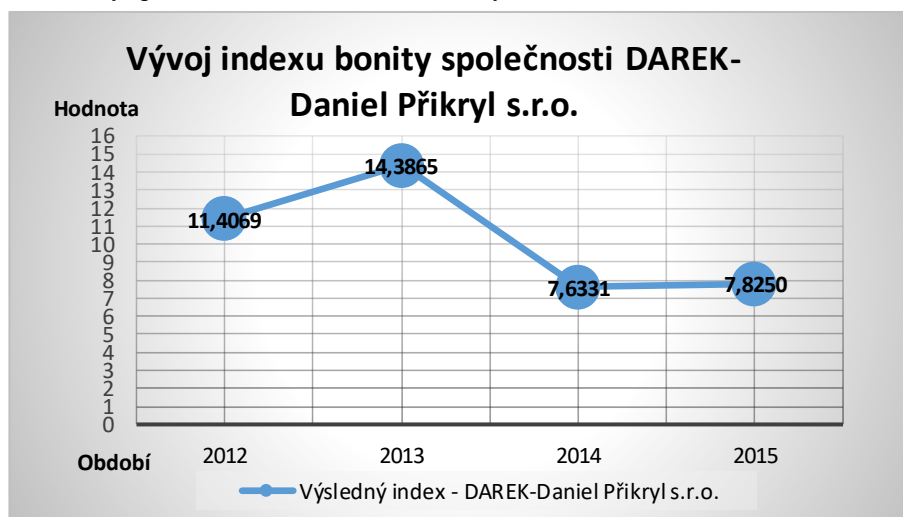


Zdroj: [vlastní zpracování]

## Index bonity

Následujícím ukazatelem finanční analýzy je index bonity, který měří schopnost firmy dostát svým závazkům a ochotu tyto závazky platit. Na grafu 3 je zachycen vývoj indexu bonity společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. U indexu bonity platí, že čím větší je vykazovaná hodnota, tím lepší je bonita společnosti. Jako mezní hodnotu pro extrémně dobrou situaci v podniku jsou hodnoty 3 a výše. V grafu můžete vidět, že společnost DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. je na tom velmi dobře, neboť dosahuje hodnot vykazujících extrémně dobrou situaci.

Graf 3: Index bonity společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o.

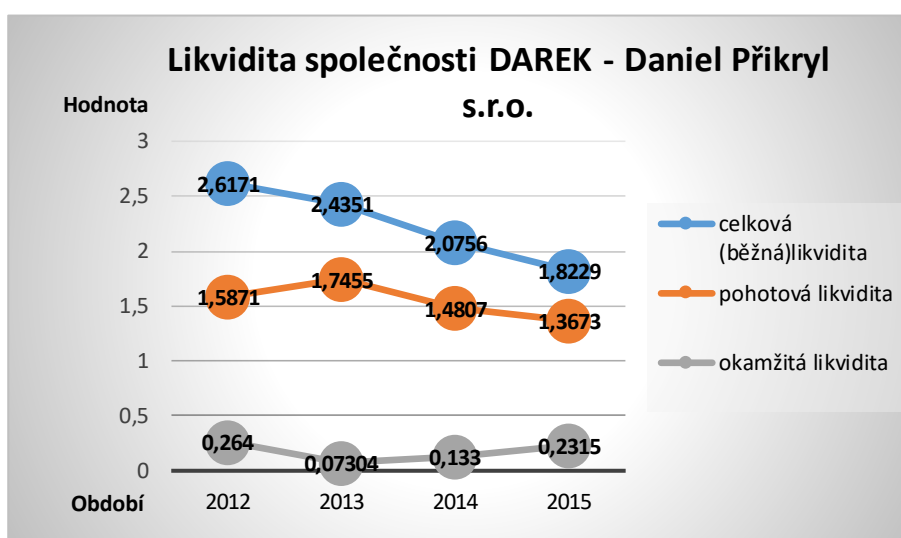


Zdroj: [vlastní zpracování]

## Likvidita společnosti

Celková a pohotová likvidita mají rovněž klesající charakter, což znamená, že se podnik snaží zbytečně nezadržovat své prostředky v málo likvidní podobě. Naopak hodnota okamžité likvidity od roku 2014 roste. Ukazatele celkové a pohotové likvidity se v roce 2015 nacházely v ideálním rozmezí, ovšem hodnota okamžité likvidity se nachází pod ideální hranicí, která je v rozmezí od 0,5-1, a to může způsobit problém nedostatku peněžních prostředků v případě, že by chtěli dodavatelé uhradit své závazky hned. Pokles celkové a pohotové likvidity je způsoben velkými investicemi společnosti do výstavby pasivních domů a také velkým množstvím zadržovaného kapitálu v pohledávkách odběratelů, kteří se mimo sezónu stavebních prací dostali do platební neschopnosti.

Graf 4: Vývoj likvidity ve společnosti DAREK-Daniel Příklad s.r.o.



Zdroj: [vlastní zpracování]

## 5 BENCHMARKING

V kapitole benchmarking bude proveden procesní a výkonový benchmarking. Pro metodu výkonového i procesního benchmarkingu byla jako vhodný konkurent zvolena společnost IZOMAT stavebniny s.r.o., která se jeví jako výrazně lepší společnost, než je námi vybraný kmenový podnik stavebniny DAREK-Daniel Příkryl s.r.o., a to zejména proto, že tato společnost vlastní širokou síť prodejen po celé České republice, její činnost a stejně tak zákaznické spektrum se stále rozvíjí, a také byla vybrána jako nejvhodnější konkurent na základě podrobné analýzy konkurence, která je uvedena v kapitole 4.1.2. Rovněž budou využity praktické poznatky z trhu a ostatních konkurenčních společností.

### 5.1 Představení společnosti vybrané pro benchmarking

#### O společnosti

IZOMAT stavebniny s.r.o., která je obchodní korporací, byla založena v roce 1991 a dlouhodobě patří mezi nejvýznamnější dodavatele stavebních materiálů v České republice. Její obchodní činnost je realizována prostřednictvím sítě 25 poboček sídlících například v Brně, Olomouci, Pardubicích, Praze nebo také v Plzni. Všechny tyto pobočky jsou vybaveny prodejními a skladovými prostory. [31]

Vývoj obchodní korporace dle počtu poboček:



Obrázek 3: Vývoj obchodní korporace IZOMAT stavebniny s.r.o.

*Zdroj: [31]*

Společnost se také zaměřuje na výrobní činnost, která se zabývá výrobou izolačních a doplňkových výrobků pro oblast technických izolací. Samostatnou pobočkou je pracoviště vedení obchodní korporace, které se nachází v Průhonicích u Prahy.



*Vize obchodní korporace:*

*Silná, stabilní, odborně zdatná a zákaznický orientovaná obchodní korporace s významným postavením na našem trhu, respektovaná obchodními partnery.*

Základním pilířem strategie společnosti jsou dobré partnerské vztahy se zákazníky a uspokojování jejich potřeb nabízením rozmanitého sortimentu stavebních materiálů s vysokou přidanou hodnotou technické podpory, poradenství a služeb v souladu se základní filosofií společnosti „stavíme na znalostech“. Velký význam společnost přikládá specializovanému prodeji u vybraných komodit s nadstandardní nabídkou zboží a služeb.

Mezi sortiment společnosti IZOMAT patří například cihelné a pórobetonové systémy, betonové výrobky, výrobky z oceli, maltové směsi a pojiva, střešní krytina, komíny, fasádní a zateplovací systémy, technické izolace, výrobky ze dřeva, široký sortiment potřeb pro řemeslníky zahrnující pily, lepicí pásy, plachty, kotouče a další.

Společnost IZOMAT stavebniny s.r.o. také získala v roce 2015 certifikát Proověřená společnost, který je přiznán firmám, které nemají negativní ohlasy od svých klientů a obchodních partnerů. [31]

Mezi ekonomické činnosti společnosti dle oboru CZ-NACE patří velkoobchod se dřevem, stavebními materiály a sanitárním vybavením, výroba brusiv a ostatních nekovových minerálních výrobků, výroba zámků a kování, výstavba bytových a nebytových budov, nespécializovaný velkoobchod, silniční nákladní doprava, skladování a reklamní činnosti. [59]

## **Zhodnocení situace v podniku**

Celkový pohled na společnost

Společnost IZOMAT stavebniny s.r.o. je obchodní korporací, která provozuje svoji činnost v rámci 25 poboček umístěných po celé České republice, to jí umožňuje nabízet svůj sortiment širokému okruhu zákazníků.

Pro snadné a rychlejší informování svých zaměstnanců společnost IZOMAT stavebniny s.r.o. využívá zaměstnanecký intranet, který je přístupný všem zaměstnancům společnosti, a to přímo z vlastních webových stránek. Společnost získala certifikáty v oblasti jakosti, a to konkrétně certifikát ISO 9001 a ISO 14001:2004. V roce 2015 společnost získala také certifikát prověřená společnost. (přehled všech těchto certifikátů viz příloha 2, příloha 3 a příloha 4)

## Personální zajištění

Ve společnosti pracuje 386 zaměstnanců, kteří tvoří jak THP, tak i dělnické profese, které společnost potřebuje zejména v rámci výroby stavebního materiálu, která je rovněž součástí činnosti společnosti.

## Technické zajištění

IZOMAT stavebniny s.r.o. vlastní jak prodejny, tak i haly pro výrobu vlastního materiálu. Součástí vlastní výroby jsou například výrobky IZOTUB, které patří do skupiny technických izolací. Dále společnost vyrábí různé materiály k povrchové úpravě, příslušenství k technickým izolacím a izolační drť. Součástí majetku firmy jsou zároveň také speciální velkosklady, které skladují jak sortiment vlastní výroby podniku, tak i ostatní prodejní sortiment.

## Vývoj čistého zisku

Graf vývoje čistého zisku společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o. má rostoucí charakter. Příčinou tohoto vývoje však není dramatický nárůst tržeb, ale zefektivnění prodeje výrobků a také rozšíření společnosti v rámci působnosti na českém trhu.

Graf 5: Vývoj čistého zisku ve společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o.



Zdroj: [vlastní zpracování]

## 5.2 Výkonový benchmarking

Pro metodu benchmarkingu byla vybrána jako nejlepší konkurenční společnost IZOMAT stavebniny s.r.o., jejíž jedna z poboček se nachází ve stejném kraji jako námi sledovaná společnost DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. Tato společnost byla vybrána jako vhodný

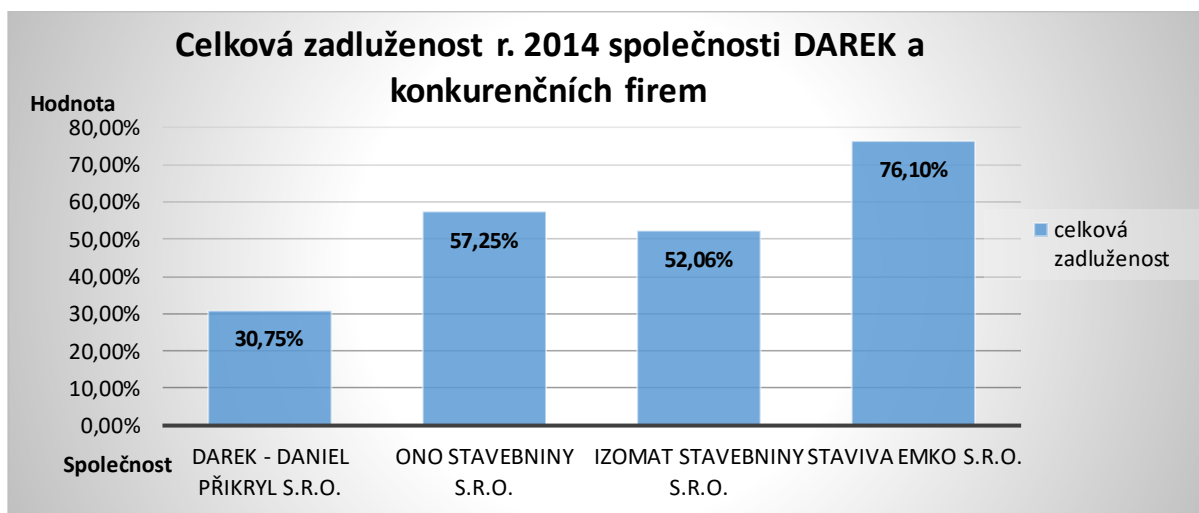
konkurent především proto, že si jako jediná z výše uvedených společností část svého sortimentu také vyrábí, a to jí umožňuje pohyblivější tvorbu cen nabízeného sortimentu. IZOMAT stavebniny s.r.o. byly zvoleny také proto, že jejich finanční analýza vykazuje příznivé výsledky a zdravý vývoj společnosti.

Pro potvrzení správnosti výběru vhodného konkurenta jsou použity ukazatele rentability a zadluženosti firem. Pro porovnání pomocí rentability a zadluženosti firmy byly vybrány společnosti, které se nacházejí v blízkém okolí společnosti a společnost IZOMAT stavebniny s.r.o., která byla vyhodnocena jako vhodná, již při prvním posouzení. Zároveň byly vybrány společnosti, u kterých byly dostupné účetní závěrky za sledované období.

### Zadluženost firem

Z grafu znázorňujícího celkovou zadluženost firem je patrné, že společností, která nejvíce využívá pro provoz podniku cizí kapitál je společnost STAVIVA eMko s.r.o. s hodnotou 76,10 %. Nejméně zadluženou společností je naopak DAREK-Daniel Příkryl s.r.o., nicméně tato společnost vykazuje rovněž nejmenší hodnoty v oblasti rentability. Velmi nízká zadluženost společnosti není proto považována vždy za nejlepší, neboť společnost pak plně nevyužívá investiční příležitosti.

Graf 6: Celková zadluženost r. 2014 společnosti DAREK a konkurenčních firem



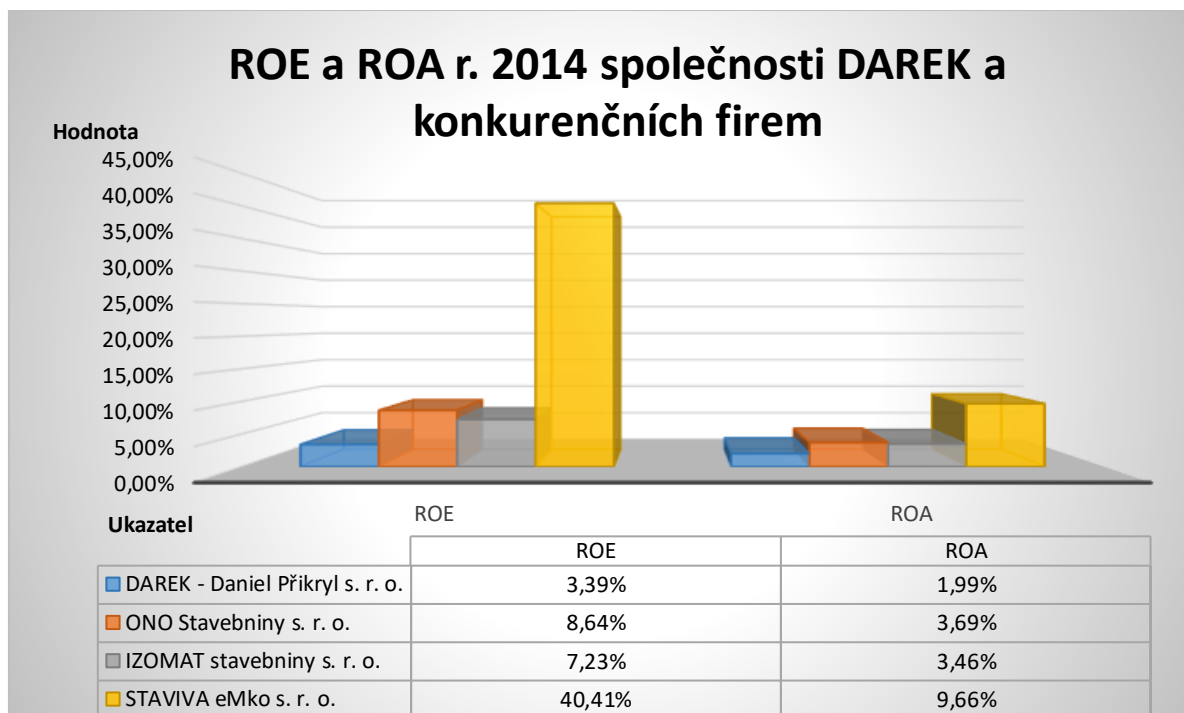
Zdroj: [vlastní zpracování]

### Rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita aktiv

Graf 7 zobrazuje přehled rentability vlastního kapitálu a rentability aktiv a společnosti DAREK-Daniel Příkryl, s.r.o. a také u konkurenčních společností, jimiž jsou ONO Stavebniny, s.r.o., STAVIVA eMko s.r.o. a IZOMAT stavebniny s.r.o. Z grafu 7 je patrné, že nejlepší rentabilitu aktiv má společnost STAVIVA eMko s.r.o. a naopak nejhůře je na tom společnost

DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. Relativně nízká hodnota ROA u společnosti STAVIVA eMko s.r.o. a zároveň nadprůměrná hodnota ROE, která se pohybuje na hranici 40 %, ukazuje, že společnosti se daří díky vysokému zadlužení, viz graf 6, ale samotný byznys bez úvěrů by nebyl velmi atraktivní. Ideální hodnota rentability vlastního kapitálu se pohybuje nad hranicí 15 %.

Graf 7: ROE a ROA r. 2014 společnosti DAREK a konkurenčních firem



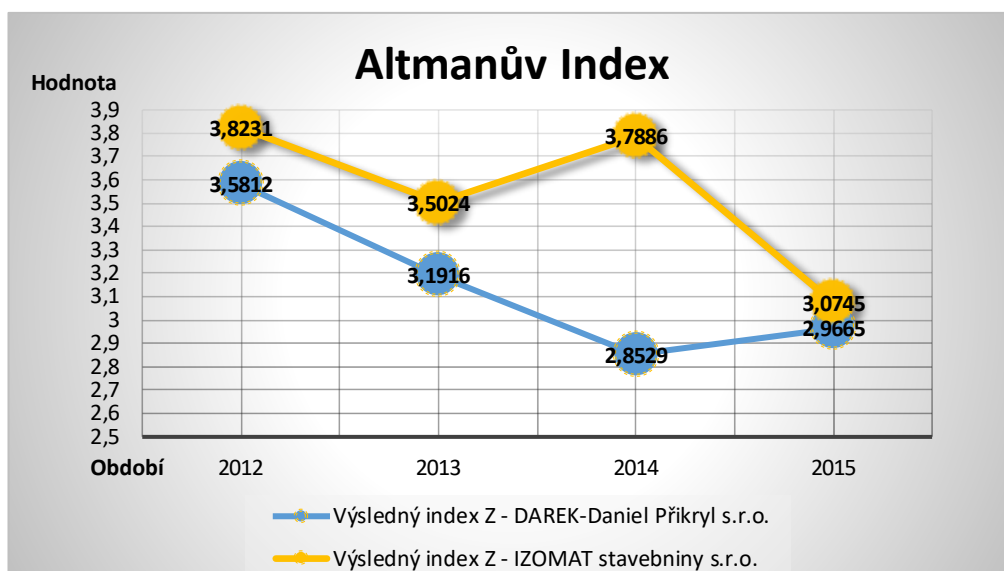
*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Jelikož žádná z námi sledovaných společností nemá hodnoty v ideálním rozmezí, byla vybrána společnost IZOMAT stavebniny s.r.o., jejíž hodnota ROE je nejbližší ideálu tj. 15 % a zároveň společnost nevykazuje přílišnou zadluženost, je tedy velice pravděpodobné, že společnost není financována především cizím kapitálem.

### Altmanův index Z-score

Pro porovnání společností z hlediska finančního stavu byl zvolen Altmanův index Z-score. V grafu 8 můžete vidět v porovnání společnost DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. a společnost IZOMAT stavebniny s.r.o. Z grafu vyplývá, že konkurenční společnost IZOMAT stavebniny s.r.o. je na tom o něco lépe než společnost DAREK-Daniel Příkryl s.r.o., u kterého se v roce 2014 dostal podnik i do tzv. šedé zóny. Avšak u společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. lze předpokládat další lineární růst, nicméně u společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o. lze předpokládat spíše pokles.

Graf 8: Altmanův index společností

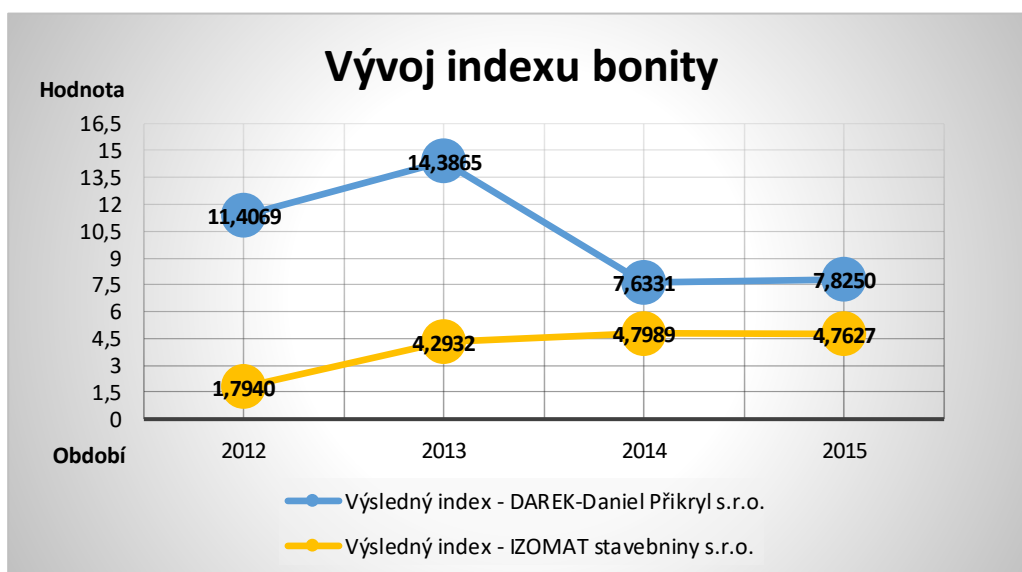


Zdroj: [vlastní zpracování]

## Index bonity

Následujícím ukazatelem pro porovnání finanční situace společností je index bonity, který měří schopnost firmy dostát svým závazkům a ochotu tyto závazky platit. Na grafu 9 je znázorněno porovnání obou společností. V tomto grafu můžete vidět, že společnost DAREK-Daniel Přikryl s.r.o. je více bonitní než konkurenční společnost. Nižší bonita společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o. může být zapříčiněna větším množstvím zákazníků a jejich platbami po splatnosti faktury nebo také delšími lhůtami splatnosti faktur.

Graf 9: Index bonity společností

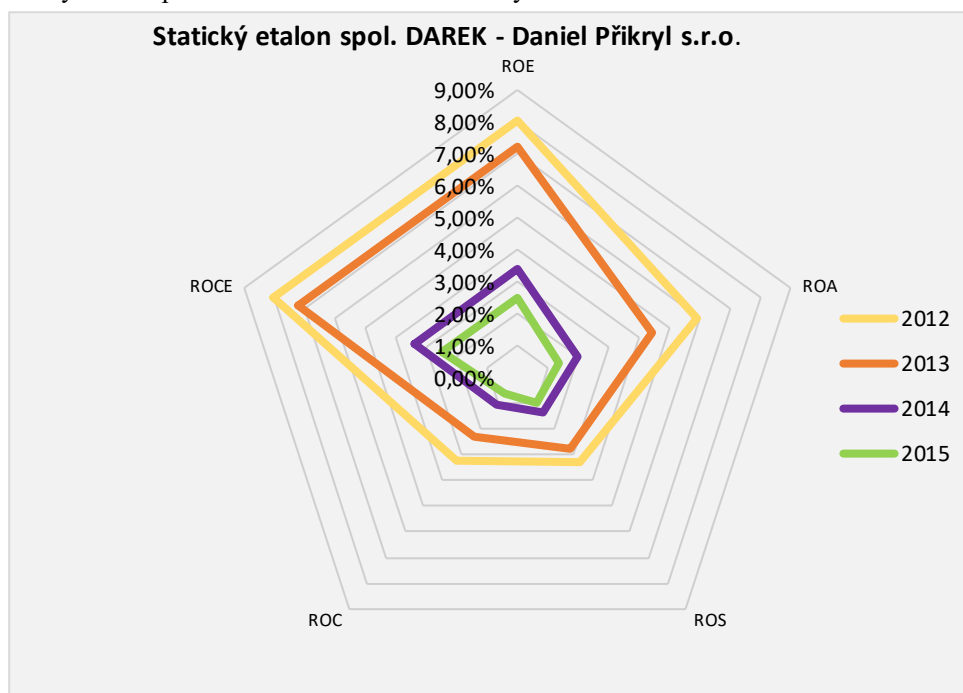


Zdroj: [vlastní zpracování]

## Statický etalon

Statický etalon udává celkový pohled na vývoj společnosti. Ze statického etalonu společnosti DAREK-Daniel Přikryl s.r.o. je patrné, že činnost společnosti upadá, a to již od sledovaného období roku 2012. Pro zhodnocení celkové situace v podniku je však důležité brát v úvahu i ostatní faktory, které nejsou zahrnuty v účetních výkazech. Mezi tyto faktory patří zejména celkový vývoj ekonomiky, zejména stavebního trhu, ale také například investice do jiných činností podniku, do kterých spadá například autodoprava, prodej pozemků, vlastní solární elektrárna a také výstavba pasivních domů. Vývoj společnosti je rovněž závislý na rentabilitě odběratelů, u kterých má společnost zadržené velké množství financí, se kterými nemůže volně nakládat.

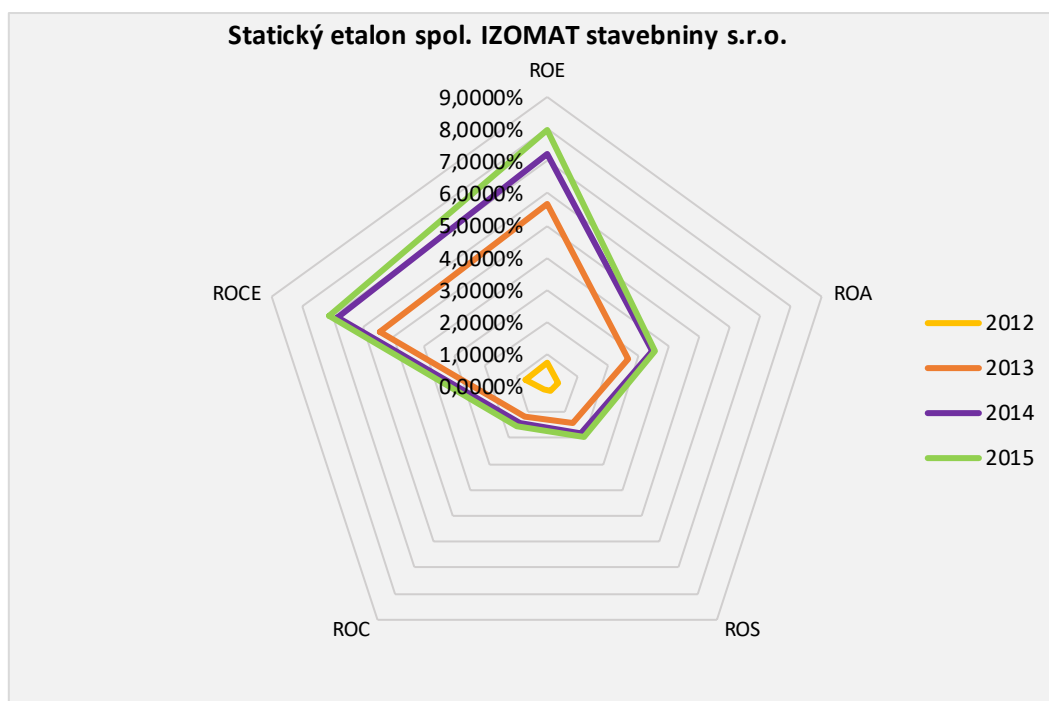
Graf 10: Statický etalon společnosti DAREK-Daniel Přikryl s.r.o.



Zdroj: [vlastní zpracování]

Graf 11 zachycuje celkový vývoj společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o. Z tohoto grafu můžete zjistit, že společnost se vyvíjí velmi dobrým směrem, provádí různé inovace a rozšiřuje svoji výrobu i prodej do více poboček po celé České republice. Vzhledem k strategickému rozmístění poboček společnosti po celé České republice je společnost více chráněna před lokálními poklesy poptávky po stavebním materiálu, která může být ovlivněna například množstvím krajských či městských zakázek, které tvoří značnou část příjmů stavebních společností.

Graf 11: Statický etalon společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o.



Zdroj: [vlastní zpracování]

## Cenové porovnání

Tabulka 2: Cenové porovnání vybraných komodit

Název zboží	IZOMAT stavebniny s.r.o.	DAREK-Daniel Příkryl s.r.o.
Fajnová omítka 25kg Salith MHF PII	106,17 Kč	111,00 Kč
Betonový potěr 25kg Weber.bat potěr	68,30 Kč	65,80 Kč
Akrylový tmel 310ml Den Braven Silver line řada	36,70 Kč	39,90 Kč
Finální pasta na sádrokarton 14,5kg Semin	316,50 Kč	326,70 Kč
Hydroizolace vnitřní, koupelnová 5kg Den Braven	409,90 Kč	403,00 Kč
Plyn 10kg	339,00 Kč	359,00 Kč
Mamut glue	136,90 Kč	149,00 Kč
Perlínka 160g Valmiera	17,00 Kč	16,70 Kč
Kladivo 400g, dřevěná násada	76,80 Kč	79,40 Kč
Lopata standard s násadou	169,00 Kč	166,80 Kč
Zakrývací folie standard 4x5m	19,14 Kč	18,90 Kč

Zdroj: [vlastní zpracování]

Z tabulky 4 je patrné, že ceny výrobků se pohybují víceméně na stejné úrovni, nicméně největší rozdíl můžeme vidět u desetikilové láhve s plynem, kde je rozdíl celých 20,00 Kč a také u polymerního lepidla značky Mamut glue, který společnost IZOMAT stavebniny s.r.o. prodává za 136,90 Kč a společnost DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. za 149,00 Kč, kde cenový rozdíl tvoří 12,10 Kč. Ceny těchto komodit mohou být ovlivněny zejména výhodnějšími smlouvami s dodavateli nebo množstevními slevami při větším odběru společnosti. Jelikož společnost IZOMAT stavebniny s.r.o. má více poboček, jsou tedy pravděpodobné obě z variant.

Při porovnání obou společností lze nalézt pouze malé cenové rozdíly. I přesto, že v této tabulce vychází cenově výhodněji většina výrobků ve společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o., může být situace jiná při výběru jiného reprezentačního vzorku. Tuto tabulku proto nelze brát jako směrodatnou při rozhodování, zda nákup uskutečnime ve společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o. nebo ve společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. V úvahu je třeba také brát vzdálenost spotřebitele od dané společnosti. Tudíž pro zákazníky z okolí Šumperka je výhodnější pro běžný nákup (tzn. nákup v obvyklém množství) společnost DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. a naopak pro zákazníky bydlící v okolí některé z poboček IZOMAT stavebnin s.r.o. je zase výhodnější nákup u této společnosti. Uvedené ceny jsou také ceny pro spotřebitele, který ve společnosti nakupuje poprvé nebo pouze velmi zřídka. Cena konečného nákupu je pak také ovlivněna věrnostními slevami, které u společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. činí 10 % z nákupu. Tyto slevy jsou udělovány především stálým zákazníkům, kteří u společnosti nakupují minimálně šestkrát do roka a také zákazníkům, kteří nakupují ve společnosti více než obvyklé množství. Společnost IZOMAT stavebniny s.r.o. poskytování takových slev neuvádí.

### **5.3 Procesní benchmarking**

V rámci kapitoly procesního benchmarkingu bude rozebrán konkrétní problém společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. Jako oblast zlepšení byla kvalifikována především propagace celkové společnosti a zlepšení kvalifikace zaměstnanců. Tyto slabé stránky společnosti byly zjištěny především na základě vnější analýzy prostředí, kde byly zkoumány jednotlivé konkurenční společnosti a jejich způsoby oslovování zákazníků, ale také vnitřní analýzou společnosti a konzultací s vedením společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o.

Následující tabulkou je SWOT analýza společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o., která byla vytvořena na základě provedených analýz v kapitole 4. Hrozby a příležitosti vycházejí ze skutečností zjištěných v analýzách vnějšího prostředí, kterými byly PEST analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Silné a slabé stránky byly naopak zjištěny z analýzy vnitřního prostředí.



Tabulka 3: SWOT analýza společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o.

<p><u>Silné stránky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalitní a stabilní zázemí firmy</li> <li>• dlouhá pracovní doba a prodej v sobotu</li> <li>• bezbariérový přístup</li> <li>• úzký vztah se zákazníky</li> <li>• široká škála poskytovaných nadstandardních služeb zákazníkům</li> <li>• významný podíl na trhu</li> </ul>	<p><u>Hrozby</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ohrožení konkurencí, a to jak z okolí společnosti, tak i možnost vstupu konkurence ze zahraničí</li> <li>• legislativní opatření, omezení vydávání stavebních povolení</li> <li>• nízká poptávka po zboží z důvodu poklesu ekonomiky</li> <li>• meziroční pokles stavební výroby</li> </ul>
<p><u>Slabé stránky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poloha podnikové prodejny (nachází se na okraji města)</li> <li>• nedostatečná propagace společnosti, je omezena pouze na doporučení současných zákazníků a občasné propagaci letáky</li> <li>• kvalifikovanost zaměstnanců</li> <li>• velmi nízká likvidita společnosti</li> <li>• zastaralé webové stránky společnosti</li> </ul>	<p><u>Příležitosti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• získání nových zákazníků na trhu</li> <li>• rozvoj firmy – vytvoření samostatné divize na prodej pozemků, větší zaměření na výstavbu pasivních domů</li> <li>• využití dalších dotačních programů</li> <li>• nastupující průmysl 4.0</li> </ul>

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Silnou stránkou společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. je vztah se zákazníky. I přes hustou konkurenční síť, ve které se DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. nachází, společnost nemá pocit, že by byla příliš ovlivňována konkurencí a považuje se za druhou nejlepší stavební firmu v dané lokalitě. Jako první uvádí společnost DEK stavebniny a.s. Tyto stavebniny ovšem nebylo možné zvolit jako vhodného konkurenta, a to zejména z důvodu jistých omezení, které jsou uvedeny v kapitole 4.1.3, ale také proto, že jejich založení bylo především z důvodu možnosti čerpání úvěrů na tuto společnost a využití získaných peněžních prostředků mateřskou společností. Společnost DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. je založena především na rodinné tradici a atmosféře a snaží se poskytovat svým zákazníkům maximální servis, a to již při koupi zboží, neboť na prodejně se nachází profesionální obchodníci, kteří velmi dobře znají oblast stavebnictví, a tak spousta zákazníků jezdí do společnosti také z důvodu dobré rady.

Příležitostí pro společnost je možnost většího zaměření se na výstavbu pasivních domů, neboť jak již bylo v PEST analýze uvedeno, v dnešní době se Česká republika potýká s velkým poklesem stavebních společností. Tento krok by mohl přispět jak k zvýšení obrátu společnosti a zajištění odbytu nabízených produktů, tak zároveň i ke zvýšení povědomosti o značce DAREK.

Na základě provedené SWOT analýzy je identifikována jako oblast zlepšení propagace a školení zaměstnanců, a to zejména proto, že existuje příležitost získání nových zákazníků, a proto je důležité, aby společnost měla dobře proškolené zaměstnance, kteří poskytnou zákazníkům ten nejlepší servis a zároveň budou schopni lépe propagovat nabízené výrobky.

Nedostatečná kvalifikace zaměstnanců je zřejmá zejména v oblasti informačních technologií, kdy mezi kompetence zaměstnanců patří správa webových stránek společnosti a také v oblasti marketingu. Větší kvalifikace zaměstnanců přitom může společnosti pomoci zlepšit i celkovou propagaci, jež byla zjištěna jako druhý nedostatek. Zlepšení kvalifikace zaměstnanců by rovněž mohlo společnosti pomoci rozšířit svůj okruh zákazníků, neboť z veřejného průzkumu uvedeného v příloze 10 bylo zjištěno, že výběr společnosti je závislý také na znalostech a přístupu personálu k zákazníkům. Součástí těchto znalostí jsou pak především informace ohledně nabízeného sortimentu a poskytovaných služeb. Důležité jsou pak i znalosti zaměstnanců, kteří nepřicházejí do styku se zákazníky, neboť i oni mají vliv na celkový vývoj společnosti.

Nedostatky v oblasti propagace jsou příčinou většiny slabých stránek společnosti. V případě vyřešení problému propagace, by mohlo dojít k odstranění slabé stránky týkající se polohy prodejny a také nedostatečné informovanosti potenciálních zákazníků.

Vzhledem k tomu, že společnost DAREK-Daniel Přikryl s.r.o. má vybudovaný velmi dobrý vztah se stávajícími zákazníky, existuje zde pravděpodobnost ovlivnění potenciálních zákazníků již stálými zákazníky, proto je důležité, aby společnost i nadále působila na své stávající zákazníky. K ještě větší spokojenosti nynějších zákazníků může společnost například rozšířit škálu speciálních nabídek. Nabízí se zde možnost zasílání informačních e-mailů o aktuálních akcích společnosti na e-mailové adresy těchto zákazníků, kteří již sdělili své e-mailové adresy při registraci k založení členského účtu, na kterém jsou evidovány jednotlivé nákupy zákazníka. Informační sdělení by pak byla posílána zákazníkům, kteří by s poskytováním této nadstandardní služby souhlasili.

V tabulce 6 a tabulce 7 můžete vidět přehled nabízených služeb a produktů zákazníkům, ale také formy propagace, které využívají dané společnosti nebo oblasti, ve kterých jsou školeni jejich zaměstnanci.

Tabulka 4: Přehled společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o.

<b>DAREK-Daniel Příkryl s.r.o.</b>	
<b>Počet zaměstnanců</b>	13
<b>Počet poboček</b>	2
<b>Průměrný roční obrat</b>	1 828 000 Kč
<b>Základní kapitál</b>	100 000 Kč
<b>Speciální nabídky pro zákazníky</b>	10 % sleva při větším odběru zboží Poradenství v oblasti nákupu a použití jednotlivého sortimentu Dovoz zboží až do domu Objednání nyní nedostupného zboží Namíchání odstínu barvy podle přání zákazníka Pronájem svářeček, řezaček, násypníků a vyrovnávacích souprav Výkup europalet Zajištění zemních a výkopových prací Pořádání školení zákazníků přímo dodavateli konkrétních produktů Káva zdarma
<b>Propagace</b>	Letáky do schránek
<b>Školení zaměstnanců</b>	V oblasti účetnictví, práce ve skladu/na prodejně, sortimentu (nových produktů)
<b>Prodejní strategie</b>	Strategie doplňkových služeb Pořádání netradičních akcí pro zákazníky

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Tabulka 5: Přehled společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o.

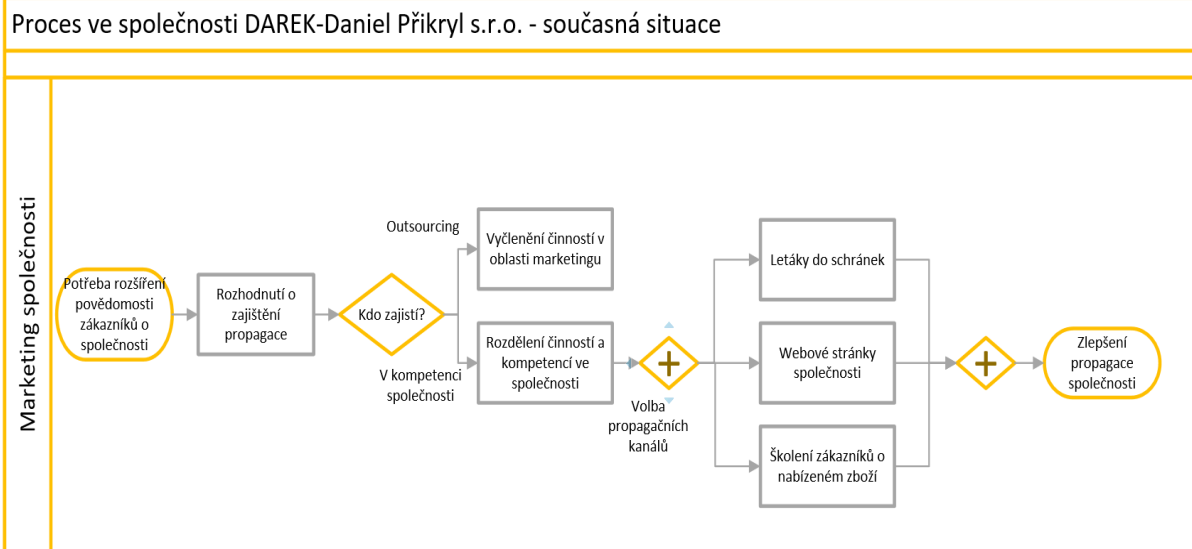
<b>IZOMAT stavebniny s.r.o.</b>	
<b>Počet zaměstnanců</b>	386
<b>Počet poboček</b>	25
<b>Průměrný roční obrat</b>	14 351 250 Kč
<b>Základní kapitál</b>	2 000 000 Kč
<b>Speciální nabídky pro zákazníky</b>	Bezplatné poradenství při výběru materiálů Stanovení cenových kalkulací Dopravu a skládání materiálů vlastními nákladními vozidly Pronájem stavební mechanizace Školení a odborné semináře Odbornou pomoc při realizaci stavby Technickou a informační podporu Pomoc při výběru prováděcí firmy Možnost bezplatné telefonní komunikace se společností
<b>Propagace</b>	Billboardy Letáky do schránek Reklama u zákazníků (v případě dodání materiálu na jejich stavbu vyvěšení reklamního poutače – materiál na tuto stavbu dodává IZOMAT)
<b>Školení zaměstnanců</b>	V oblasti účetnictví, práce ve skladu/na prodejně, sortimentu, marketingu
<b>Prodejní strategie</b>	Strategie doplňkových služeb

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Z tabulky 6 a tabulky 7 je patrné, že strategie obou konkurenčních společností jsou zaměřeny především na poskytování doplňkových služeb, které jsou pro každou společnost specifické, nicméně společné rysy lze nalézt například v poskytování dopravy zakoupeného

materiálu či školení zákazníků v oblasti využití a nakládání s jednotlivými produkty. Obě tyto společnosti uvedly, že školení zákazníků probíhá formou pozvání dodavatelů (výrobců) jednotlivých výrobků a jejich následnou prezentací zákazníkům, kdy společnost DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. využívá tuto možnost maximálně jednou ročně naopak u společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o. se tyto akce pořádají častěji neboť i jejich sortiment je rozmanitější. Společnost IZOMAT stavebniny s.r.o. zároveň pořádá různé akce na představení vlastních výrobků. V případě porovnání společností z hlediska průměrného ročního obrátu se může zdát, že společnost IZOMAT stavebniny s.r.o. je na tom o poznání lépe, nicméně v přepočtu na jednu pobočku/prodejnu vychází mezi danými společnostmi o rozdíl v řádu cca 200 000 Kč pro společnost DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. Při porovnání v oblasti propagace je společnost DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. v nevýhodě, jelikož využívá pouze propagaci formou letáků do schránek a ještě tuto variantu propagace využívá maximálně 2 krát ročně, a to především z důvodu časové a finanční náročnosti. Odbyt této společnosti je tedy do značné míry založen na šíření jejího dobrého jména mezi zákazníky navzájem. V rámci doporučení společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. by se měla společnost zaměřit více na i na jiné formy propagace.

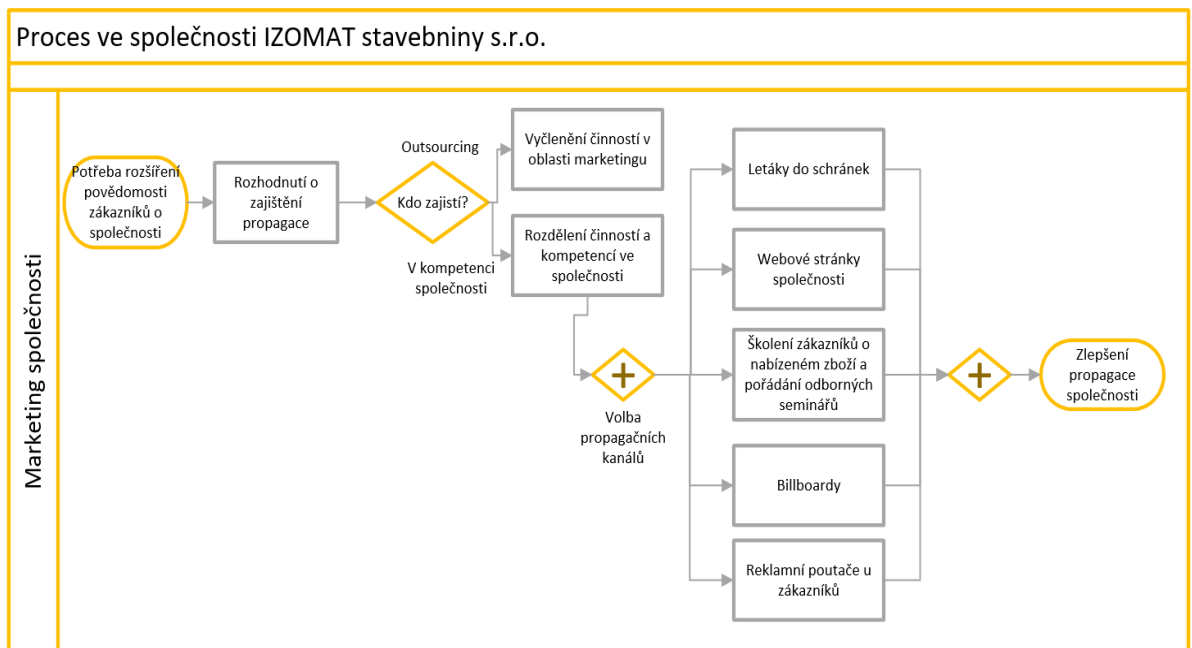
Pro přehlednější znázornění konkrétních procesů ve sledovaných společnostech byly vypracovány následující procesní BPMN diagramy. Na obrázku 8 můžete vidět současnou situaci ve společnosti DAREK-Daniel Příkryl, kdy se o marketing společnosti stará zejména prodejce podnikové prodejny v místě sídla společnosti, který zajišťuje správu a aktualizaci webových stránek. Do procesu propagace je rovněž zahrnut i další zaměstnanec společnosti, který je zaměstnán na dohodu o provedení práce, a který se stará o tvorbu reklamních letáků. Školení zákazníků dodavateli konkrétních produktů obstarává jednatel společnosti, neboť veškerá komunikace s dodavateli je vedena právě přes něj. Proces tvorby reklamních letáků zahrnuje především sběr podnikových dat o aktuálních cenách výrobků, dále pak tvorbu samotného letáku, tisk a v konečné fázi také expedici do okolí společnosti. Školení zákazníků zahrnuje také mnoho dílčích činností, které musí společnost vykonat. Mezi tyto činnosti patří zajištění prostoru pro konání akce, kterým je prostor v okolí sídla společnosti. Dále kontaktování dodavatelů s možností prezentace svých výrobků a také rozšíření povědomosti o konání akce, jež probíhá formou vylepení plakátu v prodejně společnosti. V rámci zlepšení a zefektivnění těchto stávajících činností by bylo vhodné, aby zaměstnanci podílející se na marketingu společnosti pravidelně navštěvovali odborné kurzy, které jsou zaměřeny na propagaci a celkový marketing společnosti. Konkrétní nabídky odborných kurzů budou uvedeny v následující kapitole.



Obrázek 4: Současný proces propagace ve společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o.

Zdroj: [vlastní zpracování]

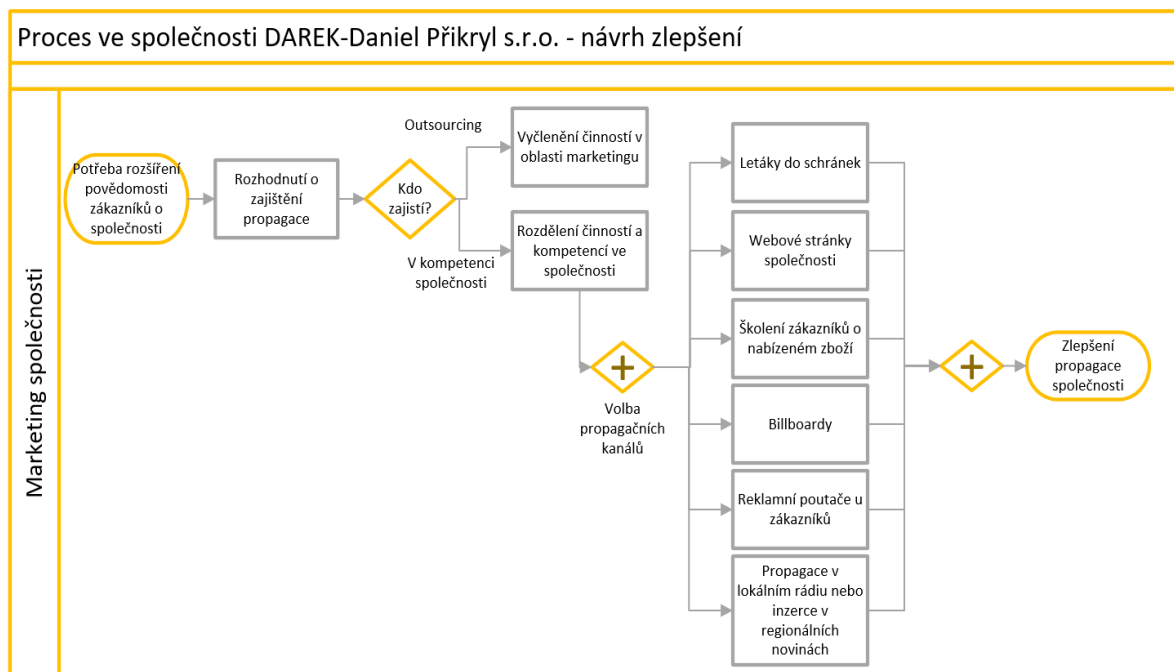
Z obrázku 9 je patrné, že naproti společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. společnost IZOMAT stavebniny s.r.o. má lépe propracovanou oblast marketingu. Mezi propagační nástroje této společnosti patří například umístování reklamních poutačů u zákazníků nebo také pořádání odborných seminářů pro zákazníky. Propagace formou reklamy u zákazníků, je velmi dobrým propagačním kanálem, a to jak pro společnost, tak i pro zákazníka, který může snáze posoudit kvalitu nabízeného sortimentu.



Obrázek 5: Proces propagace ve společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o.

Zdroj: [vlastní zpracování]

Po zhodnocení situace v konkurenční společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o. byl vypracován následující diagram na obrázku 10, který nastiňuje možné zlepšení ve společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. Součástí tohoto zlepšení by bylo rozšíření propagačních kanálů, a to zejména o pořízení billboardů, zavedení propagace u zákazníků nebo také využití propagace formou médií.



Obrázek 6: Návrh zlepšení procesu propagace ve společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o.

Zdroj: [vlastní zpracování]

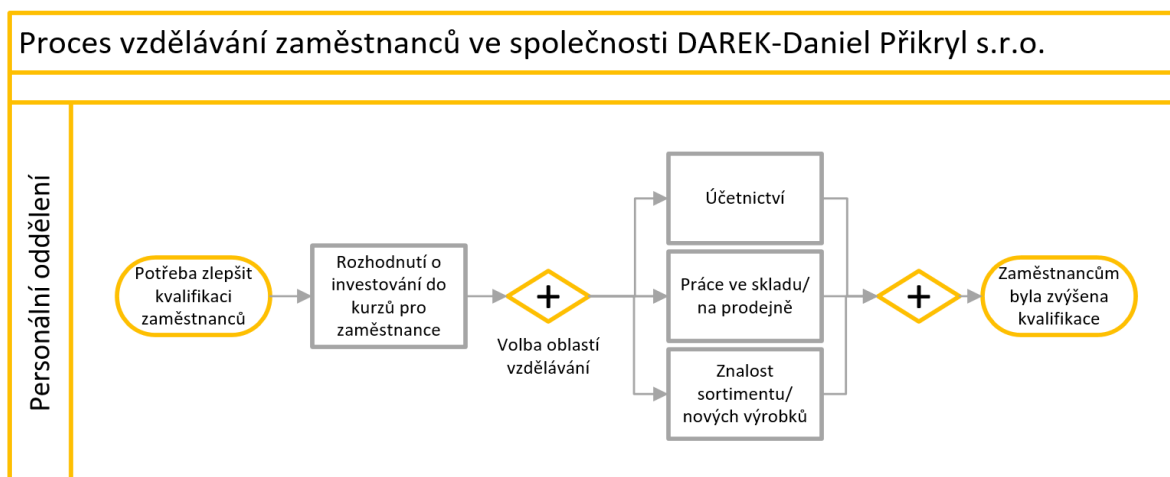
Jednou z méně zmiňovaných částí propagace, je také samotné logo společnosti, kdy IZOMAT stavebniny s.r.o. používají velké, výrazné logo, které je umístováno na kontrastním podkladu. Toto logo je možné vidět po celé prodejně, kde je naprostá většina zboží vystavená v regálech s tímto logem, dále pak také na vlajkách před prodejnou, osobních a nákladních vozech společnosti a také na billboardech umístěných na plotu u prodejny společnosti. Naopak logo společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. je méně výrazné a je možné jej spatřit pouze na čelní straně podnikové prodejny a na nákladních autech rozvážejících stavební materiál k zákazníkům. V rámci zlepšení povědomosti zákazníků o značce společnosti by měla společnost DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. zvážit i možnost větší propagace samotné značky.

Obrázek 8: Logo společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o.

Obrázek 7: Logo společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o.



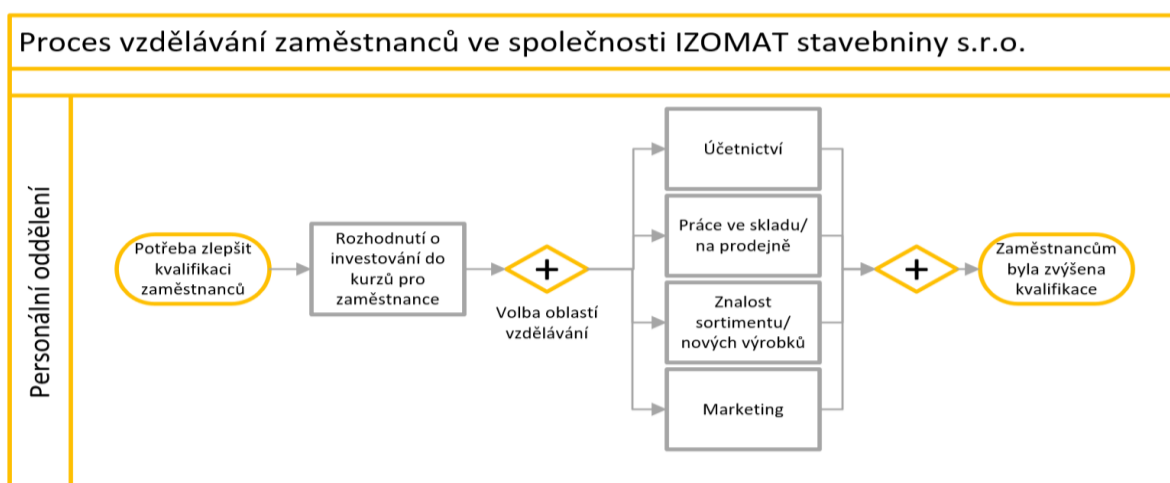
Následujícími obrázky jsou procesní diagramy zachycující proces vzdělávání zaměstnanců sledovaných společností. Na obrázku 13 je znázorněn proces vzdělávání zaměstnanců ve společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o., kdy společnost vzdělává své zaměstnance v oblasti účetnictví, práce ve skladu/na prodejně a v oblasti nových výrobků.



Obrázek 9: Proces vzdělávání zaměstnanců ve společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o.

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Obrázek 14 zobrazuje proces vzdělávání ve společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o. V této společnosti jsou zaměstnanci školeni v oblasti účetnictví, práce ve skladu/na prodejně, v oblasti sortimentu a také marketingu. Školení zaměstnanců v oblasti marketingu pomáhá společnosti mít neustálý přehled o vývoji trhu a změnách nákupního chování zákazníků, podle kterého společnost volí celkovou strategii a zejména pak způsob propagace jednotlivých výrobků.

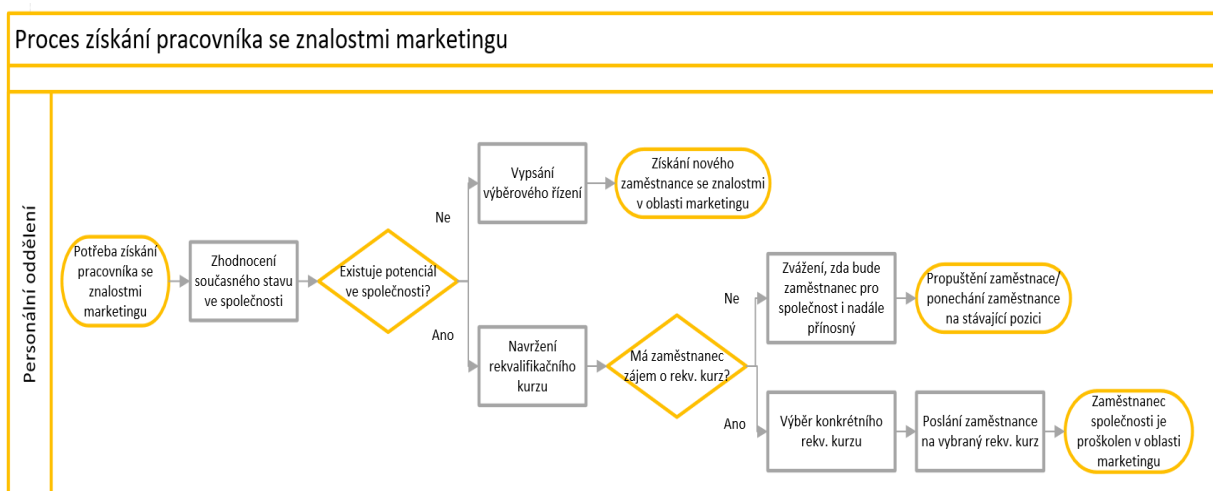


Obrázek 10: Proces vzdělávání zaměstnanců ve společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o.

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Při porovnání procesu vzdělávání ve společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. a ve společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o. je zřejmé, že obě zmiňované společnosti využívají velice podobné oblasti ke vzdělávání. Jedinou oblastí, ve které nejsou školeni zaměstnanci společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o., je oblast marketingu. Nedostatečná kvalifikace v oblasti marketingu u zaměstnanců společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. může být také příčinou nedostačující propagace.

Posledním BPMN diagramem je proces získávání nových pracovníků (v tomto případě, v oblasti marketingu), který je podprocesem procesu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. viz obrázek 13. Proces získání pracovníka se znalostmi marketingu je rozšiřujícím procesem současného procesu vzdělávání, který je dobře nastaven, avšak zde chybí oblast marketingu, která by do společnosti mohla být zařazena. Počáteční událostí je potřeba získání zaměstnance se znalostmi v oblasti marketingu, neboť tato oblast byla na základě zjištěných skutečností kvalifikována jako jedna z příčin, která by mohla být za nedostatečnou propagací společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. Pracovník se znalostmi marketingu, který by byl vybrán na základě výběrového řízení nebo stávající zaměstnanec společnosti, který by byl poslán na rekvalifikační kurz by tak byl pravidelně v určitém časovém okamžiku poslán na školení v oblasti marketingu, které by bylo pouze doplněním již získaných znalostí. Oblast marketingu by se tak stala součástí současného procesu vzdělávání zaměstnanců.



Obrázek 11: Proces získání pracovníka se znalostmi marketingu

*Zdroj: [vlastní zpracování]*



## 5.4 Vyhodnocení zjištěných informací a návrh opatření

Na základě osobní návštěvy obou společností lze říci, že společnost IZOMAT stavebniny s.r.o. velmi dbá na zafixování značky společnosti v zákaznickově povědomí. Na všech pobočkách společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o. je nespočet reklamních předmětů a poutačů s označením společnosti. Například v pobočce stavebnin nacházející se v Pardubicích je již při příjezdu ke společnosti zřejmá jejich nucená reklama. Před společností se nacházejí osobní automobily s logem společnosti, dále jsou také před společností vyvěšeny vlajky s označením společnosti a také při vstupu do prodejny je reklama a propagace společnosti jako celku zřejmá. Víceméně na všech regálech v prodejně je uvedeno logo společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o. Naopak společnost DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. tuto formu propagace téměř nevyužívá. Označení společnosti je pouze na hlavní budově.

Vzhledem k tomu, že společnost nevyužívá ani propagaci formou billboardů či vyvěšení reklamní cedule u vlastní výstavby pasivních domů, bylo by vhodné, aby se společnost více zaměřila i na tyto formy propagace a nespolehnala se pouze na propagaci pomocí zákazníků, kteří již v této společnosti uskutečnili svůj nákup. Náklady na propagaci formou reklamní cedule umístěvané u zákazníků, kteří používají stavební materiál ze společnosti např. pro výstavbu rodinného domu, by byly víceméně jednorázovou finanční položkou, neboť tyto reklamní cedule lze po dostavění stavby či ukončení dodávky materiálů odebrat z místa výstavby a přemístit na aktuální zakázku.

V případě, že by se společnost rozhodla investovat do propagace a rozhodla by se tak pořídit například billboardy s logem společnosti, jako vhodný prostor k umístění tohoto billboardu by pak mohl být u příjezdové cesty do města Šumperk, vedle ulice Zábřežská, kde jsou již nyní umístěny dva billboardy z jiného oboru činnosti jiných společností. Toto místo se jeví jako strategicky výhodné, neboť se nachází na samém začátku města a u hlavního dopravního tahu na směr Jeseník, kde denně projíždí minimálně 10 tisíc aut. Na této ploše se nachází volný prostor, který lze využít k umístění billboardu. Náklady na zhotovení billboardu se pohybují v rozmezí od 400 Kč do 800 Kč za m<sup>2</sup> a náklady za pronájem plochy pro vylepení billboardu pak cca kolem 5 000 Kč/měsíc.

Další možností pro dlouhodobý růst obrátu by mohlo být zavedení firemního e-shopu, který by byl založen na podobném principu, jako využívá společnost DEK stavebniny s.r.o. Náklady na tvorbu tohoto e-shopu by spočívaly zejména v prvotních nákladech vložených na založení e-shopu (přibližné náklady na založení takového e-shopu se pohybují ve výši okolo 50 000 Kč). Zákazníci by měli možnost objednání zboží s možností dopravy až do domu, a to

při určité výši nákupu zdarma nebo za poplatek. Vzhledem k tomu, že společnost má vlastní autodopravu, která není stoprocentně využívána při rozvozu zboží zákazníkům, kdy dochází k neefektivitě využití kapacity vozidla, by byla příležitost i pro zvýšení této efektivity. Společnosti by tak nevznikaly další náklady, které by musela vynakládat v případě, že by se rozhodla pro doručování zboží využít outsourcingovou společnost.

V rámci zlepšení vzdělanosti zaměstnanců by společnost DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. mohla využít např. online školení řidičů, které nabízí společnost PREVENT s.r.o. Jejich výhodou je snadná dostupnost a časová nenáročnost. Cena za toto školení je stanovena částkou 100 Kč za jednoho účastníka, tudíž toto školení není pro společnost nijak zvlášť finančně náročné. Dalším potenciálním kurzem, který by mohla společnost DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. využít je školení s názvem Účetní a daňové doklady, vyúčtování, respektive fakturace dle změn předpisů v roce 2017. Tento kurz by byl určen pro účetní v podniku, neboť je zaměřen na správné zpracovávání účetních dokladů, vystavování daňových dokladů, zhodnocení kladů a záporů při vedení účetnictví firmou nikoli outsourcingem a seznámení s novinkami v této oblasti, které jsou platné od roku 2017. Jelikož společnost DAREK-Daniel Příkryl zaměstnává pouze jednu účetní, vyšel by tento kurz na 2 287 Kč. Po absolvování tohoto kurzu každý účastník obdrží certifikát.

Vzhledem k tomu, že společnost chce zlepšit svou propagaci, nabízí se kurz Marketingová komunikace – propagace, který je zaměřen na vytváření pozvánek a letáků, neboť společnost uvádí, že tuto formu propagace příliš často nevyužívá, a to především z časových a finančních důvodů. Tento kurz by tak mohl pracovníkům společnosti poradit, jak zrychlit či zefektivnit tuto činnost. Dalším přínosem kurzu by mohla být oblast psaní pro web a online marketingu, neboť na webových stránkách společnosti je rovněž velký prostor pro zlepšení. Cena tohoto kurzu je pak 4 344 Kč na jednoho účastníka. [59]

## ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá benchmarkingem jako metodou vhodnou pro zlepšení procesů podniku, ale také jako nástrojem pro odhalení slabých stránek podniku a nalezení nových příležitostí. Pomocí analýz strategického rozhodnutí ale také finančních ukazatelů byly zvoleny vhodnou konkurenční společností IZOMAT stavebniny s.r.o.

Metoda benchmarkingu byla provedena ve společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o., jež se nachází ve vysoce konkurenčním prostředí, proto bylo velmi zajímavé zjišťovat, jaké činnosti musí společnost vykonávat nad rámec svých povinností, aby se snažila vyrovnat či být lepší než konkurence. Mezi tyto činnosti patří například nadstandardní služby zákazníkům, a to jak formou odborného poradenství, tak i nejrůznějšími akcemi pořádanými společností DAREK-Daniel Příkryl s.r.o.

Cílem této bakalářské práce bylo vyhodnocení současného stavu společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o., nalezení oblastí vhodných pro zlepšení a návrh opatření pro zlepšení. Na základě externí analýzy byla vybrána konkurenční společnost pro metodu benchmarkingu. Jelikož je velmi obtížné stanovit správného partnera pro benchmarking, byl tento výběr ověřen ještě zhodnocením rentability a zadluženosti konkurenčních společností, ze kterého opět vyšla jako správná konkurenční společnost IZOMAT stavebniny s.r.o. Z konzultace ve stavební společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. a provedených analýz bylo zjištěno, že slabé stránky společnosti se nacházejí především v její propagaci a školení zaměstnanců. Po identifikování tohoto problému došlo ke zjištění způsobu propagace a školení zaměstnanců u konkurenční společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o., ale také u firem ve stejném odvětví. Proces propagace a vzdělávání zaměstnanců v obou sledovaných společnostech byl také namodelován v grafickém nástroji Visio. Pomocí grafického znázornění podnikových procesů pak byly snáze identifikovatelné nedostatky v těchto oblastech ve společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o.

Příležitostí pro společnost DAREK-Daniel Příkryl s.r.o. je tvorba nového e-shopu, který by fungoval na podobném principu jako má společnost DEK stavebniny a.s., dále pak také zlepšení propagace společnosti pomocí billboardů umístěných v okolí společnosti nebo využití propagace u zákazníků, kteří dlouhodobě odebírají stavební materiál od společnosti. Pro zlepšení kvalifikace zaměstnanců bylo společnosti navrženo několik kurzů, kterých by se zaměstnanci do budoucna mohli zúčastnit a jejichž obdoby jsou využívány i jinými prodejními stavebnin.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ANAND. G. a R. KODALI. Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An International Journal* [online]. Emerald Group Publishing Limited, 2008, 15(3) [cit. 2017-01-28]. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/14635770810876593>. ISSN 1463-5771. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14635770810876593>
- [2] ARES-Ekonomické subjekty. ARES-Ekonomické subjekty: Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2016 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: [http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_res.cgi?ico=64616762&jazyk=cz&xml=1](http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=64616762&jazyk=cz&xml=1)
- [3] ARES-Ekonomické subjekty. ARES-Ekonomické subjekty: Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2016 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: [http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_res.cgi?ico=45242003&jazyk=cz&xml=1](http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=45242003&jazyk=cz&xml=1)
- [4] A Typology of best practices for processes improvement. *Benchmarking: An International Journal* [online]. Emerald Group Publishing Limited, 2005, 12(1), 45-60 [cit. 2017-02-05]. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/14635770510582907>. ISSN 1463-5771. Dostupné z: <http://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-00486460/document>
- [5] Benchmarking: Druhy benchmarkingu. Wikipedie [online]. Praha, 2016 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>
- [6] Benchmarking logistických procesů. SOŠ Jindřichův Hradec [online]. Jindřichův Hradec, 2016 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <http://skola.sos-jh.cz/files/=1250/T%C3%A9ma%207%20Benchmarking%20END.pdf>
- [7] BROPHY, Peter. 2006. *Measuring library performance: principles and techniques*. London: Facet, xxiii, 242 s. ISBN 18-560-4593-5 (str. 150-151)
- [8] Businesscenter.cz. Businesscenter.cz: Altmanovo Z-score [online]. 2016 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p1956-Altmanovo-Z-score.aspx>
- [9] BusinessVize. BusinessVize: Kde se vzala a k čemu je PEST analýza [online]. 2011 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

- [10] BusinessVize. BusinessVize: Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business [online]. JoomlaArt.com, 2011 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
- [11] CAMP, Robert C. Business process benchmarking: finding and implementing best practices. Milwaukee, Wis.: ASQC Quality Press, c1995. ISBN 0873892968.
- [12] CEEC research: Analýzy stavebnictví. CEEC research: Analýzy stavebnictví [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://www.studiestavebnictvi.cz/research/filter-research-list?sCountry=CZ&sYear=2016>
- [13] Creditreform. Creditreform: Index bonity Creditreform [online]. 2016 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.creditreform.cz/produkty-a-sluzby/hospodarske-informace/index-bonity-creditreform.html>
- [14] Český benchmarkingový index: Příručka pro podniky. CzechInvest [online]. 2007 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/prirucka-pro-podniky-531.pdf>
- [15] Česká společnost pro jakost: Benchmarking [online]. Omega Design, s.r.o., 2016 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/benchmarking/>
- [16] Český statistický úřad. Český statistický úřad: Nejnovější údaje: Olomoucký kraj [online]. 2014 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/1-xm>
- [17] Český statistický úřad. Český statistický úřad: Stavebnictví, byty [online]. 2015 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi>
- [18] ČTK. Hospodářské noviny. Hospodářské noviny [online]. Praha: Economia, 2016 [cit. 2017-01-28]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65149520-ceska-narodni-banka-korunu-s-uzdy-nepusti-na-urokovou-sazbu-se-rozhodla-nesahnout>
- [19] Daňáři online. Daňáři online: Portál daňových poradců a profesionálů [online]. Praha 3: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2016 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: [http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d43773v54978-benchmarking/?search\\_query=\\$index=1751](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d43773v54978-benchmarking/?search_query=$index=1751)

- [20] DAREK – Daniel Příkryl s.r.o. DAREK – Daniel Příkryl s.r.o.: O společnosti [online]. Šumperk: Netsimple Conspiracy s.r.o., 2013 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.stavebninydarek.eu/o-spolecnosti>
- [21] Edolo s.r.o. Edolo s.r.o.: PEST ANALÝZA [online]. 2016 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/pest-analyza/t2569>
- [22] Etický kodex benchmarkingu v rámci Sekce veřejné správy. Český institut interních auditorů [online]. 2017 [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/download/verejna-sprava/eticky-kodex-benchmarkingu.pdf>
- [23] FinAnalysis. FinAnalysis: Použité bankrotní a bonitní modely [online]. Atlantis PC s.r.o., 2016 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>
- [24] FRIEDEL, L. (2004): Využití benchmarkingu v malé a střední firmě – Teoretická část. Bestpractices, Seznam praktik, dostupné online na: <http://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firne/teoreticka-cast/>
- [25] FUCHS, Matthias a Klaus WEIERMAIR. Destination Benchmarking: An Indicator-System's Potential for Exploring Guest Satisfaction. Journal of Travel Research [online]. 2004, 42(3), 212-225 [cit. 2017-02-05]. DOI: 10.1177/0047287503258827. ISSN 00472875. Dostupné z: <http://jtr.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0047287503258827>
- [26] Google.cz [online]. 2017 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/search/stavebniny+%C5%A1umperk/@49.972126,16.9602105,12.96z>
- [27] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [28] Hradecké ekonomické dny: mezinárodní vědecká konference: Hradec Králové: sborník příspěvků. Hradec Králové: Gaudeamus, 2002. ISBN 80-704-1895-8.
- [29] IDatabáze: HL CZECH GROUP s.r.o. [online]. Praha: netpromotion group, 2017 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://www.idatabaze.cz/firma/162613-hl-czech-group-sro/>
- [30] InnoSupport. InnoSupport: Supporting innovations in SME [online]. 2016 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <http://www.innosupport.net/index.php?id=2187&L=8>

- [31] IZOMAT stavebniny s.r.o. IZOMAT stavebniny s.r.o.: O nás [online]. 2016 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.izomat.cz/cs/o-nas/>
- [32] JIRÁSEK, Jaroslav. Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření. Praha: Profess Consulting, 2007. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [33] KANTOROVÁ, Kateřina. Marketing I: distanční opora. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-707-0.
- [34] KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLOM. Benchmarking: jak napodobit úspěšné: ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě. Přeložil: Ludmila GALEOVÁ. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-23-8.
- [35] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [36] KOZAK, M. Destination banchmarking: concepts, practices and operations. 1st ed. Oxon: CABI Publishing, 2004. 209 s. ISBN 0-85199-745-7
- [37] KŘÍKAČ, Karel. Náklady, ceny, rentabilita. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2000. ISBN 80-7082-669-X.
- [38] Kvalitativní studie českého stavebnictví 2012: Výzkum potenciálu stavebnictví v zemích střední a východní Evropy [online]. Copy General, 2012(1) [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: [http://www.sps.cz/RDS/\\_PDFDoc\\_2012/Kvalitativni-studie-ceskeho-stavebnictvi-2012.pdf](http://www.sps.cz/RDS/_PDFDoc_2012/Kvalitativni-studie-ceskeho-stavebnictvi-2012.pdf)
- [39] Lidovky.cz: Kvůli sádrokartonu z Číny se přestaví tisíce domů, způsoboval krvácení. Lidovky.cz [online]. Praha: MAFRA, 2010 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: [http://byznys.lidovky.cz/kvuli-sadrokartonu-z-ciny-se-prestavi-tisice-domu-zpusoboval-krvaceni-13q-/moje-penize.aspx?c=A100407\\_130952\\_moje-penize\\_nev](http://byznys.lidovky.cz/kvuli-sadrokartonu-z-ciny-se-prestavi-tisice-domu-zpusoboval-krvaceni-13q-/moje-penize.aspx?c=A100407_130952_moje-penize_nev)
- [40] ManagementMania. ManagementMania: Analýza pěti sil 5 F [online]. 2016 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- [41] MAŘÍK, Vladimír, MAREK, Jiří (ed.). Národní iniciativa: Průmysl 4.0. Praha, 2015, 41 s. Dostupné také z: <http://www.spcr.cz/images/priloha001-2.pdf>
- [42] MATEIDES, A. a kolektiv: Manažerstvo kvality. Bratislava, Ing.Miroslav Mračko, 2006, str. 751. ISBN 80-8057-656-4

- [43] Ministerstvo průmyslu a obchodu. Ministerstvo průmyslu a obchodu: Výsledky soutěže NEJLEPŠÍ VÝROBCE STAVEBNIN ROKU 2013 [online]. Praha, 2014 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument153569.html>
- [44] MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. Finanční analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. Vzdělávání a certifikace účetních. ISBN 80-7357-219-2.
- [45] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [46] NOVOTNÁ, Kristýna. „Čínských peněz není nikdy dost.“ Česká orientace na východ pokračuje. Echo24.cz [online]. Praha: Echo Media, 2017 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://echo24.cz/a/wZrKA/cinskych-penez-neni-nikdy-dost-ceska-orientace-na-vychod-pokracuje>
- [47] PAVELKOVÁ, Drahomíra. Klastry a jejich vliv na výkonnost firem. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2689-2.
- [48] POPESKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [49] Quality Progress. Milwaukee: American Society for Quality. ISSN 0033-524x.
- [50] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [51] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza, 2. přepracované vydání, Praha: C. H. Beck, 2006, ISBN 80-7179-367-1
- [52] SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2424-9.
- [53] SOUČEK, Zdeněk. Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
- [54] STEISS, A. V., 2003. Strategic management for public and nonprofit organizations. New York: Marcel Dekker, Inc., 2003. 438 s. ISBN 0-8247-0874-1.
- [55] STROUHAL, Jiří. Finanční řízení firmy v příkladech: [co odhalí finanční analýza: kdy je investice výhodná]. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. Finance (Computer Press). ISBN 80-251-0913-5.



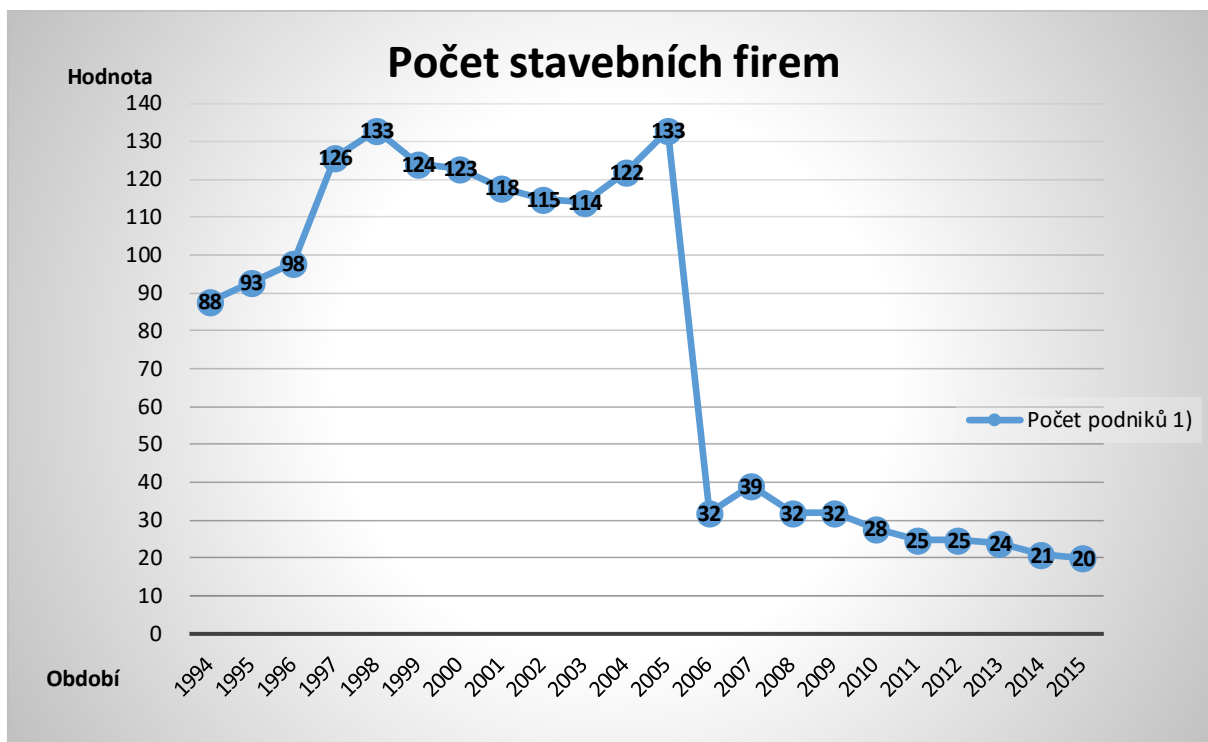
- [56] ŠIMAN, J.; Petera, P. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. 2010. ISBN 978-80-7400-117-8
- [57] VOLDÁNOVÁ, Ing. Jana. *Deník veřejné správy. Deník veřejné správy: Benchmarking ve veřejné správě* [online]. 2013 [cit. 2016-11-14]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6624392>
- [58] VOTÝPKOVÁ, Dana. *Podnikatel.cz. Podnikatel.cz: Nejsou lidi, paninko*. [online]. Praha: Internet Info, s.r.o., 2008 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/nejsou-lidi-paninko/>
- [59] VOX a.s.: *Kurzy, semináře, rekvalifikace* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://www.vox.cz/danove-a-ucetni-kurzy/kurz-ucetni-a-danove-doklady-vyuctovani-respektive-fakturace-dle-zmen-predpisu-v-roce-2017-0001.html>
- [60] VŠEM. VŠEM: *Výhody a omezení benchmarkingu jako nástroje k udržení konkurenční výhody* [online]. 2011 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://spacek.blog.vsem.cz/2011/03/06/vyhody-a-omezeni-benchmarkingu-jako-nastroje-k-udrzeni-konkurencni-vyhody/>
- [61] *Výzkum a vývoj v krajích v roce 2014. Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32249325/33013516k13.png/8f35fd9d-6bff-4614-891f-b63c16a3528b?version=1.0&t=1472558368367>
- [62] WATSON, Gregory H. *Strategic benchmarking reloaded with six sigma: improve your company's performance using global best practice*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, c2007. ISBN 0470069082.
- [63] WikiKnihovna.cz. *WikiKnihovna.cz: Měření výkonu a kvality* [online]. 2012 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: [http://wiki.knihovna.cz/index.php/M%C4%9B%C5%99en%C3%AD\\_v%C3%BDkonu\\_a\\_kvality](http://wiki.knihovna.cz/index.php/M%C4%9B%C5%99en%C3%AD_v%C3%BDkonu_a_kvality)
- [64] *Wikipedie: Porterova analýza pěti sil. Wikipedie: Porterova analýza pěti sil* [online]. 2013 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova\\_anal%C3%BDza\\_p%C4%9Bti\\_sil](https://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova_anal%C3%BDza_p%C4%9Bti_sil)
- [65] ZAIRI, Mohamed. *Effective benchmarking: learning from the best*. London: Chapman & Hall, 1996. ISBN 0412714906.

- [66] ZAPLETALOVÁ, Šárka. Marketingové noviny. Marketingové noviny: Benchmarking má v marketingu své nezastupitelné místo[online]. 2003 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_1680/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1680/)
- [67] Základy benchmarkingu. Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR [online]. 2012 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>
- [68] Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Olomouckého kraje v roce 2015. Olomouc: Český statistický úřad, 2012-. Vícetematické informace.
- [69] Znalosti v partnerství podle HM Partners. Znalosti v partnerství podle HM Partners: Využití benchmarkingu v malé a střední firmě – Teoretická část [online]. 2016 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: <http://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firme/teoreticka-cast/>

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Počet stavebních firem na území České republiky .....	75
Příloha 2: Certifikát ISO 9001 společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o. ....	75
Příloha 3: Certifikát ISO 14001 společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o. ....	76
Příloha 4: Certifikát Prověřená společnost - IZOMAT stavebniny s.r.o. ....	76
Příloha 5: Přehled ekonomických ukazatelů společnosti DAREK-Daniel Přikryl s.r.o.....	77
Příloha 6: Přehled ekonomických ukazatelů společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o.....	78
Příloha 7: Přehled ekonomických ukazatelů společnosti ONO stavebniny s.r.o.....	79
Příloha 8: Přehled ekonomických ukazatelů společnosti Staviva eMko s.r.o. ....	80
Příloha 9: Přehled ukazatelů finanční analýzy .....	81
Příloha 10: Dotazník preference zákazníků.....	82

Příloha 1: Počet stavebních firem na území České republiky



Příloha 2: Certifikát ISO 9001 společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o.



Příloha 3: Certifikát ISO 14001 společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o.



Příloha 4: Certifikát Prověřená společnost - IZOMAT stavebniny s.r.o.



*Příloha 5: Přehled ekonomických ukazatelů společnosti DAREK-Daniel Příkryl s.r.o.*

<b>Položka</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Aktiva (R)</b>	66 028 000	60 736 000	55 913 000	45 902 000
<b>Cizí zdroje (R)</b>	29 508 000	18 677 000	14 396 000	14 191 000
<b>Čistý zisk (EAT)=VH za účetní období? (VZZ)</b>	905 000	1 206 000	2 483 000	2 718 000
<b>Dlouhodobé závazky (R)</b>	0	0	0	0
<b>DM (R)</b>	21 289 000	18 677 000	14 396 000	14 191 000
<b>Krátkodobé závazky (R)</b>	24 508 000	20 243 000	17 032 000	12 101 000
<b>Krátkodobý finanční majetek (R)</b>	5 674 000	2 692 000	1 244 000	3 195 000
<b>Materiál (R)</b>	0	0	0	0
<b>Nákladové úroky (VZZ)</b>	112 000	112 000	45 000	51 000
<b>Náklady na prod. zboží (VZZ)</b>	121 468 000	99 215 000	100 883 000	78 947 000
<b>Oběžná aktiva (R)</b>	44 678 000	42 017 000	41 475 000	31 670 000
<b>Osobní náklady (VZZ)</b>	3 257 000	2 364 000	2 339 000	2 277 000
<b>Pasiva (R)</b>	66 028 000	60 736 000	55 913 000	45 902 000
<b>Rezervy (R)</b>	0	0	0	0
<b>Tržby za zboží (VZZ)</b>	135 775 000	110 511 000	109 672 000	85 146 000
<b>Vlastní kapitál (R)</b>	36 492 000	35 587 000	34 381 000	33 801 000
<b>Výkony (VZZ)</b>	1 406 000	1 619 000	1 384 000	1 667 000
<b>Zásoby (R)</b>	11 167 000	12 043 000	11 746 000	12 464 000
<b>Zisk před zdaněním (EBIT) (VZZ)</b>	1 378 000	1 544 000	3 094 000	2 866 000
<b>Krátkodobá pasiva (R) (kr.závazky+kr.b.úvěry)</b>	29 508 000	25 243 000	21 532 000	12 101 000
<b>Stálá aktiva (R)</b>	21 289 000	18 677 000	14 396 000	14 191 000
<b>Dlouhodobý kapitál (ZK, VK, fondy) (R)</b>	-	-	-	-
<b>Krátkodobé pohledávky (R)</b>	27 837 000	27 282 000	28 485 000	16 011 000
<b>Bankovní úvěry krátkodobé (R)</b>	5 000 000	5 000 000	4 500 000	0
<b>Náklady na spotřebu mat a energie+služby = výk. spotřeba (VZZ)</b>	9 860 000	8 426 000	4 050 000	2 737 000
<b>Náklady (N za pr.zboží, výkon.spotřeba, os.N, ost.prov.N, N úroky, OFN, mim.N) (VZZ)</b>	135 892 000	110 380 000	107 481 000	84 216 000
<b>Tržby (za zboží, za prodej vl. výr. a služeb, DM a mat., cenné pap.) (VZZ)</b>	137 184 000	112 247 000	111 263 000	87 298 000
<b>Tržby z prodeje výr. a služeb + tržby za zboží</b>	137 181 000	112 130 000	111 056 000	86 813 000
<b>Nerozdělený zisk minulých let</b>	6 977 000	5 771 000	3 288 000	571 000
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	5 000 000	5 000 000	4 500 000	0
<b>CF</b>	2 982 000	1 448 000	- 1 951 000	-3 019 000

*Příloha 6: Přehled ekonomických ukazatelů společnosti IZOMAT stavebniny s.r.o.*

<b>Položka</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Aktiva (R)</b>	634 626 000	553 880 000	525 235 000	454 209 000
<b>Cizí zdroje (R)</b>	350 917 000	288 343 000	276 400 000	218 209 000
<b>Čistý zisk (EAT)=VH za účetní období? (VZZ)</b>	22 487 000	19 147 000	14 061 000	1 710 000
<b>Dlouhodobé závazky (R)</b>	3 788 000	3 607 000	3 300 000	2 966 000
<b>DM (R)</b>	251 172 000	200 300 000	191 439 000	183 070 000
<b>Krátkodobé závazky (R)</b>	77 486 000	77 815 000	88 630 000	38 974 000
<b>Krátkodobý finanční majetek (R)</b>	996 000	906 000	1 314 000	972 000
<b>Materiál (R)</b>	9 562 000	7 417 000	8 384 000	7 190 000
<b>Nákladové úroky (VZZ)</b>	4 314 000	4 258 000	4 047 000	5 132 000
<b>Náklady na prod. zboží (VZZ)</b>	1 228 305 000	1 156 693 000	999 243 000	954 168 000
<b>Oběžná aktiva (R)</b>	351 748 000	336 838 000	326 024 000	267 158 000
<b>Osobní náklady (VZZ)</b>	117 694 000	108 276 000	92 867 000	97 204 000
<b>Pasiva (R)</b>	634 626 000	553 880 000	525 235 000	454 209 000
<b>Rezervy (R)</b>	3 000 000	2 350 000	1 500 000	0
<b>Tržby za zboží (VZZ)</b>	1 442 400 000	1 355 827 000	1 174 025 000	1 122 390 000
<b>Vlastní kapitál (R)</b>	282 045 000	264 959 000	248 012 000	235 550 000
<b>Výkony (VZZ)</b>	44 592 000	39 067 000	31 474 000	27 203 000
<b>Zásoby (R)</b>	130 735 000	120 686 000	113 190 000	107 749 000
<b>Zisk před zdaněním (EBIT) (VZZ)</b>	29 172 000	25 430 000	17 170 000	2 154 000
<b>Krátkodobá pasiva (R) (kr.závazky+kr.b.úvěry)</b>	314 135 000	271 085 000	265 401 000	206 493 000
<b>Stálá aktiva (R)</b>	251 172 000	200 300 000	191 439 000	183 070 000
<b>Dlouhodobý kapitál (ZK, VK, fondy) (R)</b>	282 045 000	264 959 000	248 012 000	235 550 000
<b>Krátkodobé pohledávky (R)</b>	219 977 000	214 867 000	211 044 000	157 730 000
<b>Bankovní úvěry krátkodobé (R)</b>	236 649 000	193 270 000	176 771 000	167 519 000
<b>Náklady na spotřebu mat a energie+služby = výk. spotřeba (VZZ)</b>	97 612 000	86 373 000	76 106 000	77 258 000
<b>Náklady (N za pr.zboží, výkon.spotřeba, os.N, ost.prov.N, N úroky, OFN, mim. N) (VZZ)</b>	1 451 569 000	1 363 849 000	1 178 644 000	1 144 824 000
<b>Tržby z prodeje výr. a služeb + tržby za zboží</b>	1 487 130 000	1 394 884 000	1 205 343 000	1 150 097 000
<b>Tržby (za zboží, za prodej vl. výr. a služeb, DM a mat., cenné pap.) (VZZ)</b>	1 507 645 000	1 413 747 000	1 222 233 000	1 165 478 000
<b>Dlouhodobé bank. úvěry</b>	29 994 000	11 301 000	6 199 000	8 750 000
<b>Nerozdělený zisk min.let</b>	258 558 000	244 712 000	232 851 000	232 740 000
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	266 643 000	204 571 000	182 970 000	176 269 000
<b>CF</b>	90 000	-408 000	342 000	-1 418 000

Příloha 7: Přehled ekonomických ukazatelů společnosti ONO stavebniny s.r.o.

Položka	2015 - není dostupné	2014	2013	2012
<b>Aktiva (R)</b>		19 587 000	19 410 000	18 260 000
<b>Cizí zdroje (R)</b>		11 214 000	11 504 000	10 249 000
<b>Čistý zisk (EAT)=VH za účetní období? (VZZ)</b>		722 000	- 78 000	155 000
<b>Dlouhodobé závazky (R)</b>		0	0	0
<b>DM (R)</b>		7 456 000	7 659 000	6 929 000
<b>Krátkodobé závazky (R)</b>		4 995 000	5 413 000	4 118 000
<b>Krátkodobý finanční majetek (R)</b>		3 660 000	5 363 000	5 184 000
<b>Materiál (R)</b>		0	0	0
<b>Nákladové úroky (VZZ)</b>		229 000	159 000	221 000
<b>Náklady na prod. zboží (VZZ)</b>		34 469 000	33 597 000	36 243 000
<b>Oběžná aktiva (R)</b>		11 792 000	11 641 000	10 910 000
<b>Osobní náklady (VZZ)</b>		2 339 000	2 539 000	2 568 000
<b>Pasiva (R)</b>		19 587 000	19 410 000	18 260 000
<b>Rezervy (R)</b>		0	0	0
<b>Tržby za zboží (VZZ)</b>		41 448 000	39 451 000	42 130 000
<b>Vlastní kapitál (R)</b>		8 360 000	7 889 000	7 985 000
<b>Výkony (VZZ)</b>		36 000	56 000	105 000
<b>Zásoby (R)</b>		3 338 000	3 233 000	2 780 000
<b>Zisk před zdaněním (EBIT) (VZZ)</b>		908 000	- 69 000	197 000
<b>Krátkodobá pasiva (R) (kr.závazky+kr.b.úvěry)</b>		11 214 000	11 504 000	10 249 000
<b>Stálá aktiva (R)</b>		7 456 000	7 659 000	6 929 000
<b>Dlouhodobý kapitál (ZK, VK, fondy) (R)</b>		8 360 000	7 889 000	7 985 000
<b>Krátkodobé pohledávky (R)</b>		4 794 000	3 045 000	2 780 000
<b>Bankovní úvěry krátkodobé (R)</b>		6 219 000	6 091 000	6 131 000
<b>Náklady na spotřebu mat a energie+služby = výk. spotřeba (VZZ)</b>		3 283 000	2 730 000	2 875 000
<b>Náklady (N za pr.zboží, výkon.spotřeba, os.N, ost.prov.N, N úroky, OFN, mim. N) (VZZ)</b>		40 383 000	39 192 000	41 979 000
<b>Tržby z prodeje výr. a služeb + tržby za zboží</b>		41 484 000	39 507 000	42 236 000
<b>Tržby (za zboží, za prodej vl. výr. a služeb, DM a mat., cenné pap.) (VZZ)</b>		41 484 000	39 507 000	42 236 000



*Příloha 8: Přehled ekonomických ukazatelů společnosti Staviva eMko s.r.o.*

<b>Položka</b>	<b>2015-není dostupné</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012-není dostupné</b>
<b>Aktiva (R)</b>		3 707 000	2 774 000	
<b>Cizí zdroje (R)</b>		2 821 000	2 331 000	
<b>Čistý zisk (EAT)=VH za účetní období? (VZZ)</b>		358 000	243 000	
<b>Dlouhodobé závazky (R)</b>		1 368 000	1 464 000	
<b>DM (R)</b>		0	0	
<b>Krátkodobé závazky (R)</b>		1 453 000	867 000	
<b>Krátkodobý finanční majetek (R)</b>		767 000	230 000	
<b>Materiál (R)</b>		0	0	
<b>Nákladové úroky (VZZ)</b>		0	0	
<b>Náklady na prod. zboží (VZZ)</b>		24 503 000	19 731 000	
<b>Oběžná aktiva (R)</b>		3 694 000	2 765 000	
<b>Osobní náklady (VZZ)</b>		1 479 000	1 110 000	
<b>Pasiva (R)</b>		3 707 000	2 774 000	
<b>Rezervy (R)</b>		0	0	
<b>Tržby za zboží (VZZ)</b>		27 927 000	21 984 000	
<b>Vlastní kapitál (R)</b>		886 000	443 000	
<b>Výkony (VZZ)</b>		84 000	95 000	
<b>Zásoby (R)</b>		1 854 000	1 546 000	
<b>Zisk před zdaněním (EBIT) (VZZ)</b>		442 000	300 000	
<b>Krátkodobá pasiva (R) (kr.závazky+kr.b.úvěry)</b>		1 453 000	867 000	
<b>Stálá aktiva (R)</b>		0	0	
<b>Dlouhodobý kapitál (ZK, VK, fondy) (R)</b>		886 000	443 000	
<b>Krátkodobé pohledávky (R)</b>		1 073 000	989 000	
<b>Bankovní úvěry krátkodobé (R)</b>		0	0	
<b>Náklady na spotřebu mat a energie+služby = výk. spotřeba (VZZ)</b>		1 495 000	838 000	
<b>Náklady (N za pr.zboží, výkon.spotřeba, os.N, ost.prov.N, N úroky, OFN, mim. N) (VZZ)</b>		27 564 000	21 774 000	
<b>Tržby z prodeje výr. a služeb + tržby za zboží</b>		27 927 000	21 984 000	
<b>Tržby (za zboží, za prodej vl. výr. a služeb, DM a mat., cenné pap.) (VZZ)</b>		27 927 000	21 984 000	

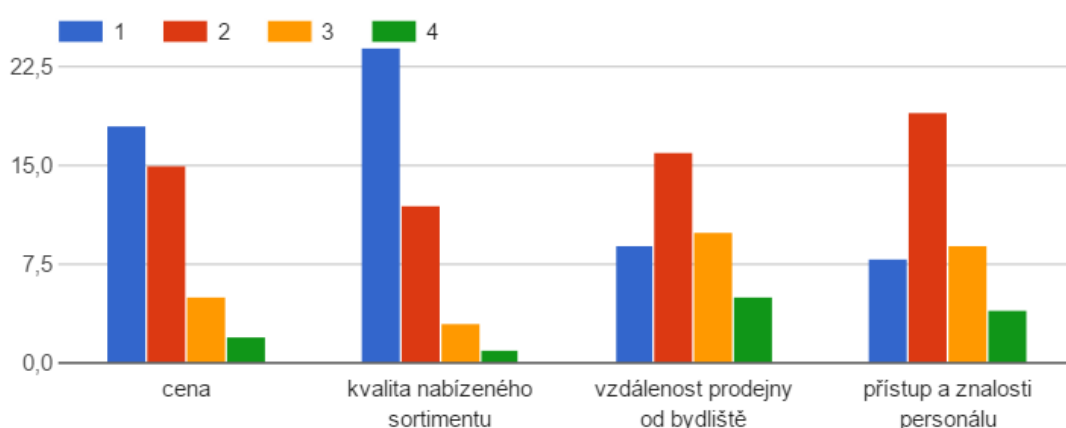
Priloha 9: Přehled ukazatelů finanční analýzy

Položka	Darek 2012	Darek 2013	Darek 2014	Darek 2015	ONO 2014	Izomat 2012	Izomat 2013	Izomat 2014	Izomat 2015	Staviva eMko 2014
ČPM	7 105 000 Kč	8 197 000 Kč	4 731 000 Kč	4 003 000 Kč	- 2 760 000 Kč	47 084 000 Kč	-52 567 000 Kč	- 54 933 000 Kč	- 93 122 000 Kč	387 000 Kč
ROE	8,0412%	7,2220%	3,3889%	2,4799%	8,6364%	0,7260%	5,6695%	7,2264%	7,9728%	40,4063%
ROA	5,9213%	4,4408%	1,9856%	1,3706%	3,6861%	0,3765%	2,6671%	3,4569%	3,5433%	9,6574%
ROS	3,3013%	2,7860%	1,3770%	1,0045%	2,1888%	0,1873%	1,4245%	1,8231%	1,9616%	1,5827%
ROC	3,2274%	2,3102%	1,0926%	0,6660%	1,7879%	0,1494%	1,1930%	1,4039%	1,5492%	1,2988%
ROCE	8,0412%	7,2220%	3,3889%	2,4799%	8,6364%	0,6916%	5,4603%	6,8415%	7,1200%	15,8829%
obrat celkových aktiv	1,9018	1,9899	1,8481	2,0563	2,1179	2,5660	2,3270	2,5524	2,3756	7,5336
dobrá obrata aktiv	189,2909 dní	180,9108 dní	194,7933 dní	175,0696 dní	169,9769 dní	140,2989 dní	154,7042 dní	141,0414 dní	151,5379 dní	47,7860 dní
obrat zásob	7,004	9,4724	9,3205	12,1586	12,4278	10,8166	1079,8100%	11,7143	11,5321	15,0631
doba obratu zásob	97,7526 dní	75,6275 dní	71,3824 dní	60,8851 dní	61,3509 dní	85,4004 dní	77,5813 dní	78,4411 dní	74,1612 dní	180,0486 dní
celková (běžná) likvidita	2,6171	2,4351	2,0756	1,8229	2,3608	6,8548	3,6785	4,3287	4,5395	2,5423
pohotová likvidita	1,5871	1,7455	1,4807	1,3673	1,6925	4,0901	2,4014	2,7778	2,8523	1,2663
okamžitá likvidita	0,2640	0,0730	0,1330	0,2315	0,7327	0,0249	0,0148	0,0116	0,0129	0,5279
celková zadluženost	30,9159%	25,7471%	30,7511%	44,6901%	57,2522%	48,0415%	52,6241%	52,0587%	55,2951%	76,0993%
zadluženost vlastního kapitálu	41,9840%	41,8719%	52,4826%	80,8616%	134,1388%	92,6381%	111,4462%	108,8255%	124,4188%	318,3973%
překapitalizace	2,3819	2,3882	1,9054	1,7141	1,1212	1,2867	1,2955	1,3228	1,1229	nelze
podkapitalizace	2,3819	2,3882	1,9054	1,7141	1,1212	1,3029	1,3128	1,3408	1,1380	nelze
finanční páka	1,3580	1,6263	1,7067	1,8094	2,3430	1,9283	2,1178	2,0904	2,2501	4,1840
úrokové krytí	56,1961	68,7556	13,7857	12,3036	3,9651	0,4197	4,2426	5,9723	6,7622	nelze

# Preference zákazníků při nákupu stavebního materiálu

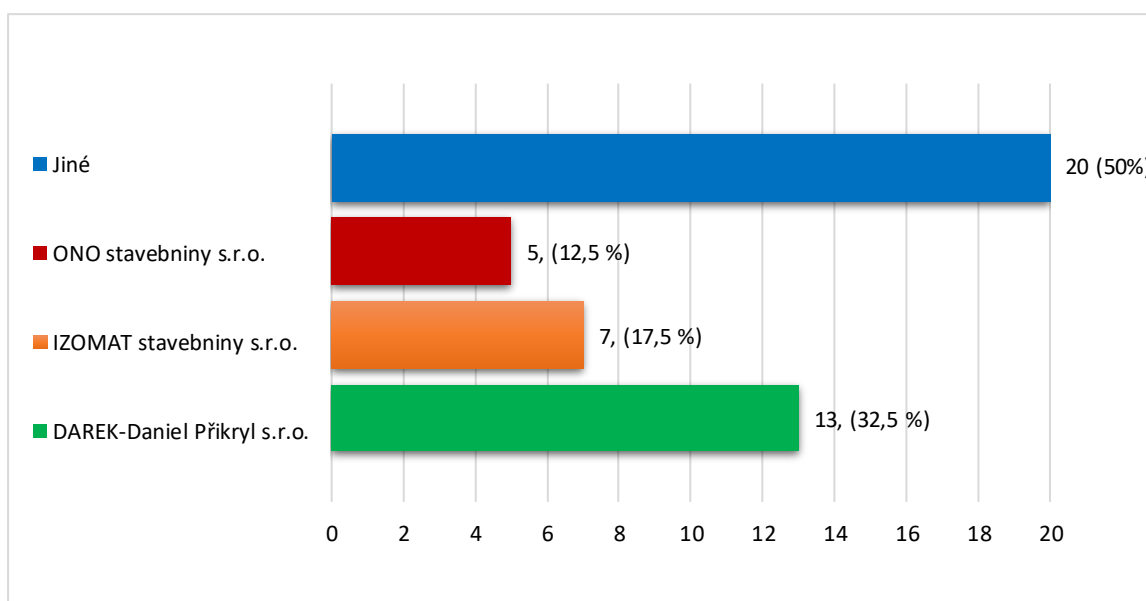
40 odpovědí

1. Který faktor je pro Vás rozhodující při výběru společnosti, ve které se chystáte provést svůj nákup? Ohodnoťte podle preferencí (1-nejvíce rozhodující, 4-nejméně rozhodující).

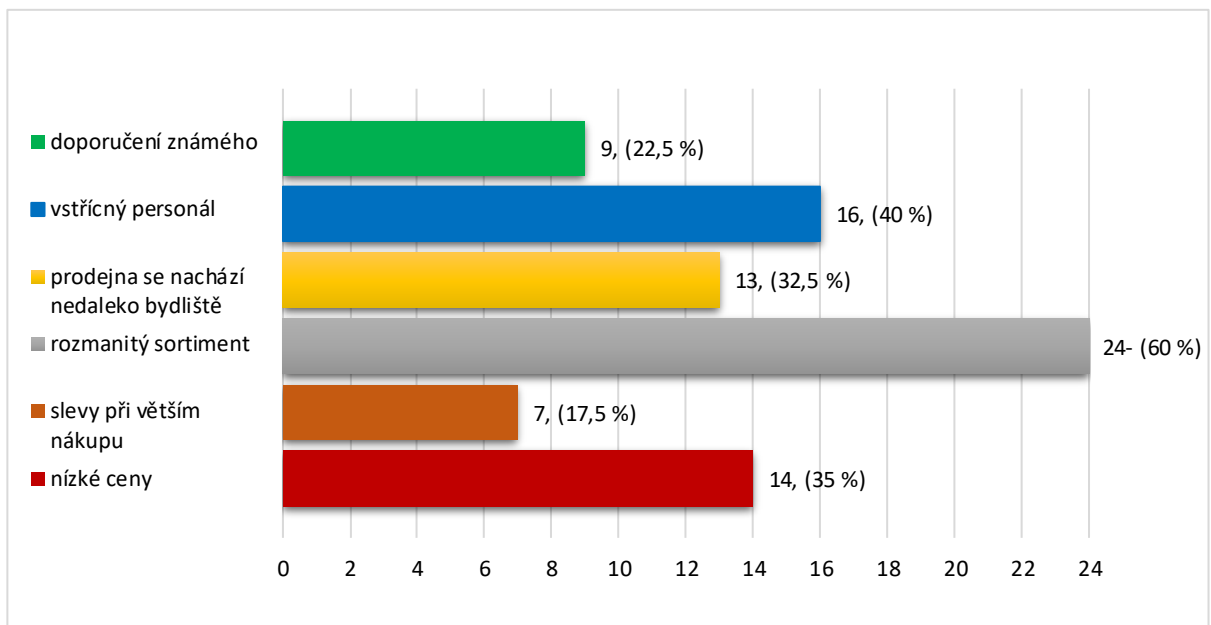


2. Ve které společnosti nakupujete stavební materiál?

(40 odpovědí)



### 3. Proč nakupujete právě v této společnosti? (40 odpovědí)



### 4. Uvítali byste nabídku nějakého sortimentu, který daná společnost nenabízí? Jestliže ano, napište jaký.

(40 odpovědí)

