

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra statistiky



Diplomová práce

**Srovnávací analýza vybraných prodejců stavebnin
po vstupu do sítě obchodního družstva BigMat CZ**

Bc. Vítězslav Klimeš, MBA

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Vítězslav Klimeš, MBA

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Litoměřice

Název práce

Srovnávací analýza vybraných prodejců stavebnin po vstupu do sítě obchodního družstva BigMat CZ

Název anglicky

Comparative analysis of selected construction materials resellers after entering the network BigMat CZ, o.d.

Cíle práce

Cílem práce je provést analýzu a porovnání ekonomických ukazatelů vybraných prodejců stavebnin v souvislosti s jejich vstupem do obchodní sítě stavebnin BigMat CZ. Na základě analýz a srovnání budou formulovány výhody a nevýhody vstupu do řetězce BigMat CZ využitelné managementem pro další směřování řetězce a další rozšiřování členské základny.

Metodika

Vytvořená databáze bude zpracována a vyhodnocena s využitím statistických metod z oblasti časových řad a indexní analýzy.

Harmonogram:

Studium odborné literatury a odborných textů: 02/2020-09/2020

Předložení konečné podoby literární rešerše: 10/2020

Výběr dat a jejich analýza: 08/2020-01/2021

Předložení konečné podoby diplomové práce: 15.2.2021

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

stavebnictví, stavebniny, dodavatelský řetězec, obchodní řetězec, finanční analýza, časové řady, indexní analýza

Doporučené zdroje informací

BAKER, M. Marketing : Theory and Practice. London: The Macmillan Press Ltd, 1993. ISBN 0-333-51217-0.

BAYER, K. Stavíme si dům : snadná výstavba, přestavba, renovace. Bratislava: Perfekt, 2004. ISBN 80-8046-281-X.

BLATNÁ, D. Metody statistické analýzy. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2011. ISBN 978-80-7265-129-0

FIALA, P. Modelování dodavatelských řetězců. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-62-2.

HANOUSEK, J. – CHARAMZA, P. Moderní metody zpracování dat : matematická statistika pro každého. Praha: Grada, 1992. ISBN 80-85623-31-5.

KALOUDA, F. Finanční analýza a řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.

MALÁ, I. Statistické úsudky. Praha: Professional Publishing, 2013. ISBN 978-80-7431-127-7.

MELOUN, M. – MILITKÝ, J. Interaktivní statistická analýza dat. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-2173-9.

NEFF, L. – NEUFERT, P. – TEUCHNEROVÁ, M. Dobrý projekt – správná stavba : dům, byt, zahrada. Bratislava: Jaga group, 2002. ISBN 80-88905-75-3.

SKÁLOVÁ, J. Podvojný účetnictví 2020. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1034-6.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Marie Prášilová, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra statistiky

Elektronicky schváleno dne 2. 10. 2020

prof. Ing. Libuše Svatošová, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 10. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Srovnávací analýza vybraných prodejců stavebnin po vstupu do sítě obchodního družstva BigMat CZ" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 21. března 2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval paní doc. Ing. Marii Prášilové, CSc. za odborné rady, vstřícnost a čas, který mi věnovala při vedení a konzultacích k této diplomové práci. Rovněž bych chtěl poděkovat své rodině za podporu a všem podnikatelským a odborným subjektům, které mi byly nápomocny.

Srovnávací analýza vybraných prodejců stavebnin po vstupu do sítě obchodního družstva BigMat CZ

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá porovnáním vývoje vybraných finančních a ekonomických ukazatelů třech společností zabývajících se prodejem stavebních materiálů, které s očekáváním vylepšení svého konkurenčního postavení na trhu vstoupily jako noví členové do evropské sítě stavebnin obchodního družstva BigMat CZ. Práce porovnává vývoj jejich obrátů, rentability, likvidity a dalších parametrů, a to v období let 2011-2019. Zvláštní důraz je v analýze věnován srovnání hospodaření těchto společností před vstupem do zmíněné obchodní sítě (2011-2015) a po jejich vstupu (2016-2019). Aby bylo sníženo riziko zkreslení dané neznámými vlivy při zkoumání pouze jedné firmy, byly vybrány k analýze souběžně tři společnosti. Ze stejného důvodu, tj. zvýšení výpovědní hodnoty takové analýzy, byli vybráni takoví členové družstva, kteří do zmíněné sítě vstoupili ve stejný rok, aby tak mohl být srovnán jejich vývoj objektivněji, v rámci stejných vnějších vlivů v čase. Následně vytvořené souhrnné analýzy jsou dále komparovány s vývojem stavební výroby v ČR. K analýze jsou využity statistické metody časových řad a indexní analýzy. Jednotlivé hodnocené ukazatele finanční analýzy byly vypočítané z auditovaných dat účetních uzávěrek zkoumaných firem. Výsledky analýzy mohou být využity jako pomocný nástroj k argumentaci při získávání nových členů ze strany družstva, resp. při rozhodování se nových potenciálních členů o vstupu do sítě BigMat CZ. Bezpochyby jsou výsledky analýzy využitelné vedením řetězce i jejich členy pro vyhodnocení úspěšnosti fungování tohoto družstva a jako podklad pro další směřování. V neposlední řadě tato studie může sloužit jednotlivým členským i nečlenským firmám z oboru jako srovnávací analýza pro komparaci vývoje hospodaření vlastních podniků.

Klíčová slova: stavebnictví, stavebniny, dodavatelský řetězec, obchodní řetězec, finanční analýza, časové řady, indexní analýza

Comparative analysis of selected construction materials resellers after entering the network BigMat CZ, o.d.

Abstract

The diploma thesis deals with a comparison of the development of selected financial and economic indicators of three companies engaged in the sale of building materials, which, with the expectation of improving their competitive position in the market, entered as new members into the European building network of the BigMat CZ trade cooperative. The work compares the development of turnover, profitability, liquidity and other parameters in the period 2011-2019. Special emphasis is paid in the analysis to compare the performance of these companies before joining the trade alliance (2011-2015) and after their entry (2016-2019). In order to reduce the risk of distortion due to an unknown effect on the development of the economy when examining only one company, three companies were selected for analysis at the same time. For the same reason, i.e. increasing the informative value of such an analysis, new members of the cooperative were selected who joined the network in the same year, so that their development could be compared more objectively, within the same external influences over time. The summary analyses are compared with the development of construction production in the Czech Republic. Statistical methods of time series and index analysis are used for the analysis. The individual evaluated parameters of the financial analysis were calculated from the audited data of the financial statements of the examined companies. The results of the analysis can be used as an auxiliary tool to argue in the acquisition of new members by the team, respectively, when deciding on new potential members to join the BigMat CZ network. Undoubtedly, the results of the analysis can be used by the chain management and their members to evaluate the success of the operation of this cooperative and as a basis for further direction. Last but not least, this study can serve individual member and non-member companies in the field as a comparative analysis to compare the development of their own companies.

Keywords: construction, building materials, supply chain, business chain, financial analysis, time series, index analysis

Obsah

1 Úvod.....	15
2 Cíl práce a metodika	18
2.1 Cíl práce	18
2.2 Metodika	18
2.2.1 Analýza časových řad	18
2.2.2 Finanční analýza	20
3 Teoretická východiska	23
3.1 Hospodářská soutěž.....	23
3.2 Právní formy podniků v ČR	24
3.3 Obchodní sítě a nákupní podmínky.....	29
3.4 Marketing z pohledu obchodních sítí.....	31
3.4.1 Umístění prodejních jednotek.....	32
3.4.2 Propagace sítě	33
3.4.3 Prodejní podmínky.....	34
3.4.4 Produkty.....	35
3.5 Podnikání obchodních firem v oboru stavebnictví.....	37
3.6 Měření úspěšnosti obchodních firem ve stavebnictví	38
3.6.1 Finanční analýza	39
3.6.2 Balanced scorecard	41
3.6.3 Benchmarking	43
3.7 Specifika hospodaření stavebnin v době koronavirové krize 2020.....	44
4 Specifika sítě BigMat CZ a vybraní členové.....	47
4.1 BigMat – Daros profi s.r.o.	51
4.2 BigMat – STABE GROUP s.r.o.	51

4.3	BigMat – Stavocentrum FPS s.r.o.....	52
5	Vlastní práce.....	53
5.1	Analýza vývoje hospodaření společnosti Daros profi s. r. o.....	54
5.1.1	Porovnání ekonomických ukazatelů hospodaření.....	54
5.1.2	Porovnání parametrů finanční analýzy	56
5.2	Analýza vývoje hospodaření společnosti STABE GROUP s. r. o.....	59
5.2.1	Porovnání ekonomických ukazatelů hospodaření.....	59
5.2.2	Porovnání parametrů finanční analýzy	61
5.3	Analýza vývoje hospodaření společnosti Stavocentrum FPS s. r. o.	62
5.3.1	Porovnání ekonomických ukazatelů hospodaření.....	63
5.3.2	Porovnání parametrů finanční analýzy	64
5.4	Souhrnná analýza vývoje hospodaření vybraných firem BigMat a vývoje stavebnictví v ČR	66
5.4.1	Porovnání vývoje ekonomických ukazatelů hospodaření a vývoje stavebnictví v ČR	66
5.4.2	Porovnání vývoje tržeb a vývoje stavební výroby v ČR	68
5.4.3	Porovnání průměrných hodnot parametrů finanční analýzy.....	69
5.5	Dopady koronavirové krize 2020 na stavebnictví a sledované firmy	72
6	Výsledky a doporučení.....	75
7	Závěr.....	78
8	Seznam použitých zdrojů	80
9	Seznam příloh	85

Seznam použitých zkratek

a. s.	Akciová společnost
BigMat	BigMat CZ, obchodní družstvo
BM firma	Zkoumaná firma vstupující do obchodního družstva BigMat CZ
BSC	Analýza „Balanced scorecard“
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
DAČR	Družstevní Asociace České republiky
Daros	Daros profi s.r.o.
EDS	Evropská družstevní společnost
EHS	Evropské hospodářské společenství
EHZS	Evropské hospodářské zájmové sdružení
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
k. s.	Komanditní společnost
OR	Obchodní rejstřík
před BM	Období 2011-2015, před vstupem firem do sítě BigMat CZ, o.d.
Q	Čtvrtletí
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
s. p.	Státní podnik
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SCE	Evropská družstevní společnost
STABE	STABE GROUP s.r.o.
Stavocentrum	Stavocentrum FPS s.r.o.
v BM	Období 2016-2019, po vstupu firem do sítě BigMat CZ, o.d.
v. o. s.	Veřejná obchodní společnost
ZOK	Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích a družstvech

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Marketingový mix.....	32
Obrázek 2 - Ukázka přehledu sbírky listin na webu obchodního rejstříku.....	40
Obrázek 3 - Vzor BSC	42
Obrázek 4 - Logo BigMat	47
Obrázek 5 - BigMat v zahraničí.....	48

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Ekonomické ukazatele hospodaření společnosti Daros 2011-2015	54
Tabulka 2 - Ekonomické ukazatele hospodaření společnosti Daros 2016-2019	55
Tabulka 3 - Porovnání průměrných ročních hodnot ekonomických ukazatelů hospodaření společnosti Daros před vstupem do BM a po vstupu do BM.....	55
Tabulka 4 - Zkoumané parametry finanční analýzy společnosti Daros 2011-2015	57
Tabulka 5 - Zkoumané parametry finanční analýzy společnosti Daros 2016-2019	58
Tabulka 6 - Porovnání průměrných ročních hodnot finančních parametrů společnosti Daros před vstupem do BM a po vstupu do BM	58
Tabulka 7 - Ekonomické ukazatele hospodaření společnosti STABE 2011-2015	59
Tabulka 8 - Ekonomické ukazatele hospodaření společnosti STABE 2016-2019	60
Tabulka 9 - Porovnání průměrných ročních hodnot ekonomických ukazatelů hospodaření společnosti STABE před vstupem do BM a po vstupu do BM.....	60
Tabulka 10 - Zkoumané parametry finanční analýzy společnosti STABE 2011-2015	61
Tabulka 11 - Zkoumané parametry finanční analýzy společnosti STABE 2016-2019	61
Tabulka 12 - Porovnání průměrných ročních hodnot finančních parametrů společnosti STABE před vstupem do BM a po vstupu do BM	62
Tabulka 13 - Ekonomické ukazatele hospodaření společnosti Stavocentrum 2011-2015...	63
Tabulka 14 - Ekonomické ukazatele hospodaření společnosti Stavocentrum 2016-2019...	63
Tabulka 15 - Porovnání průměrných ročních hodnot ekonomických ukazatelů hospodaření společnosti Stavocentrum před vstupem do BM a po vstupu do BM	64
Tabulka 16 - Zkoumané parametry finanční analýzy společnosti Stavocentrum 2011-2015	64
Tabulka 17 - Zkoumané parametry finanční analýzy společnosti Stavocentrum 2016-2019	65
Tabulka 18 - Porovnání průměrných ročních hodnot finančních parametrů společnosti Stavocentrum před vstupem do BM a po vstupu do BM.....	65
Tabulka 19 - Průměrné ekonomické ukazatele hospodaření zkoumaných BM firem a vývoj stavebnictví v ČR v letech 2011-2015	66
Tabulka 20 - Průměrné ekonomické ukazatele hospodaření zkoumaných BM firem a vývoj stavebnictví v ČR v letech 2016-2019	67
Tabulka 21 - Porovnání průměrných ročních hodnot ekonomických ukazatelů hospodaření BM firem a stavebnictví v ČR před vstupem do BM a po vstupu do BM	67

Tabulka 22 - Porovnání vývoje stavební výroby v ČR a průměrných tržeb zkoumaných BM firem	68
Tabulka 23 - Průměrné hodnoty parametrů finanční analýzy BM firem v letech 2011-2015.....	69
Tabulka 24 - Průměrné hodnoty parametrů finanční analýzy BM firem v letech 2016-2019.....	70
Tabulka 25 - Porovnání průměrných ročních hodnot parametrů finanční analýzy zkoumaných BM firem před vstupem do BM a po vstupu do BM.....	70
Tabulka 26 - Index stavební produkce 2018-2020 (čtvrtletní)	72
Tabulka 27 - Index stavební produkce 2020 (měsíční).....	72
Tabulka 28 - Dotazníkové šetření	73

Seznam grafů

Graf 1 - Ekonomické ukazatele hospodaření firmy Daros 2011-2019 (v tis. Kč)	56
Graf 2 - Finanční páka firmy Daros 2011-2019	59
Graf 3 - Ekonomické ukazatele hospodaření firmy STABE 2011-2019 (v tis. Kč).....	60
Graf 4 - Finanční páka firmy STABE 2011-2019	62
Graf 5 - Ekonomické ukazatele hospodaření firmy Stavocentrum 2011-2019 (v tis. Kč) ..	64
Graf 6 - Finanční páka firmy Stavocentrum 2011-2019.....	66
Graf 7 - Porovnání bazických indexů stavební výroby v ČR a průměrných tržeb zkoumaných BM firem	69
Graf 8 - Průměrné rentability zkoumaných BM firem před vstupem do BM a po vstupu do BM.....	71
Graf 9 - Průměrná míra celkového zadlužení zkoumaných BM firem.....	71

1 Úvod

Od roku 1989, od kterého česká společnost prošla zásadními změnami na poli podnikání a hospodářské soutěže, docházelo k postupnému rozvoji soukromých firem, které se zaměřovaly na různé obory do té doby státního hospodářství. K vývoji na základě požadavků trhu postupně docházelo také ve skladbě a velikosti těchto firem. Některé se etablovaly ze zprivatizovaných státních podniků, jiné byly založeny tzv. na zelené louce. Další podnikatelské subjekty v naší zemi byly založeny společnostmi fungujícími již delší dobu v zahraničí nebo byly založeny například podnikovými či investičními konsorciemi. Firmy buď využily pro svůj rozvoj vlastní kapitál, jiné bankovní zdroje či investice ze zahraničí. Je jednoznačné, že počáteční podmínky neměly všechny podnikatelské subjekty stejné. Nastavit systém tak, aby vytvořil startovní podmínky podnikání zcela spravedlivě, byla však utopie. V tomto prostředí přesto bylo založeno mnoho firem, které přežily milénium. Stejně tak mnoho firem zkrachovalo nebo bylo postupně skoupeno většími hráči na trhu. Velké množství podniků fúzovalo s dalšími obdobnými firmami, aby si zajistily určité konkurenční výhody. Vývoj byl poměrně překotný, a jak se vyvíjela samotná společnost, vyvíjel se i trh. Trh, hospodářská soutěž a konkurenční výhody jsou jedněmi z nejskloňovanějších termínů v oblasti podnikání. Nejinak tomu je i v oblasti podnikání s prodejem stavebních materiálů.

Člověk si již od dávných časů budoval své příbytky, aby se měl kam uchýlit na noc, schovat se před rozmary počasí nebo před nepřátelskými kmeny. Postupně výstavba obydlí přešla z funkce ochranné k funkci užité. Chalupy a domy se začaly stavět i mimo hradby a opevnění, hrady se začaly přestavovat na zámky apod. Z dnešního pohledu není výstavba obydlí jen jednoúčelovou záležitostí, ale obydlí plní mnoho dalších funkcí: společenskou, reprezentační, relaxační atd. Mnoho staveb je také budováno za účelem vytváření zázemí pro podnikatelské či jiné společenské aktivity. Nároky obyvatelstva i firem nutně vyvolávají zájem o další výstavbu různých typů staveb, k nimž je zapotřebí široký okruh profesí a dodavatelů. U zrodu každé stavby obvykle stojí investor s projektantem, následuje mnohdy zdlouhavé vyřizování stavebních povolení, hledání realizační firmy či firem a v neposlední řadě i dodavatele stavebních materiálů – prodejny stavebnin.

V oblasti prodeje stavebních materiálů začalo od roku 1990 působit více jak tisíc různých menších či větších obvykle rodinných firem. Nebylo výjimkou, že obec se spádovou oblastí pro méně než 5000 obyvatel měla kromě prodejny potravin, školy

a školky i prodejnu stavebnin. Největší novodobý rozmach ve stavebnictví a potažmo v prodeji stavebních hmot se datuje k letům 2006 až 2008. V této době byla taková poptávka po stavebních materiálech, že si prodejci stavebnin mohli dovolit prodávat některé výrobky i nad doporučené maloobchodní ceny a dodavatelé stavebních materiálů přesto nestíhali vyrábět. Konkurence na přelomu let 2007/2008 jakoby přestala existovat. Kdo měl zboží, ten prodával. Efektivita prodeje se příliš nezkoumala, všichni prodávali, všichni vydělávali. Trochu to připomínalo porevoluční boom v prodejích osobních počítačů. Prodejci stavebnin investovali do nákupu nových nákladních automobilů s hydraulickou rukou, vysokozdvihných vozíků, výstavby nových hal na materiály v očekávání nekončících nárůstů prodejů. K údivu mnoha s příchodem finanční krize se tato dotkla i segmentu stavebnictví, tudíž i prodeje stavebních hmot. Mezi jednotlivými prodejci začal opravdový konkurenční boj o zákazníka. Mnoho malých firem postupně nebylo schopno plnit své závazky a zanikalo. Objevil se nový fenomén v prodeji stavebních hmot – markety a obchodní sítě. Na českém trhu se začaly více prosazovat zahraniční hobby markety (Hornbach, Bauhaus, OBI), ale především řetězce prodejen stavebních materiálů, jakými jsou například Stavebniny DEK, Stavebniny Pro-doma, Stavmat stavebniny, Stavebniny Izomat nebo Woodcote. Tyto řetězce začaly budovat své sítě buď vykoupením stávajících prodejen od jednotlivých menších a zranitelnějších podnikatelů nebo budováním nových prodejen, případně vzájemným fúzováním (Rabat a Stavmat). Díky svým akumulovaným obrátům se zvýšila jejich vyjednávací síla u dodavatelů, nadto dostávaly díky souhrnným obrátům vyšší dodavatelské roční bonusy, tudíž nabyly zásadní konkurenční výhody proti i jinak dobře fungujícím tzv. rodinným stavebninám.

Přesto na českém trhu působily desítky až jednotky stovek rodinných firem provozujících prodejny stavebnin, které měly nebo mají zaběhnutý provoz, jsou ziskové a mají stálou klientelu z řad stavebníků i stavebních firem. I tito podnikatelé však začali pociťovat zvláště v posledních 5-10 letech zvyšující se tlak na prodejní ceny, který byl způsoben konkurenčními nabídkami zmiňovaných řetězců. Proti tomuto fenoménu se pro ně nabízelo vytvářet sdružení prodejců, která by jejich vyjednávací pozice u dodavatelů vylepšila. Myšlenka to nebyla nová. Za posledních 25 let jich bylo vytvořeno vícero, nicméně s nevalným úspěchem a obvykle krátkou živostí, mnohdy danou malou členskou základnou či neschopností se společně domluvit. Až v posledním desetiletí se na trhu začal výrazněji prosazovat jeden sdružující subjekt se zahraničním know-how,

obchodní družstvo BigMat CZ. Toto družstvo má za cíl sdružovat obchodně zdravé regionální prodejce stavebnin, a pod společným názvem BigMat jim pomoci v konkurenci proti klasickým obchodním sítím, přičemž každý podnikatel, který se stává členem tohoto družstva, neztrácí na rozdíl od klasického řetězce svou vlastní právní subjektivitu. Toto družstvo staví na mezinárodních zkušenostech své mateřské centrály, má dané jasné a ověřené postupy, na kterých se daří novou partnerskou obchodní síť rozvíjet, ať už co do počtu členů, tak i svými obraty. Aktuálně BigMat ke konci roku 2019, resp. jeho členové, atakují v obratech stavebních materiálů na pomyslném žebříčku obrátů v ČR 3. místo, tedy porazili i některé klasické prodejní sítě stavebnin. Na těchto obratech se aktuálně podílí více jak 40 členů obsluhujících ca 70 prodejen. Lze tedy předpokládat, že toto uskupení si své místo na trhu se stavebními materiály dále upevní, a napomůže tak k zachování především rodinných firem zabývajících se prodejem stavebních materiálů na našem trhu.

Tato práce je založena na analýze fungování několika takových firem, které se rozhodly vstoupit do obchodního družstva BigMat CZ a posoudit, zda tento krok byl tím, co jim v dnešním konkurenčním prostředí pomohlo se na trhu udržet nebo se dokonce rozvíjet. Této analýzy spolu s popisem aktuálního podnikatelského prostředí vztahující se k tomuto tématu je využito k popisu současného stavu, návrhů doporučení pro síť BigMat CZ a vyvození závěrů využitelných jak pro síť samotnou, tak pro kandidáty zvažující vstup do tohoto podnikatelského uskupení.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je provést analýzu a porovnání ekonomických a finančních ukazatelů vybraných prodejců stavebnin v souvislosti s jejich vstupem do obchodní sítě družstva BigMat CZ. Vybrané ukazatele budou zvláště analyzovány a porovnány v období před vstupem a po vstupu do řetězce BigMat CZ. U každé z firem bude proveden samostatný ekonomický i finanční rozbor, následovaný souhrnnou analýzou za všechny tři firmy se zohledněním vývoje stavební výroby v ČR. Na základě analýz budou formulovány doporučení, výhody a nevýhody vstupu do sítě BigMat CZ, které budou využitelné nejen v rozvoji zkoumaných firem, ale především managementem družstva pro další rozvoj a směřování řetězce i pro rozšiřování své členské základny.

2.2 Metodika

Základními podkladovými materiály jsou rozvahy a výkazy zisku a ztrát vybraných členů obchodního družstva BigMat CZ z období pěti let před vstupem do této sítě (2011-2015) a čtyř let po jejich vstupu (2015-2019). K výpočtům jsou použity počítačové programy Statistica a Microsoft Excel. Ke zhodnocení hospodaření BM firem v roce 2020, k němuž nebyly k závěrce této práce ještě k dispozici účetní uzávěrky, bylo využito cíleného dotazníkového šetření formou přímých otázek a do tabulky zaznamenávaných odpovědí jednatelů zkoumaných společností.

2.2.1 Analýza časových řad

Data byla stažena z veřejně dostupných webových stránek Ministerstva vnitra ČR <http://www.justice.cz>, kde jsou jednotlivé roční uzávěrky správcem obchodního rejstříku skenovány a zveřejněny. Všechny právnické osoby mají povinnost tyto podklady prostřednictvím obchodního rejstříku zveřejňovat.

Časová řada

V této práci jsou využity statistické metody z oblasti ekonomických časových řad, kterou se myslí řada hodnot věcně a prostorově vymezeného ekonomického ukazatele, která je seřazena v čase směrem od minulosti do současnosti. Ekonomické časové řady je možné dělit dle typu sledovaného ukazatele na okamžikové a intervalové. Intervalovými

ukazateli mohou být objemy výroby, prodeje zboží nebo spotřeby surovin. Pomocí analýz časových řad je možno vytvářet predikce budoucího vývoje sledovaných ukazatelů, jak popisují Arlt a Arltová (2007).

Trend

Trend ukazuje dlouhodobé změny v průměrném chování zkoumané časové řady, tedy hlavní směr vývoje analyzovaného ukazatele za dlouhé období. Trend se obvykle dělí na klesající, rostoucí nebo trend konstantní. Pro analýzu různých časových řad jsou využívány trendové funkce, grafická porovnání a různé typy statistických tabulek (Hanousek a kol., 1992). Na základě analýz vývojových tendencí v kombinaci s vhodně uspořádanými daty je možné dospět k objektivnějším úsudkům ohledně stávajícího i budoucího vývoje (Malá, 2013).

Lineární trendová funkce

Lineární trendová funkce umožňuje popis i prognózu vývoje zkoumaných dat v časové řadě. Jedná se o model funkce, který je vhodný pro jednoduchý popis vývoje hodnot, které se mění lineárně, obvykle kdy k volbě této metody v daných případech postačuje grafická analýza hodnot sledovaného parametru. A to i přesto, že v mnoha případech je výhodné použít přesnějších prostředků, které nám dnes umí vyhodnotit i vědecké kalkulátory. K odhadům parametrů lineárních trendových funkcí v parametrech se používá metoda nejmenších čtverců (MNČ). Využitím této metody nejmenších čtverců získáváme soustavu normálních rovnic s parametry lineární funkce (Blatná, 2011).

$$u=a+bt \quad (2.1)$$

Indexní analýza

Jak dále uvádí Hindls a spol. (2006), pomocí indexů stejnorodých ukazatelů jsou vyjadřovány změny přírůstků p . Změna přírůstků (koeficient růstu) je dána obecným vzorcem:

$$\text{Jednoduchý index} \dots\dots\dots \Delta p = \frac{p_1}{p_0} \quad (2.2)$$

První absolutní diference

První absolutní diference (absolutní přírůstek) udává, jakým způsobem se změnila hodnota v časové řadě v čase t ve srovnání s hodnotou v čase, který tomu bezprostředně předchází ($t-1$), přičemž $t=2,3,4\dots n$. Absolutních přírůstků je $n-1$.

$$d_t = y_t - y_{t-1} \quad (2.3)$$

Koeficient růstu

Koeficient růstu je často používanou relativní charakteristikou poklesu či růstu popisující relativní postupnou rychlost změn jednotlivých hodnot v dané časové řadě. Jestliže koeficient růstu je vyjádřen v procentech, pak ho nazýváme tempem růstu. Platí zde rovněž, že $t=2,3,4\dots n$, koeficientů růstu je $n-1$.

$$k_t = \frac{y_t}{y_{t-1}} \quad (2.4)$$

Bazický index

Bazický index je počítán jako podíl sledované veličiny v čase t , kdy $t=2,3,4\dots n$, k hodnotě sledované veličiny v prvním tzv. bazickém období. Pomocí tohoto bazického indexu srovnáváme průběžné hodnoty s hodnotou základního (bazického) období (Meloun, Militký, 2012).

$$b_t = \frac{y_t}{y_0} \quad (2.5)$$

2.2.2 Finanční analýza

Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat obsažených především v účetních výkazech. Finanční analýza v sobě zahrnuje jednak hodnocení firemní minulosti a současnosti, tak prognózu budoucích finančních podmínek. Hlavním smyslem je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku a získání přehledu o jeho hospodaření. Účetnictví předkládá do jisté míry jednoznačné hodnoty peněžních údajů, ale ty se vztahují vždy jen k určitému časovému okamžiku. Aby mohla být tato data prakticky využita, musí být podrobena širší finanční analýze nejlépe v kombinaci se statistickými metodami (Růčková, 2011).

Rentabilita

Jak popisuje Kalouda (2016), pod pojmem rentabilita (výnosnost) uvažujeme výnosnost kapitálu, který jsme do podniku vložili. V ekonomické praxi existuje více popisů, obvykle jsou definice rentability utvářeny podle konkrétních potřeb podniku, nicméně jsou vždy postaveny na shodném základě.

Rentabilita aktiv ROA (Return of Assets) dává do poměru čistý zisk a veškerá investovaná aktiva. ROA odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na zdroje financování.

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}} \quad (2.6)$$

Rentabilita vlastního kapitálu ROE (Return on Equity) udává výnosnost kapitálu, který do podniku vložili vlastníci či akcionáři podniku.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní jmění}} \quad (2.7)$$

Rentabilita tržeb ROS (Return on Assets) dává do poměru čistý zisk a tržby, neboli nám označuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb.

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.8)$$

Likvidita

Finanční situace podniků se často zjišťuje na základě rozboru poměrových ukazatelů likvidity, s jejichž pomocí se zjišťuje schopnost podniku hradit své finanční povinnosti, své závazky. Obecně je likvidita podniku vnímána jako schopnost převést svůj majetek na finanční prostředky. Platí, že čím kratší je doba přeměny majetku na finance, tím je likvidita podniku lepší. Je však nutno brát zřetel na možné finanční ztráty způsobené touto přeměnou. Od toho se odvíjí dělení likvidity podniku do tří skupin (Marek, 2006).

- 1. stupněm je okamžitá likvidita, která se počítá jako podíl finančního majetku ke krátkodobým závazkům. Finančním majetkem se rozumí peníze v pokladně, na účtech, cenné papíry nebo šeky. Doporučená hodnota bývá 0,2-0,4 (Kalouda, 2016).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobá pasiva (závazky)}} \quad (2.9)$$

- 2. stupněm je pohotová likvidita, kdy se do čitatele přičítají k finančnímu majetku ještě krátkodobé pohledávky, alternativně v čitateli jsou oběžná aktiva bez zásob. Doporučovaná hodnota podle Grünwalda a spol. (2007) je hodnota 1.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobá pasiva (závazky)}} \quad (2.10)$$

- 3. stupněm je běžná likvidita, která udává, kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Doporučovaná hodnota je podle Růčkové (2011) hodnota 2, byť se také často udává rozmezí 2-2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva (závazky)}} \quad (2.11)$$

Ukazatele zadluženosti

Zadlužeností vyjadřujeme skutečnost, že podnik využívá k financování svých aktiv cizí zdroje, tj. dluh. U velkých společností nepřichází v úvahu, že by podniky financovaly své aktivity pouze z cizích, ani naopak jen z vlastních zdrojů. Podstatou analýzy zadluženosti je hledání optimálního poměru mezi využitím cizích a vlastních zdrojů (Růčková, 2011).

Míra celkové zadluženosti se vypočítá jako poměr celkového dluhu (cizích zdrojů) a celkových aktiv, tj. vyjadřuje rozsah dluhů, kterými se financují aktiva.

$$\text{Míra celkové zadluženosti} = \frac{\text{celkový dluh (cizí zdroje)}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.12)$$

Finanční páka se vyjadřuje jako podíl celkových zdrojů nad vlastním kapitálem, vypovídá, jak cizí zdroje přispívají k výnosnosti vlastního kapitálu.

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{celkové zdroje (aktiva)}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.13)$$

3 Teoretická východiska

3.1 Hospodářská soutěž

Hospodářskou soutěží se rozumí snaha jednotlivých subjektů na společném trhu uspět, dosáhnout větších výhod, dosahovat zisku případně jiných stanovených výhod, při vynaložení co nejmenších nákladů. Definice hospodářské soutěže je mnoho, obecně hovoříme o fungování podniků v konkurenčním prostředí, kde se snaží jednotliví účastníci získat pro sebe jistých výhod při dodržování platných zákonů a podzákonných norem. Vlastní hospodářská soutěž, tak jak je chápána v rozvinutých zemích západního světa, probíhala v naší zemi až od posledního desetiletí 20. století, kdy došlo k transformaci naší společnosti a bylo umožněno podnikání, došlo k deregulaci cen a k umožnění fungování volného trhu. Nad hospodářskou soutěží od července 2001 dohlíží Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, který se opírá především o Zákon o ochraně hospodářské soutěže č.143/2001 Sb. v platném znění, který „*upravuje ochranu hospodářské soutěže na trhu výrobků a služeb (dále jen „zboží“)* proti jejímu vyloučení, omezení, jinému narušení nebo ohrožení (dále jen "narušení")

a) *dohodami soutěžitelů (§ 3 odst. 1),*

b) *zneužitím dominantního postavení soutěžitelů,*

c) *spojením soutěžitelů, nebo*

d) *orgány státní správy při výkonu státní správy, orgány územní samosprávy při výkonu samosprávy a při přeneseném výkonu státní správy a orgány zájmové samosprávy při přeneseném výkonu státní správy (dále jen „orgány veřejné správy“).*“

Pro zlepšení postavení v hospodářské soutěži maloobchodních prodejen dochází k tvorbě aliancí, které zahrnují do svých aktivit společný nákup zboží, jeho distribuci a marketing. Nejdříve v České republice k tomuto posunu začalo docházet ve venkovských oblastech na trhu s rychloobrátkovým zbožím, například s potravinami. V současné době se tento trend rozšiřuje i do dalších typů maloobchodů a rovněž se již přestal omezovat jen na venkov, naopak se přesouvá hojně i do měst. Tím se vytváří protiváha k rozvoji maloobchodních řetězců vlastněných a řízených jako celek (Bednář, 2008).

Situaci podniků v hospodářské soutěži, a tedy v jejich rozhodování při podnikatelské činnosti však neovlivňuje jen nastavení podnikatelského prostředí a dodržování příslušných norem. Velký vliv má současný a budoucí vývoj ekonomiky. Podle Červeného a kol. (2013) se jedná zejména o tyto ekonomiku ovlivňující faktory:

- hospodářská politika vlády, například regulace, podpora podnikání, ochrana investic nebo ochrana domácího trhu;
- stadium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, tj. zdali ekonomika roste, stagnuje nebo klesá;
- politická situace a její vliv na ekonomiku země, například spolupráce s dalšími zeměmi nebo embargo;
- monetární politika státu;
- fiskální politika státu;
- stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míra zadlužení a s tím související podpora exportu, uvolnění nebo omezení importu, atd.;
- růst nebo pokles cen všeobecně (inflace/deflace) a především cen nákladů;
- růst nebo pokles ceny práce;
- situace na kapitálových trzích.

3.2 Právní formy podniků v ČR

Před založením každého podniku musí zakládající subjekt zvážit přednosti a nedostatky jednotlivých právních forem, které přicházejí pro efektivní fungování podniku v současných měnících se podmínkách v úvahu. Volba je obvykle jistým kompromisem. Podle právní formy se podniky dělí na podniky jednotlivce, kterými jsou živnostníci či podniky jednotlivců podnikajících na základě zvláštních právních předpisů, obchodní korporace, kterými rozumíme obchodní společnosti a družstva (družstvům je věnována zvláštní pozornost vzhledem k tématu této práce), které jsou zapsány v obchodním rejstříku, a státní podniky (Martinovičová a kol., 2019).

Podniky jednotlivců

Za podniky jednotlivce lze považovat osobu podnikající na základě živnostenského oprávnění, například podnikatele s maloobchodem stavebnin, nebo na základě zvláštních

právních předpisů, například lékaře provozujícího znaleckou činnost. Za živnost se považuje soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku za podmínek stanovených zákonem o živnostenském podnikání. Obecných i tematických definic je velké množství, na podnikání jednotlivců lze nahlížet také tak, že podnikatelem je kdokoliv, kdo vlastní a vede podnik nebo živnost, a není přitom důležité, zda je jakkoliv inovativní nebo se snaží o růst (Srpková, 2020).

Družstvo

Historie družstev je neoddělitelně spojena s potřebou lidí úzce spolupracovat v nejrůznějších oborech lidské činnosti. Počátky vývoje družstev sahají do 19. století, kdy v severoanglickém Rochdalu poblíž Manchesteru vzniklo v roce 1844 první družstvo pod názvem „Rochdale Society of Equitable Pioneers“. Jednalo se o svépomocné družstvo založené za účelem obchodování s tabákem, oblečením a potravinami a také za účelem výstavby domů a výroby rozličných výrobků. Za zmínku jistě stojí to, že toto družstvo fungovalo pod různými názvy a po různých slučováním až do roku 1991, kdy se stalo součástí družstva „United Co-operatives“ (Čáp a kol., 2016).

Družstvo v dnešním pojetí lze definovat jako společenství neuzavřeného počtu osob, které se zakládá za účelem hájení zájmů a vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem vlastního podnikání. Zakládá se společenskou smlouvou schválenou společně se stanovami ustavující schůzí, případně bez ustavující schůze zakladateli dohodou na obsahu stanov. Nejvyšším orgánem v družstvu je členská schůze, která schvaluje změny stanov a volí představenstvo družstva. Představenstvo družstva si volí svého předsedu a místopředsedu, kteří družstvo navenek zastupují s ohledem na konkrétní ustanovení ve stanovách. Při hlasování na ustavující schůzi má každý zakládající člen jeden hlas. Každý člen se podílí na základním kapitálu družstva stejným základním členským vkladem, který může být dle stanov individuálně navýšený o další členský vklad. Mnohé právní záležitosti stran chodu družstva jsou ZOK ponechány na stanovy, které si může členská schůze sama upravovat (Zákon č. 90/2012 Sb.).

Z hlediska právní úpravy může v naší zemi existovat:

- družstvo (obecně), mezi které spadají různá obchodní družstva, výrobní družstva atd., v nichž si členové vzájemně pomáhají k lepší prosperitě, vyšší konkurenceschopnosti a například výhodám z rozsahu;

- bytové družstvo – může být založeno jen za účelem zajišťování bytových potřeb svých členů;
- sociální družstvo, které soustavně vyvíjí obecně prospěšné činnosti především v oblasti sociální služeb a zdravotní péče, vytváření pracovních příležitostí, vzdělávání apod.;
- družstevní záložna, která musí mít uděleno povolení od ČNB k výkonu činnosti spočívajících v přijímání vkladů od svých členů a poskytování úvěrů svým členům (Čáp a kol., 2016).

Mnohá družstva sdružující obchodní firmy se snaží svým působením pomoci členům k lepší konkurenceschopnosti vyjednáváním lepších rabatových podmínek u dodavatelů, načítáním obrátů členů pod svou hlavičku a na tomto základě získání lepších odložených (obvykle ročních) dodavatelských bonusů. Rovněž se centrály družstev prostřednictvím svých zaměstnanců snaží zajišťovat společné marketingové služby, které by pro jednotlivé členy byly z důvodu vysokých finančních či časových nároků nad jejich možnosti. Zcela běžné je, že se členové obchodního družstva prezentují buď pouze logem družstva nebo spojením svých názvů společně s názvem či logem družstva, které je spojuje, čímž se snaží na poli reklamy konkurovat zaběhnutým řetězcům (příloha 1).

Díky poměrně velkému počtu družstev v České republice a potřebě hájit jejich zájmy došlo k založení Družstevní Asociace ČR (DAČR), která má za cíl sloužit svým členům a přispívat ke zlepšení ekonomických a sociálních podmínek života společnosti. DAČR spolupracuje s vládou a ministerstvy, prosazuje zájmy družstev a jejich svazů a napomáhá všestrannému rozvoji družstevnictví (<http://www.dacr.cz>, 2020).

Další výhodou spojenou s členstvím firem v družstvu, která se předně netýká ekonomických zájmů členů družstva, může být vyjádření společenské odpovědnosti, kterou v konečném důsledku vnímají pozitivně nejen zákazníci členů družstev, ale předně samotní členové družstev mající sociální citění. Příkladem takových aktivit jsou družstvy řízené benefiční akce, sbírky, nadace či nadační fondy (příloha 2), které tuto společnou odpovědnost koordinovaně cílí potřebným s podporou své zakládající členské družstevní základny (<http://www.nfbigmat.cz>, 2020).

Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

Jedná se o nejrozšířenější typ obchodní společnosti v České republice, která je založena společenskou smlouvou. Společníci ručí svým majetkem jen do doby a výše nesplacené vkladové povinnosti. Následně za své dluhy ručí pouze společnost a to celým svým majetkem. Statutárním orgánem je jednatel volený valnou hromadou. Ovlivňování chodu společnosti a čerpání zisků se řídí velikostí podílů společníků (Zákon č. 90/2012 Sb.).

Akciová společnost (a.s.)

Akciovou společností se rozumí taková korporace, v níž jsou podíly na společnosti reprezentovány akciemi, což jsou cenné papíry. Jejich majitelé, akcionáři, za dluhy společnosti neručí, ale mají právo se podílet na řízení společnosti, na podíl na zisku a na přidružená práva a povinnosti, především prostřednictvím svého vystupování a hlasování na valné hromadě akcionářů. Jednotlivé akcie mají svou nominální hodnotu a tržní hodnotu danou nabídkou a poptávkou trhu. Valná hromada akcionářů obvykle v českých podmínkách volí statutární orgán, kterým je představenstvo a dozorčí rada jako kontrolní orgán. ZOK také připouští volbu statutárního ředitele a kontrolně-řídicí správní rady (Štenglová, 2013).

Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)

Jedná se o společnost, v níž podnikají alespoň dvě osoby, které za dluhy ručí společně a nerozdílně celým svým majetkem. Pokud je společníkem právnická osoba, pak její práva a povinnosti musí vykonávat pověřená fyzická osoba. Společnost se zakládá společenskou smlouvou. Statutárním orgánem je jeden nebo více společníků (Zákon č. 90/2012 Sb., 2012).

Komanditní společnost (k.s.)

V českých podmínkách se jedná o méně častý typ právnické osoby, založené společenskou smlouvou, ve které za její dluhy ručí společníci rozdílně, a to tak, že zcela ručí komplementář a pouze omezeně komandista (do výše svého nesplaceného vkladu

nebo do smlouvou určené výše tzv. komanditní sumy). Statutárním orgánem komanditní společnosti jsou buď jen vybraní anebo všichni komplementáři (Zákon č. 90/2012 Sb., 2012).

Evropská společnost (ES)

Jedná se o evropskou akciovou společnost, která i přes registraci v ČR není velkými společnostmi hojně využívána. Tento typ společnosti působí ve více členských zemích EHS. Její fungování se řídí evropským právem obchodních společností upraveným národními zákony. Struktura i statutární orgán prakticky odpovídá akciové společnosti (Dědič a kol., 2006).

Evropské hospodářské zájmové sdružení (EHZS)

Jedná se o sdružení s mezinárodním prvkem upravené národním zákonem č. 360/2004 Sb., který upravuje jeho poměry stanovené nařízením Rady EHS. Nestanovuje-li tento zákon jinak, řídí se právní poměry ustanoveními příslušnými veřejně obchodním společností. Jednatel se stává osoba podle ustanovení příslušným společností s ručením omezeným. Tato společnost se zakládá smlouvou o sdružení a jejím hlavním cílem je podpora spolupráce mezi evropskými podniky na celoevropských projektech (Dvořák, 2006).

Evropská družstevní společnost (EDS alt. SCE)

Evropská družstevní společnost, také nazývaná evropské družstvo, je právnická osoba, která je ustanovena podle předpisů evropského práva obchodních společností fyzickými nebo právnickými osobami. Obecně účelem družstevních společností je uspokojování potřeb členů (družstev) a podpora při jejich rozvoji. Jednotliví členové by současně měli být zapojeni do činnosti EDS. Právní úpravu EDS definuje zejména Nařízení Rady (ES) č. 1435/2003 o statutu evropské družstevní společnosti, směrnice Rady č. 2003/72/ES a na národní úrovni Zákon č. 307/2006 Sb. Specifikem EDS je také zapojení zaměstnanců do rozhodování, nejčastěji prostřednictvím výboru zaměstnanců. EDS je řízena buď představenstvem, nebo správní radou volící generálního ředitele, kterým může být současně i předseda správní rady. Zvláštností je fakt, že při zrušení EDS by měl být

obchodní majetek v souladu se zásadou neziskového převodu převeden na jiný družstevní subjekt sledující obdobné nebo obecně prospěšné cíle. Podmínkou pro založení EDS je, že zakládající subjekty musí mít své sídlo nebo bydliště alespoň ve dvou členských státech EU (Čáp a kol., 2016).

Státní podnik (s.p.)

Státní podnik musí být založen zakladatelskou listinou prostřednictvím organizační složky státu, například ministerstvem, po souhlasu vlády. Podstatou státního podniku je podnikání a generování zisku při plnění významných strategických, hospodářských, společenských, bezpečnostních nebo dalších zájmů státu s tím, že státní podnik nehospodaří s vlastním majetkem, ale s vymezeným majetkem státu. Statutárním orgánem je ředitel, kterého jmenuje a odvolává zřizující ministerstvo, případně vláda (Zákon č. 77/1997 Sb., 1997).

3.3 Obchodní sítě a nákupní podmínky

Jedním z hlavních rysů současného českého maloobchodu je bezesporu jeho „globalizace“. Ta probíhá v mnoha směrech: roste úloha silných nadnárodních i domácích řetězců a s nimi spojených velkých investic. Jako reakce na růst těchto sítí se objevují kooperace a integrační tendence menších podnikatelů. Globalizuje se však i samotný český spotřebitel a zákazník, který mění své nákupní chování a návyky, mění své preference. Jak dále připomínají Bednář, Spilková a kol. (2008), Češi přijímají „západní“ modely chování rychleji než ostatní národy střední Evropy. Při nakupování kladou větší důraz na čtení letáků maloobchodních řetězců, jsou také více citliví na reklamní kampaně a reklamu obecně. V neposlední řadě zákazník vyhledává zboží za co nejlepší cenu, což mu kromě letákových případně jiných kampaní v dnešním digitalizovaném světě značně ulehčuje internet.

Nákupní podmínky velkých sítí jsou značně rozdílné oproti nákupním podmínkám běžných maloobchodních prodejců, což je dáno především jejich schopností prodat velké objemy produktů a tím si vylepšit svou vyjednávací pozici u dodavatelů. Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity a jako proces zaujímá ve většině podniků významné místo. Bez ohledu na právní subjektivitu podniku či na jeho předmět činnosti je nákup

považován za aktivitu, která má bezprostřední vliv na náklady podniku a jakákoliv úspora představuje jednoznačné ovlivnění konečné efektivnosti podniku. Z pohledu teorie i hospodářské praxe má tedy nákup významný podíl na příspěvku k podnikovému úspěchu, a to z hlediska operativního i strategického (Martinovičová a kol., 2019).

Každý odběratel se tedy snaží o vyjednání si co nejvýhodnějších nákupních podmínek. Jeho vyjednávací síla je však přímo úměrná jeho schopnosti prodat velké objemy zboží. Nákupní podmínky jsou obvykle přidruženou přílohou rámcových dodavatelských smluv a jsou v nich především stanoveny (Červený a kol., 2013):

- rabaty (slevy) z ceníku;
- odložené bonusy podle výše obratu za určité období;
- dodací podmínky (rychlost dodávky, velikost objednávky);
- splatnosti faktur;
- příspěvky dodavatelů na marketing odběratelů;
- další dodatečné podmínky (věrnostní programy, dodávání vzorků, zpětný odkup, konsignační skladování, záruční podmínky atd.).

Jak je z výše uvedeného patrné, dostat se k nákupním podmínkám zaručujícím dostatečnou konkurenceschopnost proti běžným obchodním řetězcům je pro podnik bez členství v nějakém obchodním/nákupním sdružení, které vyjednává za větší počet svých členů, velmi obtížné. Na druhou stranu každý podnik, který se stane členem nějakého nákupního sdružení, například obchodního družstva, musí více či méně dodržovat jistá pravidla takového uskupení, v něčem se musí podřídit. Nelze a jistě samotná sdružení to takto ani nechtějí, aby člen pouze využíval výhod plynoucích z jeho členství. Je nutné, aby se členové také podvolovali alespoň na elementární úrovni domluveným pravidlům nebo společným potřebám, platili obvykle určité příspěvky na chod centrály společenství a také upravovali své nákupní zvyklosti s ohledem na plnění závazků vůči společným dodavatelům, za něž pak všem členům náleží nasmlouvané benefity. Rozhodnutí, zda do takového sdružení vstoupit, je jedno ze zásadních manažerských rozhodnutí, které majitel menšího podniku musí učinit. Podnikatel musí vyhodnotit aktuální stav v příslušném odvětví a v příslušném regionu a respektovat ekonomické zákonitosti. Nový podnikatelský model založený na spolupráci mezi obdobnými firmami mu může umožnit dosahovat nižších nákladů a vyšších marží (občas bez ohledu na nižší ceny). Na druhou stranu

zakladatel každé jednotlivé firmy, která se stala úspěšnou, se také mnohdy stal její tváří, stal se určitou značkou firmy a svým členstvím a vystupováním pod hlavičkou určité obchodní sítě svou značku částečně ztrácí, respektive ji propojuje se značkou podnikatelského sdružení (Koch, 2013).

3.4 Marketing z pohledu obchodních sítí

Smyslem marketingové komunikace je podpora úspěšného prodeje produktů a služeb, přičemž síla marketingu je založena na tom, že je součástí naší každodennosti (Roubal, Zich, 2014).

Aby byl marketing správně zaměřený například na podporu nových služeb, produktů, technologií nebo nové značky, musí být pojat komplexně. V takovém případě je žádoucí, aby byla marketingová strategie uchopena napříč jednotlivými oblastmi, aby důsledně i důmyslně propojovala jednotlivé okruhy, především reklamu, cenovou politiku, design i pokrytí trhu. Samozřejmostí je využití inovativních metod propagace a reklamy tak, aby byly dostatečně pochopitelné (Baker, 1993).

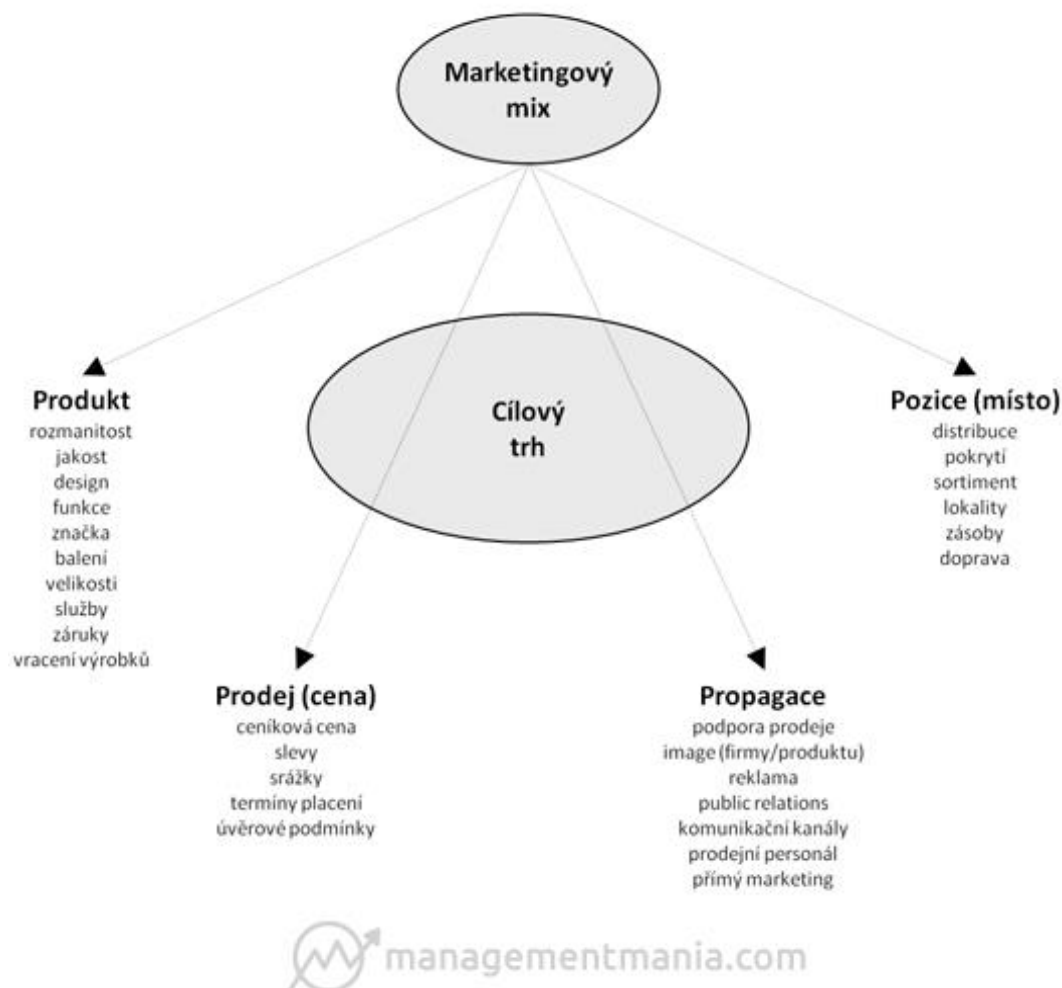
Současný marketing je popisován mnoha způsoby a nelze označit některý z nich za ten lepší nebo výstižnější. Níže uvedené definice si ovšem neodporují, naopak, mnohdy se vhodně doplňují:

- *marketing je manažerský proces zodpovědný za identifikaci, předvídání a ziskové uspokojování požadavků zákazníků;*
- *moderní marketing je o potřebách, přáních a očekáváních zákazníků nyní, a zejména v budoucnu;*
- *marketing v sobě zahrnuje vyhledávání toho, co spotřebitel chce, a umožňuje mu porovnávání produktů podniku s těmito potřebami při vytváření zisku podniku;*
- *úspěšný marketing znamená mít správný produkt na správném místě v pravý čas a jistotu, že je zákazník o produktu informován (Kašík, Havlíček, 2012, s. 12).*

S pojmem marketing je úzce spjat termín marketingový mix. Jedná se o obecný model založený na myšlence současného udržování souladu mezi čtyřmi strategickými

proměnnými, tzv. 4P : Product, Price, Place, Promotion, tj. produktu, ceny, trhu a propagace a distribuce (Červený a kol., 2013). Tyto proměnné popisuje obrázek 1.

Obrázek 1 - Marketingový mix



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>, 2020

3.4.1 Umístění prodejních jednotek

Z pohledu marketingových aktivit u obchodních sítí nebo podnikových sdružení, jako jsou různá obchodní družstva nebo nákupní aliance, hrají zásadní roli koordinované kroky u všech jednotek prodejní sítě (myšleno například všech jednotlivých prodejen či jednotlivých sdružených členů družstva prodávajících obdobné produkty). U sítí všeho typu je však zásadně výhodné, pokud má takový řetězec své jednotky pokud možno rovnoměrně rozprostřeny po celém zájmovém území, v českých poměrech obvykle na celém území České republiky. Jednotlivé prodejní jednotky, aniž by si vzájemně

konkurovaly, pak s výhodami z rozsahu (úspor) využívají centrálně řízeného marketingu. Díky koordinaci centrály jednotlivých řetězců se zajišťují výhodné dopravní podmínky pro transport zásob nebo jejich přesun mezi jednotkami. Sofistikovaná sdílená informační a komunikační řešení spolu s mechanismy spolehlivých kontraktů jsou schopna koordinovat požadavky a potřeby vlastních jednotek v rozvinutých síťových prostředcích (Fiala, 2009).

3.4.2 Propagace sítě

Při potřebě propagace jednotlivého malého podniku podnikatel naráží na nesoulad mezi náklady a požadavky na tuto propagaci. Udělat reklamní kampaň takovou, aby například prodejna stavebních výrobků byla známá po celém kraji, přičemž má svou jedinou provozovnu v jednom okresním městě, je úkol s ohledem na obvykle omezené finanční zdroje velmi náročný, až nemožný. Rozhodne-li se podnikatel reklamu své provozovny omezit na svůj okres, připravuje se tak o potenciální zákazníky z řad větších stavebních firem, které do okresu přijedou za zakázkou a potřebují okamžitě řešit dodávky stavebního materiálu. Tento typický příklad dává jednoznačnou výhodu obchodním řetězcům, které si mohou finančně dovolit udělat propracovanou reklamní kampaň zaměřenou na název své sítě na celém území státu. Tyto řetězce obvykle zaměstnávají nebo si najímají marketingové specialisty na reklamu, kterou cílí na všechny potenciální zákazníky z řad jak stavebních firem, tak z řad solitérních stavebníků na celém území naší země. Taková obchodní síť si může dovolit svou prezentaci prostřednictvím sponzorování hojně sledovaných vrcholových sportovních a kulturních akcí, vydávání vlastního časopisu (příloha 3) či rozsáhlou P.R. kampaň prostřednictvím sociálních sítí a internetu obecně.

Jak píše Limbeck (2014), aby byla reklama nejen účinná, ale také ekonomicky únosná, efektivní, je třeba ji zaměřit ve správnou dobu na správný segment trhu. Rovněž je nutné proklamovat nabídku tak, aby zákazník rozpoznal a pochopil, co konkrétně díky ní získá a jakým způsobem to přispěje k jeho úspěchu. Za obecně jednu z nejvyšších met na poli propagace je vnímána reklama televizní. Finanční náročnost televizní medializace a reklamy v oblasti maloobchodu či velkoobchodu je však fakticky dostupná jen finančně silným řetězcům, které cílí prostřednictvím své široké sítě prodejen na území celé země, kde příslušná TV stanice primárně vysílá. Obvykle má taková síť více jak 50 prodejen, mezi něž se de facto vysoké náklady na výrobu a vysílání TV spotu rozpustí (příloha 4). Ovšem neznamená to, že velká síť si může dovolit do nákladných reklamních kampaní

investovat bez ohledu na to, jaká je návratnost takových investic. S tím, jak se zvyšují náklady na takové reklamní kampaně, zvyšuje se i potřeba měření výhodnosti takového marketingového prostředku. Tam, kde je možné spočítat výši nárůstu prodejů v závislosti na probíhající kampani, je žádoucí tento nárůst prodejů převedený do nárůstu zisku porovnat s jedním z nejdůležitějších čísel v marketingu – nákladů na získání zákazníka (custom acquisition cost). Pokud navýšení zisků nepokryje tyto náklady, pak se jedná o kampaň, která se hodnotí jako neúspěšná (Dib, 2020).

3.4.3 Prodejní podmínky

Nákupním zvykem a oblibou českých zákazníků se stalo využívání prodejních akcí spočívajících především v nabídce zboží za zvýhodněné prodejní ceny prezentované přes různé tiskoviny vhozené do poštovních schránek. V posledním desetiletí 20. století byly tyto akce typické především pro prodejny potravin, obvykle se týkaly jak sítí maloobchodů (např. Diskont Plus), tak i lokálních prodejen, které si tvořily vlastní letáky se zvýhodněnými nabídkami a zajišťovaly si jejich lokální distribuci. Postupným rozvojem a s narůstající silou řetězců a také větší informovaností zákazníků prostřednictvím specializovaných internetových srovnávačů akcí se prodejní akce a jejich prezentace staly doménou velkých obchodních sítí, které již neměřily jen na nabídku potravin, ale i na další oblasti jako je drogerie či domácí potřeby (<https://www.kupi.cz>, 2020).

Malé samostatné prodejny již nedokázaly konkurovat svými nabídkami velkým sítím a takových propagačních aktivit se buď vzdaly, nebo je začaly sdílet prostřednictvím různých aliancí, sdružení či družstev. Nejinak tomu bylo i v sektoru prodeje stavebních materiálů. Jednotlivé řetězce prodejen stavebních materiálů začaly nabízet svým zákazníkům obvykle měsíční zvýhodněné akce na vybrané materiály, které prezentovaly přes své reklamní tiskoviny, internetové stránky, sociální sítě a také s pomocí rozhlasového a televizního vysílání. Zákazník pak dostal vybrané produkty na všech prodejnách za prezentovanou zvýhodněnou cenu a mohl se dále rozhodnout, zda využije stejný podnik i pro nákup dalšího zboží. Ve vztahu k zákazníkům z řad firem či živnostníků navíc v rámci obchodních sítí s jednou vlastnickou strukturou a centrálním řízením platí zásada, že prověření konkrétního zákazníka a jeho tzv. zasmluvnění k prodeji zboží na fakturu a s určitou rámcovou slevou učiněné na jedné provozovně se automaticky uznává i při nákupech takového zákazníka na jiné provozovně stejné sítě. Tato zásada s výjimkou centrálně řízených prodejních akcí nemusí však platit u různých sdružení a družstev, kde se

jejich členové sice domluví na nákupních podmínkách u dodavatelů i na prodejní reklamní akční ceně na konkrétní výrobky, nicméně nemusí si navzájem uznávat prověření zákazníků či úpravu dalších slev na neakční výrobky, což je dáno jistou nezávislostí a samostatnou právní subjektivitou jejich členů. Tato skutečnost může být na jedné straně výhodou při jednání zákazníka na konkrétní prodejně, kde má její majitel prakticky neomezené rozhodovací pravomoci a může zákazníkovi nabídnout lepší prodejní podmínky, než by dostal od běžné sítě, na straně druhé to migrující zákazníky z řad například stavebních firem může zatěžovat nutností dalšího vyjednávání o cenách, dokládání své platební schopnosti a podobně. Tato družstva či aliance obchodníků si musí na svých řídicích schůzích vytyčit vize do budoucna, určit si, na kolik chtějí i v těchto citlivých záležitostech ustoupit ze svých pravomocí a podřídit se celku, důvěřovat si. Musí si určit svůj pohled do budoucna a pohled na budoucí podnikatelské prostředí, obzvláště na proměny konkurenčního prostředí. Pokud tak učiní a určí si priority, do jaké míry se přiblíží i v oblasti prodejních podmínek běžným prodejním sítím, pokud mají jasně danou vizi, má firma resp. společenství firem předpoklady v budoucím konkurenčním prostředí uspět (Lehtinen, 2012).

3.4.4 Produkty

Nabídka produktů, jejich kvalita, funkce, značka, design či balení jsou nedílnou součástí marketingu při prodeji produktů v kterémkoliv odvětví. Zdálo by se, že z pohledu obchodních sítí lze nabízený produkt ovlivňovat centrálním výběrem správných dodavatelů, případně vhodné řady takových výrobků od určitých dodavatelů, které sdílejí podobné cíle a filozofii prodeje výrobků s ohledem na jejich vlastnosti, jakými jsou například kvalita nebo ekologický přístup při jejich zpracování. Bezsporně tomu tak je, nikoliv však zcela. Je pravdou, že jsou prodejní sítě, které v první řadě cílí na to, nabídnout zákazníkovi produkt za nejnižší možnou cenu. V takovém případě jde mnohdy kvalita stranou, základ marketingových kampaní je postavený na nízké ceně. Přesto se prodejce snaží produkt nabízet jako kvalitní, například se slogany typu „dobrá kvalita za skvělou cenu“ apod. Jiné sítě se snaží cílit na klientelu požadující kvalitní (značkové, ekologické či bio) zboží, logicky pak je tomu přizpůsobena i jejich nabídka. V neposlední řadě je možné se setkat s tím, že všechny sítě se větší či menší měrou snaží oslovit maximum skupin zákazníků nabídkou různých typů výrobků, přičemž jejich nabídka produktů se od sebe liší důrazem na určité specifikum (kvalitu, cenu, ekologii), ale současně nabízí i alespoň

základní sortiment ostatních produktů s vlastnostmi, na které důraz nekladou. Prodejci tedy hledají jistou „střední cestu“, která by snížila náklady na zásoby i na jejich řízení a současně zabezpečila požadovanou úroveň služeb zákazníkům (Hádek, 2008).

Popsaná situace nahrávala opět jen k cenové válce na poli obdobných nebo dokonce shodných produktů, mezi jednotlivými prodejními sítěmi. Obchodní sítě hledaly další cesty, jak se od sebe odlišit. Cestou, kterou se vydaly nejdříve řetězce v potravinářství, ale v posledních letech se tento trend rozšířil i do sítí se stavebními materiály, je tzv. brandování produktů vlastní značkou. Jednotlivé sítě si začaly s menšími či většími úspěchy nechat vyrábět výrobky do balení s vlastním logem, případně se značkou, kterou daná síť vlastní. Následně se tak na trhu začaly objevovat minerální vody Tesco či léky Dr. Max od stejnojmenných obchodních sítí, jogurty Jarmark (značka firmy Kaufland) či řezné kotouče na beton Izomat od Izomat stavebnin (příloha 5).

Sítě se snaží produktem s vlastní značkou oslovit své zákazníky tak, aby se k nim zákazník vracel, pokud je s produktem spokojený. Je logické, že totožný produkt nemůže (alespoň se shodnou značkou) zakoupit jinde. Tato cesta se však ukazuje být vhodnou při zacílení na zákazníka, u nějž rozhoduje cena, neboť značka prodejních sítí málokdy má takovou váhu, aby v očích zákazníka porazila zavedené známky značkových výrobců. Některé řetězce na toto zjištění zareagovaly tak, že samy pod svou značkou vyrábějí hned dvě řady tzv. privátních balení, které dle kvality i rozdílně propagují. Opět je možné jako příklad uvést řetězec Tesco, který donedávna prodával obyčejnou minerálku s jednoduchým logem Tesco (value), kde byla podstatná co nejnižší cena, a také minerálku s barevným logem Tesco, kterou prezentovala síť jako prémiovou kvalitu, u které bylo možné i na etiketě najít malým písmem název značkového výrobce. Obdobně tomu je i u stavebních materiálů. Například u Hobbymarketu Bauhaus může zákazník najít rovněž dvě vlastní řady pytlovaných betonů, u nichž hned z názvu i barevnosti obalů je jasné, na koho která řada primárně cílí. Nadto však i zde platí, že sítě si obvykle nedovolí nenabídnout i alternativu s názvem a logem značkového výrobce, kterou je možné nabízet za nejvyšší cenu. Příklad třech substitutů – pytlovaných betonů z řetězce Bauhaus s cenami zveřejněnými na internetových stránkách <https://www.bauhaus.cz> k 6.10.2020 jsou uvedeny v příloze 6; dva z těchto výrobků jsou privátní značkou Bauhausu cílící na různé typy zákazníků (hobby a profi) a posledním je produkt konkrétního výrobce. Jak dále uvádí Lehtinen (2012), význam značek podstatně roste, neboť zákazníci a vlastně všichni lidé dostávají obrovské množství reklamních materiálů a všechny je analyzovat je nad lidské

síly. Povědomá značka, obvykle spolu s přiměřenou cenou, usnadňuje zákazníkům rozhodování a dodává pocit jistoty. Někteří zákazníci nad značkou stále preferují pouze cenu, nicméně s rostoucí cenou práce se tento trend postupně mění ve prospěch kvality.

3.5 Podnikání obchodních firem v oboru stavebnictví

Obchodní firmy v oboru stavebnictví, myšleno prodejci stavebních materiálů, se snaží stejně jako jiné podnikatelské subjekty své firmy mj. rozvíjet, získávat větší podíl na trhu a generovat zisk. V českém prostředí mají tyto firmy nejčastěji statusy společností s ručením omezeným, akciových společností a osob samostatně výdělečně činných. Nejsou však výjimkou i všechny další právní subjektivity s výjimkou státního podniku. Stát se v této oblasti podnikání přímo neangažuje. Tyto podniky se řídí ve svém podnikání a jeho vykazování stejně jako ostatní podnikatelské subjekty primárně Zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, Zákonem č. 89/2012 Sb., občanským zákoníkem, Zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb., Zákonem č. 280/2009 Sb., daňovým řádem, a dalšími právními předpisy v platném znění (Brychta a kol., 2019).

Je již minulostí stav, kdy bylo zapotřebí vzhledem k prudkému rozvoji průmyslu rychle a relativně levně vybudovat mnoho bytů pro zaměstnance těchto podniků. Takové zadání dříve splňovala výstavba bytových, panelových domů či celých sídlišť, která obklopovala průmyslová centra. Státní orgány tehdejší doby určovaly počet bytových jednotek, direktivně stanovovaly jejich standard a rozmísťovaly je tak, aby sloužily rozvoji výroby v průmyslu, zemědělství a rozvoji služeb (Skřivánková, Švácha, Koukalová, Novotná, 2017).

V současné době se stavební výroba řídí především poptávkou jednotlivých investorů, tedy nejčastěji lidí, kteří chtějí bydlet v novém či zrekonstruovaném, nebo firem, které potřebují budovat své podniky. Bytová či průmyslová výstavba, kde je investorem stát či obec, je zcela minoritní, vyjma staveb celostátního významu (jaderné elektrárny, dálnice apod.). Výstavbu velkých bytových komplexů zajišťují soukromé developerské společnosti, které následně byty na základě nabídky a poptávky dále prodávají či pronajímají. Obdobně tomu je u průmyslových hal, které na našem území rostou nevídanou rychlostí. Avšak výroba montovaných hal, betonových skeletů či silnic se obvykle nijak nepromítne do obrátů obchodních firem se stavebními produkty, jelikož na takové zakázky se materiály obvykle dodávají od výrobců šterku, betonu či plechů přímo k realizačním

firmám. Úspěšnost podnikání prodejců stavebnin je tedy závislá primárně na investorech z řad občanů, běžných podnikatelů a částečně developerů, kteří si ovšem část svých odběrů snaží také zajistit u výrobců stavebních materiálů napřímo. Běžný stavebník si dopředu rozmyslí, ze kterých materiálů bude stavět a od kterých prodejců stavebnin tyto materiály a za jakých podmínek nakoupí. Pokud si stavebník udělá kvalitní dodavatelskou přípravu, zajistí si tím také při větších odběrech slevy, které nejsou zanedbatelné (Stárek, 2009).

Aby však kterýkoliv investor mohl zahájit výstavbu, musí mít kromě vyřízení administrativních náležitostí a zajištění stavebních firem a dodavatelů materiálů zajištěno finanční krytí. Většina dražší výstavby bytů a domů se dnes minimálně zčásti financuje prostřednictvím hypotečních případně investičních úvěrů. Aby investor takový úvěr dostal, musí být pro banku dostatečně bonitní. S tím souvisí ekonomická situace žadatele, jaké má osoba nebo firma příjmy, jak dlouhodobě hospodaří. Na tom, jak se investorovi daří, se samozřejmě podepisuje i ekonomický vývoj celé naší země. Nicméně v oblasti stavebnictví téměř bez výjimky platí zásadní specifikum tohoto oboru, a to, že pokud se stavba zahájí, tak je téměř vždy, bez ohledu na aktuální ekonomické či politické turbulence, dokončena (Bayer, 2004). Platí zde jistá setrvačnost, což samo o sobě může vypadat jako pozitivní skutečnost vzhledem k stavební výrobě a s tím spojeným dodávkám stavebních materiálů. Bohužel stejná setrvačnost platí i po takových ekonomických turbulencích, kdy dochází k propadu stavební výroby ještě po delší čas například po konci finanční krize z let 2007/2008, která se projevila s dvouletým až tříletým zpožděním (https://www.czso.cz/csu/czso/bvz_cr, 2020). V takové době ostatní podniky, jako jsou například výrobci automobilů, již zase produkují zvyšující se počty automobilů. Naštěstí pro stavební výrobu stavby včetně administrativního vyřízení a zajištění finančního krytí trvají více let a v jejím průběhu mohou být taková ekonomická úskalí v některých případech částečně překlenuta. V případě jednodušších staveb, jako jsou rodinné domy, si stavebník může část prací provést svépomocí, čímž ušetří, avšak potřeby nákupu řádně homologovaných výrobků se nevyhne (Neff a kol., 2002).

3.6 Měření úspěšnosti obchodních firem ve stavebnictví

Vytvoření obrazu o společnosti, o zvolení správného podnikatelského plánu, vhodného modelu nebo o jinak pojaté úspěšnosti obchodních firem, se věnuje celá řada analýz, z nichž je každá ovlivněna úhlem pohledu a především požadovaným výstupem

s ohledem na specifikum daného odvětví. Ne každá analýza je vhodně aplikovatelná na tu kterou společnost. Pro měření úspěšnosti prodejců stavebních materiálů neexistuje jednoznačné kritérium, podle něž by šlo stanovit, kdo je jak úspěšný. Pohledů na úspěšnost je mnoho. Mezi obchodními firmami zabývajícími se prodejem stavebních materiálů existuje silná konkurence a i jistá řevnivost. Neplatí to pouze u velkých řetězců, které si mnohdy zakládají na velikosti obrátu nebo například počtu svých provozoven v zemi. Mnohdy i malí prodejci, zvláště když jsou si geograficky blízko, se snaží oslovit své zákazníky prezentováním toho, jak oni jsou úspěšnější co do počtu dodaných fasád nebo prodeje tun jádrových malt než jeho konkurent, který funguje na hranici rentability s nejistým výhledem. Někteří podnikatelé si zakládají více na obsazení trhu než ziskovosti, jiní na hodnotě značky či na budoucí hodnotě společnosti. Některé analýzy se zabývají striktně číselnými parametry, jiné zohledňují i jiné aspekty a nabízejí i možnosti ve změnách řízení. Níže jsou popsány vybrané typy analýz, které by mohly být využity s ohledem na specifika této práce k rozboru aktuálního, případně předešlého stavu podniků různými pohledy.

3.6.1 Finanční analýza

Jedním z nejexaktnějších způsobů měření úspěšnosti obchodních společností je posouzení standardizovaných položek prostřednictvím finanční analýzy. Jednotlivé položky jsou dostupné z účetních uzávěrek, které mají společnosti povinnost každoročně vytvářet v souladu s příslušnými zákonnými předpisy a současně podléhají kontrole příslušných finančních úřadů (Sedláček, 2010).

Finanční analýza se standardně rozděluje na tři typy (Kalouda, 2016):

- Vertikální – vyjadřující položky účetních výkazů jako procentuální podíl k jediné zvolené základně položené jako 100 procent. Při rozboru rozvahy je touto základnou bilanční suma a pro výkaz zisku a ztrát to obvykle bývají výnosy.
- Horizontální – porovnávací určitou položku v čase, to znamená změnu řádků výkazu zisku a ztrát a rozvahy. Vývoj lze sledovat jako absolutní nebo procentuální změny, případně indexem.

- Poměrová – dávající na rozdíl od vertikální či horizontální analýzy do poměru jednotlivé položky mezi sebou. Díky tomu můžeme vidět finanční situaci zkoumaného podniku v širších souvislostech. K charakteristice pak nelze vystačit jen s jedním ukazatelem, ale je jich třeba několik. Hovoří se pak o soustavě ukazatelů. Vhodnými ukazateli pro požadovaná zkoumání jsou rentabilita, likvidita a zadluženost.

Jak uvádí Pilařová a kol. (2014), účetní uzávěrky, v nichž jsou uvedeny základní účetní položky využitelné pro další analýzu úspěšnosti a srovnání vypočítaných parametrů, se skládají z výkazu zisku a ztráty (tzv. výsledovky), rozvahy a přílohy k účetní uzávěrce. Tyto účetní dokumenty musí všechny právnické osoby u příslušných rejstříkových soudů zveřejňovat, respektive jim je odevzdávat a tyto tzv. obchodní rejstříky přijaté výkazy následně digitalizují a zveřejňují mj. i na internetovém portálu <https://or.justice.cz/> ve složce *sbírka listin* (obrázek 2).

Obrázek 2 - Ukázka přehledu sbírky listin na webu obchodního rejstříku

Spisová značka: B 20386 vedená u Městského soudu v Praze
 Obchodní jméno: SPOLCHEMIE, a.s.
 Identifikační číslo: 037 07 873 (viz [obchodní rejstřík](#))

Adresa

Sídlo společnosti: Prokopova 148/15, Žižkov, 130 00 Praha 3

Přehled listin

Číslo listiny	Typ listiny	Vznik listiny	Došlo na soud	Založeno do SL	Stránek
B 20386/SL13/MSPH	ostatní rozhodnutí jed. akcionáře	22.7.2020	21.8.2020	28.8.2020	2
B 20386/SL12/MSPH	účetní závěrka [2018] 1.1. 2018 - 31.12. 2018	31.12.2018	12.2.2020	13.2.2020	16
B 20386/SL11/MSPH	účetní závěrka [2018]	31.12.2018	16.12.2019	6.1.2020	13
B 20386/SL10/MSPH	zpráva o vztazích [2018]	31.12.2018	16.12.2019	19.12.2019	5
B 20386/SL9/MSPH	zpráva o vztazích r. 2017	31.12.2017	18.12.2018	11.1.2019	5

or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=886126

Zdroj: <https://or.justice.cz/>, 2020

Nepochybnou výhodou finanční analýzy se standardizovanými parametry jako jsou různé typy rentabilit a likvidit je možnost relevantního srovnávání mezi jednotlivými firmami i v rámci jedné firmy v průběhu času. Podstatnou podmínkou pro takové rozborů jsou relevantní data získaná především z účetních závěrek, ideálně zpracovaných

autorizovanými účetními poradci. Vlastní účetní výkazy jsou u většiny středních a větších firem v souladu s příslušnou zákonnou normou vedeny podle aktuálně platných postupů pro podvojný účetnictví (Skálová, 2020).

3.6.2 **Balanced scorecard**

Další z alternativ, jak je možné posuzovat podnik, resp. měřit jeho výkonnost, je metoda tzv. vyvážených skórovacích karet, častěji nazývaného původním anglickým názvem Balanced scorecard (zkr. BSC). Tato metoda se nezaměřuje pouze na úzký soubor ukazatelů, nýbrž na komplexní hodnocení, které nahlíží na podnik z mnoha pohledů tak, aby žádný z nich nemohl převážit nad ostatními. BSC byl vyvinut v 90. letech 20. století americkými konzultanty Davidem P. Nortonom a Robertem S. Kaplanem jako systém pro měření a řízení výkonnosti podniku na základě vzájemně propojených klíčových ukazatelů výkonnosti. Takovými ukazateli se myslí zejména:

- ekonomické ukazatele;
- ukazatele kvality;
- ukazatele výkonnosti procesů;
- ukazatele zásob;
- ukazatele dalších služeb.

BSC pracuje se čtyřmi perspektivami hodnocení organizace, které však nejsou zcela závazné (Kaplan, Norton, 2000), a to:

- finanční perspektiva;
- zákaznická perspektiva;
- provozní perspektiva (učení se a růst);
- procesní perspektiva.

Pro lepší ilustraci je na obrázku 3 prezentován jeden z možných vzorů Balanced scorecard.

Obrázek 3 - Vzor BSC



Zdroj: https://docplayer.cz/docs-images/48/20598214/images/page_7.jpg, 2020

V každé z oblastí jsou nastaveny cíle a způsoby měření jejich dosažení, s jejichž využitím se provádí následné vyhodnocení. Podstatné je, aby nastavení původních parametrů a jednotlivé hodnocené parametry i vlastní metrika byly vyvážené. O to se musí postarat tým odborníků z daného podniku, úseku či odvětví, který je odpovědný za tvorbu tzv. skórovací karty, pomocí níž probíhá následná analýza, dále měření a návrhy změn v chodu zkoumaného subjektu.

Jak tedy vyplývá z výše uvedeného, cílem této metody není jen vlastní analýza a měření, ale také návrh změn strategie řízení. Jak doslovně říkají Kaplan s Nortonem (2000): *Cílem projektu BSC není vyvinout nový soubor měřitek. Měření – způsob popisu výsledků a záměrů – je jistě mocným motivačním a ověřovacím nástrojem. Ale měřicí rámec BSC by měl být využit při vývoji nového manažerského systému. Rozdíl mezi měřícím a manažerským systémem je sice málo patrný, ale rozhodující. Měřicí systém by měl být pouze prostředkem k dosažení důležitějšího cíle – strategického manažerského systému, který pomáhá získat zpětnou vazbu o implementované strategii.* Jak je tedy patrné, BSC je vhodný k vlastnímu měření úspěšnosti, ale především k následnému směřování například daného podniku. Ačkoliv pro účely srovnávání více podniků se tato metoda

nejeví jako nejvhodnější, není tomu tak, pokud srovnávané podniky směřují ke stejným cílům a hodnotám a vzájemně se pohybují v těsném „příbuzenském“ vztahu.

3.6.3 Benchmarking

Metoda benchmarking je postavena na dlouhodobém porovnávání kvality produktů nebo činností podniku s konkurenčními produkty nebo podniky. Prvním nejznámějším příkladem využití této srovnávací metody bylo její využití v 80. letech společností Xerox Corporation, která řešila problém ceny svých výrobků ve srovnání s japonskými konkurenty na poli výroby kopírek. Díky této metodě Xerox Corporation zjistil svá slabá místa v úseku výrobních nákladů, mohl se tak konkurenci následně přizpůsobit, a stát se tak opět více konkurenceschopným. Benchmarking je charakterizován jako proces vzájemného sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky (uznávané) konkurence za účelem zlepšení své konkurenceschopnosti, zvýšení efektivity i kvality v oblastech managementu a marketingu (Jakubíková, 2008).

Benchmarking lze podle Nenadála a kol. (2011) rozdělit podle typů na:

- Vnitřní benchmarking – zaměřuje se na měření a srovnávání podobných indikátorů či operací v rámci jedné společnosti či jednoho řetězce. Díky snadnému přístupu k datům lze poměrně efektivně získat přesná srovnání, která lze využít nejen pro měření výkonnosti, ale především pro následné zlepšení určité součásti řetězce.
- Vnější benchmarking – porovnává jednu společnost s jinou, konkurenční. Při této studii se vzhledem k citlivosti potřebných dat obvykle využívají externí agentury.
- Funkční benchmarking – nezaměřuje se vůbec na srovnávání podniků či procesů ze stejné oblasti, naopak porovnává určité typy postupů významných společností s postupy srovnávaných firem v jiném oboru za účelem vylepšení vlastních operací a vzestupu na vyšší úroveň.
- Procesní benchmarking – porovnává konkrétní postupy a procesy společností nebo i v rámci jedné společnosti za účelem jejich vylepšení, nemusí tedy jít o konkurenční srovnávání.
- Výkonový benchmarking – jedná se o nejpoužívanější typ porovnávání výkonnostních parametrů firem mezi sebou, který se standardně provádí prostřednictvím nezávislých a důvěryhodných hodnotících agentur. Tento

benchmarking je založen na přesných datech a souboru dohodnutých měřítek výkonnosti (nezřídka konkurenty), obvykle bez nutnosti využívat dalších rozhovorů či průzkumů.

Vlastní postup při benchmarkingu se dělí do několika etap, které na sebe musí logicky navazovat. Jednou z možností, jak uvádí Friedel (2004), je využití níže uvedeného postupu s rozdělením do pěti základních kroků:

- příprava na benchmarking (zacílení, určení týmu);
- provedení výzkumu (shromáždění základních informací, určení leadera);
- nalezení partnera (navázání vztahů, plán sběru a sdílení informací);
- sběr a sdílení informací (zdroje dat, dotazování, účast třetích stran);
- analýza a návrhy (porovnání dat, výsledek, plány na zlepšení).

3.7 Specifika hospodaření stavebnin v době koronavirové krize 2020

Nad rámec vlastního studia a následné analýzy výše uvedené problematiky hospodaření stavebnin a příslušných obchodních sítí je vzhledem k aktuálnímu dění v době koronavirové krize v roce 2020 vhodné popsat aktuální dopady na zkoumaný sektor obchodních firem se stavebními materiály. Ačkoliv výsledky hospodaření těchto podniků budou prostřednictvím jejich výkazů známy až v 2. polovině roku 2021, tedy po uzávěrce této práce, je vhodné alespoň v teoretické rovině tuto pro obchodní činnost bezpochyby anomální situaci zdokumentovat. Vláda České republiky usnesením č. 194/2020 z 12. března 2020 vyhlásila nouzový stav pro území České republiky z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s prokázáním výskytu koronaviru /označovaný jako SARS CoV-2/ na území České republiky. Následnými usneseními značným způsobem omezila provoz celé ekonomiky ČR, uzavřela restaurační i hotelová zařízení, postupně omezila přeshraniční provoz a rovněž omezila maloobchodní prodej ve většině provozoven. Tato omezení se dotkla rovněž prodejců stavebnin, kterých se omezení dotkla následovně: velké hobbymarkety musely být zcela uzavřeny téměř celý měsíc, poté dostaly výjimku a mohly na rozdíl od běžných obchodních center otevřít. Běžné menší prodejny stavebnin byly omezeny pro maloobchodní prodej, nicméně byl obratem povolen prodej registrovaným

živnostníkům a také výdej zboží na základě e-shopových objednávek. Následně se začala omezující opatření rozvolňovat i v dalších oblastech našeho hospodářství i běžného života (<https://www.aktualne.cz/wiki/ekonomika/prehledne-jak-si-nakoupit-behem-nouzoveho-stavu/r~0666dca26e7d11ea8b230cc47ab5f122/>, 2020).

Paradoxem bylo, že na rozdíl od mnoha jiných oblastí hospodářství (mimo potravinový a lékárenský segment) nouzový stav na jaře 2020 nezpůsobil pokles prodeje stavebních materiálů, ačkoliv platila velmi přísná restriktivní opatření a de facto celostátní karanténa. Je nutno podotknout, že bylo možné prostřednictvím živnostníků nebo objednávek z přidružených e-shopů nakoupit stavební materiály i v této době a byl zaznamenán obrovský nárůst prodeje stavebních produktů prostřednictvím stavebnin mimo uzavřených hobbymarketů. Je nepochybné, že to souviselo s tím, jak mnohá restaurační, hotelová či obdobná zařízení musela být uzavřena, a podnikatelé tak využili čas pro opravy a rekonstrukce, na které předtím nezbyl čas nebo by je to dříve donutilo uzavřít provozovny a tím se připravit o zisk. Rovněž mnoho zaměstnanců zůstalo nuceně doma či na svých chalupách a tento čas využili na odkládané rekonstrukce, případně drobné stavby. Nakonec na jaře po necelých čtyřech týdnech od vyhlášení restrikcí v souvislosti s vyhlášeným nouzovým stavem mohly otevřít i řetězce hobbymarketů, na něž se předtím výjimka nevztahovala. Hobbymarkety již po 14 dnech po znovuotevření hlásily rekordní tržby, které jim dokázaly za krátkou dobu alespoň částečně či dokonce úplně kompenzovat jejich ztráty. Stran odborného posouzení z pohledu stavebního obchodu zůstává, zda obrovské fronty u hobbymarketů byly přínosné v boji proti koronaviru, jak byly zdokumentovány i reportážemi našich veřejnoprávních médií, které se tomuto tématu denně věnovaly (https://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/1097181328-udalosti/220411000100410/obsah/761666-fronty-v-hobbymarketech_2020).

Zdálo by se, že koronavirová krize měla na obchod se stavebními materiály spíše pozitivní vliv. To by byl však krátkozraký pohled. Ačkoliv je pravdou, že k 3. čtvrtletí 2020 dokonce vzrostl počet vydaných stavebních povolení a i jako pozitivní se jeví nízké úrokové sazby hypotečních úvěrů, pozemní stavebnictví celé druhé pololetí 2020 zaznamenávalo poklesy až o 10 procent. Mezi hlavní důvody těchto propadů se kromě podzimního nouzového stavu počítá také nedostatek zaměstnanců. Je třeba si uvědomit, že s koronavirovou krizí došlo na jaře k masivnímu odlivu zahraničních zaměstnanců ze stavebnictví, především těch ukrajinské národnosti, na nichž mnoho stavebních firem bylo závislých. Jejich návrat je v současné době velmi nepředvídatelný. Pokud však není

pracovní síla, která by materiál zpracovala, neoživí stavební výrobu a tudíž i prodej stavebních hmot ani zvýšený počet stavebních povolení či nízké úrokové sazby. Nakolik úbytek pracovních sil je schopno v některých jednodušších oblastech pozemního stavebnictví sanovat tzv. svépomocné stavebnictví, je otázkou, kterou zodpoví až budoucí statistiky (https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/cesky-prumysl-zrychlil-pokles-propad-stavebnictvi-zpomalil/1942512#utm_content=freshnews&utm_term=propad%20ve%20stavebnictv%C3%AD&utm_medium=hint&utm_source=search.seznam.cz, 2020).

4 Specifika sítě BigMat CZ a vybraní členové

Mnoho investorů - stavebníků, především z řad fyzických osob, si v dnešní době kromě zajištění dodávek stavebních prací také samostatně zajišťuje dodávku stavebních materiálů. Stavebníci rodinných domů, a to až jedna třetina, si dokonce své budoucí obydlí dostavuje po hrubé stavbě tzv. svépomocí pouze s pomocí stavebního dozoru, který je zodpovědný za kontrolu všech stavebně-právních a stavebně-technických požadavků (Neff a kol., 2002). V takové situaci investor obzvláště sleduje ceny dodávaných stavebních materiálů a také servis poskytnutý od dodavatele stavebnin jako např. odborné konzultanství, prohlídku stavby s návrhy řešení konkrétních problémů, závoz materiálu na stavbu apod. Důvodem vlastního zajišťování dodávek materiálů jsou finanční úspory. Odhaduje se, že při svépomocné výstavbě může stavebník ušetřit až 25 % nákladů (Bayer, 2004). Rovněž platí, že také realizační firmy, kterým byla investory ponechána možnost, aby si samy zajišťovaly stavební materiály, mají zájem o dobré ceny a také o příslušné služby. Takové požadavky na podporu při výstavbě nejen formou slev, ale také přidaného servisu při vhodně zvoleném marketingu si za své bere právě evropská síť stavebnin BigMat, s jejímž logem (obrázek 4) a pod jejíž hlavičkou se její členové společně prezentují.

Obrázek 4 - Logo BigMat



Zdroj: <https://www.bigmat.cz/>, 2020

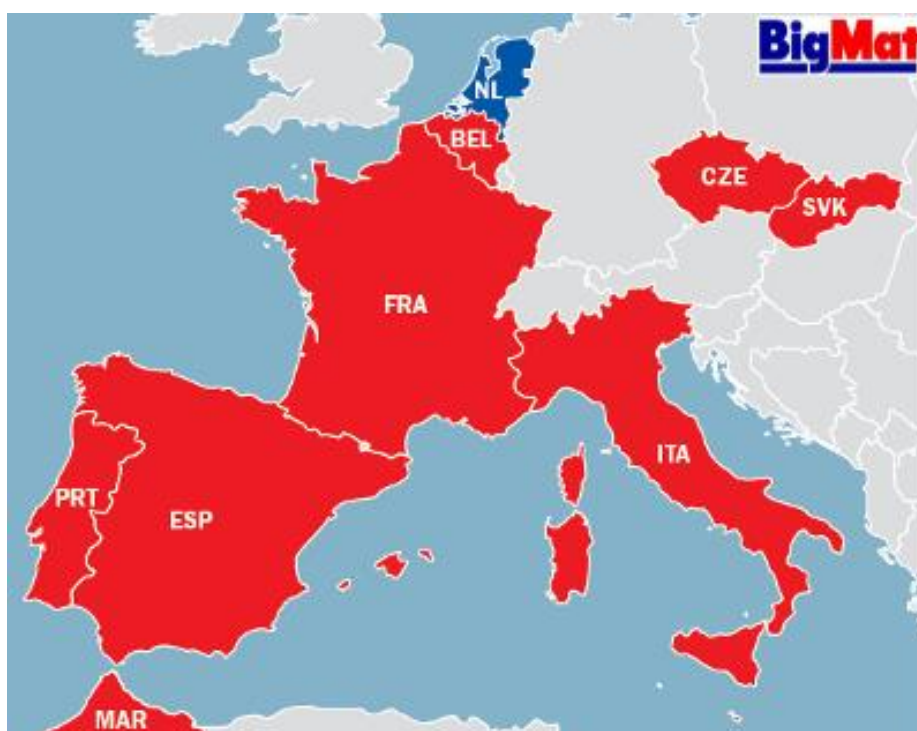
Obchodní družstvo BigMat CZ, dále jen BigMat, bylo v ČR založeno šesti českými firmami působícími v oboru prodeje stavebních materiálů v roce 2010 jako jejich odpověď na neustále se zvětšující tlak konkurujících obchodních sítí v oblasti prodeje stavebnin. V současné době BigMat sdružuje 41 členských firem, které své produkty nabízejí v 69 prodejnách rozprostřených po celém území České republiky tak, aby si vzájemně díky dostatečným odstupům mezi sebou nekonkurovaly či konkurovaly minimálně. Hlavním orgánem obchodního družstva BigMat CZ je vždy na tři roky volené sedmičlenné

představenstvo, které si mezi sebou volí svého předsedu a místopředsedu, doplněné volenou tříčlennou revizní a kontrolní komisí (BigNews 05, 2020).

BigMat však nebyl založen „na zelené louce“, jak by se mohlo zdát, nýbrž jako součást evropské sítě stavebnin BigMat, kterou v české pobočce jako zakládající a stálý člen představenstva reprezentuje BIGMAT INTERNATIONAL S.A. (příloha 7). Tato síť působící na českém trhu byla založena na evropské platformě fungující v Evropě, kterou založilo několik soukromých majitelů stavebnin ve Francii již v roce 1981 (<https://www.bigmat.cz/o-nas/>, 2020).

V současné době jsou jednotlivé mezinárodní odnože této sítě aktivní v sedmi zemích, v nichž své produkty a služby nabízí na 904 prodejních místech (<https://www.bigmat.cz/>, 2020). Z geografického hlediska je zajímavé rozložení dobře viditelné na obrázku 5, z nějž je patrné, že český a slovenský trh zatím nesousedí s žádným z trhů BigMatu v západní Evropě, přesto, jak je patrné z početné členské základny v ČR, se BigMatu rozšiřovat svou síť u nás daří.

Obrázek 5 - BigMat v zahraničí



Zdroj: <https://www.bigmat.cz/o-nas/pridejte-se-k-nam/>, 2020

Základní myšlenky a cíle vedoucí k založení této sítě jsou formulovány řetězcem BigMat následující citací (<https://www.bigmat.cz/o-nas/pridejte-se-k-nam/> 2020):

Hlavní myšlenkou a cílem evropské sítě stavebnin BigMat je:

- *rozvíjet image moderní distribuční sítě, kterou tvoří nezávislé stavebniny;*
- *zlepšení konkurenční pozice na trhu;*
- *zvýšení kupní síly všech členů s vybranými výrobci stavebních materiálů;*
- *dosažení úspor z rozsahu;*
- *příležitost zaměřit se na nové trhy a společné projekty;*
- *aktivní a koordinované reklamní a propagační kampaně;*
- *rozvoj společných marketingových strategií.*

Jedná se o nový distribuční kanál v České republice s cílovou skupinou, kterou tvoří malé a středně velké stavební firmy, profesionální řemeslníci, ale i koneční spotřebitelé, soběstační a šikovní domácí profesionálové. Stejně jako pro Vás, i pro nás je velmi důležitá dobrá pověst, značka, způsob zacházení se zákazníky, s výrobky, flexibilita, schopnost logisticky, termínově a finančně dostát smluvenému, ale i zdatnost personálu.

Na poli marketingu, který je nedílnou součástí fungování tohoto řetězce, se BigMat snaží o rozšíření povědomí o své značce a o vylepšení postavení svých členů v konkurenčním boji pomocí mnoha marketingových nástrojů. Současně všichni členové, ač jsou to nezávislé firmy, se se svými vlastními reklamními nástroji tomu přizpůsobují a na svých poutacích se prezentují unifikovaným způsobem s logem sítě BigMat (přílohy 1, 9-11).

Pomocí zaměstnanců centrály BigMatu je zajištěno vyjednání výhodných nákupních rabatových podmínek a tzv. sloučených ročních případně kvartálních obrátových bonusů od dodavatelů. V principu jde o to, že ačkoliv se jedná o sdružení aktuálně 41 firem, jejich obraty u centrálně nasmlouvaných dodavatelů se pro účely nastavení procentní sazby zpětných bonusů sčítají v principu shodně, jako tomu je u jiných řetězců a jejich poboček. Díky tomu si pak jednotlivé členské firmy mohou obvykle po ukončení fiskálního roku nárokovat mnohem větší procentní sazbu za své obraty ve formě zpětného bonusu, nežli by tak mohly učinit jako solitérní podniky. Na poli nákupních podmínek v tomto parametru tkví jedna z klíčových výhod tohoto sdružení umožňující tak členům cenově konkurovat klasickým řetězcům (jediné firmě). Výměnou za to poskytuje síť BigMat podporu a propagaci centrálně nasmlouvaným dodavatelům mezi svými členy a částečně také

garance dobré platební morálky, neboť tou jsou výplaty bonusů všem členům vázány. Dalším z mnoha marketingových aktivit je vyjednání výroby zboží s brandováním takových výrobků logem BigMat. Díky tomu takové produkty dělají této síti reklamu i na vlastních stavbách, investoři a realizační firmy mají logo sítě neustále na očích. Jak uvádí ve firemním magazínu BigNews 05 (2020) Martin Beránek, člen představenstva BigMatu, sám původně nebyl zastáncem výroby vlastní značky, evokovalo to v něm „no name produkt z Tesca“. Když ale přišla myšlenka prodávat vybrané značkové produkty pod původními názvy a s logy značkových výrobců, k nimž se však připojí na obalu logo BigMat, a tím se propaguje propojení kvality výrobce a služeb dodavatele, změnil názor, a sám ve svých prodejnách prodej takových produktů s úspěchem zahájil (příloha 8).

Pro podporu prodeje vybraných produktů v rámci tzv. akcí jsou centrálou BigMatu sjednávány krátkodobé mimořádné nákupní podmínky na vybrané výrobky, které jsou následně zapojeny do celostátní reklamní kampaně prostřednictvím webových stránek, sociálních médií, prezentací ve vlastním magazínu BigNews či letákových akcí, jejichž prostřednictvím je mj. prováděna i kontinuální reklamní kampaň ve prospěch celého řetězce.

BigMat v rámci svých podpůrných aktivit nezapomíná ani na společenskou odpovědnost. Za tímto účelem družstvo založilo Nadační fond BigMat (příloha 2), který cílí na konkrétní pomoc potřebným, zajišťuje sbírky a přiděluje vybrané prostředky. Také sám organizuje různé benefiční akce, díky nimž pomáhá propojit svět handicapovaných dětí se světem zdravých lidí, pomáhá jim se zapojit do běžného života (<https://www.nfbigmat.cz/>, 2020). Při těchto příležitostech pro jejich podporu získává prostředky nejen z vlastních zdrojů, ale také od široké veřejnosti. Jak uvádí Vratislav Baudler (BigNews 05, 2020) odměnou pak není pouze oprávněná, byť zcela minoritní, propagace značky BigMat, ale rozzářené úsměvy malých dětí, kterým mohl NF BigMat pomoci.

41 členů BigMatu se svými 69 prodejnami v roce 2019 dohromady generovali roční obrat převyšující 3,3 miliardy Kč bez DPH, což je řadí na 4. místo co do obrátů mezi firmami zabývajícími se prodejem stavebních materiálů (<https://www.bigmat.cz>, 2020). Průměrný obrat na členskou firmu tak činí 80 miliónů ročně, přepočteno na prodejnu 47 mil. Kč ročně. Svou členskou základnu BigMat postupně rozšiřuje o další společnosti z řad nezávislých prodejců stavebnin, nicméně zohledňuje aktuální geografické obsazení území ČR stávajícími členy tak, aby nedošlo k nežádoucí konkurenci mezi nimi.

Pro analýzu výhodnosti vstupu do obchodního družstva BigMat CZ byly vybrány tři firmy, které povinně zveřejňují v obchodním rejstříku své účetní výkazy, a jsou členy družstva od roku 2016, takže je možné porovnat jejich fungování prostřednictvím finančních a ekonomických analýz pět let před vstupem do BigMatu a 4 roky od vstupu do této sítě (5. rokem je právě ukončený rok 2020, z něž však k datu uzávěrky této práce nebyly k dispozici auditované účetní výkazy). Účetní uzávěrky zkoumaných firem za období 2011-2019 jsou součástí příloženého CD a jsou rovněž dostupné na <https://or.justice.cz> (2020).

4.1 BigMat – Daros profi s.r.o.

Společnost Daros profi s.r.o., IČ: 26003767, se sídlem ve Dvoře Králové nad Labem, byla založena v lednu 2004 jako firma se širším záběrem, která se postupně zaměřila na prodej stavebních materiálů, kterému se od roku 2009 primárně věnuje dodnes (příloha 9). Od prosince 2017 společnost sídlí v novém areálu o ploše 30.000 m² s velkou dvoupatrovou samoobslužnou prodejnou stavebnin a příbuzných výrobků například z oboru sanitární techniky, elektra, zahrady, obkladů, dlažeb a stavebního dřeva. Prodejna nabízí dále půjčovnu stavebních strojů a vlastní autodopravu (<https://www.daros-profi.cz/>, 2020).

Roční obrat této společnosti činil v roce 2019 téměř 50 miliónů Kč (<https://or.justice.cz/>, 2020). S tímto obratem tak patří Daros profi s.r.o. v rámci družstva sice pod průměr při přepočtu na firmu, ale již nad průměr přepočteno na průměrný obrat jednotlivé prodejny BigMat.

4.2 BigMat – STABE GROUP s.r.o.

Společnost STABE GROUP s.r.o., IČ: 28091141, se sídlem v Bavorově, okr. Strakonice, byla založena v roce 1991 jako rodinná firma, která se transformovala v říjnu 2008 na s.r.o. zabývající se i nadále prodejem stavebnin prostřednictvím svých prodejen v šesti menších obcích okresů Strakonice a Prachatice (příloha 10). Tato společnost prodává veškeré druhy stavebních materiálů, má vlastní míchací centrum pro tónování fasádních omítek a barev i vlastní autodopravu. Díky vzájemné blízkosti svých menších poboček dokáže pracovat i s nižšími skladovými zásobami na jednotlivých provozovnách,

neboť v případě potřeby dodávek neskladového zboží v jedné prodejně ji může jiná pobočka zastoupit a materiál v rámci vzájemné vnitřní výpomoci dodat. (<http://www.stabe.cz/>, 2020).

Roční obrat této společnosti činil v roce 2019 ca 106 miliónů Kč (<https://or.justice.cz/>, 2020). S tímto obratem tak patří tato společnost mezi nadprůměrné členy BigMatu přepočítáno na firmu, byť výrazně pod průměr přepočteno na každou prodejnu, což je však dáno záměrnou blízkostí a menší velikostí vlastních poboček.

4.3 BigMat – Stavocentrum FPS s.r.o.

Společnost Stavocentrum FPS s.r.o., IČ: 26041685, se sídlem v Horusicích u Veselí nad Lužnicí, byla založena v lednu 2002 jako ryze rodinná firma zabývající se prodejem stavebních materiálů. Prodejna se nachází 15 km severně od Českých Budějovic (příloha 11). Tato firma se zabývá komplexní dodávkou materiálů na stavbu, disponuje vlastní vzorkovnou především kamenných obkladů a dlažeb, míchacím centrem pro tónování fasádních omítek a barev, prodejnou, halami na materiál a také vlastní autodopravou. Nad rámec běžných stavebnin se také zabývá prodejem přírodního kamene a příslušné stavební chemie, čímž se snaží přilákat další klientelu. Vlastní částečně samoobslužná prodejna je doplněna velkými skladovacími plochami jak venku, tak uvnitř několika budov, o celkové užité ploše 4300 m². Klasický prodej doplňuje prostřednictvím e-shopu <https://www.prirodni-kamen.cz> (2020).

Roční obrat této firmy činil v roce 2019 přes 66 miliónů Kč (<https://or.justice.cz/>, 2020). S tímto obratem tak patří v rámci sítě BigMat těsně pod průměr, přepočteno na firmu, ale nad průměr přepočteno na prodejnu.

5 Vlastní práce

V současné době, kdy denně dochází na poli hospodářské soutěže mezi podnikatelskými subjekty k novým fúzím či převzetím za účelem zlepšení své pozice na trhu, je logické, že stávající samostatné podnikatelské subjekty, jako jsou rodinné firmy, hledají cesty, jak se takovému konkurenčnímu prostředí přizpůsobit. Jednou ze základních výhod rozpínajících se obchodních řetězců je získávání konkurenční výhody úspor z rozsahu. Obchodní sítě, mající díky mnoha desítkám svých poboček vysoké obraty u dodavatelů, jsou schopny si s využitím své silné vyjednávací pozice zajistit výhodnější nákupní podmínky a především nadstandardní roční bonusy, než má možnost získat samostatný podnikatelský subjekt. Nespornou další výhodou velkých sítí jsou optimalizované náklady na komplexní marketing, který je obvykle zajišťován centrálně, levněji a efektivněji. Jednou z mála možností, jak může menší firma v takovém prostředí uspět a rozvíjet se, a přitom nepřijít o svou vlastní právní subjektivitu a kontrolu nad svým řízením, je sdružení se v určitém společenství s obdobnými firmami, které spojuje stejný zájem při stejném typu podnikání za účelem vyjednání výhodnějších podmínek u dodavatelů a optimalizace marketingových nákladů.

Nejinak tomu bylo u obchodního družstva BigMat CZ, založeného v roce 2010 na evropské platformě družstevní sítě prodejen stavebnin založené před 40 lety ve Francii. Tato práce se zabývá analýzou případných výhod plynoucích z fungování tohoto uskupení a výhodností, či nevýhodností být jeho členem. Pro tuto studii byly záměrně vybrány tři společnosti, které se staly řádnými členy sítě BigMat ve stejném roce – 2016, tedy přibližně v polovině fungování tohoto sdružení v ČR, a současně byly ochotny poskytnout nápomoc při konzultacích k této studii. Na základě jejich veřejně přístupných účetních uzávěrek zpracovaných certifikovanými daňovými poradci byly nejdříve porovnány základní ekonomické ukazatele hospodaření těchto firem pět let před vstupem do sítě BigMat a následné čtyři roky po jejich vstupu. Současně byly vypočítány a porovnány prioritní ukazatele finanční analýzy těchto společností. Rozbor hospodaření těchto členských firem byl nejdříve prováděn separátně a následně zprůměrován a komparován v čase i s vývojem tržeb ve stavebnictví v ČR dle dat ČSÚ. Zhodnoceny byly rovněž různé výsledky zkoumaných firem mezi sebou, dokládající jejich různé nezávislé podnikatelské strategie. Jednotlivé převzaté i vypočítané parametry a ukazatele ekonomické a finanční analýzy byly uskupeny do komentovaných samostatných tabulek časových řad s indexní

analýzou a tyto byly podpořeny grafickým zobrazením umožňujícím základní predikci i přehled o vývoji těchto firem a sítě BigMat v období 2011-2015 a 2016-2019 v kontextu zadání a cílů této práce.

Pro úplnost je vhodné doplnit, že rovněž byly zpracovány různé predikční funkce, z nichž nejčastěji vycházely pro období od roku 2016 predikční funkce růstu tržeb i zisků s rostoucí lineární charakteristikou dle vztahu 2.1. To by samo o sobě vyznívalo pro BigMat obecně pozitivně, nicméně vzhledem ke krátké délce časové osy čtyř let se nejeví jako vhodné se o relevantnost výběru a generování takových funkcí opírat a je vhodnější pro posouzení využít výstupy ve formě komparativních grafů a statisticky zpracovaných výpočtů a tabulek s příslušnými časovými řadami a indexní analýzou doplněnou příslušnými komentáři, jak bylo popsáno výše.

5.1 Analýza vývoje hospodaření společnosti Daros profi s. r. o.

Analýza vývoje zkoumaných ekonomických ukazatelů a parametrů finanční analýzy dává odpovědi na stav hospodaření společnosti, na jeho vývoj před vstupem do sítě BigMat a po vstupu do tohoto řetězce. Současně lze z vlastních porovnání dovozovat, jak agresivní či riskantní byla a je podnikatelská strategie, i jaké to dosud přináší přínosy či dopady.

5.1.1 Porovnání ekonomických ukazatelů hospodaření

Hospodaření firmy Daros lze na základě ekonomických ukazatelů charakterizovat pro obě zkoumaná období následujícím způsobem.

Před vstupem do BigMatu měl Daros v průměru záporný koeficient růstu aktiv (spočítaný průměrem koeficientů růstu získaných dle vztahu 2.2). Jak je vidět v tabulce 1,

Tabulka 1 - Ekonomické ukazatele hospodaření společnosti Daros 2011-2015

Rok	Aktiva [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Bazický index (báze rok 2011)	Vlastní jmění [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Bazický index (báze rok 2011)	Čistý zisk [tis.Kč]	Tržby [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Bazický index (báze rok 2011)
2011	8 729	-	-	1,00	949	-	-	1,00	-7	26 459	-	-	1,00
2012	8 629	-100	0,99	0,99	848	-101	0,89	0,89	-101	24 908	-1 551	0,94	0,94
2013	8 148	-481	0,94	0,93	628	-220	0,74	0,66	80	22 771	-2 137	0,91	0,86
2014	7 837	-311	0,96	0,90	239	-389	0,38	0,25	12	25 328	2 557	1,11	0,96
2015	8 491	654	1,08	0,97	1 486	1 247	6,22	1,57	1 247	33 970	8 642	1,34	1,28
Průměr	8 367	-60	0,99	-	830	134	2,06	-	246	26 687	1 878	1,08	-

Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

na konci roku 2015 byla aktiva vztažená k úrovni bazického roku 2011 na pouhých 97 procentech (dle vztahu 2.4). Vlastní jmění této firmy v tomto období nejdříve výrazně klesalo, aby až v roce 2015 narostlo na úroveň 157 procent k roku 2011 při průměrném

ročním nárůstu 134 tis. Kč. Průměrný čistý zisk činil 246 tis. Kč za rok, přičemž i zde hrál zásadní pozitivní roli úspěšný rok 2015, po jinak velmi slabých letech 2011-2014. Průměrné tržby za rok činily ca 26 milionů Kč, v roce 2015 dosáhly na 128 procent úrovně bazického roku 2011 (výpočet dle vztahu 2.5). Roční průměr absolutních přírůstků tržeb vypočítaných dle vztahu 2.3 činil 1,878 mil. Kč.

Jak je vidět z výpočtů v tabulce 2, provedených zprůměrováním hodnot za období 2016-2019, event. vztažených k bazickému roku 2015 a vypočítaných opět dle vztahů 2.2-2.5 (na které již dále v textu nebude odkazováno), po vstupu do BigMatu došlo u firmy Daros z ekonomického hlediska k zásadnímu posunu k lepšímu. Průměrný koeficient růstu aktiv za rok činil 1,53, tj. +53% ročně, a ačkoliv velký vliv na tom mělo otevření nové provozovny v roce 2017, je nutno podotknout, že kladné výsledky se dostavily i ve všech ostatních letech po vstupu do BigMatu. Vlastní jmění rostlo meziročním tempem 46% a po čtyřech letech se téměř zečtyřnásobilo. Průměrný čistý roční zisk činil 1,139 mil. Kč a tržby se kontinuálně zvyšovaly v průměru o ca 4 mil. Kč za rok při průměrném ročním tempu růstu 10%. Po čtyřech letech činil nárůst tržeb 47%.

Tabulka 2 - Ekonomické ukazatele hospodaření společnosti Daros 2016-2019

Rok	Aktiva [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Bazický index (báze rok 2015)	Vlastní jmění [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Bazický index (báze rok 2015)	Čistý zisk [tis.Kč]	Tržby [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Bazický index (báze rok 2015)
2015	8 491	-	-	1,00	1 486	-	-	1,00	1 247	33 970	-	-	1,00
2016	10 239	1 748	1,21	1,21	3 225	1 739	2,17	2,17	1 739	35 130	1 160	1,03	1,03
2017	29 107	18 868	2,84	3,43	3 908	683	1,21	2,63	883	39 384	4 254	1,12	1,16
2018	30 258	1 151	1,04	3,56	4 923	1 015	1,26	3,31	1 015	46 980	7 596	1,19	1,38
2019	31 746	1 488	1,05	3,74	5 841	918	1,19	3,93	918	49 920	2 940	1,06	1,47
Průměr	25 338	5 814	1,53	-	4 474	1 089	1,46	-	1 139	42 854	3 988	1,10	-

Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

V tabulce 3 jsou porovnány průměry sledovaných parametrů z období před vstupem do BigMatu a po vstupu do BigMatu. Je evidentní, že společností Daros z ekonomického hlediska porovnáním průměrů za obě období vstup do BigMatu jednoznačně prospěl, když svá aktiva navýšil o dalších 203%, vlastní jmění navýšil o 439%, čistý zisk se firmě zvýšil o 363% a meziroční přírůstek tržeb se zvýšil o 112%.

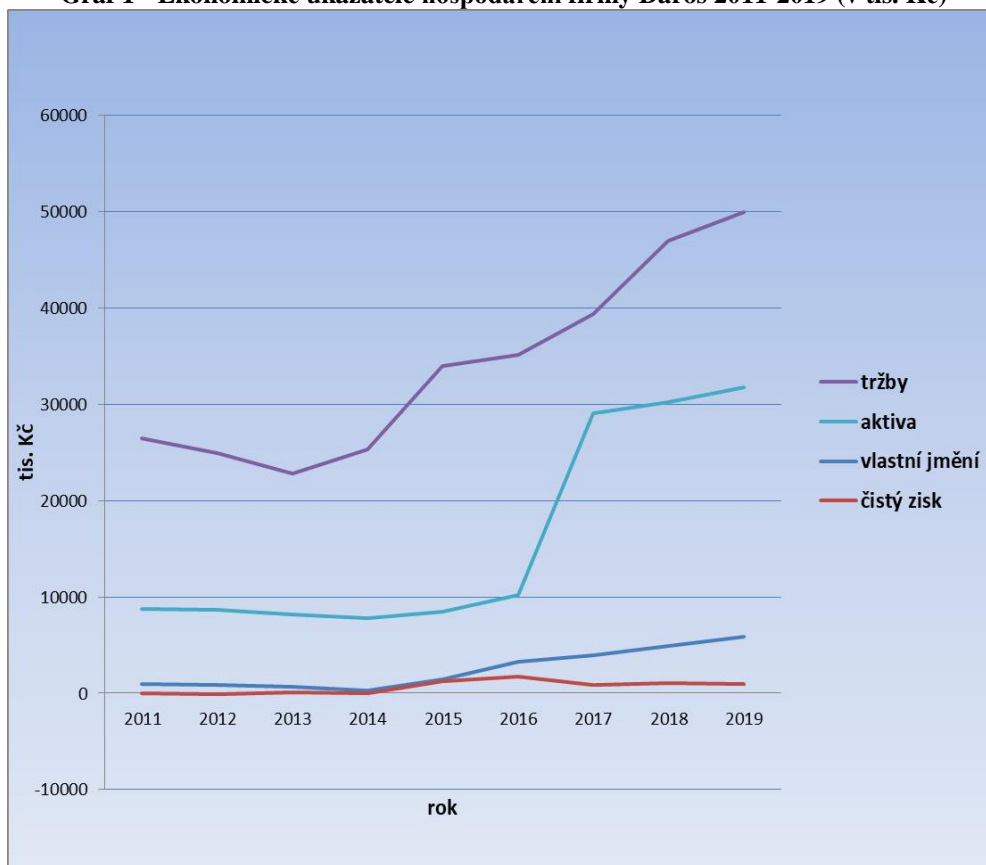
Tabulka 3 - Porovnání průměrných ročních hodnot ekonomických ukazatelů hospodaření společnosti Daros před vstupem do BM a po vstupu do BM

Období	Aktiva [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Vlastní jmění [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Čistý zisk [tis.Kč]	Tržby [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Baz.index 2015/2011 2019/2015
před BM	8 367	-60	0,99	830	134	2,06	246	26 687	1 878	1,08	1,28
v BM	25 338	5 814	1,53	4 474	1 089	1,46	1 139	42 854	3 988	1,10	1,47
Změna	16 971	5 873	0,54	3 644	955	-0,60	893	16 166	2 110	0,03	0,19
Změna [%]	203%	-	-	439%	711%	-	363%	61%	112%	-	-

Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

Velmi dobře je vidět pozitivní vývoj ekonomických ukazatelů této firmy u všech sledovaných ekonomických ukazatelů hospodaření po vstupu do BigMatu na grafu 1, na němž je zobrazeno celé sledované období let 2011-2019. Čistý zisk se dostal na více jak pětinasobek období před vstupem do BigMatu a na této úrovni je daňovou optimalizací a dalšími investicemi zpět do firmy udržován.

Graf 1 - Ekonomické ukazatele hospodaření firmy Daros 2011-2019 (v tis. Kč)



Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

5.1.2 Porovnání parametrů finanční analýzy

Z pohledu parametrů finanční analýzy je možné společnost Daros hodnotit následujícím způsobem.

Jak je patrné z tabulky 4, před vstupem do BigMatu měla průměrná rentabilita aktiv (ROA) vypočítaná dle vztahu 2.6 příznivou hodnotu 0,029, přičemž ji pozitivně významně ovlivnily mimořádné transakce v roce 2015. Tedy i zde platí, že to byla anomálie daná významnými přesuny zakázek tohoto roku, které nebyly fakticky ovlivněny změnami ve vlastním hospodaření společnosti; předcházející roky byly z pohledu ROA velmi nízké až záporné. Rentability vlastního kapitálu (ROE) vypočítané vztahem 2.7, jejichž průměrná

hodnota byla 0,17 , se jeví jako velmi dobrá, byť i zde sehrál hlavní roli rok 2015. Rentability tržeb (ROS) zjištěné vztahem 2.8 kopírují svým vývojem i průměrem 0,007 předchozí dva typy rentabilit.

Tabulka 4 - Zkoumané parametry finanční analýzy společnosti Daros 2011-2015

Rok	ROA	ROE	ROS	Okamžitá likvidita	Pohotová likvidita	Běžná likvidita	Míra celk. zadlužení	Finanční páka
2011	-0,000802	-0,007376	-0,000265	0,047346	0,714600	1,782647	0,891282	9,198103
2012	-0,011705	-0,119104	-0,004055	0,064571	0,524285	1,471762	0,901727	10,175708
2013	0,009818	0,127389	0,003513	0,111805	0,538992	1,611374	0,922926	12,974522
2014	0,001531	0,050209	0,000474	0,015628	0,408971	1,474325	0,969504	32,790795
2015	0,146861	0,839166	0,036709	0,043408	0,366375	1,314869	0,824991	5,713997
Průměr	0,029141	0,178057	0,007275	0,056552	0,510645	1,530995	0,902086	14,170625

Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

Z pohledu likvidity je nutno upozornit, že vývoj i hodnoty okamžité likvidity získané dle vztahu 2.9, pohotové likvidity dle vztahu 2.10 i běžné likvidity dle vztahu 2.11, stejně jako jejich průměrné hodnoty za období před vstupem do BigMatu byly výrazně nižší, než je obecně ekonomy doporučeno. Průměrná okamžitá likvidita je minimálně na čtvrtině doporučené hodnoty (0,056 x dop. 0,2-0,4), pohotová na polovině (0,511 x dop. 1) a běžná likvidita na třech čtvrtinách hodnoty koeficientu doporučené ekonomy (1,531 x dop. 2-2,5). Míra celkového zadlužení vypočítaná vztahem 2.12 byla značně vysoká a to v průměru vyjádřena koeficientem 0,902. Finanční páka, která vyjadřuje podíl celkových zdrojů nad vlastním kapitálem dle vztahu 2.13, měla poměrně vysokou průměrnou hodnotu koeficientu 14,17 , což může přinést v případě kladného hospodaření a správného investování vyšší zisk, ale přináší to s sebou v opačném případě i vyšší rizika ztrát. *(Pozn.: výše zmiňované výpočtové vztahy jsou dále využívány i pro výpočty analýz v dalších částech práce, a to již bez odkazů na ně.)*

V období 2016-2019 došlo k dalšímu zlepšení všech třech typů rentabilit na velmi nadstandardní hodnoty. Je obtížně vyhodnotitelné, nakolik nejvyšší hodnoty koeficientů rentabilit v roce 2016 ovlivnily ještě mimořádné transakce roku 2015 a nakolik již samotný vstup do sítě BigMat; každopádně i následné roky 2017-2019 vykazují z ekonomického pohledu velmi pozitivní hodnoty, vyšší než v období do roku 2015. Naopak všechny tři typy likvidit si v tomto období po vstupu do BigMatu mírně pohoršily i přes jinak pozitivní vývoj ostatních parametrů, což je pravděpodobně dáno agresivní podnikatelskou strategií. Jak bylo dotazem na jednatele dále zjištěno, společnost investovala do zvláště výhodných nákupů nemovitého majetku, jehož případným, byť i rychlým zpeněžením by byla schopna pokrýt případnou potřebu finančních prostředků při zachování zisku z jejich prodeje. Jak je

dále z tabulky 5 zřejmé, došlo k pozitivnímu vývoji u míry celkového zadlužení, která je však na stále poměrně vysoké hodnotě s koeficientem 0,8. Vývoj i průměr finanční páky se významně změnil k nižšímu koeficientu, byť ve srovnání s ostatními zkoumanými firmami ještě na poměrně vysokou průměrnou hodnotu 5,551.

Tabulka 5 - Zkoumané parametry finanční analýzy společnosti Daros 2016-2019

Rok	ROA	ROE	ROS	Okamžitá likvidita	Pohotová likvidita	Běžná likvidita	Míra celk. zadlužení	Finanční páka
2016	0,169841	0,539225	0,049502	0,077593	0,439905	1,418211	0,685028	3,174884
2017	0,030336	0,225947	0,022420	0,037339	0,512573	1,096375	0,865737	7,448055
2018	0,033545	0,206175	0,021605	0,041597	0,357732	1,051519	0,837299	6,146252
2019	0,028917	0,157165	0,018389	0,016753	0,351340	1,034464	0,816008	5,435028
Průměr	0,065660	0,282128	0,027979	0,043321	0,415387	1,150142	0,801018	5,551055

Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

Při srovnání průměrů vypočítaných parametrů finanční analýzy je možné konstatovat, že společnost Daros hospodaří po vstupu do BigMatu na významně vyšších úrovních průměrných rentabilit, kdy se rentabilita aktiv zvýšila o 125%, rentabilita vlastního kapitálu se zvýšila o 58% a rentabilita tržeb se zvýšila dokonce o 285%. Z pohledu likvidity se parametry naopak snížily u jednotlivých typů likvidit o 11-25%, což je dle vysvětlení jednatele společnosti dané již zmíněnými velmi výhodnými investicemi do relativně likvidních nemovitostí. Ostatní parametry analýzy nenasvědčují, že by snížená likvidita byla způsobena špatným hospodařením.

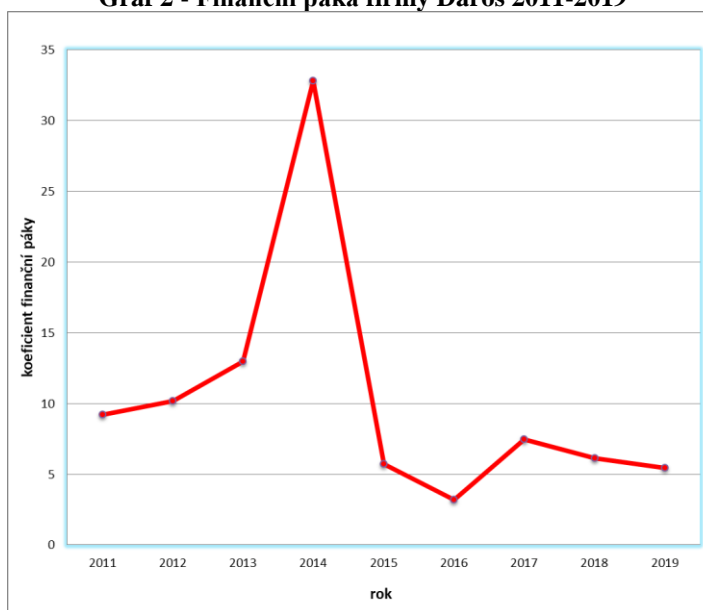
Tabulka 6 - Porovnání průměrných ročních hodnot finančních parametrů společnosti Daros před vstupem do BM a po vstupu do BM

Období	ROA	ROE	ROS	Okamžitá likvidita	Pohotová likvidita	Běžná likvidita	Míra celk. zadlužení	Finanční páka
před BM	0,029141	0,178057	0,007275	0,056552	0,510645	1,530995	0,902086	14,170625
v BM	0,065660	0,282128	0,027979	0,043321	0,415387	1,150142	0,801018	5,551055
Změna	0,036519	0,104071	0,020704	-0,013231	-0,095257	-0,380853	-0,101068	-8,619570
Změna [%]	125%	58%	285%	-23%	-19%	-25%	-11%	-61%

Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

Koeficient finanční páky se v průměru mezi oběma obdobími snížil o 61% z 14,17 na 5,55. Z grafu 2 jsou dobře patrné nárůstové tendence v období před vstupem do BigMatu přerušené mimořádnými transakcemi v roce 2015, kdy dále po vstupu do BigMatu došlo k stabilizaci poměru využívání cizích zdrojů vůči vlastnímu kapitálu v poměru 1:3 až 1:7,4.

Graf 2 - Finanční páka firmy Daros 2011-2019



Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

5.2 Analýza vývoje hospodaření společnosti STABE GROUP s. r. o.

Společnost STABE je na rozdíl od dvou zbývajících zkoumaných firem odlišná tím, že provozuje v šesti obcích současně sedm provozoven. Nicméně i ona je v zásadních věcech řízena centrálně jednatelem. O tom, jak hospodařila v obou obdobích a jaký vliv na ni měl vstup do sítě BigMat, nám napoví následné analýzy a komparace.

5.2.1 Porovnání ekonomických ukazatelů hospodaření

S odkazem na tabulku 7 lze konstatovat, že společnost STABE měla v letech 2011-2015 průměrný roční přírůstek aktiv ve výši ca 1,9 mil Kč, průměrný koeficient růstu aktiv činil 1,05 a bazický index aktiv za sledované období měl hodnotu 1,19. Vlastní jmění se za stejnou dobu zvýšilo o pouhých 5%, průměrný čistý zisk činil 215 tis. Kč ročně. Tržby společnosti se za období 2011-2015 zvýšily o 3%, průměrný nárůst obrátů činil ca 1% ročně při jeho průměrné roční výši 88,789 mil Kč.

Tabulka 7 - Ekonomické ukazatele hospodaření společnosti STABE 2011-2015

Rok	Aktiva [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Bazický index (báze rok 2011)	Vlastní jmění [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Bazický index (báze rok 2011)	Čistý zisk [tis.Kč]	Tržby [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Bazický index (báze rok 2011)
2011	40 319	-	-	1,00	21 644	-	-	1,00	53	88 967	-	-	1,00
2012	37 528	-2 791	0,93	0,93	21 447	-197	0,99	0,99	-197	84 383	-4 584	0,95	0,95
2013	36 502	-1 026	0,97	0,91	21 546	99	1,00	1,00	98	83 259	-1 124	0,99	0,94
2014	45 799	9 297	1,25	1,14	21 623	77	1,00	1,00	78	96 039	12 780	1,15	1,08
2015	47 913	2 114	1,05	1,19	22 667	1 044	1,05	1,05	1 044	91 747	-4 292	0,96	1,03
Průměr	41 612	1 899	1,05	-	21 785	256	1,01	-	215	88 879	695	1,01	-

Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

V období po vstupu do BigMatu, jak vyplývá z tabulky 8, došlo k mírnému zvýšení tempa koeficientu růstu aktiv i jejich bazického indexu za 4 roky na výši 1,25. Vlastní jmění stoupl o 20%. Dobře dopadly žádoucí parametry nárůstu tržeb za 4 roky od vstupu do BigMatu o 15%, zakončující v roce 2019 na úrovni ca 106 mil. Kč, to při průměrném ročním čistém zisku ve výši 1,17 mil. Kč.

Tabulka 8 - Ekonomické ukazatele hospodaření společnosti STABE 2016-2019

Rok	Aktiva [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Bazický index (báze rok 2015)	Vlastní jmění [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Bazický index (báze rok 2015)	Čistý zisk [tis.Kč]	Tržby [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Bazický index (báze rok 2015)
2015	47 913	-	-	1,00	22 667	-	-	1,00	1 044	91 747	-	-	1,00
2016	51 082	3 169	1,07	1,07	23 294	627	1,03	1,03	627	91 906	159	1,00	1,00
2017	54 000	2 918	1,06	1,13	23 999	705	1,03	1,06	857	94 592	2 686	1,03	1,03
2018	60 703	6 703	1,12	1,27	26 578	2 579	1,11	1,17	2 579	106 724	12 132	1,13	1,16
2019	59 909	-794	0,99	1,25	27 193	615	1,02	1,20	615	105 890	-834	0,99	1,15
Průměr	56 424	2 999	1,06	-	25 266	1 132	1,05	-	1 170	99 778	3 536	1,04	-

Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

Z tabulky 9 lze vyčíst, jakým směrem a o kolik se změnil roční průměr sledovaných ekonomických ukazatelů hospodaření po vstupu do řetězce. Aktiva se navýšila o 36% a vlastní jmění o 16%. Především však došlo k nárůstům tržeb o 12% při nadstandardním nárůstu čistého zisku v průměru o 443%.

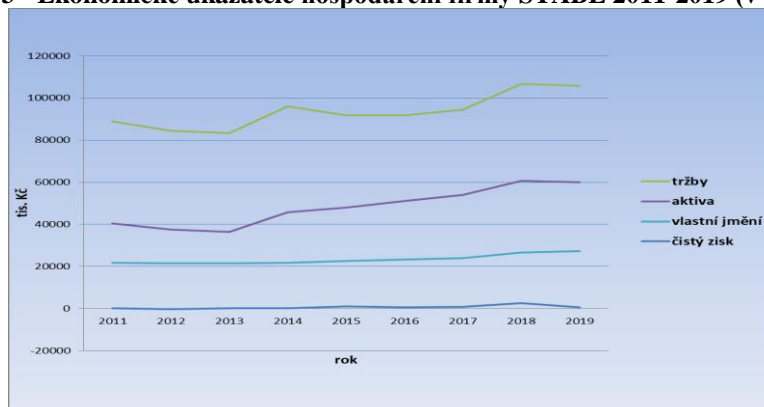
Tabulka 9 - Porovnání průměrných ročních hodnot ekonomických ukazatelů hospodaření společnosti STABE před vstupem do BM a po vstupu do BM

Období	Aktiva [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Vlastní jmění [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Čistý zisk [tis.Kč]	Tržby [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Baz. index 2015/2011
před BM	41 612	1 899	1,05	21 785	256	1,01	215	88 879	695	1,01	1,03
v BM	56 424	2 999	1,06	25 266	1 132	1,05	1 170	99 778	3 536	1,04	1,15
Změna	14 811	1 101	0,01	3 481	876	0,04	954	10 899	2 841	0,03	0,12
Změna [%]	36%	58%	-	16%	342%	-	443%	12%	409%	-	-

Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

Vývoj hodnot ekonomických ukazatelů hospodaření v letech 2011-2019 je rovněž přehledně vyobrazen v grafu 3, především je zde možné vysledovat stabilizaci růstů sledovaných ekonomických ukazatelů hospodaření.

Graf 3 - Ekonomické ukazatele hospodaření firmy STABE 2011-2019 (v tis. Kč)



Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

5.2.2 Porovnání parametrů finanční analýzy

Průměrné hodnoty všech třech typů vypočítaných rentabilit (tabulka 10) se v období před vstupem do BigMatu nacházely značně nízko <0,01. Koeficienty okamžité likvidity (0,54), pohotové likvidity (2,4) a běžné likvidity (4,9) byly přibližně na dvojnásobku obecně doporučených hodnot, což znamená, že společnost až nadbytečně zadržovala vlastní zdroje, které mohla více investovat za účelem navýšení zisku a zlepšení rentabilit. Průměrná míra celkového zadlužení 0,466 je přijatelná, rovněž finanční páka 1,9 je přijatelná až nadstandardně nízká.

Tabulka 10 - Zkoumané parametry finanční analýzy společnosti STABE 2011-2015

Rok	ROA	ROE	ROS	Okamžitá likvidita	Pohotová likvidita	Běžná likvidita	Míra celk. zadlužení	Finanční páka
2011	0,001315	0,002449	0,000596	0,596203	2,028884	4,391024	0,456906	1,862826
2012	-0,005249	-0,009185	-0,002335	0,861765	4,269997	8,753818	0,422911	1,749802
2013	0,002685	0,004548	0,001177	0,816447	2,595238	5,494259	0,407512	1,694143
2014	0,001703	0,003607	0,000812	0,257182	1,439440	2,692652	0,523003	2,118069
2015	0,021789	0,046058	0,011379	0,179780	1,692451	3,101630	0,518899	2,113778
Průměr	0,004448	0,009495	0,002326	0,542275	2,405202	4,886677	0,465846	1,907723

Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

Po vstupu společnosti STABE do Bigmatu, jak dokládá tabulka 11, došlo k žádoucímu zvýšení průměrné roční rentability vlastních aktiv na hodnotu 0,02, rentability vlastního kapitálu na úroveň 0,046 a rentability tržeb na 0,011. Průměrné hodnoty okamžité, pohotové i běžné likvidity se mírně snížily a přiblížily se tak více doporučeným hodnotám, tedy bylo optimálněji využíváno vlastních zdrojů. Průměrná míra celkového zadlužení 0,55 i finanční páka 2,23 jsou zhodnotitelné jako optimální.

Tabulka 11 - Zkoumané parametry finanční analýzy společnosti STABE 2016-2019

Rok	ROA	ROE	ROS	Okamžitá likvidita	Pohotová likvidita	Běžná likvidita	Míra celk. zadlužení	Finanční páka
2016	0,012274	0,026917	0,006822	0,406906	1,650389	3,252200	0,541404	2,192925
2017	0,015870	0,035710	0,009060	0,291447	1,469475	2,917817	0,553296	2,250094
2018	0,042486	0,097035	0,024165	0,158250	1,531206	3,042601	0,562163	2,283957
2019	0,010266	0,022616	0,005808	0,291879	1,484952	3,065166	0,546095	2,203104
Průměr	0,020224	0,045569	0,011464	0,287121	1,534006	3,069446	0,550740	2,232520

Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

Zásadní a opět pozitivní změnou, jak je vidět v tabulce 12, prošly především rentability ROA, ROE i ROS, které všechny stouply o ca 350-400 %. Stejně tak došlo k pozitivnímu posunu u ukazatelů likvidity, které se sice snížily, ovšem stále vykazují ještě nadprůměrné hodnoty koeficientů, tedy vlastní zdroje byly využity jinak a lépe, jak je z výsledků průměrných likvidit patrné.

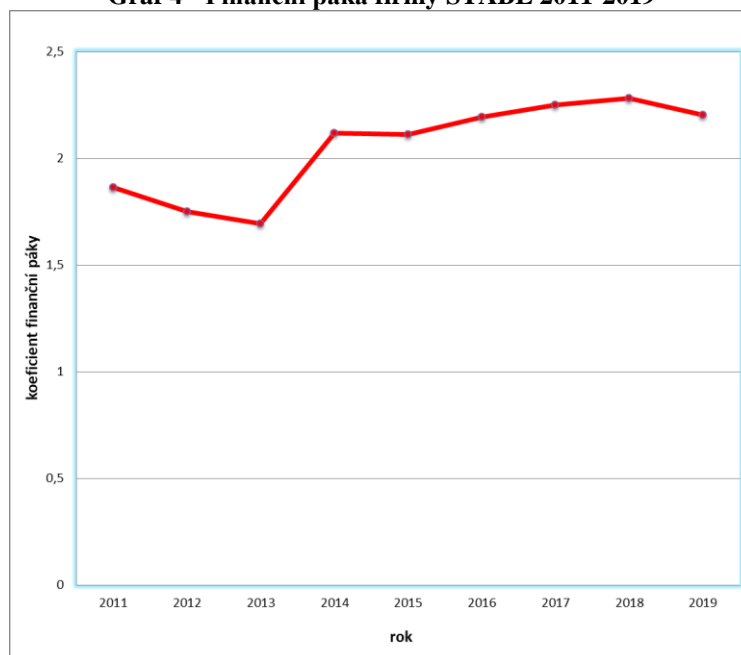
Tabulka 12 - Porovnání průměrných ročních hodnot finančních parametrů společnosti STABE před vstupem do BM a po vstupu do BM

Období	ROA	ROE	ROS	Okamžitá likvidita	Pohotová likvidita	Běžná likvidita	Míra celk. zadlužení	Finanční páka
před BM	0,004448	0,009495	0,002326	0,542275	2,405202	4,886677	0,465846	1,907723
v BM	0,020224	0,045569	0,011464	0,287121	1,534006	3,069446	0,550740	2,232520
Změna	0,015775	0,036074	0,009138	-0,255155	-0,871196	-1,817231	0,084894	0,324796
Změna [%]	355%	380%	393%	-47%	-36%	-37%	18%	17%

Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

O koeficientu finanční páky, který je sledován nejen co do výše poměrů investovaných vlastních a cizích zdrojů, ale také pro přehled o výkyvech v těchto investičních poměrech, lze říci, že po vstupu firmy STABE do BigMatu byl tento koeficient ještě významněji stabilizován, jak dokládá graf 4, byť ani před vstupem nedocházelo k zásadnějším výkyvům.

Graf 4 - Finanční páka firmy STABE 2011-2019



Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

5.3 Analýza vývoje hospodaření společnosti Stavocentrum FPS s. r. o.

Prodejna rodinné firmy Stavocentrum se na rozdíl od většiny takovýchto provozoven nachází v malé obci ca 10 km severně od Českých Budějovic. Jak se dařilo takové firmě hospodařit mimo prostor města a nakolik byla schopna se s tímto hendikepem vyrovnat v obou sledovaných obdobích, ukážou následné rozborů a porovnání.

5.3.1 Porovnání ekonomických ukazatelů hospodaření

V tabulce 13 jsou k dispozici data vztahující se k vybraným sledovaným ekonomickým ukazatelům hospodaření s příslušnými indexy v období před vstupem do sítě BigMat. Průměrná výše aktiv činila 6,333 mil. Kč při bazickém indexu 2015/2011 na úrovni 1,13. Za povšimnutí stojí střídavé poklesy aktiv v letech 2013 a 2015. Vlastní jmění firmy se však za stejné období zvýšilo o 45% na konečných 2,639 mil. Kč. Průměrný čistý roční zisk činil 626 tis. Kč a průměrné roční tržby byly na úrovni ca 35 mil. Kč při koeficientu růstu 1,01.

Tabulka 13 - Ekonomické ukazatele hospodaření společnosti Stavocentrum 2011-2015

Rok	Aktiva [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Bazický index (báze rok 2011)	Vlastní jmění [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Bazický index (báze rok 2011)	Čistý zisk [tis.Kč]	Tržby [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Bazický index (báze rok 2011)
2011	5 726	-	-	1,00	1 817	-	-	1,00	487	35 693	-	-	1,00
2012	6 505	779	1,14	1,14	1 977	160	1,09	1,09	160	32 850	-2 843	0,92	0,92
2013	6 458	-47	0,99	1,13	2 299	322	1,16	1,27	323	34 569	1 719	1,05	0,97
2014	6 511	53	1,01	1,14	2 324	25	1,01	1,28	24	35 860	1 291	1,04	1,00
2015	6 467	-44	0,99	1,13	2 639	315	1,14	1,45	315	36 667	807	1,02	1,03
Průměr	6 333	185	1,03	-	2 211	206	1,10	-	262	35 128	244	1,01	-

Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

Po vstupu firmy do sítě BigMat, jak dokládá tabulka 14, se průměrná roční aktiva zvýšila na 8,636 mil. Kč při bazickém indexu 2019/2015 na úrovni 1,83, přičemž k nárůstům aktiv docházelo každý rok. Vlastní jmění společnosti se v roce 2019 k roku 2015 zvýšilo na značně nadstandardní 3,41násobek na konečných ca 9 mil. Kč. Průměrný čistý roční zisk vyrostl na 1,591 mil. Kč a průměrné tržby se pohybovaly ve výši ca 55 mil. Kč při průměrném koeficientu růstu 1,17 za rok.

Tabulka 14 - Ekonomické ukazatele hospodaření společnosti Stavocentrum 2016-2019

Rok	Aktiva [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Bazický index (báze rok 2015)	Vlastní jmění [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Bazický index (báze rok 2015)	Čistý zisk [tis.Kč]	Tržby [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Bazický index (báze rok 2015)
2015	6 467	-	-	1,00	2 639	-	-	1,00	315	36 667	-	-	1,00
2016	7 045	578	1,09	1,09	3 097	458	1,17	1,17	459	42 495	5 828	1,16	1,16
2017	7 081	36	1,01	1,09	4 076	979	1,32	1,54	979	46 792	4 297	1,10	1,28
2018	8 614	1 533	1,22	1,33	6 565	2 489	1,61	2,49	2 489	64 795	18 003	1,38	1,77
2019	11 803	3 189	1,37	1,83	9 003	2 438	1,37	3,41	2 438	66 081	1 286	1,02	1,80
Průměr	8 636	1 334	1,17	-	5 685	1 591	1,37	-	1 591	55 041	7 354	1,17	-

Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

V porovnání průměrů vybraných ekonomických ukazatelů hospodaření za sledovaná období před vstupem do BigMatu a po vstupu do BigMatu lze vysledovat vysoce nadprůměrný progres na poli všech sledovaných ukazatelů. Aktiva narostla o 620%, vlastní jmění se zvýšilo o 157% a především průměrný roční čistý zisk se zvýšil o 508% při nárůstu tržeb o 57% (tabulka 15).

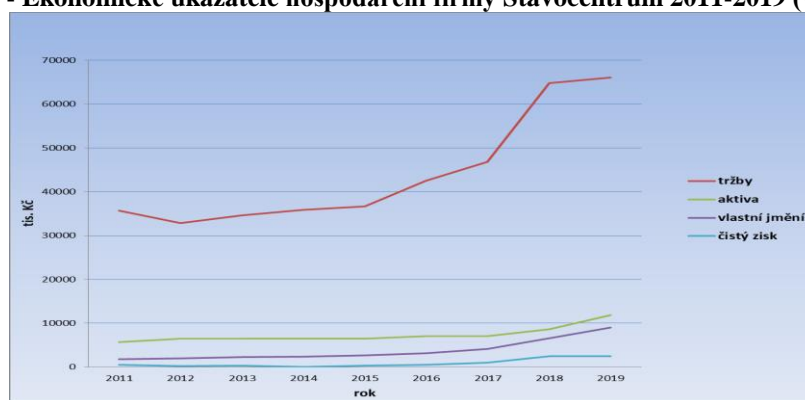
Tabulka 15 - Porovnání průměrných ročních hodnot ekonomických ukazatelů hospodaření společnosti Stavocentrum před vstupem do BM a po vstupu do BM

Období	Aktiva [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Vlastní jmění [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Čistý zisk [tis.Kč]	Tržby [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Baz. index 2015/2011
před BM	6 333	185	1,03	2 211	206	1,10	262	35 128	244	1,01	1,03
v BM	8 636	1 334	1,17	5 685	1 591	1,37	1 591	55 041	7 354	1,17	1,80
Změna	2 302	1 149	0,14	3 474	1 386	0,27	1 329	19 913	7 110	0,16	0,77
Změna [%]	36%	620%	-	157%	674%	-	508%	57%	2920%	-	-

Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

Trend růstů sledovaných ukazatelů s pozitivním zlomem po roce 2016 je zvláště dobře viditelný v grafu 5.

Graf 5 - Ekonomické ukazatele hospodaření firmy Stavocentrum 2011-2019 (v tis. Kč)



Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

5.3.2 Porovnání parametrů finanční analýzy

V prvním sledovaném období (2011-2015) dle tabulky 16 vykazovaly zprůměrované rentability tyto hodnoty: rentabilita aktiv 0,042, rentabilita vlastního kapitálu 0,12 a rentabilita tržeb 0,007. Až na rentabilitu tržeb se jednalo o poměrně solidní hodnoty. Okamžitá likvidita 0,21 byla optimální, pohotovost 0,93 téměř také a běžná likvidita 1,69 byla mírně pod doporučovanou hodnotou, nicméně se stoupajícím trendem. Míra celkového zadlužení 0,65 i finanční páka na úrovni 2,9 byly i ve srovnání s dalšími hodnocenými BM firmami na dobrých úrovních.

Tabulka 16 - Zkoumané parametry finanční analýzy společnosti Stavocentrum 2011-2015

Rok	ROA	ROE	ROS	Okamžitá likvidita	Pohotovostní likvidita	Běžná likvidita	Míra celk. zadlužení	Finanční páka
2011	0,085051	0,268024	0,013644	0,402605	1,020781	1,577445	0,682676	3,151348
2012	0,024596	0,080931	0,004871	0,113448	0,874734	1,532735	0,696541	3,290339
2013	0,050015	0,140496	0,009344	0,144621	0,922399	1,737801	0,644007	2,809047
2014	0,003686	0,010327	0,000669	0,204925	0,908859	1,728276	0,643066	2,801635
2015	0,048709	0,119363	0,008591	0,195248	0,928724	1,888212	0,591928	2,450549
Průměr	0,042411	0,123828	0,007424	0,212169	0,931099	1,692894	0,651644	2,900584

Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

Po vstupu Stavocentra do BigMatu došlo k pozitivní změně průměrných hodnot parametrů finanční analýzy, jak dokládá tabulka 17. Průměrná rentabilita aktiv dosáhla na zcela výjimečnou hodnotu 0,17, rentabilita vlastních aktiv taktéž, a to až na hodnotu 0,26, a průměrná rentabilita tržeb na hodnotu 0,027. Z tohoto pohledu se jedná o vysoce nadstandardní výsledek finanční analýzy hospodaření. Koeficienty likvidit vykazovaly dvojnásobek (ROA) až čtyřnásobek (ROS) doporučených hodnot, což je sice dobrá zpráva pro dodavatele a věřitele, ale z hlediska hospodaření je to až zbytečný „přepych“. Míra celkového zadlužení činila pouhých 0,36 při nízké finanční páce 1,66.

Tabulka 17 - Zkoumané parametry finanční analýzy společnosti Stavocentrum 2016-2019

Rok	ROA	ROE	ROS	Okamžitá likvidita	Pohotová likvidita	Běžná likvidita	Míra celk. zadlužení	Finanční páka
2016	0,065153	0,148208	0,010801	0,230529	0,943150	1,826038	0,560397	2,274782
2017	0,138257	0,240186	0,020922	0,248834	1,181571	2,639191	0,424375	1,737242
2018	0,288948	0,379132	0,038413	1,045018	2,521008	5,082233	0,237869	1,312110
2019	0,206558	0,270799	0,036894	2,023454	5,050107	10,269723	0,237228	1,311007
Průměr	0,174729	0,259581	0,026758	0,886959	2,423959	4,954296	0,364967	1,658785

Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

Při porovnání průměrných hodnot parametrů finanční analýzy z doby před vstupem do sítě BigMat a po vstupu do této sítě, jak dokládá tabulka 18, lze konstatovat, že po vstupu do sítě došlo ještě k výraznější profitabilitě společnosti, když ROA se zvedla o dalších 312%, ROE o 110% a ROS o 260%. Takto vysoce nadprůměrné rentability hovoří jednoznačně o výborných hospodářských výsledcích po vstupu firmy do řetězce. Nárůsty koeficientů likvidit z již tak optimálních na naprosto nadbytečně vysoké hodnoty vypovídají o vhodnosti hledat další možnosti, jak vydělaný kapitál ještě dále zužitkovat. Současně s tímto vývojem poklesla v průměru o 44% míra celkového zadlužení a rovněž se snížila hodnota finanční páky o 43%, což jen dokresluje posun, ke kterému došlo u zdravé firmy ve smyslu maximalizace jejích výnosů po vstupu do sítě.

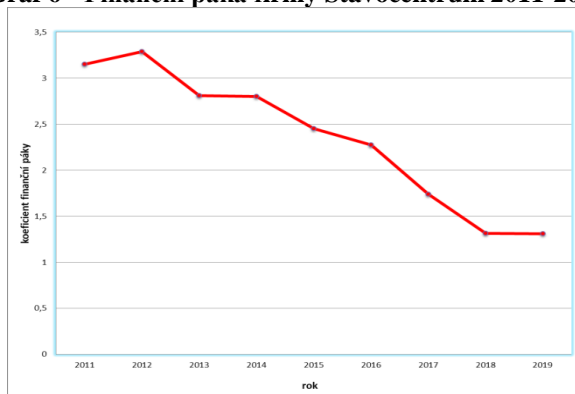
Tabulka 18 - Porovnání průměrných ročních hodnot finančních parametrů společnosti Stavocentrum před vstupem do BM a po vstupu do BM

Období	ROA	ROE	ROS	Okamžitá likvidita	Pohotová likvidita	Běžná likvidita	Míra celk. zadlužení	Finanční páka
před BM	0,042411	0,123828	0,007424	0,212169	0,931099	1,692894	0,651644	2,900584
v BM	0,174729	0,259581	0,026758	0,886959	2,423959	4,954296	0,364967	1,658785
Změna	0,132317	0,135753	0,019334	0,674789	1,492859	3,261402	-0,286676	-1,241798
Změna [%]	312%	110%	260%	318%	160%	193%	-44%	-43%

Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

Jak je dále vidět v grafu 6, postupně rovněž docházelo k snižování hodnoty finanční páky, tedy k snižování využití všech aktiv v poměru k vlastnímu kapitálu až na úroveň 1,3.

Graf 6 - Finanční páka firmy Stavocentrum 2011-2019



Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

5.4 Souhrnná analýza vývoje hospodaření vybraných firem BigMat a vývoje stavebnictví v ČR

Za účelem objektivnějšího vyhodnocení efektu vstupu firem do obchodního družstva BigMat CZ byly vybrány tři výše analyzované společnosti, které vstoupily do této sítě ve stejném roce (2016). Jednotlivé ukazatele jejich ekonomických a finančních analýz jsou následně pro objektivnější náhled zprůměrovány a porovnány v čase. V této kapitole jsou k nim připojena data o vývoji stavební výroby v ČR pro srovnání, na kolik došlo ke změnám v obrazech v závislosti na vývoji v odvětví stavebnictví.

5.4.1 Porovnání vývoje ekonomických ukazatelů hospodaření a vývoje stavebnictví v ČR

Před vstupem firem do BigMatu na konci roku 2015 ve srovnání k roku 2011 činily nárůsty v průměru: aktiv 10%, vlastního jmění 36%, tržeb 11% při průměrném ročním čistém zisku 241 tis. Kč za situace, kdy stavební výroba v ČR klesla o 1% (tabulka 19). Z toho plyne, že nárůst tržeb je možné vůči vývoji stavebnictví vyhodnotit jako 12%ní.

Tabulka 19 - Průměrné ekonomické ukazatele hospodaření zkoumaných BM firem a vývoj stavebnictví v ČR v letech 2011-2015

Rok	Aktiva [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Bazický index (báze rok 2011)	Vlastní jmění [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Bazický index (báze rok 2011)	Čistý zisk [tis.Kč]	Tržby [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Bazický index (báze rok 2011)	Stavební výroba v ČR [mil.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Bazický index (báze rok 2011)
2011	18 258	-	-	1,00	8 137	-	-	1,00	178	50 373	-	-	1,00	451 853	-	-	1,00
2012	17 554	-704	1,02	1,02	8 091	-46	0,99	0,99	-46	47 380	-2 993	0,94	0,94	413 933	-37 920	0,92	0,92
2013	17 036	-518	0,97	0,99	8 158	67	0,97	0,97	167	46 866	-514	0,98	0,92	387 588	-26 345	0,94	0,86
2014	20 049	3 013	1,07	1,06	8 062	-96	0,80	0,84	38	52 409	5 543	1,10	1,01	417 013	29 425	1,08	0,92
2015	20 957	908	1,04	1,10	8 931	869	2,80	1,36	869	54 128	1 719	1,11	1,11	446 104	29 091	1,07	0,99
Průměr	18 771	675	1,03	-	8 276	199	1,39	-	241	50 231	939	1,03	-	423 298	-1 437	1,00	-

Zdroj: ČSÚ, OR, vlastní zpracování, 2021

Za další čtyři roky po vstupu firem do BigMatu činily nárůsty 2019/2015 v průměru: aktiv 127%, vlastního jmění 185%, tržeb 48% při průměrném ročním čistém zisku 1,3 mil. Kč za situace, kdy se stavební výroba v ČR zvýšila za čtyři roky o 16%. Lze tedy říci, že po odpočtu růstu stavební výroby tržby narostly o 32%, což je ve srovnání s obdobím před vstupem do BigMatu více než 2,5násobný růst. Pokud bychom však zohlednili, že na růstu stavební výroby v ČR se primárně podílel růst ceny práce (ČSÚ, 2021), nikoliv toliko objem zakázek a stavebních materiálů, pak by tento nárůst s vysokou mírou pravděpodobnosti byl ještě vyšší. Detailní informace o tomto období je možné vyčíst z tabulky 20.

Tabulka 20 - Průměrné ekonomické ukazatele hospodaření zkoumaných BM firem a vývoj stavebnictví v ČR v letech 2016-2019

Rok	Aktiva [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Bazický index (báze rok 2011)	Vlastní jmění [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Bazický index (báze rok 2011)	Čistý zisk [tis.Kč]	Tržby [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Bazický index (báze rok 2015)	Stavební výroba v ČR [mil.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Bazický index (báze rok 2015)
2015	20 957	-	-	1,00	8 931	-	-	1,00	869	54 128	-	-	1,00	446 104	-	-	1,00
2016	22 789	1 832	1,12	1,12	9 872	941	1,46	1,46	942	56 510	2 382	1,06	1,06	410 719	-35 385	0,92	0,91
2017	30 063	7 274	1,63	1,88	10 661	789	1,19	1,74	906	60 256	3 746	1,08	1,16	437 542	26 823	1,07	0,97
2018	33 192	3 129	1,13	2,05	12 689	2 028	1,33	2,32	2 028	72 833	12 577	1,24	1,44	487 526	49 984	1,11	1,08
2019	34 486	1 294	1,14	2,27	14 012	1 324	1,19	2,85	1 324	73 964	1 131	1,02	1,48	524 883	37 356	1,08	1,16
Průměr	30 132	3 382	1,25	-	11 809	1 270	1,29	-	1 300	65 891	4 959	1,10	-	465 167	19 695	1,04	-

Zdroj: ČSÚ, OR, vlastní zpracování, 2021

Při porovnání průměrů obou období, jak je zřetelné z tabulky 21 a grafu z přílohy 12, došlo po vstupu firem do BigMatu k markantním nárůstům všech sledovaných ukazatelů ekonomických analýz i po zohlednění růstu stavební výroby. Po vstupu firem do BigMatu narostla aktiva o 61%, vlastní jmění o 43% při navýšení jeho absolutního přírůstku o 540%, tržby o 31% při růstu stavební výroby o 18% - ačkoliv ten byl primárně způsoben růstem ceny práce (ČSÚ, 2021), nikoliv objemem staveb, a tudíž spotřebou stavebních materiálů. Z toho plyne, že výsledky v nárůstu tržeb lze vnímat významně pozitivněji. Průměrný čistý zisk sledovaných firem vzrostl po vstupu do sítě o nadstandardních 439%.

Tabulka 21 - Porovnání průměrných ročních hodnot ekonomických ukazatelů hospodaření BM firem a stavebnictví v ČR před vstupem do BM a po vstupu do BM

Období	Aktiva [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Vlastní jmění [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Čistý zisk [tis.Kč]	Tržby [tis.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Baz.index 2015/2011	Stavební výroba v ČR [mil.Kč]	Absolutní přírůstek [tis.Kč]	Koeficient růstu	Baz.index 2015/2011
před BM	18 771	675	1,03	8 276	199	1,39	241	50 231	939	1,03	1,11	423 298	-1 437	1,00	0,99
v BM	30 132	3 382	1,25	11 809	1 270	1,29	1 300	65 891	4 959	1,10	1,48	465 167	19 695	1,04	1,16
Změna	11 361	2 708	0,23	3 533	1 072	-0,10	1 059	15 659	4 020	0,07	0,36	41 869	21 132	0,04	0,17
Změna [%]	61%	401%	22%	43%	540%	-7%	439%	31%	428%	7%	32%	10%	-1470%	4%	18%

Zdroj: ČSÚ, OR, vlastní zpracování, 2021

5.4.2 Porovnání vývoje tržeb a vývoje stavební výroby v ČR

Zvláštní pozornost je vhodné věnovat souhrnnému porovnání vývoje stavební výroby v ČR včetně bazického indexu vztaženého k roku 2011 a vývoje zprůměrovaných tržeb všech třech sledovaných firem rovněž včetně bazického indexu vztaženého k roku 2011. Jak je z dat v tabulce 22 patrné, za první čtyři roky došlo k minimálnímu poklesu stavební výroby o 1% a přitom k nárůstu obrátů u sledovaných firem o 7%. Po dalších čtyřech letech, kdy firmy vstoupily do BigMatu, se stavební výroba v ČR zvedla o 16% vztaženo k roku 2011, ale sledovaným firmám se zvedly tržby o celých 47% vztaženo k roku 2011. Jednoznačně tedy došlo k výraznému zvýšení tempa růstu tržeb sledovaných firem po jejich vstupu do obchodního družstva BigMat.

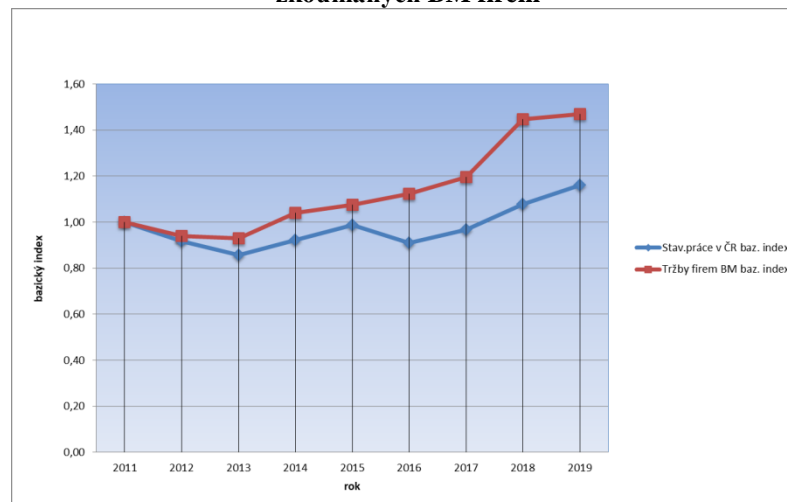
Tabulka 22 - Porovnání vývoje stavební výroby v ČR a průměrných tržeb zkoumaných BM firem

Rok	Stavební výroba v ČR [mil.Kč]	Bazický index (báze 2011)	Prům. tržby zk. BM firem [tis.Kč]	Bazický index (báze 2011)
2011	451 853	1,00	50 373	1,00
2012	413 933	0,92	47 380	0,94
2013	387 588	0,86	46 866	0,93
2014	417 013	0,92	52 409	1,04
2015	446 104	0,99	54 128	1,07
2016	410 719	0,91	56 510	1,12
2017	437 542	0,97	60 256	1,20
2018	487 526	1,08	72 833	1,45
2019	524 883	1,16	73 964	1,47

Zdroj: ČSÚ, OR, vlastní zpracování, 2021

Zvláště je vhodné upozornit na kritický rok 2016, kdy došlo k největšímu meziročnímu propadu stavební výroby v ČR o 8 procentních bodů na úroveň 91% vztaženo k roku 2011. V tomtéž roce vstoupily sledované firmy do BigMatu a jejich tržby nekopírovaly trend vývoje stavební výroby, naopak došlo u nich v roce 2016 k navýšení tržeb meziročně o 5 procentních bodů na úroveň 1,12, vztaženo rovněž k roku 2011. Ačkoliv stavební výroba v ČR dosáhla na úroveň roku 2015 až v průběhu roku 2018, a to navíc za přispění prudkého nárůstu ceny práce ve stavebních profesích v letech 2018-2019, tak tržby za stavební materiál u sledovaných firem zaznamenávaly kontinuální nadstandardní nárůsty po celou dobu od jejich vstupu do sítě BigMat. Tento vývoj je velmi dobře zřetelný na grafu 7.

Graf 7 - Porovnání bazických indexů stavební výroby v ČR a průměrných tržeb zkoumaných BM firem



Zdroj: ČSÚ, OR, vlastní zpracování, 2021

5.4.3 Porovnání průměrných hodnot parametrů finanční analýzy

Za období 2011-2015, jak vypovídá tabulka 23, průměry vybraných parametrů finančních analýz všech třech zkoumaných firem nabývaly následujících hodnot: rentabilita aktiv (ROA) měla průměrnou hodnotu 0,025, rentabilita vlastního kapitálu (ROE) měla hodnotu 0,103 a rentabilita tržeb (ROS) měla hodnotu 0,005. První dva parametry svědčily o tom, že sledované firmy, které vstoupily do sítě BigMat, měly relativně dobře postavené podnikání, byť ne s ideálním parametrem rentability tržeb, která je pod velmi nízkým koeficientem 0,01. Z pohledu průměrné likvidity lze konstatovat, že všechny tři hodnoty byly v ekonomy doporučovaných mezích případně mírně nad nimi, neboli průměrná likvidita vstupujících firem do BigMatu byla v pořádku. Míra celkového zadlužení činila přijatelných 0,67, průměrná finanční páka měla hodnotu koeficientu 6,32, tj. na investicích bylo ke každé vlastní 1 Kč využito 6,32 Kč cizích zdrojů, což by mohlo v tomto oboru býti riskantní, ale může to přinášet i vyšší zisky. Tomu však výsledky zisků a rentability tržeb zcela neodpovídaly.

Tabulka 23 - Průměrné hodnoty parametrů finanční analýzy BM firem v letech 2011-2015

Rok	ROA	ROE	ROS	Okamžitá likvidita	Pohotovlá likvidita	Běžná likvidita	Míra celk. zadlužení	Finanční páka
2011	0,028521	0,087699	0,004658	0,348718	1,254755	2,583705	0,676955	4,737426
2012	0,002547	-0,015786	-0,000506	0,346595	1,889672	3,919438	0,673726	5,071949
2013	0,020840	0,090811	0,004678	0,357624	1,352209	2,947811	0,658148	5,825904
2014	0,002307	0,021381	0,000652	0,159245	0,919090	1,965084	0,711857	12,570166
2015	0,072453	0,334862	0,018893	0,139479	0,995850	2,101570	0,645273	3,426108
Průměr	0,025334	0,103793	0,005675	0,270332	1,282315	2,703522	0,673192	6,326311

Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

V období po vstupu sledovaných firem do řetězce BigMat došlo mírně kolísavým tempem k postupnému zlepšování všech třech typů zprůměrovaných rentabilit, jak lze vidět v tabulce 24. ROA měla velmi dobrou průměrnou hodnotu 0,087, ROE stoupla na 0,196 a především rentabilita tržeb (ROS) se dostala na velmi solidní průměrnou hodnotu 0,022. Ukazatele zprůměrované okamžité, pohotové i běžné likvidity dosáhly až o 50% vyšších hodnot, než je doporučováno ekonomy, tedy likvidita těchto firem byla až zbytečně vysoká, z pohledu dodavatelů to však je vnímáno pozitivně. Míra celkového zadlužení poklesla na hodnotu 0,572. Finanční páka doznala zásadního poklesu na průměrnou hodnotu 3,147.

Tabulka 24 - Průměrné hodnoty parametrů finanční analýzy BM firem v letech 2016-2019

Rok	ROA	ROE	ROS	Okamžitá likvidita	Pohotová likvidita	Běžná likvidita	Míra celk. zadlužení	Finanční páka
2016	0,082423	0,238117	0,022375	0,238343	1,011148	2,165483	0,595610	2,547530
2017	0,061488	0,167281	0,017468	0,192540	1,054539	2,217795	0,614469	3,811797
2018	0,121660	0,227447	0,028061	0,414955	1,469982	3,058784	0,545777	3,247440
2019	0,081913	0,150193	0,020364	0,777362	2,295466	4,789784	0,533110	2,983046
Průměr	0,086871	0,195760	0,022067	0,405800	1,457784	3,057961	0,572242	3,147453

Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

Porovnáním průměrných ročních hodnot osmi vybraných parametrů finanční analýzy u zkoumaných firem v letech 2011-2015, tj. před vstupem do BigMatu, a v letech 2016-2019, tj. po vstupu do Bigmatu (tabulka 25), lze konstatovat, že došlo ke zlepšení všech sledovaných ukazatelů. Rentabilita aktiv se zvýšila o 243%, rentabilita vlastního kapitálu o 89% a především rentabilita tržeb se zvýšila o 289% z původního koeficientu 0,0057 na 0,022. Okamžitá likvidita se zvýšila o 50%, pohotová o 14% a běžná o 13%. Výsledné hodnoty jsou nadstandardně vysoko nad doporučovanými hodnotami. Míra celkového zadlužení klesla o 15% na hodnotu 0,57. Koeficient finanční páky doznal rovněž změny, když se snížil o polovinu na průměrnou hodnotu 3,147 .

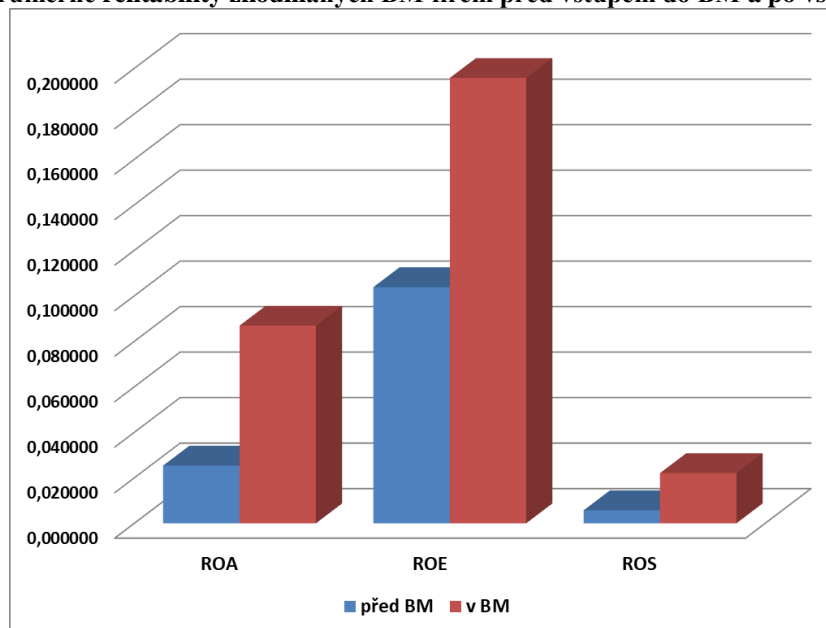
Tabulka 25 - Porovnání průměrných ročních hodnot parametrů finanční analýzy zkoumaných BM firem před vstupem do BM a po vstupu do BM

Období	ROA	ROE	ROS	Okamžitá likvidita	Pohotová likvidita	Běžná likvidita	Míra celk. zadlužení	Finanční páka
před BM	0,025334	0,103793	0,005675	0,270332	1,282315	2,703522	0,673192	6,326311
v BM	0,086871	0,195760	0,022067	0,405800	1,457784	3,057961	0,572242	3,147453
Změna	0,061537	0,091966	0,016392	0,135468	0,175469	0,354439	-0,100950	-3,178857
Změna [%]	243%	89%	289%	50%	14%	13%	-15%	-50%

Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

Popsané změny průměrných rentabilit aktiv, rentabilit vlastního kapitálu a rentabilit tržeb mezi obdobími 2011-2015 („před BM“) a 2016-2019 („v BM“) jsou velmi dobře zobrazeny na grafu 8. Je nesporné, že všechny ukazatele se významně zlepšily po vstupu firem do sítě BigMat.

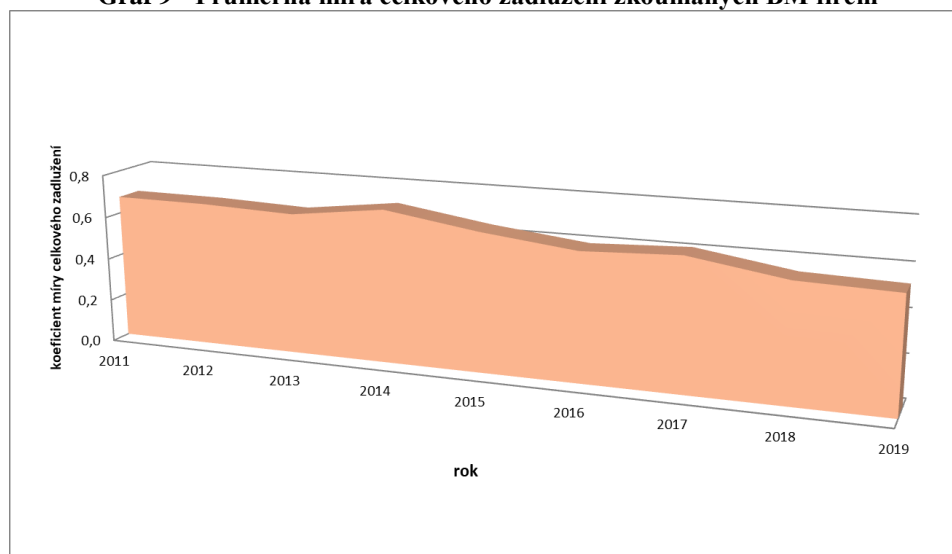
Graf 8 - Průměrné rentability zkoumaných BM firem před vstupem do BM a po vstupu do BM



Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

Pro úplnost je vhodné ukázat na grafu 9, který dokladuje vývoj míry celkového zadlužení zkoumaných firem od roku 2011 do roku 2019, že i tento parametr doznává pozitivního trendu, když má mírně klesající vývoj a zakončuje na příznivé hodnotě 0,5.

Graf 9 - Průměrná míra celkového zadlužení zkoumaných BM firem



Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

5.5 Dopady koronavirové krize 2020 na stavebnictví a sledované firmy

Rok 2020 se stal pro celou naši společnost mimořádným, bohužel v negativním smyslu slova. Pandemie koronaviru, která naši zemi postihla, se nevyhnula ani oboru stavební výroby. Nakolik se promítla do hospodaření zkoumaných firem, nelze z důvodů ještě nezpracovaných účetních uzávěrek pregnantně stanovit, nicméně bylo možné po ukončení účetního roku položit otázky na dopady a očekávané výsledky jednatelům těchto společností, kteří s předběžným zveřejněním svých odhadů dali souhlas. Současně bylo možné posoudit indexy stavební výroby za rok 2020, které byly před ukončením této práce zveřejněny Českým statistickým úřadem (2021). Jak je patrné z tabulky 26, v 1. čtvrtletí roku 2020 byl ČSÚ zaznamenán nárůst stavební produkce o 7%, nicméně od 2. čtvrtletí, kdy se již promítala vyhlášení nouzových stavů a restriktivní vládní opatření, došlo k meziročním propadům o -5,2% v 2.Q, -6,7% v 3.Q a -7,8% v 4.Q 2020. Celkový propad stavební produkce v ČR za rok 2020 činil -5,5% (ČSÚ, 2021).

Tabulka 26 - Index stavební produkce 2018-2020 (čtvrtletní, v %)

Čtvrtletí a rok	Meziroční index
1.čtvrtletí 2018	116,9
2.čtvrtletí 2018	111,0
3.čtvrtletí 2018	116,5
4.čtvrtletí 2018	109,4
1.čtvrtletí 2019	108,4
2.čtvrtletí 2019	108,7
3.čtvrtletí 2019	106,0
4.čtvrtletí 2019	107,3
1.čtvrtletí 2020	107,0
2.čtvrtletí 2020	94,8
3.čtvrtletí 2020	93,3
4.čtvrtletí 2020	92,2

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování, 2021

Detailnější přehled o vývoji stavební produkce v roce 2020 poskytuje tabulka 27, ve které jsou uvedeny meziroční indexy stavební výroby po měsících. Je zřetelné, že k propadu stavební produkce došlo v dubnu 2020 následkem vyhlášení nouzového stavu. Na druhou stranu mnoho zaměstnanců zůstávajících doma a taktéž mnoho firem z gastronomického průmyslu se narychlo pustilo do oprav a rekonstrukcí svépomocí. Takovou práci však statistiky stavební výroby nemohly postihnout, ačkoliv především hobbymarkety hlásily po znovuotevření rekordní prodeje stavebních materiálů.

Tabulka 27 - Index stavební produkce 2020 (měsíční, v %)

měsíc a rok	01.2020	02.2020	03.2020	04.2020	05.2020	06.2020	07.2020	08.2020	09.2020	10.2020	11.2020	12.2020
meziroční index	108,6	108,1	105,2	98,5	91,9	94,4	92,8	92,2	94,8	90,9	93,2	92,7

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování, 2021

Jak se koronavirová krize promítla do fungování zkoumaných firem BigMatu v roce 2020, bylo zjišťováno prostřednictvím cíleného dotazování (13. 2. 2021), při němž jednatele těchto společností odpovídali na stejné otázky, jak je uvedeno v tabulce 28.

Tabulka 28 - Dotazníkové šetření

1.	Jak se koronavirová krize projevila u Vaší firmy?
Daros:	Zatím se u nás neprojevila, omezení maloobchodu bylo alternováno "výdejním oknem" a naopak byly měsíce, které byly i značně nárůstové. Myslím, že i díky lidem, kteří zůstali doma a sami si prováděli rekonstrukce.
STABE:	Uplynulý rok jsme vůbec nepocítili propady, naopak. Z hlediska zisku byl ještě lepší než rok předcházející.
Stavocentrum:	Spíše pozitivně, navýšil se drobný prodej, na kterém jsou větší marže. Zvýšil se počet rozvozů vzhledem k epidemiologické situaci. Stejně tak byla komplikovanější manipulace, neboť nešlo prodávat klasicky z prodejny, ale to jsme uměli vyřešit.
2.	Cítili jste úbytek tržeb u soukromých zákazníků a jak?
Daros:	Nepocítili jsme výraznější výkyv, spíše mírný nárůst.
STABE:	Nepocítili, naopak došlo k navýšení.
Stavocentrum:	Nepocítili, došlo k navýšení.
3.	Cítili jste úbytek tržeb u stavebních firem a jak?
Daros:	Zatím jsme rovněž nepocítili nějaký výkyv, jelikož malé a střední firmy, na které se soustředíme, mají práce stále dostatek.
STABE:	Ano, pocítili jsme mírný pokles, daný především tím, že firmy přišly o zahraniční zaměstnance, ale prodej soukromých zákazníků to více než vynahradil.
Stavocentrum:	Nepocítili, naopak i zde došlo k navýšení.
4.	Můžete odhadnout, jak meziročně dopadl rok 2021 v tržbách a event. v zisku?
Daros:	Odhaduji, že obrát bude vyčíslen na ca 52,5 mil.Kč (+5%), ještě nemáme uzavřeno. Zisk bude vyšší než loni.
STABE:	Odhaduji nárůst přes 3 mil. Kč (+3%), ale ještě nemáme uzavřené účetnictví, nemohu říci přesně. Zisk vyšší.
Stavocentrum:	Obrát byl ca 70,5 mil. Kč bez korekcí (+6,5%), ale ještě to není zcela uzavřené. Zisk byl jistě také vyšší.
5.	Domníváte se, že Vám ve fungování v roce 2020 nějak pomohlo to, že Vaše firma je členem sítě BigMat (pokud ano, čím)?
Daros:	Ano, účast v síti BigMat nám neustále pomáhá například nákupními podmínkami. Ale v posledním roce bych vyzdvihl především marketingové aktivity, dělali jsme více společných akcí a šli jsme více vidět, což se kladně projevilo i v našem rozvoji.
STABE:	Ano, a to především na poli marketingu, který se právě v tomto roce významně poprvé projevil a to tím, že přitáhl zákazníky ze segmentu online nákupů. Zákazníci i díky společné reklamě zjistili, že nejsme malá firma a umíme udělat solidní cenové nabídky, které se mnohdy i přeměnily v obchod.
Stavocentrum:	BigMat nám pomáhá dlouhodobě, například věrnostními programy a samotným statutem, dlouhodobě nám pomáhají lepší podmínky, které nám umožňují být důraznější v nabídkách.
6.	Co plánujete v roce 2021 ?
Daros:	Rádi bychom vybudovali kvalitnější e-shop propojený online s naším skladem. Letos také chceme rozšířit naši nabídku o prodej výrobků rozvodů vody, abychom byli schopni nabídnout ještě komplexnější dodávky. Centrála BigMatu také podepsala smlouvu s dodavatelem kamenů a zahradního nábytku, tam zatím expanzi zvažujeme.
STABE:	Zahajujeme rekonstrukci prodejny ve Volarech a výstavbu nové moderní prodejny ve Vodňanech na vlastním pozemku. To jsou velké investice.
Stavocentrum:	Momentálně si užíváme dobrých výsledků, ale také se snažíme rozjet v našem areálu novou prodejnu nářadí.
<p><i>pozn. Dotazníkové šetření proběhlo s každou firmou samostatně a to formou přímých otázek a zaznamenávaných odpovědí dne 13. 2. 2021. Za společnost Daros profi s.r.o. odpovídal jednatel p. Rostislav Holý, za společnost STABE GROUP s.r.o. jednatel p. Martin Beránek a za společnost Stavocentrum FPS s.r.o. jednatel p. František Jiřík.</i></p>	

Zdroj: vlastní šetření a zpracování, Daros, STABE, Stavocentrum, dotazování proběhlo dne 13. 2. 2021

Na základě odpovědí jednatelů zkoumaných společností je možné shrnout, že koronavirová krize, která zasáhla naši zemi, se v tržbách zkoumaných společností za rok 2020 negativně neprojevila. Všechny tři zkoumané společnosti očekávají za rok 2021 meziroční nárůst tržeb v rozpětí 3-6,5% spolu s navýšením čistého zisku. Na tom dle jejich

vyjádření měly vliv především tyto aspekty: nákupy soukromých osob, které si v době pandemie ve zvýšené míře rekonstruovaly svá obydlí svépomocí, zaměření svých firem na malooběratele a menší až střední stavební firmy, cílený marketing družstva BigMat, zvýšené povědomí o značce BigMat a výhodné nákupní podmínky sítě. Jednatelé sledovaných firem plánují na rok 2021 další investice do rozvoje svých společností.

Vlastní ekonomickou a finanční analýzu těchto firem za rok 2020 bude možné provést podle auditovaných účetních uzávěrek vzhledem k zákonným termínům nejdříve v červenci 2021.

6 Výsledky a doporučení

První ze tří firem, u které bylo zkoumáno, jaký vliv na její hospodářský výsledek měl vstup do obchodního družstva BigMat CZ, byla společnost Daros profi s.r.o. Detailní výsledky jednotlivých analýz a následných statistických šetření byly rozepsány v kapitole 5.1. Z nich je vhodné vyzvednout koeficient růstu tržeb 1,08 za období 2011-2015 a jeho následný kontinuální vzestup a zvýšení v období 2016-2019 na úroveň 1,10 přesto, že rok 2016 byl jako jediný v celé časové řadě rokem výrazného propadu stavební výroby. Zvláště je vhodné věnovat pozornost změnám parametru průměrného čistého zisku, který se zvýšil 4,6násobně z 246 tis. Kč ročně na 1,139 mil Kč ročně po vstupu do sítě BigMat. Rovněž ostatní ukazatele ekonomické analýzy doznaly podstatných pozitivních nárůstů při současné eliminaci výrazných výkyvů v jednotlivých letech, jak je popsáno v podkap. 5.1.1. Z hlediska finanční analýzy mezi obdobími před vstupem do BigMatu a po vstupu do BigMatu je vhodné poukázat na zásadní zlepšení průměrů rentability aktiv (ROA) o 125%, rentability vlastního kapitálu (ROE) o 25% a zvláště rentability tržeb (ROS) o 285%. Je nicméně nutné upozornit na parametry okamžité, pohotové a běžné likvidity, které vykazovaly před vstupem Darosu do BigMatu velmi nízké hodnoty a které se naopak po vstupu do sítě ještě snížily. Konkrétně běžná likvidita poklesla z průměrného koeficientu 1,53 před vstupem do BigMatu na 1,15 po vstupu do BigMatu, ačkoliv doporučená hodnota činí 2-2,5. Ve světle předchozích zjištění (výrazně lepší hospodářské výsledky), sledovaných trendů, snížení míry celkového zadlužení a konkrétních zjištění, že společnost Daros maximálně investuje volné prostředky do zhodnocování svých objektů a výhodných nákupů relativně dobře zobchodovatelných nemovitostí, je možné ospravedlnit horší výsledky likvidit. U této společnosti je patrná poměrně agresivní strategie podnikání, která dosud, a zvláště po vstupu firmy do BigMatu, přinesla společnosti nadstandardní zisky. Z pohledu dodavatelů a investorů však lze firmě doporučit, aby si nechávala více prostředků v dostupnější formě pro případnou rychlou potřebu finančních prostředků a tím si zlepšila svou likviditu.

Na základě provedených statistických šetření je možné konstatovat, že vstup společnosti Daros do řetězce BigMat jí přinesl výrazné zlepšení výsledků hospodaření a byl pro ni jednoznačným přínosem. Firma Daros díky nárůstům svých obrátů o 46% za čtyři roky členství v síti také zvýšila svůj příspěvek řetězci k vyššímu kumulovanému obrátu a vyšším dodavatelským bonusům nejen pro sebe, ale i pro ostatní členské firmy.

Další ze zkoumaných firem byla společnost STABE GROUP s.r.o. obsluhující současně sedm provozoven. Za zvláštní pozornost u této konzervativněji vedené společnosti s vysokým podílem investic stojí nárůst průměrného čistého zisku mezi obdobími před vstupem do BigMatu a po vstupu do BigMatu, a to v průměru na 5,43násobek, v absolutních číslech z průměrných 215 tis. Kč na 1,17 mil. Kč ročně. Rovněž další rozbor jednotlivých ekonomických ukazatelů a jejich indexní analýza v časové řadě, která je podrobně zpracována v kapitole 5.2.1, vyznívá ve všech parametrech výrazně pozitivněji pro období 2016-2019, tedy pro období po vstupu do BigMatu, a to i nadále s rostoucí tendencí. V roce 2019 došlo k mírné stabilizaci tržeb z důvodu outsourcingu služeb a také k mírnému poklesu zisku, to však primárně díky novým investicím. Z hlediska finanční analýzy po jednotlivých letech a v průměrech po sledovaných obdobích došlo po vstupu do BigMatu k těmto nárůstům zkoumaných ukazatelů: o 355% u rentability aktiv, o 380% u rentability vlastního kapitálu a o 393% u rentability tržeb, jak je detailně popsáno v kap. 5.2.2. Okamžitá likvidita se snížila na 0,28 (doporučovaná úroveň), pohotová likvidita se snížila na 1,53 (dostačující je 1,00) a běžná likvidita klesla na 3,06 (doporučuje se 2-2,5). Rovněž ostatní parametry finanční analýzy jsou optimální.

Vstup společnosti STABE GROUP s.r.o. do sítě BigMat lze na základě provedených analýz hodnotit jako velmi prospěšný. Díky strmým nárůstům obrátů i zisků si firma výrazně polepšila ve svém hospodaření, a tak může dostát svému plánu a v tomto roce současně přestavět jednu ze stávajících provozoven a další novou od základů postavit. Svým obratem firma rovněž nadprůměrně pomáhá i ostatním členům sítě při získávání lepších dodavatelských bonusů a podmínek. Vzhledem k prakticky ideálním parametrům analýz a rostoucím trendům žádoucích ekonomických ukazatelů hospodaření lze jen souhlasit s plány firmy na další expanzi při možném snížení stávající až nadbytečně nadprůměrné běžné likvidity.

Poslední sledovanou firmou, která rovněž v roce 2016 vstoupila do sítě BigMat, byla společnost Stavocentrum FPS s.r.o. Tato firma vykazovala v období před vstupem do BigMatu průměrný roční zisk 262 tis. Kč a průměrné roční tržby 35 mil. Kč s meziročním nárůstem 1%. Po vstupu do BigMatu se u této firmy ze všech sledovaných firem nejvíce zlepšilo hospodaření, tržby za čtyři roky narostly o 80% na 66 mil. Kč, při průměrném ročním koeficientu nárůstu 1,17, a průměrný roční čistý zisk stoupl z 262 tis. Kč na 1,591 mil. Kč, přičemž poslední dva roky přesáhl 2,4 mil. Kč. I zde lze vysledovat výrazný

růstový trend. Podobně vynikajících výsledků dosáhla firma po vstupu do BigMatu v parametrech finanční analýzy, kdy se rentabilita aktiv navýšila o 312% na 0,17, rentabilita vlastního kapitálu o 110% na 0,26 a rentabilita tržeb o 260% na 0,027. Úrovně všech vypočítaných koeficientů likvidit narostly na 3-4násobek hodnot před vstupem do BigMatu a mají i nadále růstový trend vysoko nad doporučené hodnoty. Také ostatní parametry po statistickém vyhodnocení v kap. 5.3 vykazují naprosto výjimečné absolutní hodnoty i indexy růstu. Tyto výsledky spolu s minimalizací zadlužení i nízkou finanční pákou dokumentují velice konzervativní a bezpečný způsob vedení společnosti při téměř dokonalém využití příležitostí dané vstupem do řetězce.

Společnost Stavocentrum FPS lze uvést jako ideální příklad výhodnosti vstupu firmy do obchodního družstva BigMat CZ, neboť do té doby vykazovala spíše rozkolísané a nijak nadstandardní hospodářské výsledky s minimálními koeficienty růstu sledovaných parametrů, zatímco od roku 2016 po svém vstupu do BigMatu dosahuje tato firma naprosto výjimečných nárůstů u všech sledovaných parametrů. Společnosti Stavocentrum lze pouze doporučit, aby část svého velkého zisku i málo využívané finanční prostředky vložila do svého dalšího rozvoje. Parametry všech typů likvidit jsou nadbytečně na několiknásobku doporučených hodnot, tedy je vhodné „stojící“ prostředky více reinvestovat za účelem zvýšení okamžitého zisku do sebe nebo do své další expanze s výhledem získání většího podílu na trhu a tím zvýšení budoucích zisků.

Pro lepší vyhodnocení výhodnosti vstupu jakékoliv nové firmy do řetězce obchodního družstva BigMat CZ bylo zprůměrováno a statisticky analyzováno hospodaření třech popsaných společností z období 2011-2019, které se od stejného roku (2016) staly součástí této sítě. Jednotlivé výsledky hospodaření a finančních analýz byly zpracovány a porovnány v časové řadě. Detailní analýzy s dílčími výsledky jsou obsaženy v kap. 5.4. Vzhledem k relativně krátkému období působnosti sítě BigMat v ČR a žádoucímu rozdělení časové řady na pouze 5leté a 4leté období (2011-2015, 2016-2019) nebylo vhodné generovat nepřesné predikční funkce a pro zhodnocení je doporučeno vycházet primárně z indexů změn a jejich vzájemných porovnání, z grafického vyhodnocení a využití vypočítaných indexů pro predikci dalšího vývoje.

Pro větší objektivitu analýz se práce dále zabývala vývojem stavební výroby v komparaci s vývojem hospodaření zkoumaných BM firem. Komplexní výstupy z tohoto zkoumání doplněné o výstupy z dotazníkového šetření, vztaženého k hospodaření BM firem v roce 2020 zasaženém koronavirovou krizí, jsou uvedeny v závěru práce.

7 Závěr

V diplomové práci byl porovnán vývoj ekonomických ukazatelů hospodaření a parametrů zpracovaných finančních analýz současně u třech společností v období let 2011-2019. Jednalo se o firmy zabývající se prodejem stavebních materiálů: Daros profi s.r.o., STABE GROUP s.r.o. a Stavocentrum FPS s.r.o. Společným jmenovatelem těchto podniků byl jejich vstup v roce 2016 do sítě obchodního družstva BigMat CZ, s očekáváním zlepšení svých odběratelských podmínek a konkurenční pozice na trhu se stavebninami. Dílčím cílem této práce bylo prozkoumat, jak členství v této korporaci ovlivnilo jejich hospodářské výsledky, tedy vyhodnotit výhodnost jejich vstupu do sítě a na základě analýz stanovit doporučení pro jejich další rozvoj (kap. 6). Pro splnění hlavního cíle této práce, tj. stanovení výhodnosti vstupu nové firmy do řetězce BigMat, byly s využitím popsaných dílčích analýz zprůměrovány získaná data a vypočítané ukazatele všech tří zkoumaných firem. Následně bylo provedeno posouzení jejich vývoje statistickými metodami z oblasti časových řad a indexní analýzy, přičemž tyto výstupy byly současně komparovány s vývojem stavební výroby v ČR za shodné období.

Na základě popsaného zkoumání a souhrnných analýz v kap. 5.4 lze konstatovat, že zkoumané firmy si po roce 2016, v němž vstoupily do družstva BigMat, vylepšily své ekonomické ukazatele hospodaření a parametry finančních analýz následujícím způsobem. V průměru svá aktiva navýšily o 61% při změně z 3%ního meziročního růstu před vstupem na 25%ní růst po vstupu. Bazický index nárůstu vlastního jmění za čtyři roky před vstupem činil 1,36 a za čtyři roky po vstupu již dosáhl na hodnotu 2,85. Čistý roční zisk se zvýšil po vstupu o 439% z průměrných 241 tis. na 1,3 mil. Kč. Koeficient růstu tržeb se zvýšil z 1,03 na 1,10, v absolutním vyjádření se průměrné roční tržby zvýšily o 15,659 mil Kč na 65,891 mil. Kč. Zprůměrovaný bazický index tržeb činil za čtyři roky před vstupem 1,11 a za čtyři roky po vstupu 1,48. Bazický index přepočítaný z průměrů tržeb zkoumaných firem činil před vstupem 1,07 a po vstupu 1,47. Ve srovnání s růstem stavební výroby, která v období před vstupem měla bazický index 0,99 a po vstupu 1,16, došlo k výrazné progresi nárůstu tržeb ve prospěch období po vstupu do řetězce. Kladný rozdíl čtyřletých bazických indexů tržeb a stavební výroby, počítaný oběma popsanými metodami, generoval více než 2,7násobný nárůst bazického indexu ve prospěch období po vstupu do řetězce. Zvláště je vhodné akcentovat pozitivní přínos vstupu do sítě a nárůstu tržeb

v samotném roce 2016, kdy stavební výroba prodělávala krizi s meziročním propadem o 8%, ale tržby BM firem narostly meziročně o 5% a tento trend růstu dále pokračoval.

Z pohledu porovnání průměrných hodnot ukazatelů finančních analýz lze konstatovat, že po vstupu zkoumaných firem do řetězce došlo k následujícím (pozitivním) změnám. Rentabilita aktiv se zvýšila o 243% na 0,09, rentabilita vlastního kapitálu se zvýšila o 89% na 0,20 a především rentabilita tržeb se zvýšila o 289% na hodnotu 0,02. U parametrů likvidit došlo k zlepšení okamžité likvidity o 50% na 0,41, k zlepšení pohotové likvidity o 14% na 1,46 a běžné likvidity o 13% na hodnotu 3,06, přičemž dva poslední jmenované typy likvidity skončily o ca 50% nad doporučoványi hodnotami. Průměrná míra celkového zadlužení se snížila o 15% na hodnotě 0,57 a koeficient finanční páky, tedy poměru investování vlastních a cizích prostředků, se snížil o 50% na úroveň 3,15.

Pro zlepšení objektivitu posouzení a lepší predikci vývoje s ohledem na očekávané dopady koronavirové krize v ČR byl proveden průzkum u jednatelů sledovaných firem zaměřený na hospodaření jejich společností v roce 2020 a jejich plány do roku 2021 (kap. 5.5). Z tohoto šetření vyplynulo, že všechny zkoumané společnosti i přes meziroční propad stavební produkce v roce 2020 o 5,5% (ČSÚ, 2021) očekávají dle předběžných účetních výsledků meziroční nárůsty tržeb od 3 do 6,5% (při současném navýšení zisků), což odpovídá vypočítaným indexům růstu po zohlednění propadu stavební výroby. Svě členství v družstvu BigMat si jednatelé chválí za rok 2020 jak z důvodu využití dobrých dodavatelských podmínek, tak z hlediska využití centrálního marketingu při současném zviditelnění se sdílenou značkou evropské sítě stavebnin BigMat.

Na základě výše uvedených zjištění lze konstatovat, že vstup nového člena do obchodního družstva BigMat CZ přináší takové firmě řadu zásadních výhod na úrovni hospodářských výsledků i public relations a je vhodným strategickým krokem v silicím konkurenčním boji se zaběhlými řetězci, při zachování si vlastní právní subjektivity a velkém dílu nezávislosti. Stanovené cíle práce byly výše uvedenými závěry splněny.

Dovětek: Vzhledem k velkým výhodám plynoucím ze členství v této síti a současně omezené velikosti území ČR je pravděpodobné, že v krátké době začne být problematické přijímat nové firmy do družstva BigMat CZ za podmínky dodržení stávajících pravidel územních odstupů. I to je důkazem, že každý rozvoj s sebou přináší nové výzvy. Tedy nejen při výběru nových partnerů, ale také při dalších strategických podnikatelských rozhodnutích budiž přáno družstvu BigMat CZ a jeho členům hodně úspěchů.

8 Seznam použitých zdrojů

ARLT, Josef, ARLTOVÁ, Markéta, 2007. *Ekonomické časové řady: [vlastnosti, metody modelování, příklady a aplikace]*. Praha: Grada. 288 s. ISBN 978-802-4713-199.

BAKER, Michael John, ed., 1993. *Marketing: Theory and Practice*. 2nd ed. London: The Macmillan Press Ltd. 426 s. ISBN 0-333-35399-4.

BAUHAUS. *Když se to má podařit* [online], 2020. [cit. 2020-10-06]. Dostupné z WWW: <https://www.bauhaus.cz>

BAYER, Klaus Michael, 2004. *Stavíme si dům: snadná výstavba, přestavba, renovace, návody, tipy, informace*. 1. vyd. Bratislava: Perfekt. 187 s. ISBN 80-8046-281-X.

BEDNÁŘ, Pavel, KOŽELOUH, Jiří, 2008. *Nákupní řetězce - nové výzvy: geografie - územní plánování - ekologie - lidská práva - lokální ekonomika - účast veřejnosti - samospráva - média - občanská společnost: sborník textů*. Brno: Nesehnutí. 67 s. ISBN 978-80-87217-00-9.

BIGMAT CZ. *O nás* [online], 2020. [cit. 2020-10-15]. Dostupné z WWW: <https://www.bigmat.cz/o-nas/>

BIGMAT CZ. *Přidejte se k nám* [online], 2020. [cit. 2020-10-21]. Dostupné z WWW: <https://www.bigmat.cz/pridejte-se-k-nam/>

BIGMAT CZ. *Úvod* [online], 2020. [cit. 2020-10-16]. Dostupné z WWW: <https://www.bigmat.cz>

BigNews 05: magazín, 2020. Praha: BigMat CZ

BLATNÁ, Dagmar, 2011. *Metody statistické analýzy*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a.s. 125 s. ISBN 978-80-7265-129-0.

BRYCHTA, Ivan, 2019. *Tabulky a informace pro daně a podnikání 2019*. Brno: Wolters Kluwer DATEV. 442 s. ISBN 978-80-7598-216-2.

ČÁP, Zdeněk, ČÁP, Jiří, MACHALA, Miroslav, 2016. *Družstvo v novém soukromém právu a v právní praxi*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer. 367 s. ISBN 978-80-7552-094-4.

ČERVENÝ, Radim a kol., 2013. *Strategie nákupu: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. 156 s. ISBN 978-80-7400-414-8.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 77/1997 Sb. ze dne 20. března 1997 o státním podniku.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012 občanský zákoník.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 21. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 143/2001 Sb. ze dne 4. dubna 2011 o ochraně hospodářské soutěže.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 77/1997 Sb. ze dne 20. března 1997 o státním podniku.

ČESKÁ TELEVIZE. *Události – Fronty v hobbymarketech* [online], 2020. [cit. 2020-11-27]. Dostupné z WWW: <https://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/1097181328-udalosti/220411000100410/obsah/761666-fronty-v-hobbymarketech>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistiky - veřejná databáze* [online], 2020. [cit. 2020-09-27]. Dostupné z WWW: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Výsledky SLDB 2011* [online], 2020. [cit. 2020-09-27]. Dostupné z WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/otevrena_data_pro_vysledky_scitani_lidu_domu_a_bytu_2011_sldb_2011

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Bytová a nebytová výstavba a stavební povolení – časové řady* [online], 2020. [cit. 2020-09-28]. Dostupné z WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/bvz_cr

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Stavební práce* [online], 2021. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/sta_cr

ČTK. *Průmysl i obchod skončily hůř, než se čekalo* [online], 2020. [cit. 2020-10-10]. Dostupné z WWW: https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/cesky-prumysl-zrychlil-pokles-propad-stavebnictvi-zpomalil/1942512#utm_content=freshnews&utm_term=propad%20ve%20stavebnictv%C3%AD&utm_medium=hint&utm_source=search.seznam.cz

Družstevní Asociace ČR. *Úvod* [online], 2020. [cit. 2020-09-27]. Dostupné z WWW: <https://www.dacr.cz/>

DAROS PROFI. *Úvod* [online], 2020. [cit. 2020-09-25]. Dostupné z WWW: <https://www.daros-profi.cz/>

DĚDIČ, Jan, ČECH, Petr, 2006. *Evropská (akciová) společnost*. 1. vyd. Praha: Ivana Hexnerová - BOVA POLYGON. 619 s. ISBN 80-7273-133-5.

DRUŽSTEVNÍ ASOCIACE ČESKÉ REPUBLIKY. *Vize Družstevní asociace ČR* [online], 2020. [cit. 2020-09-10]. Dostupné z WWW: <http://www.dacr.cz>

DIB, Allan, 2020. *Marketingový plán na jednu stránku: nejrychlejší cesta k penězům*. 1. vydání. Praha: Grada. 214 s. ISBN 978-80-271-2591-3.

DVOŘÁK, Tomáš, 2006. *Evropské hospodářské zájmové sdružení*. 1. vyd. Praha: ASPI. 243 s. ISBN 80-7357-206-0.

ECONOMIA. *Další obchody se otevírají: Kde si nakoupíte i během nouzového stavu* [online], 2020. [cit. 2020-10-12]. Dostupné z WWW: <https://www.aktualne.cz/wiki/>

ekonomika/prehledne-jak-si-nakoupit-behem-nouzoveho-stavu/r~0666dca26e7d11ea8b230cc47ab5f122/

FIALA, Petr, 2005. *Modelování dodavatelských řetězců*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 168 s. ISBN 80-86419-62-2.

FIALA, Petr, 2009. *Dynamické dodavatelské sítě*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 170 s. ISBN 978-80-7431-023-2.

FRIEDEL, Libor. *Využití benchmarkingu v malé a střední firmě* [online], 2014. [cit. 2020-10-11]. Dostupné z WWW: <http://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firme/teoreticka-cast/>

GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

HÁDEK, Ladislav, 2008. *Nákup a zásobování*. Ostrava: Vysoká škola podnikání. 126 s. ISBN 978-80-7410-009-3.

HANOUSEK, Jan, CHARAMZA, Pavel, 1992. *Moderní metody zpracování dat: matematická statistika pro každého*. Praha: Grada. Educa '99. 216 s. ISBN 80-85623-31-5.

HINDLS, Richard, HRONOVÁ, Stanislava, SEGER, Jan, 2006. *Statistika pro ekonomy*. 6. vyd. Praha: Professional Publishing. 415 s. ISBN 80-86419-99-1.

HRON, Jan, TICHÁ, Ivana, 2000. *Strategické aliance*. 1. vyd. Praha: CREDIT. 79 s. ISBN 80-213-0573-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KALOUDA, František, 2016. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. 321 s. ISBN 978-80-7380-591-3.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., 2000. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.

KAŠÍK, Milan, HAVLÍČEK, Karel, 2012. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.

KOCH, Richard, 2013. *Manažer 80/20 : dosáhněte co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. 1. vyd. Praha: Management Press. 194 s. ISBN 978-80-7261-263-5.

LEHTINEN, Jarmo, 2012. *Zákaznická strategie při správě společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 95 s. ISBN 978-80-7431-094-2.

LIMBECK, Martin, 2014. *Velká kniha o prodeji: [nový hardselling - staňte se jedničkou na trhu]*. Praha: Grada. 288 s. ISBN 978-80-247-4095-9.

LUKOSZOVÁ, Xenie a kol., 2012. *Logistické technologie v dodavatelském řetězci*. Praha: Ekopress. 121 s. ISBN 978-80-86929-89-7.

MALÁ, Ivana, 2013. *Statistické úsudky*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 260 s. ISBN 978-80-7431-127-7.

MAREK, Petr, 2006. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress. 284 s. ISBN 80-86119-37-8.

MANAGEMENTMANIA.COM LLC. *Marketingový mix 4P* [online], 2020. [cit. 2020-11-14]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>

MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ, Miloš, VAVŘINA, Jan, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing. 220 s. ISBN 978-80-271-2034-5.

MELOUN, Milan, MILITKÝ, Jiří, 2012. *Interaktivní statistická analýza dat*. Praha: Karolinum. 960 s. ISBN 978-80-246-2173-9.

MINISTERSTVO VNITRA ČR. *Obchodní rejstřík* [online], 2020. [cit. 2020-10-15]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz>

NADAČNÍ FOND BIGMAT CZ. *Jak pomáháme* [online], 2020. [cit. 2020-10-14]. Dostupné z WWW: <https://www.nfbigmat.cz>

Nákupní řetězce - nové výzvy : geografie - územní plánování - ekologie - lidská práva - lokální ekonomika - účast veřejnosti - samospráva - média - občanská společnost : sborník textů. Brno: Nesehnutí. 2008. 67 s. ISBN 978-80-87217-00-9.

NENADÁL, Jaroslav, VYKYDAL, David, HALFAROVÁ, Petra, 2011. *Benchmarking : mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 1. Vyd. Praha: Management Press. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

NEFF, Ludvig, NEUFERT, Peter, TEUCHNEROVÁ, Markéta, 2002. *Dobry projekt - správná stavba: dům, byt, zahrada*. Bratislava: Jaga. 236 s. ISBN 80-88905-75-3.

Obchodní korporace: zákon o obchodních korporacích + rejstřík. Ostrava: Sagit. 2014. 288 s. ISBN 978-80-7488-039-1.

PILAŘOVÁ, Ivana, PILÁTOVÁ, Jana, 2014. *Účetní závěrka, základ daně, finanční analýza podnikatelských subjektů roku 2014*. 7., přeprac. vyd. Praha: VOX. 208 s. ISBN 978-80-87480-27-4.

ROUBAL, Ondřej, ZICH, František, 2014. *Marketingová sociologie: marketingová komunikace a moderní společnost*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. 104 s. ISBN 978-80-7408-102-6.

RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2010. *Cash flow*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. 191 s. ISBN 978-80-251-3130-5.

SKÁLOVÁ, Jana, 2020. *Podvojný účetnictví 2020 : podle právního stavu k 1.1.2020*. 26. vyd. Praha: Grada Publishing. 182 s. ISBN 978-80-271-1034-6.

SKŘIVÁNKOVÁ, Lucie, ŠVÁCHA, Rostislav, KOUKALOVÁ, Martina, NOVOTNÁ, Eva, 2017. *Paneláci*. Praha: Uměleckoprůmyslové museum. 350 s. ISBN 978-80-7101-169-9.

SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 260 s. ISBN 978-80-271-2253-0.

STÁREK, Zbyněk, 2009. *Stavíme dům: průvodce stavebníka od základů až po hrubou stavbu domu*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 200 s. ISBN 978-80-251-2198-6.

SEZNAM.CZ. *Akční letáky, akce a slevy z obchodů* [online], 2020. [cit. 2020-09-11]. Dostupné z WWW: <https://www.kupi.cz>

STABE GROUP. *Úvod* [online], 2020. [cit. 2020-09-20]. Dostupné z WWW: <https://www.stabe.cz/>

STAVOCENTRUM FPS. *Úvod* [online], 2020. [cit. 2020-10-27]. Dostupné z WWW: <https://www.prirodni-kamen.cz/>

SYNEK, Miloslav, 2006. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

ŠTENGLOVÁ, Ivana, 2013. *Zákon o obchodních korporacích: komentář*. Praha: C.H. Beck. Velké komentáře. 994 s. ISBN 978-80-7400-480-3.

SVOBODA, Luboš a kol., 2007. *Stavební hmoty*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: Jaga. 414 s. ISBN 978-80-8076-057-1.

ZOUHAR, Jan, 2016. *Konkurenční struktury v dodavatelských řetězcích*. Praha: Professional Publishing. 197 s. ISBN 978-80-7431-154-3.

9 Seznam příloh

Příloha 1 - Sdružující loga členských firem obchodní sítě BigMat	86
Příloha 2 - Nadační fondy	87
Příloha 3 - Časopisy obchodních sítí stavebnin	88
Příloha 4 - TV medializace	89
Příloha 5 - Výrobky s privátní značkou	90
Příloha 6 - Nabídka substitutů	91
Příloha 7 - BigMat CZ - výpis z OR	92
Příloha 8 - Individualizovaná balení značkového výrobce	95
Příloha 9 - Provozovna BigMat Daros Profi s.r.o.	96
Příloha 10 - Vybrané provozovny BigMat STABE Group s.r.o.	97
Příloha 11 - Provozovna BigMat Stavocentrum FPS s.r.o.	98
Příloha 12 - Grafy vývoje sledovaných firem a stavební výroby v ČR	99

Příloha CD: Účetní uzávěrky 2011-2019 společností:

- Daros Profi s.r.o.
- STABE GROUP s.r.o.
- Stavocentrum FPS s.r.o.

Příloha 1 - Sdružující loga členských firem obchodní sítě BigMat



A S T R A spol. s r.o.



**STAVEBNINY B+D
KOUPELNOVÉ STUDIO**



PEVNÝ s.r.o.

Zdroj: <http://stavebniny-astra.cz/>, <https://www.stavebninyltm.cz/>, <https://www.pevnysro.cz/>, 2020

Příloha 2 - Nadační fondy

NF BigMat



Zdroj: <https://www.nfbigmat.cz>, 2020

NF BigMat – předání konkrétní pomoci



Zdroj: <https://www.nfbigmat.cz>, 2020

Příloha 4 - TV medializace

TV spot sítě PRO-DOMA stavebniny



<https://www.facebook.com/prodoma/videos/1227939317304500/>, 2020

TV pořad Cesty k úspěchu (Stavebniny DEK)



Zdroj: <https://www.facebook.com/StavebninyDEK/>, 2021

Příloha 5 - Výrobky s privátní značkou

Řezný kotouč Stavebnin Izomat



Zdroj: <https://www.izomat.cz>, 2020

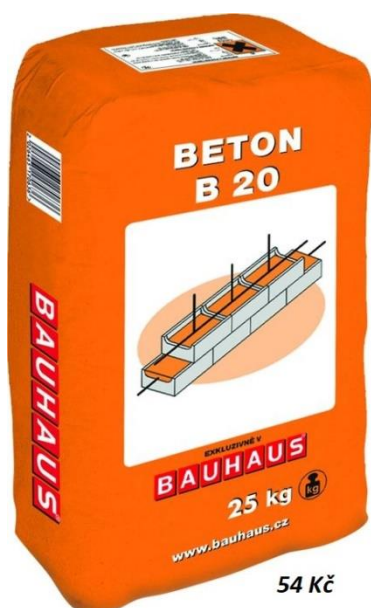
Hlubková penetrace Stavebnin Stavmat



Zdroj: <https://www.stavmat.cz>, 2021

Příloha 6 - Nabídka substitutů

Nabídka tří substitutů betonu v hobbymarketech Bauhaus



Zdroj: <http://www.bauhaus.cz> (ceny z 6. 10. 2020), 2020

Příloha 7 - BigMat CZ - výpis z OR

Tento výpis z veřejných rejstříků elektronicky podepsal "MĚSTSKÝ SOUD V PRAZE" dne 1.3.2021 v 00:05:24. EPVid:HXdUc+StjXb3bhiHOeDYQ

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Městským soudem v Praze
oddíl Dr, vložka 7499

Datum vzniku a zápisu:	11. června 2010
Spisová značka:	Dr 7499 vedená u Městského soudu v Praze
Obchodní firma:	BigMat CZ, obchodní družstvo
Sídlo:	Sezemická 2757/2, Horní Počernice, 193 00 Praha 9
Identifikační číslo:	246 92 859
Právní forma:	Družstvo
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	
předseda představenstva:	Dama MB s.r.o., IČ: 271 03 773 Bakov nad Jizerou, Rybničná 820, PSČ 29401 Den vzniku funkce: 23. září 2020 Den vzniku členství: 23. září 2020
při výkonu funkce zastupuje:	JIŘÍ MIKOLÁŠEK, dat. nar. 29. března 1960 Rybničná 820, 294 01 Bakov nad Jizerou
místopředseda představenstva:	VRATISLAV BAUDLER, dat. nar. 6. října 1977 Tlučeň 32, 412 01 Hlinná Den vzniku funkce: 23. září 2020 Den vzniku členství: 23. září 2020
člen představenstva:	KARLOMIX - TRADE s.r.o., IČ: 252 14 721 Karlovy Vary - Rosnice 63, PSČ 36017 Den vzniku členství: 23. září 2020
při výkonu funkce zastupuje:	MILOSLAV FUKSA, dat. nar. 18. května 1975 Podlesí 60, 360 01 Sadov
člen představenstva:	STABE GROUP s.r.o., IČ: 280 91 141 Žernovická 1281, Prachatice II, 383 01 Prachatice Den vzniku členství: 23. září 2020
při výkonu funkce zastupuje:	MARTIN BERÁNEK, dat. nar. 20. dubna 1973 Netolická 555, 387 73 Bavorov
člen představenstva:	KODRLA s.r.o., IČ: 255 47 453 č.p. 363, 687 03 Huštětovice Den vzniku členství: 23. září 2020
při výkonu funkce zastupuje:	Mgr. MARTIN HAMADA, dat. nar. 16. května 1989 č.p. 182, 687 04 Sušice
člen představenstva:	Prima stavebniny s.r.o., IČ: 268 99 086 Masná 403/110, Trnitá, 602 00 Brno Den vzniku členství: 23. září 2020

při výkonu funkce zastupuje:	Ing. PAVEL RADVAN, dat. nar. 23. února 1966 č.p. 112, 696 31 Bukovany
člen představenstva:	STAVEBNINY LÍBEZNICE s.r.o., IČ: 256 14 975 Bořanovice - Pakoměřice, Mělnická č.p. 88, 250 65 Líbeznice, okres Praha-východ Den vzniku členství: 23. září 2020
při výkonu funkce zastupuje:	ZDENĚK DVOŘÁK, dat. nar. 31. července 1967 Ořechová 1391, 277 11 Neratovice
člen představenstva:	BIGMAT INTERNATIONAL S.A. 1610 Luxembourg, 42-44 Avenue de la Gare, Lucemburské velkovévodství Právní forma: akciová společnost Den vzniku funkce: 23. září 2020 Den vzniku členství: 23. září 2020
při výkonu funkce zastupuje:	MATTEO CAMILLINI, dat. nar. 29. listopadu 1968 Pessano con Bornago, Miláno, Corso Europa 16, Italská republika
Počet členů:	8
Způsob jednání:	Předseda či místopředseda zastupuje Družstvo vůči třetím osobám. Je-li pro některé právní jednání vyžadována písemná forma, je třeba podpisu nejméně dvou členů představenstva, z nichž jeden musí být podpis předsedy či místopředsedy.
Kontrolní komise:	
předseda kontrolní komise:	STAVEBNINY VM s.r.o., IČ: 260 02 591 Hradecká 364, Pražské Předměstí, 566 01 Vysoké Mýto Den vzniku funkce: 23. září 2020 Den vzniku členství: 23. září 2020
při výkonu funkce zastupuje:	Ing. JAROSLAV SVOBODA, dat. nar. 30. listopadu 1962 Na Stráni 243, Choceňské Předměstí, 566 01 Vysoké Mýto
místopředseda kontrolní komise:	Stavocentrum FPS s.r.o., IČ: 260 41 685 Veselí nad Lužnicí - Horusice 37, okres Tábor, PSČ 39181 Den vzniku funkce: 23. září 2020 Den vzniku členství: 23. září 2020
při výkonu funkce zastupuje:	FRANTIŠEK JIŘÍK, dat. nar. 1. února 1970 Pod Lesem 188, 373 67 Borek
člen kontrolní komise:	FALCO-Profi, spol. s r.o., IČ: 616 78 970 Chotusice 287, PSČ 28576 Den vzniku členství: 23. září 2020
při výkonu funkce zastupuje:	Ing. MARTIN JANATA, dat. nar. 28. května 1965 Květinová 1688, Čáslav-Nové Město, 286 01 Čáslav
Počet členů:	3
Základní členský vklad:	Základní členský vklad: 50 000,- Kč

Zapísovaný základní kapitál: 350 000,- Kč

Ostatní skutečnosti:

Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

Příloha 8 - Individualizovaná balení značkového výrobce

Prezentace spojení kvality dodavatele a obchodní sítě prostřednictvím individualizovaných balení



Zdroj: reklamní materiály BigMat, 2020

Příloha 9 - Provozovna BigMat Daros Profi s.r.o.



Zdroj: <http://www.darosprofi.cz>, 2020

Příloha 10 - Vybrané provozovny BigMat STABE Group s.r.o.



Zdroj: <http://www.stabe.cz>, 2021

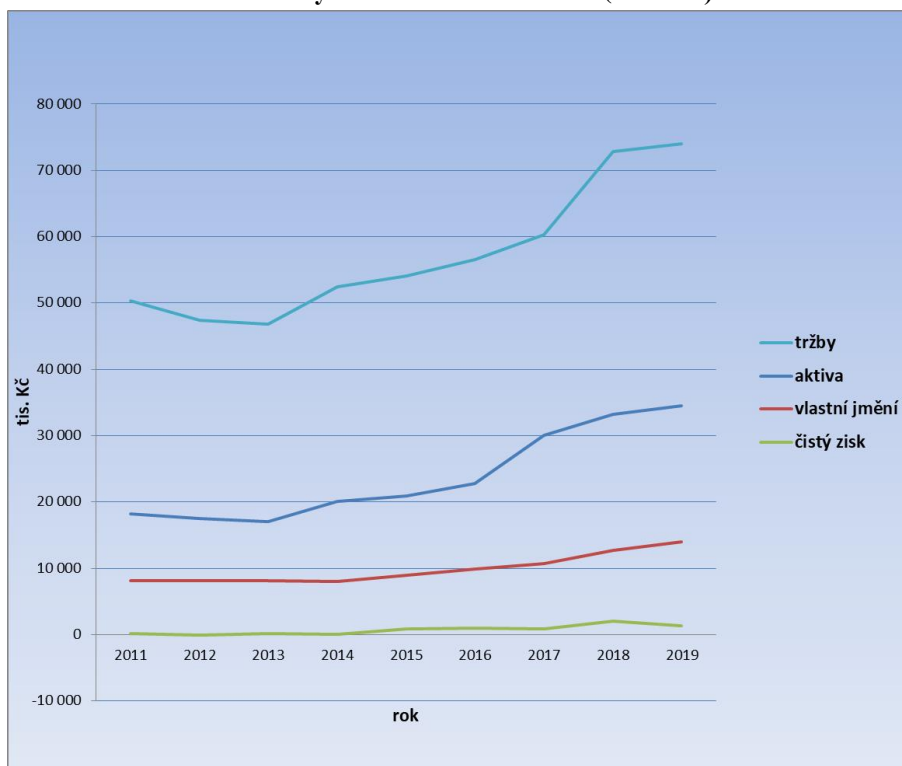
Příloha 11 - Provozovna BigMat Stavocentrum FPS s.r.o.



Zdroj: <https://www.bigmat.cz/prodejny/stavocentrum/>, 2020

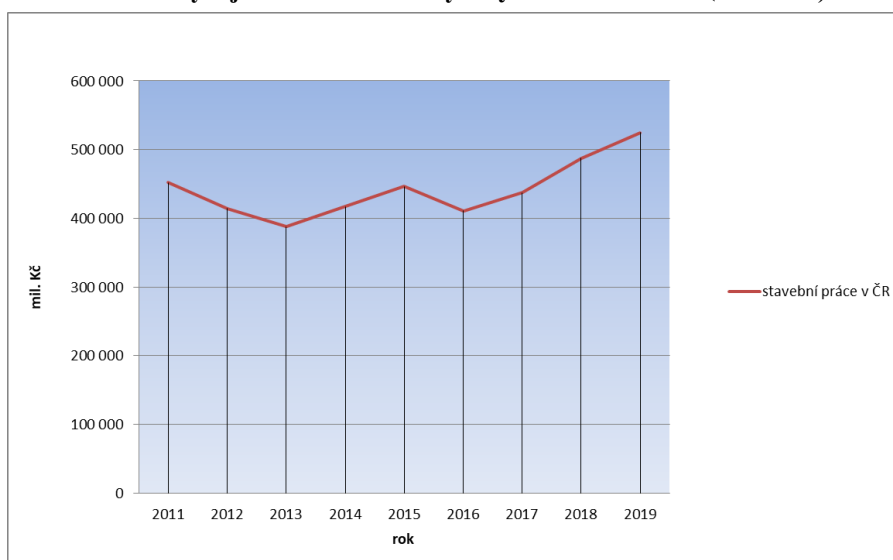
Příloha 12 - Grafy vývoje sledovaných firem a stavební výroby v ČR

Graf - Vývoj průměrů ekonomických ukazatelů hospodaření zkoumaných BM firem 2011-2019 (v tis. Kč)



Zdroj: OR, vlastní zpracování, 2021

Graf - Vývoj obrátů stavební výroby v ČR 2011-2019 (v mil. Kč)



Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování, 2021