

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

Zdeňka Hudcová



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

studijní program: Stavební inženýrství
studijní obor: E - Ekonomika a management ve stavebnictví
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení diplomanta: Zdeňka Hudcová
Zadávající katedra: Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví
Vedoucí diplomové práce: Ing. Eduard Hromada, Ph.D.
Název diplomové práce: Strategická analýza společnosti Karpem, a.s. a návrh na zlepšení
Název diplomové práce v anglickém jazyce: Strategic Analysis of the Karpem Company and Proposals to Improve


Rámcový obsah diplomové práce: Identifikace podniku
Analýza okolí podniku
Analýza vnitřního prostředí podniku
Definice silných stránek a slabin, hrozeb a příležitostí – SWOT
Návrh business strategie a opatření na zlepšení

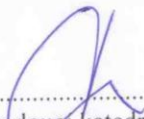
Datum zadání diplomové práce: 22. září 2014 Termín odevzdání: 19. prosince 2014

Diplomovou práci lze zapsat, kromě oboru A, v letním i zimním semestru.


Pokud student neodevzdal diplomovou práci v určeném termínu, tuto skutečnost předem písemně zdůvodnil a omluva byla děkanem uznána, stanoví děkan studentovi náhradní termín odevzdání diplomové práce. Pokud se však student řádně neomluvil nebo omluva nebyla děkanem uznána, může si student zapsat diplomovou práci podruhé. Studentovi, který při opakovaném zápisu diplomovou práci neodevzdal v určeném termínu a tuto skutečnost řádně neomluvil nebo omluva nebyla děkanem uznána, se ukončuje studium podle § 56 zákona o VŠ č. 111/1998 (SZŘ ČVUT čl 21, odst. 4).

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.


.....
vedoucí diplomové práce


.....
vedoucí katedry

Zadání diplomové práce převzal dne: 22.9.2014


.....
diplomant

Formulář nutno vyhotovit ve 3 výtiscích – 1x katedra, 1x student, 1x studijní odd. (zašle katedra)

Nejpozději do konce 2. výuky v semestru odešle katedra 1 kopii zadání DP na studijní oddělení a provede zápis údajů do informačního systému fakulty KOS. (zadání v elektronické podobě zašlete na adresu zita.prostejovska@fsv.cvut.cz)

DP zadává katedra nejpozději 1. týden semestru, v němž má student DP zapsanou.

(Směrnice děkana pro realizaci stud. programů a SZZ na FSv ČVUT čl. 5. odst. 7)

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval(a) samostatně, pouze za odborného vedení vedoucího diplomové práce Ing. Eduarda Hromady, Ph.D. a konzultanta

Ing. Pavla Raka, MBA ze společnosti KARPEN, a.s.

Dále prohlašuji, že veškeré podklady, ze kterých jsem čerpal(a), jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu Ing. Eduardu Hromadovi, Ph.D. za odbornou pomoc při tvorbě diplomové práce.

10. 12. 2014

.....
Zdeňka Hudcová

**Strategická analýza společnosti
Karpem, a.s. a návrh na zlepšení**

**Strategic Analysis Of The KARPEN
Company, a.s. and Proposal
to Improvement**

Anotace:

Diplomová práce se zabývá strategickou analýzou společnosti KARPEM, a.s. a v závěru navrhuje možná aplikovatelná zlepšení na její zlepšení. V první části práce je identifikovaný podnik KARPEM, a.s. a jeho základní charakteristiky. Druhá část práce zahrnuje přímo strategickou analýzu okolí společnosti. Třetí část se zabývá analýzou oborového okolí společnosti KARPEM, a.s., která zahrnuje několik dílčích analýz napomáhajících odhalení nedostatků a z druhé strany také výhod strategie společnosti. Další část řeší analýzu stakeholders, která je nedílnou součástí strategické analýzy. V další části je řešena analýza vnitřního prostředí společnosti KARPEM, a.s. Předposlední část práce se zabývá jednou z nejznámějších analýz – analýzou SWOT a poslední část práce zhodnocuje části předchozí a z nich navrhuje možnosti zlepšení strategie této společnosti.

Klíčová slova

strategická analýza, KARPEM, a.s., oborové okolí, ovlivňující faktory, konkurence, finanční ukazatel

Annotation

This thesis deals with strategic analysis of the company KARPEM a.s., and suggests possible applicable measures for its improvement. The first part identifies KARPEM a.s. and its basic characteristics. The second part contains strategic analysis of the company's environment. The third part deals with the analysis of the professional environment KARPEM a.s., which includes several analyzes that help reveal deficiencies and benefits of the company's strategy. Another section addresses the analysis of stakeholders, which is an integral part of the strategic analysis. The next part is solved analysis of internal environment of KARPEM a.s. The penultimate section deals with one of the most famous analysis - SWOT analysis and the last part of the thesis makes summation and suggests avenues for improving the strategy of the company.

Key words

strategic analysis, KARPEM, a.s., industry environment, influencing factors, competition, financial indicator

OBSAH

Úvod.....	8
1 Identifikace podniku	10
1.1 Historie.....	10
1.2 Předmět podnikání	10
1.3 Sídlo a pobočky	10
1.4 Kapitálová struktura podniku.....	12
1.5 Vlastníci společnosti	12
1.5.1 Statutární orgán	12
1.5.2 Dozorčí rada	12
1.6 Organizační struktura.....	12
1.7 Strategické cíle, plány a vize	14
1.8 Definice hlavních úseků.....	14
1.8.1 Úsek předsedy představenstva.....	14
1.8.2 Technický úsek.....	14
1.8.3 Výrobní úsek	14
1.8.4 Obchod	14
1.8.5 Ekonomický úsek	15
1.9 Definice softwarů podniku.....	15
1.9.1 Základní informační systémy	15
1.9.2 Microsoft dynamics NAV	15
1.9.3 Microsoft dynamics CRM	16
1.10 Projekt EU.....	17
2 Strategická analýza okolí podniku	19
2.1 Popis.....	19
2.2 Socioekonomický sektor.....	19
2.2.1 Ekonomické faktory	19
2.2.2 Klimatické faktory.....	20
2.2.3 Sociální faktory	20
2.3 Technologický sektor.....	20
2.4 Vládní sektor.....	20
3 Analýza oborového okolí podniku	21
3.1 Popis.....	21
3.2 Zákazníci.....	21
3.2.1 Identifikace kupujících	22
Zdroj: Karpem, a.s., 2014.....	24
3.2.2 Demografické faktory.....	24
3.2.3 Geografické faktory	24
3.3 Sektor dodavatelů	25
3.4 Sektor konkurentů.....	27
3.5 Porterův model konkurenčního prostředí	29

3.5.1	Popis	29
3.5.2	Porterův model pro KARPEM, a.s.	31
3.6	Vyhodnocení analýzy vnějšího prostředí.....	38
3.7	Další analýzy vnějšího prostředí – portfolio analýzy	39
3.7.1	Popis	39
3.7.2	BCG analýza.....	41
3.7.3	Matice atraktivity oboru a pozice podniku	44
3.7.4	Hodnota kapitálu	47
3.8	Shrnutí vnější analýzy.....	47
4	Analýza očekávání rozhodujících stakeholders	50
4.1	Popis.....	50
4.2	Analýza stakeholders	50
4.3	Shrnutí.....	54
5	Analýza vnitřního prostředí podniku	55
5.1	Popis.....	55
5.2	Zhodnocení současné situace podniku.....	55
5.2.1	Finanční analýza	55
5.2.2	Ekonomické faktory	59
5.2.3	Obchodní faktory	59
5.3	Faktory vědecko-technického rozvoje	59
5.4	Marketingové a distribuční faktory.....	60
5.5	Faktory výroby a řízení výroby.....	62
5.6	Faktory podnikových a pracovních zdrojů	64
5.7	Analýza vnitřního prostředí firmy metodou 7S	67
5.7.1	Popis	67
5.7.2	Metoda 7S.....	68
5.8	Shrnutí vnitřní analýzy.....	70
6	Analýza silných stránek a slabín, hrozeb a příležitostí – SWOT	73
6.1	Popis.....	73
6.2	Silné stránky – strenghts	73
6.3	Slabé stránky – weeknesses	74
6.4	Příležitosti – opportunities	75
6.5	Hrozby – treats.....	75
7	Návrh strategie.....	76
7.1	Nákup nového nákladního automobilu	76
7.2	Rozšíření předmětu podnikání o provozování automycí linky na kamiony	77
7.3	Zavedení štihlé výroby – Lean.....	81
7.4	Zdokonalení reklamy vč. webových stránek	82
Závěr		83
Seznam obrázků, tabulek, grafů		85
Seznam příloh		88

ÚVOD

Téma diplomové práce bylo zvoleno na základě vlastní zkušenosti autora. Prvotním důvodem k rozebrání tohoto tématu byla otázka vysoké fluktuace zaměstnanců v této společnosti, jejich spokojenost a několik záporných i kladných referencí. Výsledkem práce by tedy kromě jiného mělo být zjištění nedostatků společnosti, ale také jejich silných stránek.

Diplomová práce bude rozdělena do 7 základních částí.

Cílem této práce bude analyzovat strategii společnosti KARPEM, a.s. a následně navrhnout opatření na její zlepšení.

Základem pro tuto analýzu by měla být identifikace vzniku a současného chodu společnosti, několik informací o její historii a současnosti. Neměly by chybět ani informace o vlastnících a zakladatelích tohoto podniku.

Další částí práce by měla být přímo strategická analýza okolí podniku, která bude popisovat především jednotlivé sektory, společnosti jako jsou socioekonomický sektor, technický sektor a vládní sektor.

Třetí částí práce bude analýza okolí oborového. Ta bude zaměřena především na konkurenci v tomtéž, tedy stavebním, oboru, na zákazníky, dodavatele, konkurenty a na další subjekty, které se mohou na vývoji společnosti nějakým způsobem podílet. Součástí této části práce bude sestavení Porterova modelu konkurenčního řízení, který by měl odhalit slabší a silnější stránky společnosti ve svém oborovém okolí. Pro zpřesnění výsledků bude také sestaveno několik portfoliových analýz – BCG matice, matice atraktivity oboru a pozice podniku a v neposlední řadě bude stanovena hodnota kapitálu. Každá dílčí analýza bude na závěr vyhodnocena.

Další kapitolou bude tvorba analýzy očekávání stakeholders, která by měla odhalit očekávání jednotlivých subjektů – fyzických, od společnosti KARPEM, a.s. a jejich cíle a záměry ve vztahu se společností KARPEM, a.s.

Pátou kapitolou bude analýza prostředí vnitřního, která se bude opět skládat ze zhodnocení současné situace. Ta bude vyhodnocena pomocí finančních ukazatelů a dalších faktorů, jako jsou faktory vědecko – technického rozvoje, faktory marketingové a distribuční, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů. Pro podrobnější výsledky bude pak užita metoda určená pro tvorbu analýzy vnitřního prostředí - metoda 7S.

Šestou částí diplomové práce bude vyhodnocení analýzy SWOT – tedy pojmenování slabých, silných stránek, hrozeb a příležitostí společnosti.

Sedmou částí a zároveň částí poslední bude návrh na zlepšení. Jeho předměty vyplynou z výsledků předchozích analýz.

V závěru pak bude shrnuta celá diplomová práce.

1 IDENTIFIKACE PODNIKU

Pro tvorbu strategické analýzy podniku byl vybrán útvar působící téměř po celé rozloze západních Čech. Jedná se o společnost KARPEM, a.s.

1.1 Historie

Výše jmenovaná společnost byla založena na základě společenské smlouvy ze dne 25. 10. 1991. Dne 1. 11. 1991 pak byla také zapsána do obchodního rejstříku pod názvem KARPEM, s.r.o. Od 2. 5. 2006 byla změněna právní forma podniku na akciovou společnost.

1.2 Předmět podnikání

Dle obchodního rejstříku má společnost Karpem tyto předměty podnikání:

- silniční motorová doprava nákladní
- provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování
- zámečnictví
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- reklamní činnost
- provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy
- instalace a opravy elektronických zařízení
- opravy silničních vozidel
- pneuservis ¹

Největší rozmach má však v oboru velkoobchodu stavebnin, logistice a stavební činnosti.

1.3 Sídlo a pobočky

Sídlem společnosti je Horšovský Týn, náměstí Republiky 59, 346 02. Podnik má dále devět poboček s velkoobchodem stavebnin.

¹ Výpis dat Obchodního rejstříku v ARES. [online]. © 10. 4. 2014 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares

Tyto pobočky jsou rozmístěny po západních Čechách. Jedná se o města:

- Domažlice
- Horšovský Týn
- Bor
- Mariánské Lázně
- Stod, Klatovy
- Stříbro
- Horní Bříza
- Přeštice

Obrázek 1: Mapa prodejen – západní Čechy



Zdroj: Mapy [online]. © 10. 4. 2014 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://mapy.cz>, 2014

Na mapě jsou zobrazena města, v nichž se nachází jednotlivé pobočky velkoobchodu. V Domažlicích se pak nachází kromě pobočky velkoobchodu také dílny pro poskytování autoservisu veřejnosti a zároveň vlastním automobilům podniku a v neposlední řadě také betonárna. Ve městě Klatovy je kromě velkoobchodu také čerpací stanice.

1.4 Kapitálová struktura podniku

Základní kapitál činí 15 040 000 Kč. Tento vklad je již splacen. Kmenové akcie jsou na jméno, jejich hodnota je 100 000 Kč a 10 000 Kč. Akcií v hodnotě 100 000 Kč je 150 kusů v listinné podobě a akcie v hodnotě 10 000 Kč jsou 4 v listinné podobě.²

1.5 Vlastníci společnosti

Vlastníci společnosti jsou celkem tři. Tyto tři osoby společně podnik zakládaly. Jsou to Ing. Pavel Rak, MBA.³

1.5.1 Statutární orgán

Předsedou představenstva je Ing. Pavel Rak, MBA. Představenstvo má pak ještě další dva členy, těmi jsou již výše jmenovaní.⁴

1.5.2 Dozorčí rada

Předsedou dozorčí rady je Ing. Věra Porazilová. Dalšími dvěma členy jsou Ing. Pavel Rak, MBA mladší a Tomáš Bohmann.⁵

1.6 Organizační struktura

Tato organizační struktura je aktuální k roku 2010. Od té doby se neobnovovala.

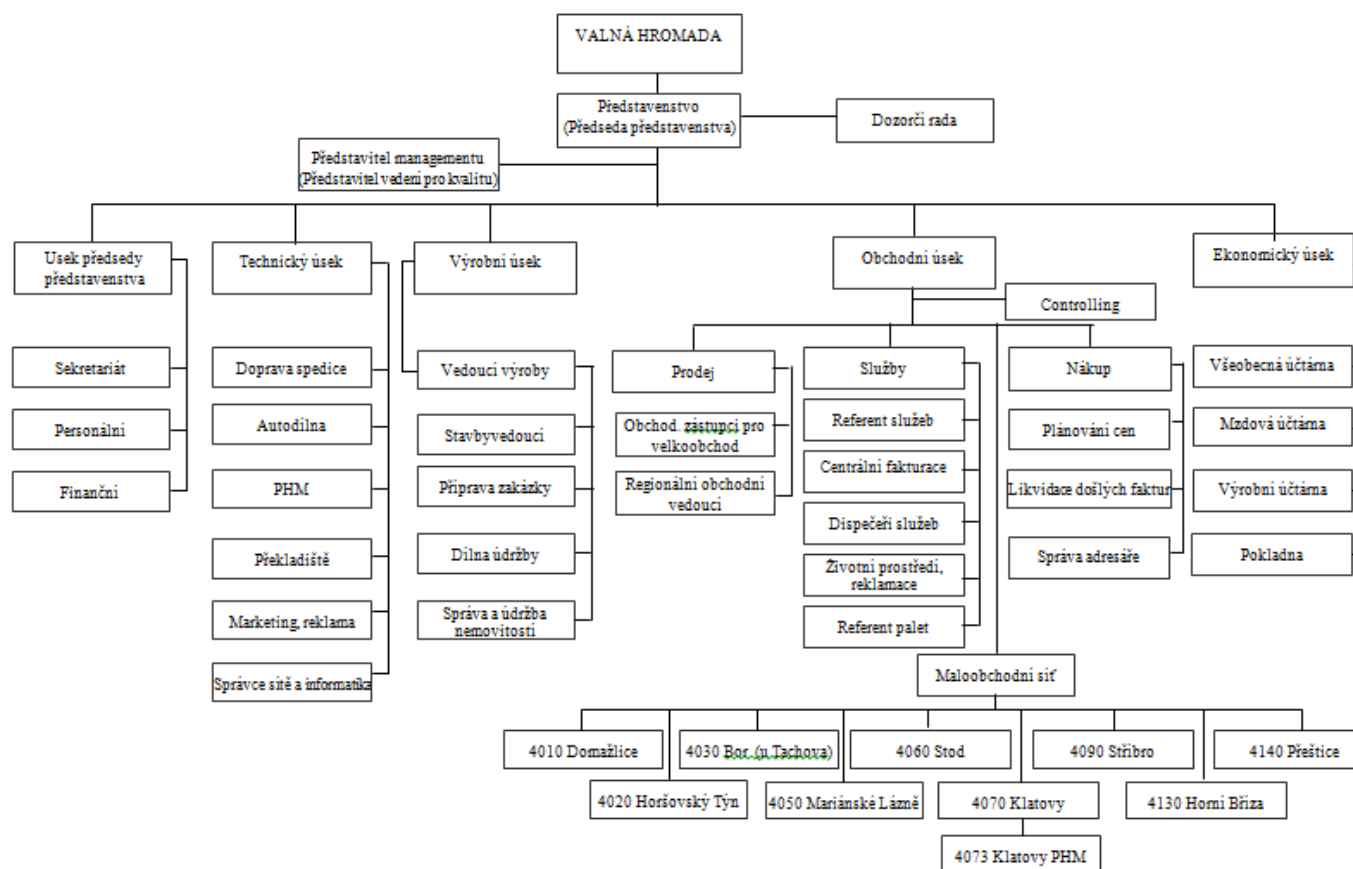
² Výpis dat Obchodního rejstříku v ARES. [online]. © 10. 4. 2014 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares

³ Výpis dat Obchodního rejstříku v ARES. [online]. © 10. 4. 2014 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares

⁴ Výpis dat Obchodního rejstříku v ARES. [online]. © 10. 4. 2014 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares

⁵ Výpis dat Obchodního rejstříku v ARES. [online]. © 10. 4. 2014 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares

Obrázek 2: Organizační struktura – bude ještě předělána



Zdroj: autor práce, 2014

Jedná se o liniově štábní organizační strukturu, kdy štáb je tvořen předsedou představenstva, pro obchodní úsek pak ještě vedoucím pracovníkem controllingu.

1.7 Strategické cíle, plány a vize

Společnost nemá pevně stanovené strategické cíle, plány a vize, respektive v současné době není ani nebyl zpracovaný žádný konkrétní plán pro budoucnost.

1.8 Definice hlavních úseků

1.8.1 Úsek předsedy představenstva

Do tohoto úseku spadá správa finančních účtů, sekretariát a personalistika. Pracovníci svou práci vykonávají v kancelářích v místě centrály, která je zároveň sídlem společnosti a nachází se v Horšovském Týně. Jejím vedoucím je předseda představenstva Ing. Pavel Rak, MBA.

1.8.2 Technický úsek

Technický úsek zahrnuje dopravu, autodílnu, čerpací stanici, správu reklamy a počítačových sítí. Pracovníci dopravy jsou na dvou místech. Dispečer a administrativní pracovníci jsou v Horšovském Týně na centrále, řidiči a automechanici jsou v Domažlicích na dílnách. Správa reklamy a počítačových sítí je řízena také z Horšovského Týna. Čerpací stanice se provozuje v Klatovech. Vedoucím celého technického úseku je J. Bohmann.

1.8.3 Výrobní úsek

Tato část podniku má také sídlo v Domažlicích. Zde se připravují zakázky a řeší se vše, co se týká stavební činnosti. Vedoucím tohoto úseku je F. Porazil.

1.8.4 Obchod

Úsek obchodu je provozován převážně v kancelářích v místě centrály – v sídle společnosti v Horšovském Týně. Do tohoto úseku se řadí prodej, služby, maloobchodní síť a nákup. Vedoucím pracovníkem tohoto úseku je Ing. Pavel Rak, MBA, mladší.

Obchod je dělen na velkoobchod a maloobchod. Velkoobchod zahrnuje veškeré zakázky, jejichž zboží fyzicky neprochází žádným ze skladů podniku. Tyto zakázky prochází sklady pouze fiktivně. Zákazník si objedná zboží, společnost Karpem jej objedná od dodavatele a doručí dopravním prostředkem přímo od daného dodavatele k zákazníkovi. Maloobchod zahrnuje všechny ostatní zakázky. Jedná se o drobné zákazníky, kteří osobně nakupují přímo v některé z poboček, nebo o větší objednávky, které mohou být také dopravou společnosti převáženy ze skladů podniku k zákazníkům.

Karpem, a.s. má tři základní cenové kategorie pro své zákazníky. Základní cena se nazývá maloobchodní. Z této ceny jsou pak tvořeny ceny ostatní. Základní cenu dostávají subjekty, které nemají IČO a nejsou zapsané v obchodním rejstříku. Jedná se především o malospotřebitele a drobný prodej. Je tedy bez jakýchkoliv slev. Druhá z nich je cena velkoobchodní – ta je právě pro zboží prodávané formou velkoobchodu. Při této ceně se odčítá 10 % z ceny základní. Dále se pak mohou poskytovat slevy dle odebraného množství – při vyšším množství následuje vyšší sleva. Tyto ceny se tvoří individuálně. Tuto cenu využívají především živnostníci a podniky zapsané v obchodním rejstříku. Jedná se o ceny nejnižší, které lze stanovit. Poslední skupinou jsou zaměstnanci podniku. Jedná se o jakýsi benefit. Zaměstnanci Karpemu mohou získávat zboží se stejnou slevou, jako skupina velkoobchodu, tedy s 10 % slevou.

1.8.5 Ekonomický úsek

V této sekci se nachází všeobecná účtárna, mzdová účtárna, výrobní účtárna a pokladna. Za tento úsek odpovídá také předseda představenstva Ing. Pavel Rak, MBA.

1.9 Definice softwarů podniku

1.9.1 Základní informační systémy

Podnik má jako základní informační systém intranet. Intranet má dvě funkce. Slouží jako místo pro ukládání různých souborů, ke kterým zaměstnanci požadují přístup ostatních kolegů a také jako informační systém, kam se ukládají zprávy o novinkách a informacích. Například sem patří informace o tom, že si určitý zaměstnanec bere dovolenou, dále pak kdo jej zastupuje, přijetí nového zaměstnance, ukončení pracovního poměru se zaměstnancem a jiné potřebné údaje.

1.9.2 Microsoft dynamics NAV

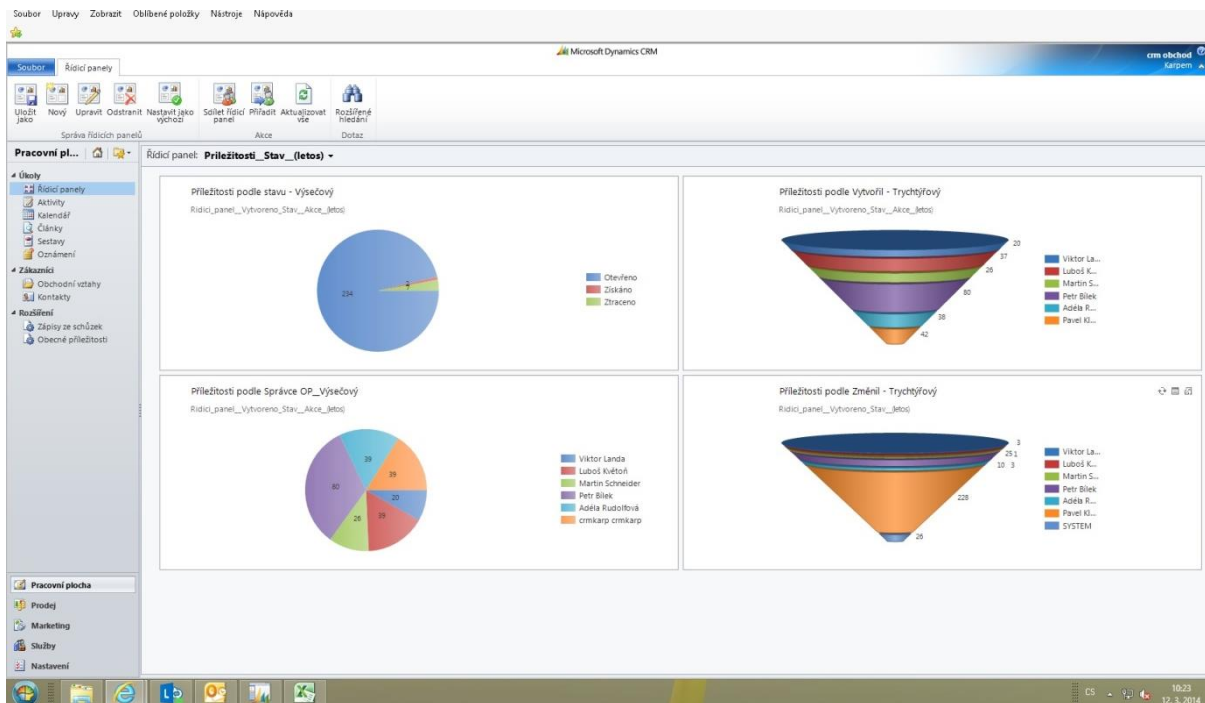
Tento produkt je na trhu od roku 1984 a slouží k napomáhání a zefektivňování provozu různých společností.

Jeho světovou výhodou je, že je nabízen ve více než 42 světových jazycích, má poměrně jednoduché ovládání, přesto však velké množství funkcí, které jsou třeba pro provoz středně velkých organizací.

Tento software má v nabídce především funkce pro finanční řízení a účetnictví, distribuci, výrobu, řízení vztahů se zákazníky, odbyt a marketing a také funkci pro řízení služeb. Výhodou je jednoduchost přizpůsobení každé společnosti dle jejích požadavků

místě, podporuje týmovou práci a pomáhá v plnění úkolů v rámci nastavených firemních procesů.⁷

Obrázek 4: Ukázka MS Dynamics CRM - Karpem, a.s.



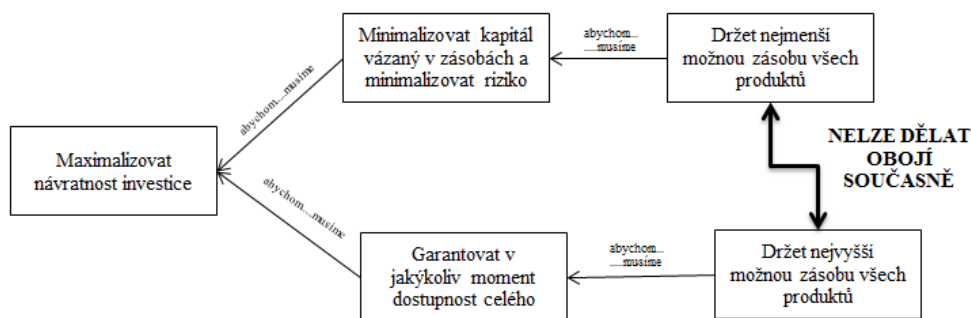
Zdroj: Karpem, a.s., 2014

1.10 Projekt EU

Společnost Karpem, a.s. v roce 2011 žádala o podporu formou projektu Evropské unie. Jednalo se o projekt v operačním programu Podnikání a inovace. Cílem projektu bylo získat finanční prostředky na vyvinutí softwaru, který bude sledovat a řídit zásoby na skladech. S výsledkem optimalizovat stav natolik, aby bylo vždy správné zboží na správném místě ve správnou dobu.

⁷ Artemis, s.r.o. [online]. © 11. 4. 2014 [cit. 2014-04-11]. Dostupné z: <http://www.artemis-crm.cz>

Obrázek 5: Optimalizace společnosti Karpem, a.s.

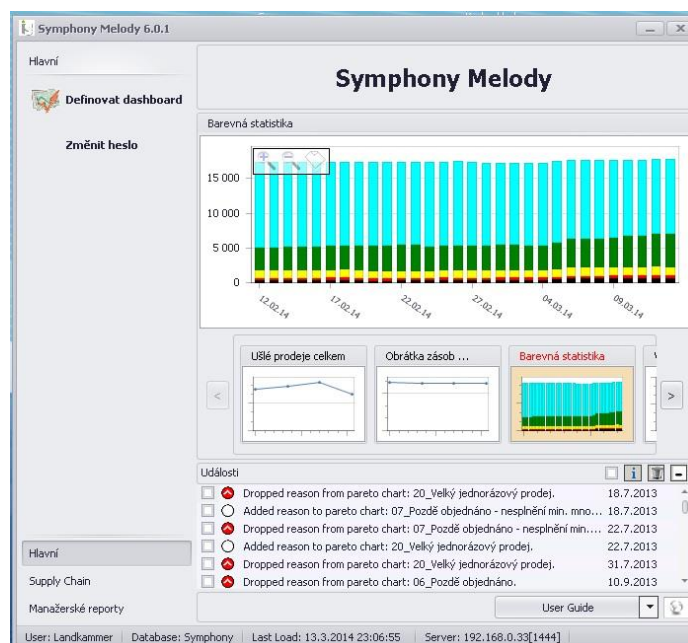


Zdroj: Karpem, a.s., 2014

Tento graf znázorňuje podmínky, dle kterých byl software Symphony Melody sestavován.

Výsledkem bylo rozhodnutí o poskytnutí dotace č. j. 38-12/6.1P01-785/12/61200. Podnik získal celkem 248 000 Kč na podporu tohoto projektu. Ve spolupráci s firmou zabývající se tvorbou softwarů byl pak vyvinut software Symphony Melody právě na řízení a sledování zásob. Zpětným zhodnocením bylo zjištěno, že pomocí softwaru Symphony Melody podnik lépe využívá své peníze a zásoby.

Obrázek 6: Ukázka Symphony Melody, Karpem, a.s.



Zdroj: Karpem, a.s., 2014

2 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU

2.1 Popis

Strategická analýza je vykonávána odborníky, kteří v rámci právě strategické analýzy monitorují a následně vyhodnocují okolí společnosti a stanovují tak její příležitosti, hrozby a faktory, které další vývoj společnosti mohou ovlivnit. Zejména by analýza vnějšího prostředí měla být zaměřena na odhalení vývojových trendů, které se mohou v budoucnosti podílet na ovlivnění dalšího vývoje společnosti. Důležitým krokem na začátku analýzy je stanovit, zda současná strategie je vyhovující a zda může právě ta vést ke zlepšování úrovně společnosti, nebo jestli je třeba ji změnit. Pro toto rozhodnutí je nutné stanovit cíle, kterých by společnost měla dosáhnout. Jestliže se okolí společnosti v poslední době nějak výrazně změnilo a na trh vstoupily nové subjekty nebo se objevily nové hrozby či příležitosti, měla by strategická analýza okolí být rozhodně aktualizována. Strategická analýza zahrnuje jednotlivé faktory, jako jsou socioekonomické, technologické a vládní.

Strategická analýza okolí podniku by měla být prováděna ve třech krocích:

- analýza dosavadní strategie
- předpověď vývoje okolí
- ocenění významu identifikovaných změn

Analýza dosavadní strategie zhodnocuje současnost ve společnosti. Zhodnocuje, do jaké míry je současná strategie naplňována a zjišťuje tak její případné nedostatky.

Předpověď vývoje okolí odhaduje, jak by se mohly vyvíjet jeho komponenty trhu, v nejbližší době. Také by měla odpovídat na otázku, zda se bude v nejbližší době měnit např. vedení společnosti, její postavení apod.

Ocenění významu identifikovaných změn napomáhá určit právě budoucí očekávání, hrozby a příležitosti. Součástí tohoto kroku je zhodnotit, zda navržené změny jsou dobrým řešením a zda povedou ke zlepšení společnosti, ve vztahu k nákladům s nimi spojenými.⁸

2.2 Socioekonomický sektor

2.2.1 Ekonomické faktory

V současné době je ekonomická situace stále v recesi. Tento fakt ovlivňuje i ekonomickou situaci stavebních společností.

⁸ KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, s. 34. ISBN 80-717-9578-X.

Nezaměstnanost v Plzeňském kraji k roku 2012 je 4,8 %, což je mnohem méně, než celková průměrná nezaměstnanost. Ta činí okolo 8 – 9 %.⁹

Průměrná mzda pro Plzeňský kraj je 23 219 Kč hrubého měsíčně. Minimální mzda se v poslední době nezměnila. Činí tedy stále 8 500 Kč hrubého měsíčně.

Míra inflace byla v roce 2012 stanovena na 3,3 %. V roce 2013 však radikálně klesla, a to na pouhých 1,4 %.

2.2.2 Klimatické faktory

Klimatické podmínky minulých let odpovídaly běžnému normálu. Avšak v roce 2014 byla zima velice teplá. Na tomto faktu se odrazil také neočekávaný nárůst tržeb ve stavebnictví. Plzeňský kraj leží v nadmořské výšce lehce přes 300 metrů nad mořem. Na základě toho se zde sníh nedrží příliš dlouho.

2.2.3 Sociální faktory

Vzhledem k tomu, že se celkově zvýšil počet absolventů vysokých škol, v dané lokalitě ubývá řemeslníků a pracovníků vhodných a ochotných pracovat na pozici zedníků a jiných dělnických profesí ve stavebnictví. Naopak přibývá inženýrů a manažerů vhodných k řízení podniků, kterým se na trhu práce z důvodu nadbytku nedaří uplatnit.

2.3 Technologický sektor

Tento sektor vytváří ve stavebnictví velmi pozitivní klima. Technika ve světě v i České republice je na vysoké úrovni. Podniky mají moderně a kvalitně vybavené pracovní prostory podporující co nejvyšší produktivitu práce, také softwary jsou na pokročilé úrovni. Ve stavebnictví se nyní často využívá softwarů s nástrojem BIM (Building Information Modeling), který umožňuje jednodušší práci a zároveň větší názornost pro představu zákazníků.

2.4 Vládní sektor

Hlavním aspektem tohoto sektoru jsou současné dohady o přijetí Eura jako měny pro Českou republiku. Tato skutečnost by velice ovlivnila i stavebnictví. Dalším aspektem je také nový Občanský zákoník, který nabyl účinnosti dne 1. 1. 2014. Mezi hlavní změny patří například změny ve smlouvě o dílo, změny ve stavebních spoření, změny v oceňování nemovitostí.

⁹ Český statistický úřad. [online]. © 11. 4. 2014 [cit. 2014-04-11]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>

3 ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ PODNIKU

3.1 Popis

Jinými slovy se jedná o analýzu odvětví. Do oborového okolí podniku se převážně zahrnují hlavní, ale i méně významní konkurenti, dodavatelé a zákazníci. Důležitým aspektem v této analýze jsou strategické cíle a plány podniku. Ty jsou závislé především na oboru a jeho atraktivnosti. Oborové okolí podniku lze rozdělit na tři základní sektory: zákazníci, dodavatelé a konkurenti.¹⁰

3.2 Zákazníci

V sektoru zákazníků je důležité zaměřit se na dvě skupiny: stávající zákazníci a potenciální zákazníci. Analýzou se zjišťují jejich nejčastější požadavky a očekávání. K úspěšnému obchodu je nutné znát trendy, které by zákazníci mohli vést ke změně požadavků či chování. Analýzu sektoru zákazníků je třeba zaměřit především na následující aspekty a faktory:

- identifikaci kupujících a rozličných faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat
- demografické faktory, které vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků
- geografické faktory a geografické rozmístění trhů

¹⁰ KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, s. 41-42 ISBN 80-717-9578-X.

3.2.1 Identifikace kupujících

Tabulka 1: Třídy zákazníků a jejich preference

TŘÍDA ZÁKAZNÍKŮ	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ JEJICH ROZHODNUTÍ NAKUPOVAT	
Spotřebitelé	dostupnost pohodlí půjčky cena	kvalita reputace rozmanitost záruka
velkoobchod, maloobchod	konkurenční schopnost výrobku dostupnost výrobku rozmanitost dodavatelstvá závislost	uznání spotřebiteli obrat výrobku potenciální zisk
průmysl a instituce	náklady vs. Ziskovost financování cena vyhovění normám a zákonům	informace o výrobku provedení výrobku technické zabezpečení a servis

Zdroj: KERKOVSKÝ, M. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, s. 42. ISBN 80-717-9578-X.

Zákazníci se mohou rozdělit do pomyslných tří skupin – tou první jsou **spotřebitelé**. Jedním z hlavních faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí využívat služeb a nakupovat právě u této analyzované firmy, je způsob plateb. Karpem, a.s. má svůj systém nastaven tak, že každý stávající zákazník má v systému Microsoft Dynamic NAV založenou kartu zákazníka, kde je nastaven dle ostatních informací a zkušeností s nimi, limit, za který může objednávat. Když potom zaměstnanec, který objednávku vyřizuje, zadá do systému požadované množství a typ zboží, systém ho přes tuto částku nepustí. Částka je stanovována dle goodwill zákazníka a také dle zkušeností s ním – včasné platby a podobně. Tyto karty mají však zavedené jen větší odběratelé, jako jsou například společnosti s IČO, nebo zákazníci odebírající zboží pravidelně. Ostatní zákazníci mohou platit buď hotově na prodejnách, nebo na fakturu. Jedná – li se o platby dopravy nebo stavební činnosti, platba probíhá většinou na fakturu. V obchodě se zbožím je pak možno využít okamžitou vratku, což znamená, že jakékoliv zboží lze vrátit bez udání důvodu do 30 minut od koupě, pokud si zákazník koupí rozmyslí. V interním účetnictví podniku je to pak řešeno formou dobropisů. Dalším ovlivňujícím faktorem spotřebitelů je cena – v tomto podniku je výhodné, že pro velkoodběratele jsou určeny slevy. O systému slev již bylo pojednáno v kapitole 1.8.4. Dalším faktorem je reputace – tedy goodwill společnosti. Společnost Karpem, a.s. má vzhledem ke své dlouholeté tradici a také množství poboček, velice dobré jméno na trhu. Podílela se také na několika veřejných

zakázkách, což také přispívá k tomuto faktoru. Vyhrané veřejné zakázky jsou uvedeny v tabulce č. 1. Další výhodou v tomto odvětví je, že společnost má v západních Čechách již 9 poboček – to zajišťuje výbornou dostupnost pro široký rozptyl zákazníků a navíc vysokou pravděpodobnost dostupnosti konkrétního zboží na základě software Symphony Melody. Výběr sortimentu je veliký, vzhledem k tomu, že podnik má smlouvy s mnoha dodavateli po celé České republice. Zákazník má tak možno získat zboží od renomovaných výrobců, vysoké kvality a také přiměřené záruční doby na toto zboží. Tím, že společnost zajišťuje a nabízí i služby autodopravy, je zajištěno i pohodlí pro zákazníky.

Druhou skupinou zákazníků je **velkoobchod či maloobchod**. Obchod ve společnosti Karpem, a.s. probíhá tím způsobem, že společnost má smlouvy s nejrůznějšími dodavateli po celé ČR, některými i mimo Českou republiku (např. dodavatel cementu – Märker Zement). Tito dodavatelé pravidelně zaváží společnost Karpem, a.s. své zboží, v některých případech jej dováží přímo i koncovému zákazníkovi či stavební firmě, která odebírá toto zboží právě přes Karpem, a.s. Někteří dodavatelé zboží, přepravují svými automobily, některé nikoliv. Ti, kteří zboží nedopravují sami, většinou poskytují alespoň nějakou finanční dotaci na dovoz zboží nebo cenu za dopravu rozpustí přímo do nákupní ceny.

Poslední skupinou je **průmysl a instituce**. Tato skupina se zabývá náklady a ziskovostí společnosti, způsobem financování, dodržování norem a zákonů a dále pak informacemi o výrobku. S porušováním norem a zákonů podnik nikdy potíže neměl. Tyto skutečnosti jsou bezpečně dodržované. Marže se pohybuje průměrně okolo 15 %, což je klasická hodnota pro podniky ve stavebnictví.

Tabulka 2: Vyhrané veřejné zakázky

ÚSPĚŠNĚ VYSOUTĚŽENÉ VEŘEJNÉ ZAKÁZKY KE DNI 12. 3. 2014		
Datum	Hodnota zakázky	Popis zakázky
10.10.2006	11 159 641 Kč	Přístavba k objektu situovanému na parcele č. 225/3, 447 v katastrálním území Chodov
9.11.2007	9 158 098 Kč	Domažlice - novostavba sborového domu
16.11.2007	19 880 950 Kč	Rekonstrukce ZŠ Staňkov - objekt A
27.3.2009	21 518 297 Kč	Zateplení a rekonstrukce otopné soustavy budovy ZŠ Holýšov
1.9.2009	8 585 385 Kč	Stavební úpravy objektu pro 7 bytových jednotek, Újezd, č. p. 55
21.9.2012	1 227 295 Kč	Výměna oken v budově ZŠ Kpmenského 17, Domažlice - II.
20.12.2013	14 416 626 Kč	Snížení energetické náročnosti ZŠ Koloveč

Zdroj: Karpem, a.s., 2014

3.2.2 Demografické faktory

Jedná se o faktory poptávkové. Jsou rozděleny také do tří základních skupin. První skupinou jsou **změny v populaci**. V současné době v lokalitě, kde se nachází centrála analyzované společnosti, přichází zpět trend budování života v menších městech. Lidé chtějí stavět rodinné domy, a tak se navrací z velkoměst zpátky do měst menších, kde jsou pro výstavbu RD lepší podmínky, především cenové. Toto jsou tedy pro podnik dobré faktory. Konkrétně v Horšovském Týně se za posledních pár let rozrůstají zástavby rodinných domků, taktéž je to v nedalekých Domažlicích. Tato skutečnost se odráží v narůstajícím počtu obyvatel této lokality a tím pádem se promítne i v nárůstu počtu potenciálních zákazníků společnosti KARPEM, a.s.

Druhou skupinou jsou **posuny ve věku populace**. V návaznosti na skupinu první však tento aspekt příliš nehrozí. Do menších měst v blízkosti lokality působení společnosti se stěhují lidé mladší generace.

Poslední skupinou je **rozložení příjmů populace**. V popisované lokalitě jsou však příjmy zhruba na podobné úrovni. Jelikož se jedná většinou o města menší, nejsou zde žádné výkyvy, které by způsobovaly problém v tomto odvětví.

3.2.3 Geografické faktory

V této sekci se zkoumá především doprava. Je nutné, aby ke všem pobočkám obchodu byla zavedena bezpečná příjezdová cesta, aby zákazníci mohli kdykoliv pohodlně

zaparkovat. Parkování musí být zajištěno nejen u poboček, ale také u ostatních objektů podniku. Tyto podmínky jsou dodrženy bezpečně ve všech prostorách, které firma vlastní – ať už se jedná o benzinovou pumpu, betonárnu, centrálu nebo pobočky stavebnin.

3.3 Sektor dodavatelů

V sektoru dodavatelů lze zvláště analyzovat každý hlavní úsek zkoumaného podniku. V oddělení **obchodu – tzn. prodeje** má společnost hlavní dodavatele a menší dodavatele. Mezi největší dodavatele patří B & BC, a.s. – dceřiná společnost APB Plzeň. Tento podnik vyrábí betonové prvky – největší odbyt má na skruže a dlažbu. Dalším velkododavatelem je Lafarge Cement, a.s. – pro Karpem, a.s. je generální dodavatel cementu. Z oblasti zdiva je to pak Xella CZ, s.r.o., jejichž konkurenty na trhu jsou například Heluz a Wienerberger, a.s.

Oborové okolí generálních dodavatelů

Tabulka 3: Konkurenti dodavatelů

SPOLEČNOST	OBOR	KONKURENTI	VÝHODA DANÉ SPOLEČNOSTI	NEVÝHODA DANÉ SPOLEČNOSTI
B & BC, a.s.	výroba betonových prvků	Godelmann	dlouholeté goodwill, výborná kvalita, možnost využití přepravy dodavatelem, případně vlastní přepravy poskytuje společnost dotace na přepravu	Všichni konkurenti jsou vzdálenější, vzhledem k oblíbenosti společnosti bývá dlouhá doba nakládky
		BEST Kaznějov, s.r.o.		
		Betonové stavby - group, s.r.o.		
Lafarge Cement, a.s.	výroba cementu	Märker Zement	dlouholeté goodwill, vysoká kvalita, lepší ceny pro společnost Karpem, a.s., výborné obchodní vztahy	mezi menšími zákazníky
		Českomoravský cement, a.s.		
Xella CZ, s.r.o.	výroba zdiva	Wienerberger, a.s.	jednodušší zpracovatelnost výrobků - snazší manipulace, lehkost prvků, vysoké dotace na vlastní přepravu	zcela jiný typ výrobního materiálu
		Heluz		

Zdroj: autor práce, 2014

Společnost B & BC, a.s. je jednou z nejznámějších svého druhu v Plzeňském kraji. Jejich výrobky jsou kvalitní a výhodou navíc je poskytování poměrně vysokých dotací na vlastní dopravu. Největším konkurentem pro tuto společnost je BEST Kaznějov, od níž podnik Karpem, a.s. také zboží odebírá. Nejedná se však příliš o betonové skruže, ale spíše o zámkovou betonovou dlažbu a ostatní výrobky. Společnost Godelmann je také poměrně známá, ne však již tolik, jako B & BC, a.s. Nemohou proto nabídnout takové ceny jako právě B & BC, a.s. Betonové stavby – group, s.r.o. je také kvalitním dodavatelem.

Nenabízí však Karpemu takové výhody jako právě B & BC, a.s., proto není tolik vytíženým dodavatelem.

Jak již bylo řečeno, prodej cementu tvoří cca 30 % tržeb stavebnin. Proto je velmi důležité mít optimálního dodavatele. Společnost Lafarge Cement, a.s. nabízí špičkovou kvalitu a široký výběr sortimentu ve svém oboru. Karpem, a.s. odebírá menší množství cementu také ze Spolkové republiky Německo od společnost Märker Zement. Tento podnik však nenabízí dopravu. Českomoravský cement, a.s. je také společnost s goodwill, její pobočky jsou však dále, než Lafarge Cement, a.s. Na základě dlouholeté spolupráce s Lafarge Cement, a.s. jsou podmínky a kvalita tohoto dodavatele optimální.

Dalším vybraným produktem jsou stavební materiály pro zdění. Hlavním dodavatelem společnosti Karpem, a.s. je právě závod Xella CZ, s.r.o. Jejich pobočka se nachází v Chlumčanech, což je poměrně blízko. Navíc nabízí dotace při vlastní dopravě. Jejich konkurenty jsou Heluz a Wienerberger, a.s. Společnost Heluz má tu výhodu, že vyrábí i komínová tělesa. V lokalitě západních Čech, na níž Karpem, a.s. působí, je od strany zákazníka upřednostňovaný typ zdiva jako je Ytong, vyráběný právě dodavatelem Xella CZ, s.r.o., před cihelným zdivem, které nabízí právě společnosti Heluz a Wienerberger, a.s. I přesto jsou i tito dva výrobci dodavateli Karpemu, avšak v daleko menším množství.

Co se týče dopravy, v rámci strategie podniku je snaha o to, aby převozy mezi stavebninami – tzv. transfery, byly zajišťovány vlastní dopravou. Dále je pak nutné, aby převozy v rámci nákupu od dodavatele, ať už pro zákazníka, nebo na stavebniny, byly zajišťovány externími přepravci. Karpem, a.s. má smlouvy s mnoha přepravci, které si na dopravu najímá dle jejich časových možností. K prodeji dopravy slouží většinou internetový software RaalTrans nebo pak osobní telefonická domluva. Hlavním přepravcem je Ludmila Janoušková. Tato společnost přepravu kupuje a dále ji zprostředkovává dalším společnostem. Jedním z nejvytíženějších dopravců je také Autodoprava Josef Kadrle, Chotěšov a v neposlední řadě Josef Ďuriš, Kdyně. Tito dva přepravci však jezdí sami na sebe a přepravu dále nepřeprodávají. Ceny přepravců jsou zhruba na stejné úrovni, Karpem, a.s. nemá u jednotlivých dopravců extra velké výhody, kvůli kterým by se vyplatilo s přepravou čekat na jejich volné termíny. Základem je přepravit zboží včas jakýmkoliv dopravcem, s nímž je sepsaná smlouva. Konkurence v tomto odvětví je tedy poměrně vysoká s obdobnými obchodními podmínkami. Pro Karpem, a.s. je to zčásti výhoda – nemusí se čekat na určitého dopravce a ceny jsou

podobné, a z druhé stránky také nevýhoda – žádné extra slevy za potencionální vysoké vytížení.

V úseku obchodu je hlavním dodavatelem sama společnost Karpem, a.s., respektive její úsek obchodu, který dodává veškerý materiál pro stavbu potřebný. Hlavní dodavatelé jsou popsáni již v předchozím odstavci – vzhledem k tomu, že úsek obchodu přeprodává zboží jiných dodavatelů, tito dodavatelé jsou zároveň dodavateli stavební činnosti této společnosti. Převážně se tedy jedná o podniky Xella CZ, s.r.o., Lafarge Cement, a.s.

3.4 Sektor konkurentů

Na úseku staveb je konkurence velice vysoká. V západních Čechách působí mnoho živnostníků se svými menšími stavebními firmami, ale i větší podniky. Sídlo pro stavby společnost Karpem, a.s. je v Domažlicích.

KARPEM, a.s.

- stavební činnost
- rekonstrukce
- projektová dokumentace
- MTŽ sádrokartonů
- obklady, dlažby
- omítky
- střešní krytiny¹¹

Stafiko stav., a.r.o.

- stavební činnost
- projektová dokumentace
- rekonstrukce
- *zateplování fasád*
- *sanace a injektáž zdiva*
- *betonové konstrukce*
- *půdní vestavby*¹²

¹¹ Firmy.cz. [online]. © 8. 6. 2014 [cit. 2014-06-08]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz>

¹² Firmy.cz. [online]. © 8. 6. 2014 [cit. 2014-06-08]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz>

Domažlická stavební, s.r.o.

- *zemní práce*
- **stavební činnost**
- *zateplování fasád*
- *hydroizolace, izolace*
- *venkovní úpravy*
- *inženýrské sítě*¹³
- *dlažby, oplocení*
- **projektová dokumentace**

Zednictví Vladimír Švarc

- **stavby na klíč**
- **rekonstrukce budov**
- **obklady a dlažby**
- *zámkové dlažby, oplocení*
- **rekonstrukce bytových jader**
- **fasády**
- *zateplování fasád*
- **MTŽ sádrokartonů**¹⁴

Swietelsky stavební, s.r.o.

- *rekonstrukce a opravy silnic, železnic, dálnic vč. mostů*
- **stavební činnost v oblasti bytové výstavby**
- *podzemní a speciální stavby včetně ražení tunelů*¹⁵

V Domažlicích, kde má Karpem, a.s. kanceláře pro úsek staveb, působí okolo 40 – 45 stavebních firem. Pro porovnání nabízených služeb a jmen na trhu byly vybrány 4 významnější subjekty trhu.

Stafiko stav, s.r.o. nabízí oproti Karpemu navíc zateplování fasád, sanaci a injektáž zdiva, betonové konstrukce a půdní vestavby. Zateplování zdiva je v současné době velkým trendem. Zateplují se především panelové a bytové domy. Naopak oproti Karpemu

¹³ Firmy.cz. [online]. © 8. 6. 2014 [cit. 2014-06-08]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz>

¹⁴ Firmy.cz. [online]. © 8. 6. 2014 [cit. 2014-06-08]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz>

¹⁵ Firmy.cz. [online]. © 8. 6. 2014 [cit. 2014-06-08]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz>

nenabízí obklady a dlažby, MTŽ sádrokartonů. Obklady a dlažby Karpem, a.s. nabízí ve svém sortimentu na prodejnách, není to však jejich hlavní stavební činností. Tato konkurenční společnost je pro Karpem, a.s. velkou konkurencí. Její nevýhodou však je, že nemá takové goodwill, jako právě Karpem, a.s.

Společnost Domažlická stavební má také oproti Karpemu více činností – jsou to zemní práce, zateplování fasád, hydroizolace, izolace, venkovní úpravy, inženýrské sítě, dlažby a oplocení. Naopak nenabízí MTŽ sádrokartonů a rekonstrukce. V rámci stavební činnosti je tato společnost poměrně vysokou konkurencí. Její jméno je na trhu celkem známé a reference jsou dobré.

Zednictví Vladimír Švarc je menší společnost zabývající se všemi činnostmi od projektu až ke kolaudaci. Některé části však, stejně jako ostatní společnosti, tvoří subdodavatelé. Samotná firma nabízí oproti Karpemu zámkové dlažby a oplocení a zateplování fasád. Nespecializuje se však na MTŽ sádrokartonů. Ačkoliv se jedná o menší společnost, její reference v této lokalitě jsou velmi dobré.

Swietelsky stavební, s.r.o. je společnost zaměřující se spíše na dopravní stavby. Nicméně do trhu, který se týká Karpemu, zasahuje činností stavební v oblasti bytových domů. Jelikož hledá zakázky ale spíše ve své hlavní činnosti, není pro Karpem, a.s. až tak velkou konkurencí.

Z výsledků porovnání vyplývá, že by bylo vhodné, aby společnost Karpem, a.s. opět do svého týmu pro úsek staveb přijala odborníky v oblasti zateplování fasád a věnovala se i této činnosti. V dřívějších dobách tomu tak bylo, později se však společnost rozhodla tuto činnost ze svého podnikání vyloučit. Poptávka v této lokalitě je však stále poměrně vysoká. Naopak společnost vyniká svojí specializací na MTŽ sádrokartonů. Důkazem kvality je také účast na veřejných zakázkách, jejichž seznam je uveden v tabulce č. 4

3.5 Porterův model konkurenčního prostředí

3.5.1 Popis

Pro bližší odhalení konkurenčního prostředí daného podniku byla zvolena analýza pěti sil – tedy Porterův model. Jak již název napovídá, tento model se skládá z pěti faktorů, které je třeba stanovit:

- 1) vyjednávací síla zákazníků
- 2) vyjednávací síla dodavatelů

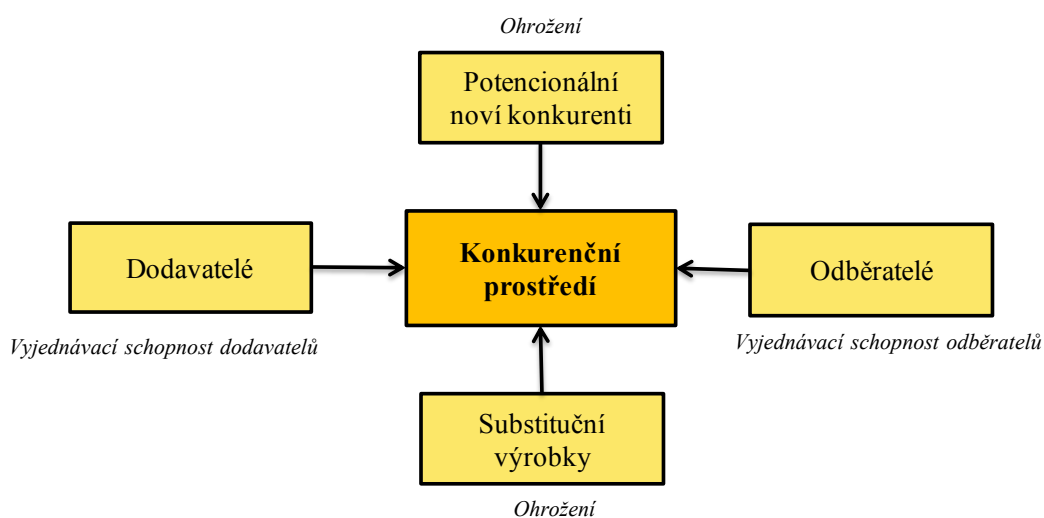
- 3) hrozba vstupu nových konkurentů
- 4) hrozba substitutů
- 5) rivalita firem působících na daném trhu¹⁶

Důležitým subjektem této analýzy je tedy zákazník. Nejvýznamnějšími vlastnostmi zákazníka ovlivňující Porterův model konkurenčního prostředí a v neposlední řadě konkurenci samotnou, jsou tyto:

- zákazník je svým obratem u daného podniku významným – jeho podíl na obratu je vysoký, má vysokou poptávku. Je významným subjektem na daném trhu – goodwill, významná osobnost na trhu nebo ve společnosti.
- zákazník může poměrně snadno svého dodavatele změnit – tento přechod k jinému podniku je tudíž spjat s nízkými finančními náklady a nenáročností jiných k tomu potřebných operací.
- zákazník má informace o poptávce, nabídce, tržní ceně a jiných faktorů na trhu.
- zákazník má možnost využít v případě potíží s dodavatelem vlastní sílu – zpětnou vazbu vůči dodavateli a případně si odebírané segmenty vyrábět či obstarávat sám.
- v případě potíží s dodavatelem je zákazník schopen vyhledat odpovídající substituty.
- zákazník je velmi citlivý na cenovou změnu, na základě toho má zboží vysokou cenovou pružnost poptávky.
- kvalita pro zákazníka není rozhodujícím prvkem, pokud však nejsou vnímány rozdíly kvality mezi výrobky jiných dodavatelů a právě daného dodavatele.
- zákazník je neustále veden k tomu, aby minimalizoval své náklady.
- zákazník není koncovým zákazníkem, nýbrž dalším silným distributorem a má tak schopnost rozvíjet a především ovlivňovat tak další obchodníky a zákazníky.

¹⁶ KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii. s. 46
ISBN 80-717-9578-X.

Obrázek 7 - Porterův model konkurenčního prostředí



Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>, 2014

3.5.2 Porterův model pro KARPEN, a.s.

Pro společnost Karpem, a.s. bude sestaven Porterův model. Každá síla bude pak zvlášť vyhodnocena a jednotlivé faktory budou označeny znaménky:

+ kladně přispívá společnosti

- záporně přispívá společnosti

* neutrální faktor

1) Vyjednávací síla zákazníků

V oblasti dopravy je v tomto odvětví velice vysoká konkurence. Tato skutečnost je v současné době téměř neovlivnitelná, neboť aby Karpem, a.s. ovládl převážně trh právě v oblasti dopravy, musel by nabízet ceny, které by pro něj byly ztrátové.

V případě zákazníků, kteří jsou pro Karpem, a.s. koncoví, zde nehrozí příliš vysoké nebezpečí, a to, jedná – li se především o prodej či dopravu. V oblasti staveb i zde nějaká nebezpečí jsou. Jak už bylo řečeno, ceny za materiál prodaný na stavebninách ovlivňují do jisté míry zaměstnanci na pobočkách obchodů. Je tedy na nich, aby vytvořili potencionálnímu zákazníkovi takový rozpočet, který buď nabízí nižší ceny než rozpočty nabídnuté od jiných firem, nebo nabízí určité benefity navíc, jako je například doprava materiálu na stavbu, vyšší jakost a kvalita dodaného zboží, záruka kvality v podobě ověřených dodavatelů apod. Je důležité, aby obchodník měl do jisté míry zmapovanou

konkurenci. Dobrým tahem je například nechat si nacenit nějaký typový rozpočet od konkurenčních podniků a pak porovnávat nabídku s vlastními možnostmi.

Jedná-li se o zákazníka, který je zároveň dál dodavatelem a není tudíž zákazník koncový, je celkový proces obtížnější. Výhodou Karpemu je, že nabízí různé benefity za množství odebíraného zboží. Také kontakty se svými zákazníky má na dobré úrovni, a to především díky svému goodwill. Pro vyjednávání o cenách má určené své obchodní zástupce, kteří působí seriózně a mají v tomto oboru praxi.

Služby a zboží nabízené společností Karpem, a.s. má na trhu samozřejmě možné substituty. Výhoda však je, že se v nejbližším okolí nevyskytuje podnik nabízející přesně tyto tři typy služeb a zboží zároveň – tedy obchod, dopravu a stavební činnost. Zákazník při volbě jiné společnosti tak musí poptat pouze například stavební společnost, která pak jako subdodavatele vyzve právě nějakou dopravní společnost, a u dalšího podniku pak nakoupí materiál na stavbu. Tento proces je pak pravděpodobně dražší. Svým způsobem by se tedy dalo říci, že právě toto je unikátem společnosti, který významě Porterův model ovlivňuje.

Dalším faktorem je informovanost potenciálních zákazníků o substitutech na trhu. Ta je v tomto případě na velice vysoké úrovni. Zde má Karpem, a.s. poměrně velké mezery – v reklamě. Letáková akce se koná pouze 1x ročně, což je poměrně málo. Reklamy, které se realizují, nejsou příliš výrazné. Společnost si je vždy vytváří sama. Snadno se pak dostanou do podvědomí potencionálních zákazníků jiné podniky, i přestože nenabízí všechny tři typy služeb a zboží zároveň, ale pokud potencionální zákazník neví o tom, že právě KARPEM, a.s. toto umožňuje, obrátí se na jinou společnost, která mu ostatní potřebné služby či materiál obstará právě na základě dražší varianty – subdodávek.

Shrnutí:

Tabulka 4 - Vyjednávací síla zákazníků

FAKTOR	ZNAK	POZNÁMKA
doprava	-	silný nabídkový trh
koncoví zákazníci	*	pevně stanovené ceny s malou možností vůle
obchod a stavby: tvorba rozpočtů	+	zdůraznění vlastních kvalit; odůvodnění nabídkové ceny zákazníkovi; schopnost tvorby konkurenční ceny na základě pravidelného mapování trhu
nekoncoví zákazníci	+	kvalifikovaní vyjednávači, benefity
neexistence společnosti nabízející všechny tři druhy služeb a zboží zároveň	+	pouze formou subdodavatelů
informovanost potencionálních zákazníků o substitutech na trhu	-	špatná úroveň vlastní reklamy
unikátnost nabízených prouduktů	-	ve stavebnictví nabízené produkty a služby unikátní nejsou

Zdroj: vlastní, 2014

2) Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k tomu, že stále na trhu panuje krize, v oblasti dopravy se dá říci, že síla dodavatelů není příliš vysoká. Díky serveru RaalTrans, na který přes web podniky vyvěšují své poptávky a jiní v nich zase hledají a reagují svými nabídkami, je konkurence poměrně vysoká. Společnost Karpem, a.s. si vlastní dopravou přepravuje pouze určitou část zboží, na ostatní pak poptává právě cizí dopravce. Nastává však i situace, že společnost volný svůj nákladní automobil má, ale na základě slabosti této síly dodavatelů se jí vyplatí najmout pro určitou přepravu cizího přepravce. Tento fakt je v Porterově modelu řazen do výhod společnosti a situace na trhu.

V oblasti zboží a materiálu pro stavebniny je tento faktor jedním z nejvyšších. Na trhu se vyskytuje velké množství dodavatelů, ne však každý má goodwill a kvalitu, kterou zákazníci požadují. Do jisté míry tedy Karpem, a.s. nemá na výběr mezi konkurenty, avšak není zboží, které by mělo pouze jednoho kvalitního dodavatele. Dodavatelé jsou si toho vědomi a na základě této skutečnosti nabízí různé benefity, jako například příspěvky na dopravu pro společnost Karpem, a.s. v případě, že si zboží a materiál převáží sama. Tyto příspěvky nebývají úplně mizivé a jsou stanoveny právě na základě vyjednávání.

Pokud Karpem, a.s. převáží materiál automobilem vybaveným GPS, jsou příspěvky ještě o něco navýšeny. Ceny zboží a materiálu pro stavebniny si sjednává sám obchodní ředitel společnost – Ing. Pavel Rak, MBA, což na dodavatele působí dobrým dojmem.

V úseku staveb se k vyjednávání příliš společnost nedostává. Jedná se pouze o některé případy subdodavatelů, většinu procesů si však vykonávají sami se svými zaměstnanci. V tomto odvětví je však v daném okolí velice vysoká konkurence, proto se zájemci o subdodávky snaží Karpemu vyjít vstříc a dohodnout se tak, aby byl obchod výhodný pro obě strany. Karpem, a.s. je v tomto odvětví silný také právě díky goodwill na trhu.

Nevýhodou Karpem, a.s. je vysoká obratovost zaměstnanců. Dodavatelé při komunikaci se zaměstnanci slychají často nová jména v telefonu, setkávají se s nimi v emailech a v neposlední řadě i při osobním setkávání je lepší, když se dodavatel setkává stále se stejnými zaměstnanci a vzájemně je tak budovaný a vyvíjený obchodní vztah.

Shrnutí:

Tabulka 5 - Vyjednávací síla dodavatelů

FAKTOR	ZNAK	POZNÁMKA
stavebnictví	+	obor, ve kterém dodavatelé velice ovlivňují úspěch společnosti
doprava	+	nízká úroveň síly dodavatelů z důvodu krize na trhu
obchod	+	vysoká konkurence - nabídky benefitů a záruk
vyjednávač	+	sám obchodní ředitel
stavby	+	subdodavatelé - chtějí spolupracovat díky goodwill Karpemu
vysoká obratovost zaměstnanců	-	zaměstnanci Karpem, a.s. se často mění - přicházejí noví a starší odcházejí; nepůsobí to dobře na dodavatele

Zdroj: vlastní, 2014

3) Hrozba vstupu nových konkurentů

Stavebnictví není odvětvím, kde by objem trhu velice rychle rostl. V současné době se tento obor nachází spíše v ekonomické krizi, proto případný vstup na trh nových konkurentů není příliš vysokou hrozbou.

Avšak z politického hlediska byl od 1. 1. 2014 novým Občanským zákoníkem potencionálním novým uchazečem o místo na stavebním trhu snížen základní kapitál při zakládání společnosti s ručením omezeným, a to z původních 200 000 Kč na 1 Kč. Při případném neúspěchu na trhu jsou však náklady na zánik společnosti stále příliš vysoké. V současné době se trh setkává spíše se zánikem menších společností, než s novými subjekty snažícími se prosadit ve stavebnictví. Situace je tedy nakloněna tomu, aby se Karpem, a.s. ještě více prosadil. Jednou z možností je zvýšení reklamy, konkretizování nabídky a všech možností, které společnost nabízí, tvorba různých akcí – v současné době by se vyplatilo i snížení marže za účelem získání nových zákazníků.

Shrnutí:

Tabulka 6 - Hrozba vstupu nových konkurentů

FAKTOR	ZNAK	POZNÁMKA
noví konkurenti	+	stavební společnosti v současnosti spíše zanikají, než vznikají
změna základního kapitálu v Novém občanském zákoníku	-	nově vznikajícím společnostem s.r.o. stačí základní kapitál místo 200 000 Kč pouze 1 Kč.
momentální šance více se prosadit	+	dokud se na trh nesnaží na základě krize pronikat nové subjekty
na základě krize - snížení marže za účelem prosazení se	+	šance se více prosadit

Zdroj: vlastní, 2014

4) Hrozba substitutů

V současné době lze o trhu říci, že zákazníci vykazují poměrně vysokou věrnost značce. Respektují goodwill dodavatelů Karpem, a.s. a nejsou příliš nakloněni experimentovat s komerčně méně známými dodavateli. Zde se nejedná ani o konkrétní dodavatele jednotlivých materiálů a zboží, ale o řetězec prodejen jako celek a o nabízené služby stavebních prací a dopravy.

V oblasti dopravy je konkurence asi nejvyšší – především proto, že jsou obchody, které ji nabízí také jako součást nákupu. Na příklad OBI a podobné velké řetězce již také nabízejí dopravu na stavbu, ne však v kombinaci se stavební činností. Tyto větší obchodní řetězce jsou sice na stejném trhu jako Karpem, a.s., ale nacházejí se nejbližší v Plzni, což je od lokality Horšovského Týna, Mariánských Lázní, Boru, Klatov a ostatních poboček poměrně vzdáleněji.

Pro úsek obchodu platí převážně stejné podmínky – opět tu jsou velké řetězce sídlící převážně v Plzni. Nejvyšší hrozbou je zde možnost nákupu přímo od dodavatele. Tuto možnost však nemohou využít všichni zákazníci. Dodavatelé většinou nabízejí produkty ve větším množství a menší množství pro potřeby jednoho zákazníka tak není možné zakoupit. Další možností substitutů je objednání stavebních prací u konkurenční společnosti, která materiál pro stavbu poptá formou subdodávky u další konkurenční společnosti.

Aby k vyhledávání substitutů nedocházelo, je důležitá spokojenost zákazníků. Ta závisí na zaměstnancích, s nimiž zákazník jedná a na jejich možnostech. Také goodwill společnosti má zde své místo.

Shrnutí:

Tabulka 7 - Hrozba substitutů

FAKTOR	ZNAK	POZNÁMKA
osvědčení dodavatelé	+	zákazník dá na goodwill dodavatelů Karpemu, kteří jsou známí
doprava	-	vysoké množství substitutů dostupné zákazníkům
obchod	-	velké obchodní řetězce typu OBI
nákup přímo od dodavatele	*	pro zákazníka by tento způsob vyšel možná levněji, ale musel by odebrat takové množství, které v žádném případě nepotřebuje
stavby	-	vysoké množství substitutů na trhu

Zdroj: vlastní, 2014

5) Rivalita firem působících na daném trhu

Konkurence na daném trhu se drží poměrně vysoko. Slabší články trhu během posledních pěti let od doby, co vypukla ekonomická krize, zkrachovaly a na trhu zůstaly pouze segmenty silnější. V této oblasti je potřeba, aby Karpem, a.s. investoval více prostředků do reklamy a také aby v neposlední řadě motivoval zaměstnance nejen v šíření goodwill společnosti, ale také k tomu, aby je práce bavila a snažili se tak právě v této společnosti budovat kariérní růst a dlouhodobou spolupráci. Je potřeba stanovit, jak velký objem by bylo zapotřebí na obnovu a zlepšení reklamy a jejího pravidelného udržování investovat. Společnost by si tak měla stanovit, zda tyto potřebné náklady má a je schopna je uvolnit.

Dalším důležitým faktorem je držet s konkurencí takzvaně krok, položit si na příklad otázku, co by se stalo, kdyby jeden z velkých prodejních řetězců vybudoval svoji pobočku v blízkosti společnosti Karpem, a.s. Například kdyby vyrostla nová prodejna právě řetězce OBI přímo v Horšovském Týně. Co by bylo nutné udělat pro to, aby si společnost Karpem, a.s. udržela své zákazníky? Dle ekonomických odhadů se blíží doba, kdy krize bude postupně odeznívat. Je tedy třeba počítat s tím, že na trh mohou přijít v budoucnu právě nové subjekty. Než se tak stane, má společnost Karpem, a.s. jedinečnou příležitost ovládnout co největší podíl na trhu a zapsat se do podvědomí potencionálních i stávajících zákazníků svými kvalitami.

Shrnutí:

Tabulka 8 - Rivalita firem působících na daném trhu

FAKTOR	ZNAK	POZNÁMKA
v důsledku krize krach slabších článků trhu	+	na trhu zůstaly pouze segmenty silnější
reklama	-	je třeba investovat více finančních prostředků do reklamy a požádat odborníky o její tvorbu
zaměstnanci	-	motivace pro jejich výdrž v podniku a pto šíření goodwill společnosti
zabývat se otázkou, zda je možno s konkurencí držet krok	*	stanovení plánu, jak toho dosáhnout - vize, mise, hodnoty
ochrana před budoucí možnou konkurencí	-	co nejvíce se snažit ovládnout trh, než se začne objevovat další konkurence

Zdroj: vlastní, 2014

Vyhodnocení:

Doporučená zlepšení:

- snaha se prosadit více na trhu s činností dopravy
- zlepšení reklamy
- vynalezení nějakého unikátního produktu nebo akce, která bude odlišná a výhodná oproti konkurenci
- motivace pro udržení si zaměstnanců – možnost kariérního růstu, benefity různými formami
- stanovit a informovat zákazníky o výhodách oproti jiným subjektům na trhu

- prezentovat formou reklamy veřejné zakázky, kterých se společnost Karpem, a.s. účastnila, poskytnout reference stávajících zákazníků novým zákazníkům

3.6 Vyhodnocení analýzy vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí byla vyhodnocena tak, že ovlivňující faktory byly vypsány a u nich se stanovilo, zda se jedná o příležitost či hrozbu. Po tomto rozdělení byly každému faktoru přiřazené body dle bodovacích stupnic:

Tabulka 9 – Bodovací stupnice - příležitosti

Příležitosti	
1	téměř zanedbatelný přínos využití příležitosti
2	malý přínos využití příležitosti
3	středně vysoký přínos využití příležitosti
4	vysoký přínos využití příležitosti

Zdroj: Vlastní, 2014

Tabulka 10 - Bodovací stupnice - hrozby

Hrozby	
1	téměř zanedbatelné nebezpečí
2	malé nebezpečí
3	středně vysoké nebezpečí
4	vysoké nebezpečí

Zdroj: Vlastní, 2014

Klíčových faktorů bylo vyhodnoceno celkem 7.

Tabulka 11 - Vyhodnocení vnější analýzy

Faktor	Hrozba/ příležitost	Body	Způsob ovlivnění
zákazníci	příležitost	4	nabídka benefitů, akce, reklama
dodavatelé	příležitost	4	dobrý způsob vyjednávání se stálými zaměstnanci, vyšší množství odběru u jednoho dodavatele za účelem získání výhod
stávající konkurenti	hrozba	4	předčení podvědomí jména ostatních společností na trhu formou reklamy, letáků, akcí, poskytnutí referencí od stávajících zákazníků novým zákazníkům
vstup nových konkurentů	hrozba	3	udržení goodwill na trhu, získání co nejvíce zakázek v dané lokalitě
substituti	hrozba	4	pojmenování výhod Karpem, a.s. před substituty, vyjádření kvality vlastních dodavatelů, akce
špatná úroveň reklamy	hrozba	4	investice odborné společnosti pro tvorbu reklamy, zvýšené množství reklamy
zaměstnanci	hrozba	3	motivace ke kariérnímu růstu, výborné zázemí pro zaměstnance, benefity

Zdroj: Vlastní, 2014

Celkem jsou tedy čítány 2 příležitosti a 4 hrozby. Příležitosti se týkají zákazníků a dodavatelů – možností, jak tyto faktory ovlivnit v prospěch Karpemu, je několik. Základní typy jsou vypsané v tabulce. Jedná se především o zlepšení reklamy, nabídnutí více akcí zákazníkům, stanovení prioritního dodavatele a na základě toho vyšší odběr u jediného preferovaného dodavatele.

Hrozby se týkají především obecně konkurence. Je potřeba se této hrozbě co nejlépe vyvarovat, a to proniknutím více do podvědomí zákazníků na trhu, tvorbou akcí a vyšší reklamy, což souvisí se jmenovanými příležitostmi, vyjádření kvality společnosti Karpem, a.s., případně poskytnutí referencí od stávajících zákazníků zákazníkům potenciálním a v neposlední řadě zaměření se na vlastní zaměstnance.

3.7 Další analýzy vnějšího prostředí – portfolio analýzy

3.7.1 Popis

Mezi další vnější analýzy patří ty analýzy, které jsou zaměřené na oborové okolí podniku, tedy na trh. Jejich výsledek však závisí také na interních rozhodnutích společnosti

samotné. Tyto metody se také nazývají portfolio metody. Mezi nejznámější portfolio metody patří BCG matice, matice atraktivitu oborů a hodnota kapitálu.

BCG matice využívá do svého vyhodnocení růst trhu a relevantní podíl na trhu. Obecně lze říci, že pokud přesáhne roční procento růstu prodejů 10 %, jedná se o trh dynamický. Pokud je tato hodnota nižší, pak se jedná o trh s nízkou dynamikou.

BCG matice se skládá celkem ze 4 polí.

Tabulka 12 - BCG Matice

		Relativní podíl trhu	
		vysoký	nízký
Růst trhu	vysoký	Hvězdy	Problémové děti
	nízký	Dojné krávy	Psi

Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, s. 54-55 ISBN 80-717-9578-X., 2014

Hvězdy – do tohoto pole spadají výrobky či služby, které mají vysoký podíl na trhu i vysoký růst trhu. U těchto služeb a výrobků je třeba snažit se je v poli Hvězdy udržet.

Dojné krávy – jedná se o výrobky či služby s vysokým podílem na trhu, avšak nízkým růstem trhu. U těchto služeb či výrobků se nedoporučuje přílišné zaměření na ně samotné, ale pouze snaha o sklizení zisků z nich.

Problémové děti – toto pole zahrnuje výrobky a služby, které mají vysoký růst trhu, ale nízký podíl na trhu. K těmto výrobkům a službám se dá přistupovat dvojím způsobem – buď zlepšit reklamu a na trhu se pokusit více prosadit, což však vyžaduje větší množství finančních prostředků, nebo s danými výrobky a službami z trhu úplně odejít, jelikož se nevyplatí se s nimi dále zabývat.

Psi – zde jsou zařazené výrobky a služby s nízkým podílem na trhu a zároveň nízkým růstem trhu. Ve většině případů v této situaci nemá smysl do udržení výrobků a služeb

v tomto sektoru dále investovat finanční prostředky na jejich zlepšení, ale spíše uvažovat o jejich odstoupení z trhu.¹⁷

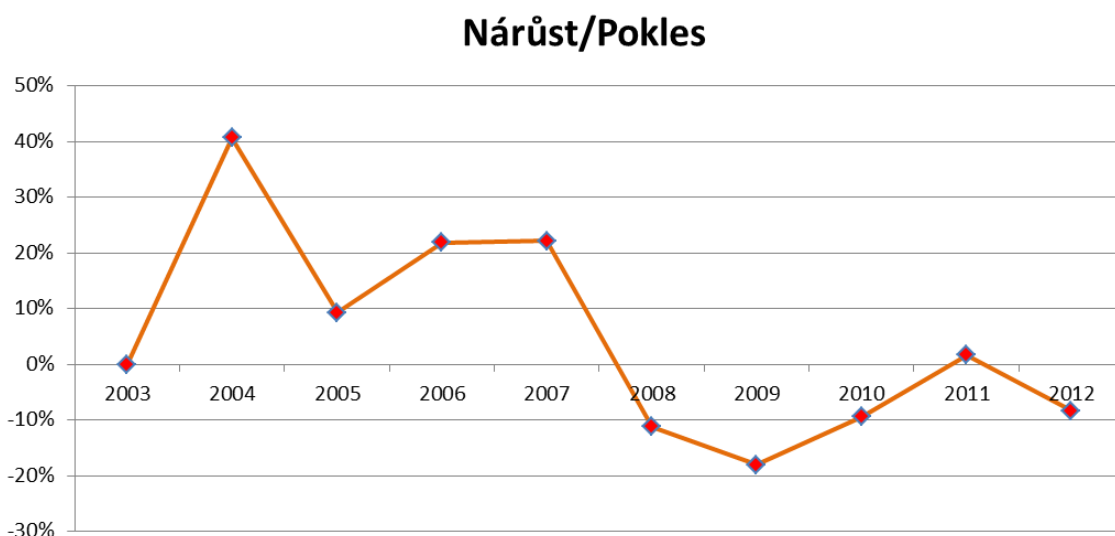
Matice atraktivity oboru využívá ke svému stanovení dvě základní kritéria – atraktivitu oboru a konkurenční pozici podniku v daném oboru. Obě tato kritéria jsou stanovená na základě nějakých dalších kritérií, která jsou bodově ohodnocena. Výsledkem jednotlivých ohodnocení těchto kritérií je pak procentuální vyjádření. Na základě tohoto výsledku je pak vynesena bod do matice o 9 polích, v nichž jsou rozmístěny popisy identifikace dle číselného výsledku.¹⁸

Hodnota kapitálu metodou EVA - Economic Value Added = metoda ekonomické přidané hodnoty, kalkuluje s čistým provozním ziskem společnosti po zdanění, od nichž se odečítají náklady investovaného kapitálu. Výsledkem je pak tedy hodnota vlastního kapitálu společnosti.

3.7.2 BCG analýza

BCG matice operuje se dvěma základními kritérii: růst trhu a relevantní podíl na daném trhu. Růst trhu společnosti Karpem, a.s. je patrný z následujícího grafu tržeb.

Graf 1 - Nárůst/pokles tržeb



Zdroj: Karpem, a.s., 2014

¹⁷ KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii. s. 54-55. ISBN 80-717-9578-X., 2014

¹⁸ KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii. s. 56-57. ISBN 80-717-9578-X., 2014

Z následující tabulky vyplývá, že za posledních 10 let se tržby v podniku výrazně měnily a kolísaly různě na obě strany. O dynamickém trhu se dá hovořit v letech 2004, 2006 a 2007, s tím, že rok 2005 byl také poměrně úspěšný. Ostatní roky se pak potýkaly spíše s poklesem, až na rok 2011, kde byl zaznamenán velice mírný nárůst – 2 %.

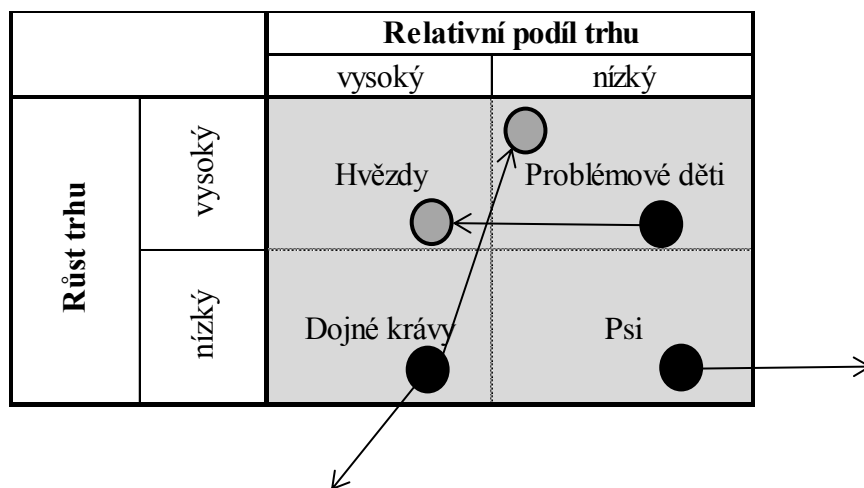
Tabulka 13 - Nárůst/pokles tržeb

Rok	Tržby	Nárůst/Pokles
2003	504 815 Kč	0%
2004	710 042 Kč	41%
2005	776 246 Kč	9%
2006	946 157 Kč	22%
2007	1 155 579 Kč	22%
2008	1 026 072 Kč	-11%
2009	841 124 Kč	-18%
2010	762 219 Kč	-9%
2011	774 645 Kč	2%
2012	709 811 Kč	-8%

Zdroj: Karpem, a.s., 2014

BCG matice se skládá celkem ze 4 základních oblastí. Dle pojmenování autorů metody se jedná o tyto pole:

Tabulka 14 - Doporučená zlepšení



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, s. 55 ISBN 80-717-9578-X., 2014

Zařazení výrobků a služeb společnosti KARPEM, a.s. do BCG matice

Tabulka 15 - BCG matice Karpem, a.s.

Hvězdy	Problémové děti	Dojné krávy	Psi
spolupůsobení a synergický efekt všech činností dohroady, které společnost Karpem, a.s. nabízí	doprava	stavební činnost	projektová činnost
	prodej benzínu	prodej stavebního materiálu	

Zdroj: vlastní, 2014

Hvězdy – spolupůsobení a synergický efekt všech činností, které společnost nabízí: Silnou stránkou Karpem, a.s. je kombinace činností a materiálu, které společnost nabízí jako jedna firma. Vzhledem k této nabídce má i v tomto ohledu vysoký podíl na trhu. Ačkoliv stále probíhá ekonomická krize, dá se říci, že i růst trhu je nadále v rámci možností dobrý.

Problémové děti – do této skupiny se řadí doprava společnosti. Ačkoliv růst trhu je velice vysoký, v této oblasti, podíl na trhu v dopravě společnosti Karpem, a.s. je poměrně nízký. Důvodem může být i fakt, že doprava není prioritní činností společnosti. V oblasti dopravy se doporučuje zlepšit reklamu a zvýšit počet zaměstnanců na tuto činnost, vynaložit vyšší investice a více se na dopravu zaměřit. Odchod z trhu se nedoporučuje, a to ani v případě, že by společnost používala služby dopravy pouze pro vlastní potřeby. Další činností v tomto sektoru je prodej benzínu. Reklama pro tuto činnost je velice slabá. Benzin je však výhodný zejména pro potřeby dopravy společnosti Karpem, a.s. jako takové. Nedoporučuje se z trhu s touto činností odcházet.

Do sekce dojné krávy se řadí stavební činnost. Růst trhu je v tomto odvětví momentálně nižší, avšak relativní podíl na trhu je pro společnost Karpem, a.s. prozatím příznivý. V současné době se tedy vyplatí tuto činnost podnikání přechovávat a udržovat alespoň tak, jak je to možné. Dalším aspektem v této sekci je prodej stavebního materiálu. V návaznosti na snížený růst trhu ve stavební činnosti i prodej stavebního materiálu je na nižší úrovni. Podíl na trhu je také na podobné úrovni jako u stavební činnosti. Pro prodej stavebního materiálu platí totéž, co pro stavební činnost – udržovat tuto činnost i přes to, že růst trhu je nižší.

Do sekce psi se dá zařadit projektová činnost. Poptávka není tak vysoká jako na jiné činnosti a podíl na trhu je také na nižší úrovni. Za uvážení stojí tedy využívání externí společnosti pro tvorbu projektové dokumentace.

3.7.3 Matice atraktivity oboru a pozice podniku

Základem matice atraktivity oboru a pozice podniku jsou dvě veličiny – atraktivita oboru a konkurenční pozice podniku v daném oboru.

Pro atraktivitu bylo stanoveno 8 ovlivňujících faktorů. Každý z nich byl ohodnocen z hlediska důležitosti a síly dle bodovacích stupnic. Důležitost byla hodnocena na stupnici <1;6> a síla na stupnici <-6;6>.

Tabulka 16- Verbální stupnice důležitosti

Důležitost	
hodnota	verbální hodnocení
1	téměř nedůležité kritérium v daném oboru
2	málo důležité kritérium v daném oboru
3	středně důležité kritérium v daném oboru
4	významěji důležité kritérium v daném oboru
5	více důležité kritérium v daném oboru
6	nejdůležitější kritérium v danm oboru

Zdroj: vlastní, 2014

Tabulka 17 - Verbální stupnice - síla

Síla	
hodnota	verbální hodnocení
<-6;-1>	záporně ovlivňují hodnotu daného oboru
0	nevážnamná síla kritéria pro daný obor
1	téměř mizivá síla daného kritéria
2	málo důležitá síla daného kritéria
3	středně důležitá síla daného kritéria
4	významněji důležitá síla daného kritéria
5	více důležitá síla daného kritéria
6	nejdůležitější síla daného kritéria

Zdroj: vlastní, 2014

Tabulka 18 - Atraktivita oboru

Atraktivita			
Faktor	Důležitost	Síla	Celkové bodové hodnocení
Konkurence	3	-2	-6
Růst trhu	5	2	10
Inflace	3	2	6
Politické faktory	4	3	12
Ekonomické faktory	4	4	16
Sociální faktory	3	3	9
Technologické faktory	3	4	12
Potřeba	6	6	36
Celkové bodové ohodnocení			95
Maximální celkové bodové ohodnocení			288
Procentuelní bodové ohodnocení			33%

Zdroj: vlastní, 2014

Z hlediska atraktivity je nejdůležitější potřebnost daného oboru. Stavebnictví je z tohoto pohledu velice atraktivní obor, který je potřebný v každé době. Je však pravda, že se zde dají odlišovat různé typy staveb – sociální bydlení, luxusní bydlení. Mezi další ovlivňující faktory byla zařazena konkurence, která je také poměrně důležitá, ne však natolik jako například růst trhu. Dalším ovlivňujícím faktorem je inflace. Každým rokem se tento údaj mění a s ním se mění i ceny a náklady ve stavebnictví. Politické faktory zahrnují například změnu občanského zákoníku, změnu DPH a zákonů obecně. Ekonomické faktory zohledňují především to, že se nyní stavebnictví stále ocitá v ekonomické krizi. Sleduje hospodářské cykly, HDP a podobně. Sociální faktory zahrnují možnosti zákazníků – také jejich potřeby a požadavky. Mezi technologické faktory spadají pak nové objevy a trendy ve stavebnictví.

Pozice výrobků a služeb na trhu byla ohodnocena dle stejné verbální matice jako atraktivita oboru.

Tabulka 19 - Pozice

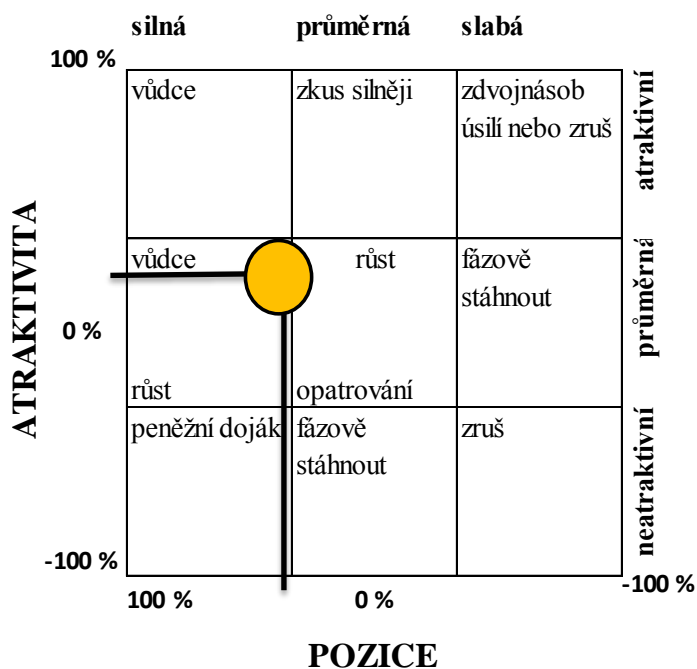
Pozice			
Faktor	Důležitost	Síla	Celkové bodové hodnocení
Tržní podíl	6	4	24
Kvalita	5	3	15
Goodwill	4	5	20
Know-how	4	1	4
Cena	3	3	9
Finanční zdroje	3	3	9
Celkové bodové ohodnocení			81
Maximální celkové bodové ohodnocení			216
Procentuelní bodové ohodnocení			38%

Zdroj: vlastní, 2014

Nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím pozici na daném trhu je tržní podíl. Dalšími faktory jsou kvalita, na ní pak závislé goodwill. Důležité také je, zda má podnik nějaké své know-how. Další faktor, na který zákazník často klade důraz, je cena. Je však nutné, aby cena byla vyvážená vhodně v poměru s kvalitou a rizikem. Finanční zdroje jsou také jedním z rozhodujících faktorů.

Vyhodnocením matice atraktivity oboru a pozice podniku je zanesení do dané matice.

Obrázek 8 - Matice atraktivity oboru a pozice podniku



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, s. 57. ISBN 80-717-9578-X. 2014

Vyhodnocením této matice je prostor Vůdce až Růst. Z tohoto výsledku vyplývá, že atraktivita oboru je průměrná a pozice na trhu silná až průměrná. Tento výsledek je poměrně dobrý. Je však vidět, že pozice na trhu začíná pomalu inklinovat k průměru. Je tedy potřeba vyvinout snahu prosazení se na trhu co největší a investovat do reklamy a podobně, aby pozice na trhu neklesla příliš nízko.

3.7.4 Hodnota kapitálu

Pro stav podniku na trhu byla stanovena hodnota vlastního kapitálu metodou EVA (Economic Value Added = metoda ekonomické přidané hodnoty).

Rozvaha aktuální ke dni 31. 12. 2013 je uvedena v příloze č. 1.

Výkaz zisku a ztrát je uveden v příloze č. 2.

Výpočet pomocí metody EVA je patrný v příloze č. 3

Hodnota kapitálu byla výpočtem stanovena na 274 425 500 Kč. Jedná se o poměrně vysokou částku. Podnik je z hlediska účetnických výkazů v dobré situaci.¹⁹

3.8 Shrnutí vnější analýzy

V rámci vyhodnocení vnější analýzy byl zkoumán počet vyhraných veřejných zakázek. V současné době se jedná o devět zakázek, které proběhly bez jakýchkoliv problémů a přinesly tak společnosti dobré reference.

Jednou z hlavních skupin ovlivňujících vnější analýzu jsou zákazníci. Ti tvoří v současnosti i do budoucna pozitivní okolní faktor. Do okolí působnosti Karpem, a.s. se stěhují mladé rodiny a budují zde rodinné domky, nejen ve větších obcích, ale i v přilehlých vesnicích, kde jsou za příznivou cenu pozemky.

Velkou skupinou ovlivitelů jsou dodavatelé. Společnost KAPREM, .a.s má vybrané pro svůj obchod prvotřídní dodavatele, což také částečně ovlivňuje její dobré jméno. K nejznámějším a zároveň kvalitním dodavatelům patří XELLA CZ, s.r.o.; B BC, a.s. a Lafarge Cement, a.s. Pro dopravu se v případě nutnosti externí přepravy pak vybírají dodavatelé na serveru RaalTrans. Většinou společnost KARPÉM, a.s. vybírá stále stejné dodavatele, když je to možné, které má již ověřené. Výhodou z hlediska dodavatelů pro stavby je, že si KARPÉM, a.s. dodává většinu materiálu sám ze svých skladů, vlastní dopravou. Dodávky a práce, které nemůže společnost vykonávat sama, má pak zajištěnou subdodavatelé.

¹⁹ VŠE. [online]. © 8. 10. 2014 [cit. 2014-10-08]. Dostupné z: <http://nb.vse.cz>

V okolí se však vyskytuje velké množství konkurence. Žádný z konkurentů však nečelí KARPEMu, a.s. takovým dobrým goodwill a zároveň synergickým efektem sloučením více podnikatelských činností. Na základě toho lze získat i lepší ceny. Naopak však společnost KARPÉM, a.s. musí být stále ve střehu, co se konkurence týče, a neztrácet tempo ani s reklamou, ani se sledováním cen a akcí konkurenčních podniků.

Při analýze Porterova modelu bylo zjištěno, že vysoké plus má podnik ve vyjednávací síle dodavatelů. Zájem je oboustranný, neboť dodavatelé mají zájem, aby je taková společnost, jako je právě KARPÉM, a.s., se svým velkým rozložením po celých západních Čechách prodávala, na druhou stranu KARPÉM, a.s. má zájem, aby měla zboží prvotřídní kvality a vyhlášených dodavatelů.

Vyjednávací síla zákazníků je na střední příčce – má své klady i zápory. Klady jsou například synergický efekt, koncoví, ale i nekoncoví zákazníci – tedy variabilita spolupráce s oběma typy. V úseku dopravy je však konkurence vysoká, tento úsek je v Porterově modelu tedy označen jako horší. Hrozba vstupu nových konkurentů v současné době nemá příliš příznivé podmínky. I to je plus pro společnost KARPÉM, a.s. Jediné negativum je fakt, že na základě nového občanského zákoníku je snížen základní kapitál pro nově vznikající společnosti s ručením omezeným, a to na 1 Kč – tudíž není potřeba příliš velkého kapitálu pro založení společnosti z hlediska zákona. Stále však zůstává skutečnost, že pro založení konkurenční společnosti je třeba mít dostatečný kapitál k jejímu nastartování.

Hrozba substitutů je již o něco vyšší. Jde především o velké řetězce s pobočkou v krajském městě – v Plzni. Tedy Hornbach, OBI a podobně. Mezi substituty lze zařadit také možný nákup přímo od dodavatele – tam jsou však stanovené různé podmínky, např. minimální množství odebíraného zboží a podobně.

Z hlediska rivality firem působících na daném trhu je třeba dát vyšší důraz udržení si kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců. Dále pak je třeba vynaložit snahu o ovládnutí co největší části trhu do té doby, než ekonomická krize postupně odezní a začnou se zde objevovat noví konkurenti.

Z Porterovy analýzy tedy vyplývá, že je nyní třeba co nejvíce se prosadit s činností dopravy na trhu, dále zlepšit reklamu společnosti, pokud to bude možné, vytvořit nějakou inovaci – produkt, technologii nebo akci, v neposlední řadě motivace pro zaměstnance, informovat zákazníky o svých výhodách oproti jiným podnikům, více zviditelnit

své vykonané a vyhrané veřejné zakázky a tím se dostat ještě více do podvědomí zákazníků i potenciálním zákazníkům.

Z provedené analýzy dále vyplývá, že největší příležitostí pro společnost jsou zákazníci a dodavatelé. Hrozbami pak jsou stávající konkurenti, vstup nových konkurentů, substituti, špatná úroveň reklamy a zaměstnanci.

Dalším nástrojem vnější analýzy byla BCG matice. Ta prokázala, že tržby společnosti v poslední době spíše klesají, v silnějším roce 2011 byl však zaznamenán mírný nárůst tržeb. Výsledkem této analýzy je, že stojí za zvážení, zda dále provozovat projektové práce. Naopak v sekci hvězdy – tedy v sekci nejlepších faktorů, se nachází opět synergický efekt společnosti.

Výsledkem matice atraktivity oboru a pozice podniku bylo zjištěno, že atraktivita oboru čítá 33 % ze 100 %, což je zhruba 1/3. Jedná se o stavebnictví – tento výsledek je poměrně dobrý, ale je třeba velkého úsilí. Pozice v této matici obsadila 38 %. Celkovým výsledkem je tedy fakt, že se společnost KARPEN, a.s. nachází v oblasti vůdce, což je velice dobrý výsledek.

Poslední částí vnější analýzy je vyhodnocení pomocí EVA. Ten vykazuje výsledek zhodnocení společnosti na 274 425 500 Kč, což je velice dobrý výsledek.

4 ANALÝZA OČEKÁVÁNÍ ROZHODUJÍCÍCH STAKEHOLDERS

4.1 Popis

Aby byla strategická analýza společnosti úspěšná, nesmí zůstat v opomnění rozhodující stakeholders. To jsou všichni účastníci trhu, kteří mají určitou možnost ovlivnění dalšího vývoje společnosti. Jedná se zejména o zaměstnance, zákazníky, dodavatele, vlastníky a v neposlední řadě také o konkurenty. Důležité je znát jejich názory na společnost a z nich získat co nejvíce. Nejčastější metoda analýzy očekávání rozhodujících stakeholders je interview nebo dotazníkové šetření.

4.2 Analýza stakeholders

Pro analýzu stakeholders byli vybráni tyto stakeholders: Vlastník, management, zaměstnanec, obchodní zástupce, zákazník a konkurent. Jednotliví členové vyplnili dotazník, který byl složen ze 4 otázek:

- Jaká jsou **očekávání** společnosti KARPEN, a.s. dle jednotlivých stakeholders?
- Jaké jsou **cíle** společnosti KARPEN, a.s. dle jednotlivých stakeholders?
- Jaká je **síla** společnosti KARPEN, a.s. dle jednotlivých stakeholders?
- Jaké jsou **příčiny síly** společnosti KARPEN, a.s. dle jednotlivých stakeholders?

Výsledky dotazníkového šetření byly zanesené do tabulky:

Vlastník

Tabulka 20 - Stakeholders - vlastník

OČEKÁVÁNÍ	CÍLE	SÍLA	PŘÍČINY SÍLY
zajištění budoucnosti	Kvalitně a rychle - stavby obchod doprava a montáže staveb. Obsloužíme Vaši stavbu od základů až po střechu včetně Vaší zahrady.	personál a jeho loajalita kvalitní služby a dobré ceny příjemné prostředí široký sortiment	Přesně stanovená corporate strategie firmy

Zdroj: autor práce, 2014

Pro úspěšnost podniku je zapotřebí naplnit především očekávání zákazníků.

Vlastík společnosti neočekává nijak velký převrat v nejbližší době. Jde mu tedy o to, aby společnost fungovala nadále tak, jako funguje doposud a nemusí se ani nijak více rozvíjet. Jeho cílem je uspokojit zákazníka. Jako svoji sílu považuje především personál a jeho loajalitu, z čehož plyne, že sám usuzuje, že se někdy ze strany personálu může

jednat až o nadstandardní služby. Dále pak za svoji sílu považuje široký sortiment a vyšší kvality v poměru s cenami. To vše dle vlastníka funguje na základě předem stanovené (dobře stanovené) corporate strategie společnosti. Závěrem vlastníka tedy je, že se současným stavem společnosti je spokojený a v tomto duchu by chtěl, aby společnost pokračovala dále.

Obchodní zástupce:

Tabulka 21 - Stakeholders - obchodní zástupce

OČEKÁVÁNÍ	CÍLE	SÍLA	PŘÍČINY SÍLY
dobrá práce	být 1. na trhu v Západních Čechách v prodeji	pozice na trhu - goodwill	nastartování ve správný čas
spolehlivost zaměstnavatele po stránce sociální a finanční			
oddělení společnosti na jednotlivé úseky			

Zdroj: autor práce, 2014

Očekávání obchodního zástupce jsou dobrá práce společnosti a spolehlivost zaměstnavatele po stránce sociální a finanční. Obchodnímu zástupci dále záleží na tom, aby společnost byla jedničkou na trhu v západních Čechách – v úseku obchodu. Síla společnosti dle jeho názoru spočívá v pozici na trhu a goodwill. Příčinou síly označuje nastartování společnosti ve správnou dobu – společnost má již 23 letou tradici.

Zaměstnanec

Tabulka 22 - Stakeholders - zaměstnanec

OČEKÁVÁNÍ	CÍLE	SÍLA	PŘÍČINY SÍLY
perspektivní zaměstnání s možností růstu	spokojený zákazník	vlastní majetek	mnohaleté kladné řízení společnosti

Zdroj: autor práce, 2014

Očekávání zaměstnance je perspektivní společnost s možností kariérního růstu – ten v současné době není příliš propagován, zvláště ne na dobrovolnickém základě. Bylo by tedy dobré zaměstnancům umožnit kariérní růst a zajímat se o to, jak jsou spokojeni na svých pozicích a kam by chtěli mířit dále. Zaměstnanci jsou ti, kteří budují jméno společnosti – jednají se s zákazníky, a proto je velice důležité, aby právě oni se cítili ve společnosti spokojeni. Cílem dotazovaného zaměstnance je spokojený zákazník, což je adekvátní cíl, kterým by se zaměstnanci měli řídit. Jako sílu podniku zaměstnanec označil vlastní majetek – jeho hodnotu. Společnost má již vybudovaný dostatečný kapitál, se kterým se dá snadněji obchodovat a udržet na špičce trhu. Příčinu síly vidí zaměstnanec v dlouhodobosti existence společnosti a jejím kladným řízením od původních zakladatelů.

Zákazník

Tabulka 23 - Stakeholders - zákazník

OČEKÁVÁNÍ	CÍLE	SÍLA	PŘÍČINY SÍLY
kvalitně odvedená práce	zisk	silná stabilní firma na trhu ve svém oboru	dostatek finančních prostředků
solidní a spolehlivý přístup	stabilita společnosti	příjemné prostředí	schopný management společnosti
profesionalita	možnost růstu	široký sortiment	

Zdroj: autor práce, 2014

Nejdůležitějším členem stakeholders je zákazník. Společnost by měla znát jeho představy a očekávání, aby se mohla pokusit o jejich co nejvyšší splnění. Zákazníkově očekávání je kvalitně odvedená práce, solidní a spolehlivý přístup a profesionalita. Z pohledu zákazníka má společnost KARPEN, a.s. jako cíl zisk, stabilitu společnosti a možnost růstu. Síla společnosti podle zákazníka spočívá v širokém sortimentu, příjemném prostředí a stabilitou společnosti na trhu – velikostí a pokrytím západních Čech. Příčinou síly je dostatek finančních prostředků, což se shoduje s názorem zaměstnance a schopný management. Hodnocení zákazníka je celkově pozitivní – vidí společnost KARPEN, a.s. jako klasickou společnost se standardními cíli a silou spočívající ve svém goodwill a velikosti.

Konkurent

Tabulka 24 - Stakeholders - konkurent

OČEKÁVÁNÍ	CÍLE	SÍLA	PŘÍČINY SÍLY
boje	vydělat peníze	síť stavebnin	velikost společnosti
získávání zakázek	spokojený zákazník a zaměstnanci	počet poboček po západních Čechách	převaha v západních Čechách
střet nabídek	rozvítet se	velikost	pokrytí
		zázemí	není šance konkurovat - mají nízké ceny, autodopravu a stavební činnost = synergický efekt

Zdroj: autor práce, 2014

Z dotazníku konkurenta je patrné, že se očekávají ze strany společnosti KARPÉM, a.s. boje a rivalita na trhu. V důsledku toho pak konkurent očekává získávání nabídek KARPÉMu, a.s. jakožto častého „vítěze“ u zákazníků a zároveň střet svých nabídek s nabídkami společnosti KARPÉM, a.s. Dle konkurenta je cílem společnosti vydělat peníze, tedy jinak řečeno zisk, dále pak spokojený zákazník a zaměstnanci a vlastní rozvoj společnosti. Konkurent vidí sílu společnosti KARPÉM, a.s. v síti stavebnin – velké množství poboček a tím i pokrytí celých západních Čech, dále v zázemí podniku a jako velkou výhodu uvedl možnost výpomoci mezi jednotlivými sklady – tím i snazší možnost vyhovět zákazníkovi. V neposlední řadě pak síla společnosti spočívá v synergickém efektu společnosti, který byl konkurentem také uveden.

Management

Tabulka 25 - Stakeholders - management

OČEKÁVÁNÍ	CÍLE	SÍLA	PŘÍČINY SÍLY
stabilní perspektivní zaměstnání	spokojený zákazník	V regionu JZ Čechy se jedná o dominantní firmu na trhu s prodejem stavebních materiálů	dobrá značka KARPÉM, a.s.
do roka převzít vedení KARPÉM, a.s.	přiměřený zisk		spokojení zákazníci
inovovat procesy ve firmě	rozšiřovat a zkvalitňovat nabídku služeb ve stavebnictví		dobrá komunikace a vystupování navenek

Zdroj: autor práce, 2014

Z oblasti managementu jsou očekávání od společnosti KARPÉM, a.s. podobné jako od obchodního zástupce – tedy stabilní perspektivní zaměstnání. Dalším očekáváním je pak do roku převzít vedení společnosti – zde je vidět, že ambice managementu nejsou malé a že v tuto společnost vkládá veškerou důvěru. Posledním uvedeným očekáváním je inovace procesů ve společnosti, což je zároveň velice dobrý nápad pro zvýšení úrovně podniku a získání nových zákazníků. Jako cíle uvedl management spokojeného zákazníka, přiměřený zisk – ne tedy čím vyšší, tím lepší, ale pravděpodobně zisk v závislosti na rizicích a podobných faktorech, v rozumném rozmezí a dále rozšiřovat a zkvalitňovat nabídku služeb ve stavebnictví. Tento faktor souvisí s inovací procesů ve společnosti. Na mysli může být inovace oproti konkurenci, nebo i rozšíření nabídek o činnosti či zboží již známé, ne však zatím nabízené společností KARPÉM, a.s. Jako síla je uvedeno, že se jedná o dominantní společnost v jihozápadních Čechách. Tato silná stránka se opakuje již po několikáté. Příčiny síly vidí management v goodwill společnosti,

ve spokojených zákaznících, kteří jsou zároveň nejlepší reklamou, dále pak dobrá komunikace a vystupování navenek, která opět souvisí nejvíce s prací zaměstnanců.

4.3 Shrnutí

Výsledkem analýzy stakeholders je, že zákazníci pevně věří v kvalitní služby společnosti KARPEM, a.s., pravděpodobně jsou převážně se službami podniku spokojeni

Vlastník od své společnosti očekává zajištění své budoucnosti. Jeho očekávání by se mělo týkat také ale zaměstnanců, kam by zároveň mělo směřovat více jeho pozornosti, protože právě zaměstnanci jsou ti, kteří nejvíce společnost a její výsledky ovlivňují. Jeho cíle se týkají pro změnu pouze zákazníka, což je samozřejmě dobře, ale je důležité opět také to, aby se zaměstnanci cítili dobře, když se zákazníkem jednají a podobně. Dobré však je, že má vlastník dobře stanovenou corporate strategii společnosti.

Zaměstnanec a obchodní zástupce vidí kvalitu a sílu společnosti v goodwill a dlouholeté tradici. Jejich očekávání a cíle společnosti nejsou nijak neobvyklé. Důležité je zaměřit se na zaměstnance a pokusit se mu jako společnost nabídnout možnost kariérního růstu a dobrý kolektiv společnosti – podpora team – buildingů apod.

Z odpovědí konkurenta je patrné, že si je vědom síly společnosti KARPEM, a.s. To je dobrý faktor, který může společnosti dodat další sílu. Do budoucna je tedy velice důležité udržet goodwill společnosti, které je v rukou právě zaměstnanců.

Očekávání managementu je poměrně překvapivé – převzít vedení společnosti nicméně dává smysl. Je patrné, že management ví, co chce a co by společnosti prospělo. Jeho plány typu inovací a rozšíření nabídky, ať už jakkoliv, jsou určitě dobrým nápadem.

5 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

5.1 Popis

Analýza vnitřního podniku stanovuje silné a slabé stránky podniku jako takového. K tomu využívá různých nástrojů, jako jsou například faktory vědecko – technické, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů a faktory finanční a rozpočtové.²⁰ Součástí této analýzy je také zhodnocení současné situace v podniku a určení, zda je třeba strategii společnosti v rámci podniku opravdu měnit, případně najít, kterým směrem se pro tuto změnu ubírat. Důležitými faktory této analýzy jsou finanční ukazatele podniku, které dokáží prozradit, jak na tom společnost je finančně, což je jeden z nejdůležitějších aspektů.

5.2 Zhodnocení současné situace podniku

5.2.1 Finanční analýza

Pro názornost ekonomické situace podniku a jejího vývoje byla vytvořena finanční analýza. Veškeré hodnoty v tabulce uváděné v Kč jsou v tisících.

Tabulka 26: Finanční analýza

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013/2012
Výnosy celkem	1 030 138 Kč	856 375 Kč	788 007 Kč	809 427 Kč	753 338 Kč	734 698 Kč	-2%
Náklady celkem	1 023 046 Kč	847 893 Kč	780 145 Kč	803 359 Kč	750 006 Kč	732 674 Kč	-2%
HV po zdanění	7 092 Kč	8 414 Kč	7 862 Kč	6 068 Kč	3 332 Kč	2 024 Kč	-39%
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	7 092 Kč	8 414 Kč	7 862 Kč	6 068 Kč	3 332 Kč	2 024 Kč	-39%
Tržby za prodej zboží	869 290 Kč	720 716 Kč	643 488 Kč	652 407 Kč	603 931 Kč	560 611 Kč	-7%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	156 782 Kč	120 408 Kč	118 731 Kč	122 238 Kč	105 880 Kč	124 400 Kč	17%
Obchodní marže	122 982 Kč	109 644 Kč	84 127 Kč	75 411 Kč	69 919 Kč	62 956 Kč	-10%
Přídavná hodnota	116 740 Kč	101 623 Kč	96 677 Kč	93 889 Kč	85 934 Kč	76 508 Kč	-11%
Provozní výsledek hospodaření	29 441 Kč	19 292 Kč	19 443 Kč	15 962 Kč	13 302 Kč	10 585 Kč	-20%
Provozní kapitál	175 019 Kč	152 351 Kč	166 625 Kč	182 205 Kč	169 860 Kč	142 762 Kč	-16%
Běžná likvidita (1-1,5)	0,948	0,924	0,925	0,977	0,909	0,885	-3%
Pohotová likvidita (0,9-1,1)	0,534	0,489	0,514	0,589	0,5	0,487	-3%
Celková zadluženost v % (30-60)	87,475	83,736	81,147	80,192	81,092	77,702	-4%
Čistý pracovní kapitál	175 019 Kč	152 351 Kč	166 625 Kč	182 205 Kč	169 860 Kč	142 762 Kč	-16%
EBIT	22 508 Kč	20 608 Kč	17 956 Kč	15 573 Kč	12 691 Kč	9 987 Kč	-21%
EBITDA	28 938 Kč	25 412 Kč	22 991 Kč	23 817 Kč	17 940 Kč	16 953 Kč	-6%
ROA	0,07	0,069	0,061	0,049	0,038	0,032	-16%
ROCE	0,508	0,399	0,246	0,195	0,147	0,11	-25%

Zdroj: Karpem, a.s., 2014

²⁰ KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii. s. 74. ISBN 80-717-9578-X. 2014

Na celkových tržbách se podílí dohromady tři části podnikání: Prodej stavebnin, doprava a stavební činnost. Stavební činnost zaujímá zhruba 21 % tržeb. Doprava zaujímá přibližně 5 % tržeb a nejvíce zaujímá prodej stavebnin, což činí 74 %. Zde je velkým podílem obchod s cementem. Ten ze stavebnin zaujímá téměř 30 % z prodeje.

Celkové tržby společnosti činí od 500 milionů až přes 1 miliardu Kč.

Grafy pro finanční analýzu jsou uvedeny v příloze č. 4.

Výnosy

Z finanční analýzy je patrné, že celkové výnosy za poslední rok klesly o 2 %. Tato skutečnost je nejspíše ještě způsobena dopadem krizové finanční situace nejen v České republice, ale stále ještě i ve světě. V roce 2015 se předpokládá, že se obor stavebnictví opět začne více vyvíjet a hospodářské výsledky stavebních podniků se tak budou zlepšovat. V hodnocení za posledních 5 let je však vidět, že výnosy pouze neklesaly. V roce 2011 byl zaznamenán mírný nárůst výnosů a to konkrétně vzhledem k roku 2010 o necelé 3 %.

Náklady

Křivka nákladů je velice podobná křivce výnosů. Za poslední rok byl zaznamenán taktéž pokles o 2 %. Shodné je i to, že v roce 2011 náklady mírně vzrostly – konkrétně opět o necelé 3 %. Pokles nákladů je do jisté míry pozitivní fakt, který může dokazovat lepší nakládání se zdroji a schopnost ušetřit. V tomto případě se však jedná o úměrně podobné snížení nákladů, jako výnosů, tudíž lze vyvodit, že je to způsobeno na základě snížení produktivity a celkově tržeb.

Hospodářský výsledek po zdanění

Tento finanční ukazatel oproti předposlednímu zkoumanému roku klesl o 39 %. Tento pokles je velice významným a pro podnik negativním faktem. Hospodářský výsledek po zdanění ukazuje, jak se podniku dařilo. Je stanoven jako výnosy – náklady – daně. Vzhledem k tomu, že výnosy i náklady za poslední období jsou také v poklesu, ale vůči hospodářskému výsledku po zdanění, pouze o 2 % k předchozímu roku, oproti hospodářskému výsledku po zdanění, kde rozdíl činí 39 %, je patrné, že nakládání se zdroji a hospodaření podniku je na nižší úrovni, než tomu bylo v minulosti. Zde by bylo zapotřebí nových zlepšení.

Tržby za prodej zboží

Tento ukazatel udává výši obrátu. Oproti předposlednímu období byl tedy i u tržeb za prodej zboží zaznamenán pokles – konkrétně o 7 %. I tento pokles je ještě dopadem ekonomické krize. Předpokládá se, že v roce 2015 se situace tržeb zlepší. V roce 2011 byl opět vidět mírný nárůst tržeb, a to o 1 %.

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb

Zde nejsou zahrnuté tržby z přeprodeje koupeného zboží u dodavatelů, ale pouze tržby za poskytované služby a vlastní výrobu. Oproti tržbám za přeprodej je tento ukazatel mnohem lepší. V posledním období se zvýšil o 17 %. Je tedy patrné, že u společnosti je větší a větší zájem o služby a vlastní výrobu – tedy stavební činnost a doprava, než o prodej stavebnin, která postupně, nejspíš na základě zvyšování konkurence, upadá. Opět v roce 2011 byl zaznamenán nárůst těchto tržeb, a to také o 1 %. Tady byly tržby za přeprodej i za služby a vlastní výrobu, co se týče nárůstu, shodné.

Obchodní marže

Zjednodušeně se jedná o rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou zboží. Marže je většinou uváděna v procentech. V posledním období byla marže společnosti snížena, a to o 10 %. Z toho vyplývá, že společnost KARPEN, a.s. byla nucena snížit marži, aby byla schopna konkurovat jiným podnikům a měla tak šanci se na trhu dále udržet. Dle získaných informací lze vidět, že od roku 2008 se marže společnosti stále snižuje. Ani v silnějším roce 2011 se marže nezvýšila. Toto je způsobeno právě konkurenty na trhu.

Přidaná hodnota:

Tento ukazatel je velice blízký obchodní marži. I její výsledek je podobný právě marži. Od předposledního období přidaná hodnota klesla o 11 %. Je to způsobeno opět množstvím konkurence na trhu a jejími nabízenými cenami. Je to také faktor, společně s obchodní marží, který dále ovlivňuje právě tržby, tím i výnosy a hospodářský výsledek. Ani přidaná hodnota, stejně jako obchodní marže, v silnějším roce 2011 nezaznamenala nárůst.

Provozní kapitál

I tento ukazatel zaznamenal za poslední období pokles – konkrétně o 16 %. To znamená, že společnost měla nižší disponibilní jmění. I to je důsledkem nižší marže, tudíž tržeb a tím i nákladů a výnosů.

Běžná likvidita

Hodnota běžné likvidity nižší než 1 ukazuje, že společnost není schopna pokrýt své krátkodobé závazky z oběžných aktiv. V roce 2008 se tato hodnota ještě blížila 1,0, pak však začala mírně klesat, až v silnějším roce 2011 opět mírně stoupla a v posledním období opět klesla. Hodnota 0,885 je nízká a zároveň zhruba poloviční takové hodnoty, která je akceptovatelná.

Pohotová likvidita

U pohotové likvidity byl zaznamenán v posledním období podobný pokles jako u likvidity běžné – také o 3 %. Je stanovena jako (oběžná aktiva – zásoby)/ krátkodobé závazky. Její optimální hodnota je 1,0 – 1,5. Tento ukazatel u podniku Karpem, a.s. je velice kritický. Hodnota 0,487 není ani poloviční pro to, aby byla vyhovující.

Celková zadluženost

Je stanovena jako vizi zdroje/celková aktiva. Čím je hodnota vyšší, tím stoupá rizikovost pro věřitele. Za poslední období byl evidován pokles této hodnoty, a to o 4 %, což je pro společnost Karpem, a.s. pozitivní. Pouze v roce 2012 byl evidován mírný nárůst, jinak však od roku 2008 pouze pokles. Nyní je hodnota celkové zadluženosti na necelých 78 %.

Čistý pracovní kapitál

Jedná se o rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Od roku 2008 je nyní hodnota tohoto ukazatele nejnižší. Pro majitele podniku tato skutečnost není příliš špatná, z hlediska globální ekonomiky je však snaha ho udržet co nejvyšší.

EBIT

Zisk před zdaněním a úroky za poslední období zaznamenal také pokles. Konkrétně se jedná o 21 %. Ani v silnějším roce – 2011 nebyl zaznamenán nárůst tohoto ukazatele. Jeho pokles 21 % je poměrně velký.

EBITDA

Zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace je v posledním sledovaném období také v poklesu. Oproti poklesu EBIT se jedná však o dost menší pokles – tedy o 6 %. Na rozdíl od EBIT, v roce 2011 byl zaznamenán mírný nárůst.

ROA

U rentability aktiv, tedy produkční síly, byl v posledním sledovaném období zaznamenán oproti minulosti pokles o 16 %. Hodnota se nyní pohybuje na 0,032.

ROCE

Efektivnost a výnosnost dlouhodobých investic za poslední sledované období také klesla, a to o 25 %. Tato hodnota nerostla ani v silnějším roce 2011, od roku 2008 je tak zaznamenán každoroční pokles.

5.2.2 *Ekonomické faktory*

Mezi ekonomické faktory dále patří i skutečnost, že podnik zažádal o pomoc v rozvoji a podnikání v rámci projektů Evropské unie a pro tuto žádost získal finanční prostředky. Společnost Karpem, a.s. také velmi často uzavírá obchod ve Spolkové republice Německo. Zde má jednoho z hlavních dodavatelů cementu. Pro tento obchod je tedy velice důležitý kurz měny Eura, který v současné době stále roste. Tato skutečnost je pro podnik méně výhodná.

5.2.3 *Obchodní faktory*

Dalším významným faktorem je produktivita práce. Ta se v současné době zvyšuje, jelikož se snižují stavy zaměstnanců. Na pobočkách stavebnin je vždy jeden vedoucí a pod ním další podřízení pracovníci, jako prodejci, skladníci a podobně. V kompetenci vedoucího pobočky jsou i tvorby cen. Vzhledem k tomu, že je podnik rozčleněn na jednotlivá střediska – jednotlivé pobočky prodejen, doprava a stavební činnost, je na každém vedoucím stavebnin, jaký bude mít každý měsíc zisk. On tedy určuje zákazníkům ceny dopravy i různé možné slevy na zboží. Vedoucí pobočky má v software MS Dynamics NAV předem určené ceny, které si bude účtovat pak středisko dopravy za odvoz zboží zákazníkovi, ale i za zboží samotné.

5.3 *Faktory vědecko-technického rozvoje*

Z hlediska vědecko - technického rozvoje se ve společnosti KARPEN, a.s. vyskytuje spíše zlepšování existujících postupů, metod a zboží, než neustálé novinky.

Co se týče zlepšování – vzhledem k vysoké frekvenci výměny pracovníků za nové, není příliš šancí a časových rezerv pro strategii zlepšování a vytváření těchto aspektů. Pro přilákání nových zákazníků a udržení stávajících zákazníků by bylo třeba zaměřit

se více na tuto oblast a zapracovat např. na know-how výrobku nebo službě. Mezi klady stále patří synergický efekt spojení dopravy, stavební činnosti a prodeje stavebnin, zastřešující jednou společností.

Pokrok ve společnosti je zaznamenán v oblasti dopravy, kdy v roce 2014 byl zaveden nový systém řízení dopravy nazvaný ROURA. Tento systém spočívá v tom, že se usnadní práce dispečera působícího na centrále společnosti. Jednotlivé zakázky pro dopravu budou spadat do pomyslného trychtýře, kde dolů budou propadat takzvané červené zakázky – tedy ty, které nejvíce spěchají, a tak budou postupně až nahoru seřazené zakázky až do zakázek zelených, které mají zatím čas. Vyřizovat se tedy budou jako první červené zakázky, kdy řidič naloží dané zboží, odveze jej na určené místo, případně na jiné stavebniny jako transfer, a tak jej zástupce tamějších stavebnin nasměruje na základě pomyslného trychtýře na další cestu. Dopravu tedy částečně budou řídit i zástupci jednotlivých poboček stavebnin. Další den se barvy jednotlivých objednávek změní opět aktuálně dle data. Zatím je tento proces ve vývoji a zkoumá se, zda bude tímto způsobem fungovat.

5.4 Marketingové a distribuční faktory

Stavebnictví je odvětví, které je na současném trhu ve značné míře zastoupeno – zde je tedy třeba dbát vyššího důrazu na marketing. Na opak to není odvětví vyrábějící čistě spotřební materiál, který je na současném trhu v mnohem vyšším zastoupení než právě stavebnictví, a proto je zde důraz na marketing maximální. Lze tedy říci, že se stavebnictví pohybuje někde na středu těchto dvou extrémů.

V současné době je hlavním marketingovým tahem akce leták, která probíhá 1 x ročně. Tato akce by měla pro vyšší úspěšnost probíhat v častějších periodách. Pokud jsou letáky doručovány zákazníkům 1 x ročně do schránek, nedostane se společnost do povědomí těm, kteří ji tolik neznají. Není třeba do letáku zahrnovat příliš vysoké slevové akce, ale je nutné jej prezentovat zákazníkům, ať už současným či potencionálním, častěji a klást důraz na lepší dodavatele, kteří mohou výsledek marketingu svým jménem posílit. Dále je třeba zvýšit reklamu pro ostatní odvětví, jako je doprava a stavební činnost. Stavební činnost je často v letáku provázána nabídkou pro odběr zboží, což je výhodné.

Dalším aspektem je reklama na reklamních plochách.

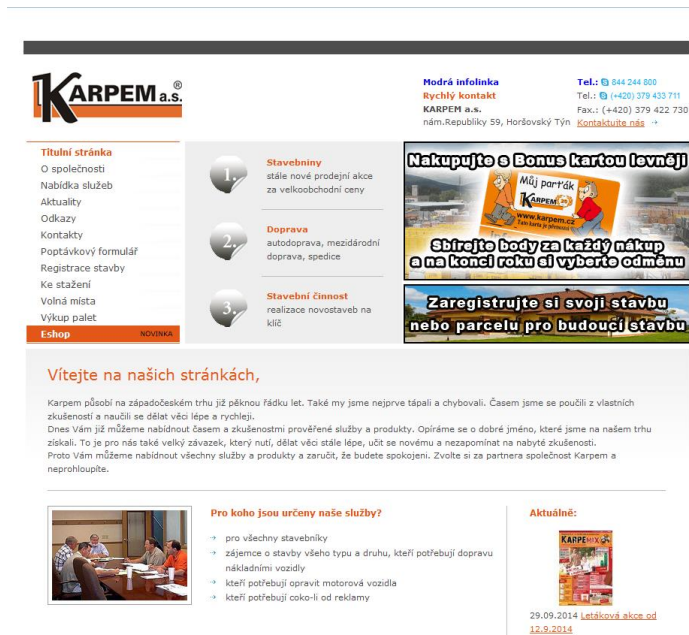
Obrázek 9 - Reklama Staňkov



Zdroj dat: Vlastní, 2014

Tato reklamní plocha je umístěna u hlavní silnice 26, zhruba v polovině cesty mezi Plzní a Domažlicemi. Oblast reklamy je velice dobrá, ale z důvodu zastaralosti již neplní svoji funkci. Vpravo by měla být viditelná mapa stavebnin, která je již tak vybledlá natolik, že nejsou čitelná ani jména měst. Výhodou je, že odkaz na webové stránky je viditelný. Zápornou vlastností webových stránek však je, že se na nich špatně vyhledávají kontakty – viditelný na první pohled je pouze kontakt na recepci. Na recepci však není recepční přítomna v pokrytí pracovní doby stavebnin, ale pouze zhruba do 14:00, což je negativní pro potenciální poptávky.

Obrázek 10 - Web společnosti



Zdroj dat: www.karpem.cz, 2014

5.5 Faktory výroby a řízení výroby

Při zkoumání těchto faktorů je třeba sledovat následující aspekty:

- porovnání výrobních nákladů vlastních s porovnání výrobních nákladů konkurence
- porovnání kapacit lidských zdrojů a materiálních z hlediska uspokojování tržní poptávky
- flexibilita z hlediska požadavků zákazníka
- zodpovědnost a stabilita výrobních prostředků
- efektivita hospodárnosti a účinnosti z hlediska využití výrobních zařízení
- efektivita využití energií a surovin
- možnosti dostupnosti energií, surovin a výrobních zařízení
- lokalita vnitropodnikových jednotek
- hospodaření systému řízení zásob
- efektivita řízení kvality a účinnost procesů řízení výroby
- efektivita a hospodárnost technické obsluhy kvality²¹

²¹ KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, s. 41-42 ISBN 80-717-9578-X.

Z finanční analýzy je patrné, že náklady na výrobu za poslední sledovaná období klesly. S nimi zároveň ale klesly i výnosy. To je důkazem toho, že náklady byly sniženy na základě menších tržeb. Hospodaření společnosti KARPEM, a.s. s náklady na výrobu není špatné. Zároveň je ošetřeno také sankcemi zaměstnancům do určité míry za nesprávné hospodaření s náklady.

S výrobními kapacitami, jakožto zaměstnanci, je situace ve společnosti KARPEM, a.s. horší. Vzhledem k vysoké proměnlivosti nově příchozích a odchozích zaměstnanců je toto považováno jako jeden z hlavních potíží. Bylo by tedy potřeba motivovat zaměstnance tak, aby jejich cílem bylo ve společnosti zůstat co nejdéle, aby byli spokojeni, ale zároveň aby podmínky byly pro zaměstnavatele a společnost samotnou únosné. Vzhledem k frekventovanosti výměny zaměstnanců rostou také náklady na výběrová řízení - v této oblasti jsou náklady nepřiměřeně vysoké. Společnost KARPEM, a.s. využívá pro výběrová řízení externí společnost Perseus – personální agentura, která výběrová řízení provádí. Dá se však říci, že výběrová řízení jsou prováděna dvakrát, neboť první výběrové řízení probíhá nejprve vždy u zaměstnance na centrále, poté, co je schválen tímto zaměstnancem, je uchazeč poslán do personální agentury, kde probíhá znovu pohovor. Poměrně nešťastné je, že personální agentura sídlí v Plzni a je tedy nutné neustálé dojíždění, což je, kromě jiného, nákladné. Lepším způsobem pro zjednodušení by bylo uskutečňovat pohovory pouze jednou, a to za přítomnosti zástupce personální agentury a zároveň zástupce společnosti KARPEM, a.s. Ještě úspornějším způsobem by bylo proškolení personálního pracovníka společnosti KARPEM, a.s., který by mohl výběrová řízení provádět sám, případně opět za přítomnosti pracovníka společnosti KARPEM, a.s. zodpovědného za danou pracovní pozici. Dalším dopadem nižšího počtu zaměstnanců, než je potřeba, je jejich stres a časový nedostatek na vykonání své práce. Tím pak vzniká i více chyb, méně příjemné jednání se zákazníkem a podobně.

Co se týče pružnosti z hlediska požadavků zákazníků, dá se říci, že to je jedna ze silných stránek společnosti. KARPEM, a.s. se snaží zákazníkovi vždy vyhovět, i když se někdy jedná o méně standardní požadavky.

Stabilita výrobních systémů je velice silná, ke změnám příliš často nedochází. Se spolehlivostí je to horší, zejména v oblasti dopravy. Vzhledem ke stáří používaných automobilů se často stává, že dojde k poruše a je tím narušen celý program dopravy, který je výhledově naplánovaný. Dopadem pak je, že zákazník nedostane své zboží v požadovaném datu a včas a to je v odvětví stavebnictví velký problém, který pak doléhá

především na finance. V oblasti prodeje nic takového nehrozí, v oblasti stavební činnosti také ne. Proto je tedy problémová pouze doprava.

Hospodárnost ve společnosti KARPEM, a.s. je na vysoké úrovni. Jsou k ní vedeni také samotní zaměstnanci a dá se říci, že vše funguje, jak má.

Dostupnost energií, surovin a polotovarů, výrobních zařízení a náradí je opět na dobré úrovni, až na oblast dopravy. Zde se vyskytuje stejný problém, jako ve spolehlivosti – společnost vlastní pouze omezený počet automobilů, které jsou vytížené neustále. Dojde – li tedy k poruše, není většinou ani náhradní automobil, ani zaměstnanec, který by zakázku odbavil bez negativních dopadů. V některých dnech se doprava dá ještě přeprodat externímu dopravci, ve špičce to však tak často narychlo nelze.

Umístění vnitropodnikových jednotek je poměrně dobré – pokrývají tak celé západní Čechy. Jediným záporem je, že tak velké město, jako je Plzeň, nemá svoji pobočku. Zde působí velké množství konkurentů a bylo by třeba, aby i KARPEM, a.s. zde měl své zastoupení. Navíc Plzeň skýtá mnoho příležitostí veřejných zakázek. Nevýhodou pro KARPEM, a.s. ale bohužel je dražší doprava.

Co se týká řízení zásob, jak již bylo řečeno, má KARPEM, a.s. speciální software vyvinutý na základě dotací od Evropské Unie. Tento software velice kladně přispěl k rozvoji společnosti.

Na systém kvality by bylo třeba klást vyšší důraz, případně na to vyčlenit i svého zaměstnance. Prozatím se kvalitou zabývá částečně vedoucí oddělení controllingu.

5.6 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Mezi tyto faktory se zařazují:

- goodwill a prestiž podniku
- funkčnost a efektivita organizační struktury, pracovní prostředí, kultura společnosti, strategie společnosti a jejich spolupůsobení
- rozsáhlost podniku v rámci oboru a posouzení objemu výstupů v porovnání s optimálními výrobními náklady
- efektivita štábních útvarů podniku
- dovednosti řídicích pracovníků vést své podřízené jako tým a dostatečně je motivovat
- úroveň kvality zaměstnanců
- vzájemné vztahy s odbory

- hospodárnost a efektivita personální a sociální politiky
- působnost systému strategického řízení
- efektivita informačního systému²²

Goodwill a prestiž podniku

Tato část by se dala nazvat jako silná stránka podniku. Částečně je úspěch společnosti podpořen právě goodwill. V jihozápadních Čechách je KARPEM, a.s. nejrozšířenějším řetězcem stavebnin. Image podniku je tedy na velice vysoké úrovni.

Funkčnost a efektivita organizační struktury, pracovní prostředí, kultura společnosti, strategie společnosti a jejich spolupůsobení

Organizační struktura je uvedena v kapitole 1.6. Jejími hlavními úseky je úsek výrobní, obchodní a ekonomický. Sestavena je dobře, její účinnost je tedy vyhovující. Každý zaměstnanec má na základě organizační struktury jasně vymezeno, do jaké části podniku spadá, kdo je jeho nadřízeným a kdo je jeho podřízeným. Tento nástroj je pro úspěšný provoz velice důležitý. Jednou z nedostatků však je, že každá část KARPEMu, a.s. se převážně stará sama o sebe, spolupráce mezi nimi není příliš vysoká.

Co se týče pracovního klimatu, je toto vyhovující. Prostory centrály jsou dobře a příjemně vybavené. Nedostatkem však je skutečnost, že při vchodu do objektu zákazník, nebo příchozí, hned vidí chyby ve stavebních úpravách. Jde například o nedokonale vytvořené stropní podhledy ze sádrokartonu nebo o špatně připevněné zábradlí. Jelikož se jedná o stavební společnost, kam měsíčně zavítá nemálo obchodních zástupců, i např. dodavatel kancelářských potřeb, který může na základě subjektivních dojmů poškodit image KARPEMu, a.s., když se s nimi podělí dále. Proto by měl být interiér i všechny ostatní stavební záležitosti v pořádku. Další ze spíše horších stránek je archiv, který se nachází v prostorách bývalého vězení, v tomtéž objektu. Celý objekt je vlastnictvím KARPEMu, a.s., proto by stálo za zvážení, zda by se archiv nemohl během několika let ze stavebního hlediska upravit tak, aby opravdu vypadal jako archiv.

Jednou z nevýhod objektu centrály v Horšovském Týně je, že do nejvyšších kanceláří vede 93 schodů. Přístup není bezbariérový, tudíž lze zaměstnat pouze osoby, které s touto překážkou nebudou mít potíže.

²² KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, s. 41-42 ISBN 80-717-9578-X.

Pracovní klima na jednotlivých pobočkách je také v pořádku. Jedná se o klasickou prodejnu s dalšími prostory pro skladování materiálu a podobně. Kultura podniku odpovídá klasické úrovni. Nejsou zde žádné faktory, které by vybočovaly z běžné kultury stavebních společností.

Rozsáhlost podniku v rámci oboru

Jedná se o podnik středně velký, který čítá zhruba 200 zaměstnanců. V rámci nejbližšího okolí se jedná o jeden z větších podniků ve stavebnictví vůbec. Samozřejmě v období krize i počet zaměstnanců klesl. Převážně se práce těch, kteří skončili, v rámci úspor rozdělila mezi ostatní zaměstnance.

Dovednosti řídicích pracovníků vést své podřízené jako tým a dostatečně je motivovat

Schopnosti vedoucích pracovníků jsou na velice dobré úrovni. Jejich slabinou je však jejich týmová spolupráce. Spíše lze pozorovat, že tři hlavní vlastníci společnosti – rozdělení na jednotlivé části podniku, tedy stavby, prodej a doprava, řeší každý svůj úsek samostatně. Spolupráce není příliš vysoká. Motivace podřízených zaměstnanců zde také není příliš v dobrém stavu. Toto je fakt, který by bylo zapotřebí zlepšit.

Pracovníci na vedoucích pozicích, ne však majitelé společnosti, jak již bylo řečeno, nejsou příliš motivováni. Vedoucí pracovníci na stavebninách ano, tam funguje klasický systém, podle něhož jsou určeny i jejich pravomoce hýbat s cenami dle situace. Tito zaměstnanci se snaží opravdu prodat co nejvíce zboží a vyjít zákazníkovi vstříc v co největší míře. Vedoucí pracovníci na centrále však takováto pravidla nemají a jejich motivace i způsob vedení je již na úrovni horší. Týmová práce je v tomto podniku podpořena velice málo, stejně tak i prezentována. Nedá se v tomto případě příliš o týmové práci hovořit.

Úroveň kvality zaměstnanců

Zde je problémem především to, že jsou nabíráni zaměstnanci vzdělaní v úplně odlišném oboru, než je stavebnictví. Vzhledem k nízkému zájmu o zaměstnání v této společnosti je vedení nuceno přijímat i méně zkušené zaměstnance. Je nutné přehodnotit ohodnocení zaměstnanců a různé bonusy, díky kterým by mohl zájem o zaměstnání v této společnosti narůst, tím by si vedení mohlo více vybírat. Tento fakt obnáší pak adaptační procesy, které jsou časově náročné i pro vedení společnosti, jež pak prověřuje nově získané znalosti. To funguje tak, že nově příchozí zaměstnanec se vzdělává v domácím prostředí, kromě toho, že svoji pracovní dobu tráví právě adaptačním procesem na stanoveném místě

ve společnosti a pak se dostavuje na přezkumy. Tato záležitost není příliš příjemná ani nově příchozímu zaměstnanci. Zaučení nového zaměstnance je nutné vždy v každé společnosti, nemusí však být tak složité jako právě v KARPEMu, a.s.

Hospodárnost a efektivita personální a sociální politiky

Hospodárnost personální politiky je ošetřena externí personální agenturou, která za přijaté nové zaměstnance ručí. Pokud zaměstnanec nebude kvalitní a neosvědčí se, externí personální agentura je podle sepsané smlouvy povinná uhradit náklady na tohoto zaměstnance. Otázkou zůstává, zda se na základě poplatků této externí společnosti, jejich spolupráce s KARPEMem, a.s. vyplatí. Lepší variantou by bylo mít svého proškoleného personálního zaměstnance, který by tuto činnost vykonával a byl hodnocen částečně za kvalitu výběru.

Sociální politika zde nemá příliš vysoký vliv a je standardní.

Efektivita informačního systému

Používané informační systémy jsou popsány v kapitole 1.9. Jsou to informační systémy velice kvalitní a za dobu jejich užívání i velmi vyvinuté. Na základě podpory Evropských fondů získala společnost KARPEM, a.s. například software Symphony melody, který pomáhá řídit optimální množství zásob.

Interním nástrojem je klasický intranet, za jehož pomoci se zaměstnanci dozívají různé novinky – o nových zaměstnancích, dovolených a podobně. Dále pak společnost užívá software od společnosti Microsoft, které jsou velice kvalitní. Jejich volba je vhodná.

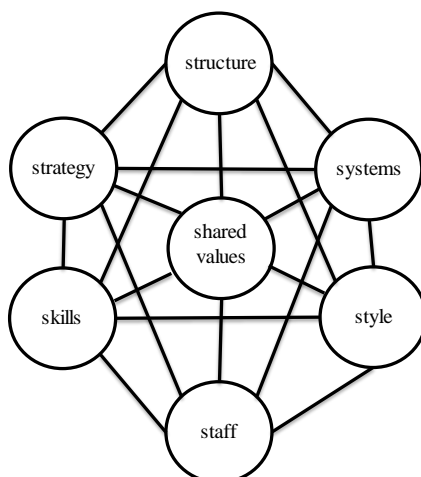
5.7 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou 7S

5.7.1 Popis

Tato metoda napomáhá nalézt klíčové faktory úspěchů. Figuruje v ní 7 základních faktorů (aspektů), které na sobě vzájemně provázané a ovlivňují se. Výsledkem této analýzy je popsat jednotlivé faktory - „S“ a zamyslet se nad tím, které z nich skýtají spíše nedostatky a které výhody, jež by se měly pro další období udržet, případně rozvíjet.²³

²³ KEŘKOVSKÝ, M. Strategické řízení: teorie pro praxi. vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, s. 91. ISBN 80-717-9578-X.

Obrázek 11 - schéma modelu 7S



Zdroj dat: KEŘKOVSKÝ, M. Strategické řízení: teorie pro praxi. vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, s. 91. ISBN 80-717-9578-X., 2014

Jednotlivé aspekty mají tento význam:

- *Strategy = strategie*
- *Structure = struktura*
systems = systémy řízení
- *Style = styl manažerské práce*
- *Staff = spolupracovníci*
- *Skills = schopnosti*
- *Shared values = sdílené hodnoty*²⁴

5.7.2 Metoda 7S

Struktura obsahuje fakta ohledně organizační struktury. V případě KARPEM, a.s. je organizační struktura postavená dobře. Nevýhodou však je přílišné rozdělení na 3 samostatné celky – tedy doprava, prodej a stavby. Spolupůsobení by v tomto případě mohlo být silnější a tím by přineslo i lepší výsledky.

Nadřízenost a podřízenost je ve společnosti jasně definována a každý zaměstnanec tak přesně ví, mezi jaké zaměstnance dále spadá. Dobře je řešen fakt, že každý nadřízený by pod sebou měl mít maximálně 5 podřízených, aby jeho spolupráce s nimi mohla být efektivní.

²⁴ KEŘKOVSKÝ, M. Strategické řízení: teorie pro praxi. vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, s. 91. ISBN 80-717-9578-X.

Systémy řízení ve společnosti KARPEM, a.s. jsou na dobré úrovni. Zejména informační systém je velmi rozvinutý a je na něm poznat, že je vyvíjený již delší dobu. Řízení lidských zdrojů je o něco horší – neprobíhají pravidelné rozhovory mezi vedením a podřízenými. Jednou z problémů v řízení je skutečnost, že když například na centrále skončí určitý zaměstnanec a společnost nemůže sehnat nového na tuto pozici, přesune tam zaměstnance z jiné pozice, např. z obchodu - stavebnin. Nejedná se však o kariérní postup, ale pouze o náhradu na pozici, na kterou momentálně nelze sehnat nového zaměstnance. Tato strategie není vhodná ani pro společnost, ani pro daného nahrazujícího zaměstnance.

Styl manažerské práce je podpořen vysokou kvalifikací vedení společnosti. Sám majitel má vzdělání MBA, které je na manažerskou činnost přímo zaměřeno. I zde je však souvislost s přesunem zaměstnanců z obchodu na centrálu, kde chybí jiný zaměstnanec. Problém spočívá v počtu kmenových zaměstnanců, který je trvale nižší, než by bylo třeba. Od tohoto se pak odvíjí i to, že zaměstnanci nemají příliš vysokou naději vybírat si dovolenou, jelikož na delší dobu jsou konkrétně na centrále těžko zastupitelní. Jejich činnost pak často probíhá více pod stresem.

Dobré vztahy mezi spolupracovníky a jejich dobré vztahy jsou podporovány firemními večírky, které se konají však pouze jedenkrát za rok. Vztahy na pracovištích jsou normální, špatné jsou pak spíše mezi nadřízenými a podřízenými. V této oblasti jsou jisté mezery, proto by bylo vhodné externí společnosti, která by se na vztahy mezi pracovníky zaměřila a pracovala by na jejich souladu. Tento proces by měl proběhnout za přítomnosti vedení, které většinou o potížích mezi zaměstnanci nemá příliš dostatečné informace. To je pak přenášeno do špatné týmové spolupráce. Spíše se dá říci, že mezi sebou dobře vychází spolupracovníci na jednotlivých stavebninách, nikoliv například na centrále, nebo nadřízení z centrály a podřízení ze stavebnin. Zaměstnanci by měli být vedeni k tomu, aby se o svých nedostatcích nebo potížích nebáli s vedením hovořit.

Schopnosti by měly zobrazovat synergický efekt zaměstnanců jako celku. Ta není na příliš vysoké úrovni. Na druhou stranu týmová práce jednotlivých poboček nebo úseků je efektivní. Synergickým efektem by měla být však podporována společnost i jako celek.

Sdílené hodnoty by měly být více propagované vedením společnosti. Společnost by měla mít stanovená určitá hesla, která by zaměstnanec měl stále na paměti – např. cíle, vize, mise apod. Aby každý zaměstnanec viděl, co je smyslem společnosti a kam společnost směřuje. Toto ve společnosti KARPEM, a.s. zatím chybí.

5.8 Shrnutí vnitřní analýzy

Jedním z výsledků vnitřní analýzy, a zároveň nejdůležitějších a nejdůležitějších, je analýza finanční. Z té bylo zjištěno, že většina finančních ukazatelů, které se v důsledku ekonomické krize od roku 2008 vyvíjí směrem k horšímu, se však v roce 2011 nepatrně zlepšila. Z toho vyplývá, že rok 2011 byl o něco silnějším rokem, než se očekávalo. Všeichni ukazatelé jsou na sobě vzájemně závislí – proto v důsledku snížení tržeb za poslední dvě sledovaná období, klesly také náklady, hospodářský výsledek, tržby, marže, přidaná hodnota, provozní kapitál a v neposlední řadě i běžná a pohotová likvidita a čistý pracovní kapitál. Ukazatel, který se změnil směrem k lepšímu, je celková zadluženost společnosti v procentech – 77 %. I přesto, že tento finanční ukazatel klesl, jedná se stále o velice vysokou zadluženost. Jedním z nejvýraznějších cenových ukazatelů je zisk – ten klesl také, a to v důsledku poklesu ostatních finančních ukazatelů, ať už se jedná o EBIT nebo EBITDA.

Mezi faktory ekonomické se řadí jako jeden z nejdůležitějších aspektů síla Eura, jelikož společnost KARPEM, a.s. obchoduje se Spolkovou republikou Německo v odvětví obchodu s cementem.

Obchodní faktory zahrnující především produktivitu práce zaznamenaly v poslední době nárůst, vzhledem k tomu, že společnost za poslední dobu snížila počty zaměstnanců, ale vykazuje stále přibližně stejné množství práce (jedná se především o práci na centrále), která se tak musela rozdělit mezi stávající zaměstnance.

V oblasti vědecko-technického rozvoje jsou zde rezervy. Bylo by přínosné uvést na trh a zároveň vynalézt nějaké zlepšení – know – how, případně novinky v oblasti technologií. Jedním z posledních zlepšení je nový systém řízení dopravy – ROURA.

Z marketingových a distribučních faktorů je nutné více se zaměřit na reklamu a využít plně pronajaté plochy, případně jiné nosiče, na nichž je možné se zviditelnit. Dále sem patří i zařazení nových produktů, více nabídek, zvýšit množství např. letáků do schránek, které mají velké řetězce, jako je OBI, Hornbach a podobně. Důležitá je také údržba internetových stránek tak, aby byly přehledné a sloužily jako dobrá reklama.

Ve faktorech výroby a řízení výroby je třeba se více zaměřit na kapacity ve srovnání s poptávkou. Vzhledem k vytíženosti dopravy by bylo třeba zvažovat o nakoupení ještě jednoho nákladního automobilu, aby společnost byla schopna pokrýt za co nejnižší náklady svoji poptávku.

Bylo by zapotřebí také snížit fluktuaci zaměstnanců. Společnost by výrazně ušetřila, kdyby zaměstnanci vydrželi co nejdéle. To je potřeba podpořit motivací a systémem ve společnosti. Vhodné je také preferovat kvalifikované zaměstnance v oboru. Zároveň je na místě zvážení, zda nadále využívat služeb externí společnosti Perseus, nebo proškolit vlastního personalistu pro to, aby výběrová řízení řídil právě on.

Silnou stránkou společnosti z hlediska vnitřní analýzy je například stabilita výrobních systémů a pružnost z hlediska požadavků zákazníka.

Hospodárnost, dostupnost energií, surovin a polotovarů není třeba ani zmiňovat, vše funguje standardně.

Dalším bodem, který je pro společnost výhodný, je rozmístění poboček. Síť stavebnin pokrývá celé západní Čechy. Jediné město, které by stálo za boj o konkurenci, je Plzeň. Zde pobočka společnosti není, přestože je zde velké množství konkurence. Stavebniny se sice nachází nedaleko Plzně – v Horné Bříže, ale určitě by stálo za to do Plzně přesunout alespoň centrálu staveb, aby se v Plzni o společnosti vědělo více. Je to mnohem větší město než Domažlice, kde je centrála staveb v současné době a také zároveň mnohem vyšší výskyt veřejných zakázek a podobně.

Na vysoké úrovni jsou faktory podnikových zdrojů – zejména prestiž podniku, image podniku, účinnost organizační struktury, jejíž síla vychází především ze synergického efektu společnosti, dále velikost podniku v rámci oboru. Naopak faktory podnikových zdrojů z hlediska zkušenosti a motivace řídicích a ostatních pracovníků, jejich schopnost pracovat jako tým a kvalita zaměstnanců, je třeba neustále zlepšovat a zaměřit se na ně více. Stejně tak hospodárnost personální politiky, jak již bylo zmíněno výše.

Velmi propracovaný je informační systém společnosti. Jediné, co by stálo za zlepšení je vyřazování z evidence potencionálních zákazníků ty, kteří jimi již nejsou – např. zesnulí nebo neexistující. Pak by databáze byla přehlednější.

Vhodné ve společnosti KARPEN, a.s. je, že ředitel obchodu, Ing. Pavel Rak, MBA, je vzdělaný v oblasti manažerských dovedností a znalostí – je tedy absolventem studia MBA.

Větší pozornost by měla být věnována vztahům mezi zaměstnanci – organizace team – buildingu, firemní večírky, kde by zaměstnanci mohly zlepšovat vztahy mezi sebou, které v současné době nejsou stoprocentní.

Na sdílených hodnotách společnosti by bylo také zapotřebí zapracovat – je třeba stanovit jasné cíle podniku tak, aby o nich každý zaměstnanec věděl a uvědomoval si je. Stejně tak je nutné pojmenovat vize a mise společnosti a k nim také směřovat.

6 ANALÝZA SILNÝCH STRÁNEK A SLABIN, HROZEB A PŘÍLEŽITOSTÍ – SWOT

6.1 Popis

SWOT analýza je jednou z nejznámějších analýz využívaných při zhodnocování společnosti. Jejím cílem je určit a pojmenovat 4 základní skupiny faktorů vyskytujících se v dané společnosti. Jsou to silné stránky, slabé stránky, hrozby a příležitosti. Po vytyčení všech těchto 4 skupin faktorů lze pro ty slabé stránky navrhnout zlepšení, pro hrozby vytvořit plán, který by jim mohl zamezit, příležitostí se pokusit využít, např. na základě silných stránek.

6.2 Silné stránky – strenghts

Mezi silné stránky společnosti lze zařadit především:

- dostatečný kapitál
- dobré konkurenční schopnosti – poměr kvality a ceny
- goodwill
- vážený zákazník na trhu
- vedoucí postavení na trhu
- synergický efekt
- hodnota společnosti dle výpočtu EVA

Jednou z nejsilnějších stránek společnosti je samozřejmě goodwill. To se však odvíjí od poměrně vysokého kapitálu společnosti. Jak již bylo řečeno, společnost má dobré konkurenční schopnosti, o této skutečnosti ví i právě zmiňovaná konkurence, což bylo potvrzeno i v analýze stakeholders. KAPREM, a.s. je váženým zákazníkem dodavatelů na trhu, což také znamená jisté výhody pro KARPEM, a.s. Dodavatelé chtějí, aby jejich zboží bylo podnikem KARPEM, a.s. nabízeno a prodáváno, z čehož plynou jisté výhody. KARPEM, a.s. si vybudoval svou dlouholetou tradici - vedoucí postavení na trhu v západních Čechách, co se týče především prodeje stavebnin. S tím pak dále souvisí silná stránka v podobě synergického efektu kombinace nabízených služeb. Další silnou stránku je i vyčíslená hodnota ve výpočtu EVA, která vypovídá o hodnotě společnosti KARPEM, a.s.

6.3 Slabé stránky – weaknesses

Mezi slabé stránky společnosti patří tyto:

- nedostatek inovací
- neaktualizace v řízení a ve strategii společnosti
- pokles finančních ukazatelů jako je zisk apod.
- vysoká fluktuace zaměstnanců
- neosobní kontakt vedení se zaměstnanci
- kvalita dopravních prostředků pro dopravu
- vyšší vytíženost zaměstnanců

Jako hlavní slabou stránku lze označit nedostatek inovací ve společnosti KARPEM, a.s. Pro zlepšení by bylo vhodné přijít na trh s nějakou novinkou, která by zároveň mohla sloužit jako know-how. Stejně tak je slabou stránkou neaktualizace v řízení a ve strategii společnosti. Této záležitosti není věnovaná dostatečná pozornost. Jedním z velkých problémů je vysoká fluktuace zaměstnanců, přesto, že KARPEM, a.s. využívá externí společnosti pro výběr nových zaměstnanců. Tato skutečnost by měla být zlepšena – mělo by být stanoveno, zda se externí společnost vyplatí a zaměřit se na aspekty, díky kterým by fluktuace klesla. Další slabou stránkou je pokles finančních ukazatelů, jako je zisk apod. To vše je však v závislosti na ekonomické krizi, která v současné době a zároveň v posledních 5 letech probíhala. V příštím roce 2015 se již očekává ekonomické zlepšení. Za úvahu by stálo také zosobnit kontakt mezi nadřízenými a jejich podřízenými, případně vedením a zaměstnanci tak, aby vedení mělo větší přehled o dovednostech svých zaměstnanců a aby zaměstnanec měl pocit, že není jeden z mnoha, ale že právě on je pro společnost KARPEM, a.s. důležitý. Další slabou stránkou je technický stav vozidel používaných pro dopravu, díky němuž často dochází k potížím z důvodů poruchy a tím následně pozdnímu dodání či vyšším nákladům na sehnání náhradního externího přepravce. Jednou ze závažnějších slabých stránek je také vytíženost zaměstnanců – jejich možnost pro vybírání dovolené není tak vysoká, jako by mohla být a v poslední době zaměstnanec také poznamenalo přerozdělování práce některých odchozích zaměstnanců, místo kterých nebyl nabrán nový zaměstnanec.

6.4 Příležitosti – opportunities

- inovace
- vstup na trh ve Spolkové republice Německo
- vyvinutí nějakého know-how
- další pobočka v Plzni
- rozšíření předmětu podnikání

Jako příležitost byla definována jakákoliv inovace, která by na společnost KARPEM, a.s. ještě více upozornila. Inovace byla zmíněna také managementem v analýze stakeholders, z toho vyplývá, že by se měla této skupině dát šance s nějakou inovací přijít na trh, která zároveň může souviset s know-how. Další příležitostí je vstup na trh ve Spolkové republice Německo, která se nachází zhruba 25 km od Horšovského Týna, kde společnost KARPEM, a.s. sídlí. Dále by bylo vhodné pak vybudovat pobočku v krajském městě Plzeň, kde se nachází mnoho příležitostí pro získání nových zakázek. V neposlední řadě je možné zvážit rozšíření předmětu podnikání např. o automyčku na kamiony, díky které by KARPEM, a.s. ušetřil za komerční mytí na automyčce v Klatovech, kam převážně své automobily jezdí mýt a ještě by mohl toto komerční mytí velkých aut sám nabízet.

6.5 Hrozby – treats

- vstup nových konkurentů na trh
- rostoucí ceny od dodavatelů
- pokračování v ekonomické krizi – další snižování finančních ukazatelů jako je zisk apod.
- kurz Eura

Mezi základní hrozby patří vstup nových konkurentů na trh, který může opravdu negativně ovlivnit prosperitu společnosti především z toho důvodu, že by měla polevovat v roce 2015 ekonomická krize a také z důvodu změny občanského zákoníku, kde byla změněna výše minimálního kapitálu pro založení společnosti s ručením omezeným na pouhou 1 Kč. Klasickou hrozbou může také být nárůst cen od dodavatelů, který by mohl nastat v závislosti na zvyšování cen ropy. Také se nemusí vyplnit očekávání – postupný zánik ekonomické krize, což by pro společnost KARPEM, a.s. znamenalo také jisté potíže. Dalším nesporně důležitým faktorem je kurz Eura, jelikož KARPEM, a.s. obchoduje se společností Märker Zement, která sídlí právě ve Spolkové republice Německo.

7 NÁVRH STRATEGIE

Návrhy na zlepšení vyplývají z celé diplomové práce – tedy z výše zpracovaných analýz. Měly by vést ke zlepšení situace podniku nejen po finanční stránce.

7.1 Nákup nového nákladního automobilu

V rámci návrhu na zlepšení je doporučena koupě alespoň 1 nového nákladního automobilu.

Tabulka 27 - Seznam automobilů KARPEM, a.s.

SPZ	TYP	NÁKLADY NA OPRAVY		ROK VÝROBY
		2012	2013	
3P05527	souprava SN	454 344 Kč	361 710 Kč	2000
DO9085	tahač s návěsem	320 219 Kč	242 396 Kč	2001
2P31895	souprava SN	282 245 Kč	219 535 Kč	2001
3P45553	avie	64 293 Kč	169 485 Kč	1999
3P05526	souprava SN	281 640 Kč	135 827 Kč	2000
5P04127	souprava SN	284 656 Kč	121 796 Kč	1999
DO8856	avie s HR	49 348 Kč	118 032 Kč	1998
2P15183	avie s HR	55 686 Kč	105 839 Kč	2002
3P45601	solo	25 266 Kč	94 848 Kč	2008
DO8406	avie s HR	43 113 Kč	73 382 Kč	1997
3P45597	solo	10 644 Kč	68 618 Kč	2008
DO8405	avie s HR	35 478 Kč	64 674 Kč	1997
5P35192	tahač s návěsem	1 985 Kč	37 405 Kč	2011
3P23780	sklápěčka	7 699 Kč	35 327 Kč	2001
DO8720	avie s HR	21 732 Kč	25 958 Kč	1998
3P23770	sklápěčka	15 734 Kč	20 144 Kč	2001
DO8142	avie s HR	51 106 Kč	12 615 Kč	1996
2P31802	dodávka	34 210 Kč	419 Kč	1999
DO8857	avie s HR	27 808 Kč	122 Kč	1998

Zdroj: KARPEM, a.s., 2014

Po vyčíslení nákladů za kalendářní rok na opravy jednotlivých automobilů byla vybrána pro nahrazení novým automobilem souprava s návěsem – SPZ: 3P0 55 27. Náklady na tento automobil jsou jednoznačně nejvyšší, i přesto, že se nejedná o nejstarší vlastněný automobil. Tato souprava je nejvytíženějším prostředkem, má najeto již 770 000 km. Problémem nejsou jen vysoké finanční prostředky vynakládané na opravy, ale také poruchovost, která způsobuje výpadek automobilu po dobu opravy. Výpadek je většinou

náhlý a společnost má pak potřebu v krátké časové době sehnat náhradní přepravu, aby nebyl poškozen zákazník a zboží bylo tak dovezeno včas.

Při výběru nového automobilu je nutno zohlednit stáří, a především najeté kilometry, Euro, na němž dále závisí poplatky na dálnicích a v neposlední řadě hydraulickou ruku.

7.2 Rozšíření předmětu podnikání o provozování automycí linky na kamiony

Vzhledem k tomu, že společnost KARPEM, a.s., jezdí převážně mýt své velké automobily do externí myčky. KARPEM, a.s. má vzhledem ke svému počtu velkých automobilů náklady na jejich mytí ročně zhruba 144 000 Kč.

Ve vlastní automyčce na velká auta je náklad na samotné mytí průměrně 70 – 100 Kč. Po zadání požadavku na výstavbu automyčky na velká auta jedné ze společností, která se tímto předmětem podnikání zabývá – Walmsley enterprises international spol., s.r.o., byl vyčíslen rozpočet na nekrytou automyčku v levnější variantě na 47 090 €, při kurzu uvažovanému ke dni 16. 11. 2014 dle ČNB tato částka činí 1 302 510 Kč (kurz: 27,66 Kč / 1 €) v dražší variantě je to pak 53 775 €, tedy v přepočtu na české koruny 1 487 417 Kč. Co vše zahrnuje levnější a dražší varianta, je patrné z rozpočtu uvedeného v příloze č. 5. K této částce je třeba přičíst ještě cenu ČOV, která dle rozpočtu činí 314 000 Kč. Dalším nákladem je pak doprava a montáž od této společnosti. U levnější varianty je to 130 000 Kč, u varianty dražší pak 145 000 Kč. Tyto ceny jsou uvedeny bez DPH, pro výpočet tedy bude DPH přičteno.

Náklady na pozemek nebudou žádné, neboť společnost KARPEM, a.s. má velký pozemek v Klatovech, kam by se automyčka vešla.

Jako zázemí pro zaměstnance se uvažuje budova zděná – obestavěný prostor, který vyhovuje normám pro minimální prostory na 1 zaměstnance, tedy 3,7 m² + prostor na hygienické zázemí. Z tohoto je pak vypočítán obestavěný prostor a dle ceníku JKSO a ceny za 1 m³ obestavěného prostoru, která činí 5 085 Kč je doložena odhadovaná cena této stavby.

Pro výpočet návratnosti investice bude dostačující varianta levnější. Dále bude přičteno pomocí zjednodušeného propočtu vybudování zázemí pro zaměstnance.

Tabulka 28 - Náklady počáteční investice

Náklady - počáteční investice	
výstavba	1 576 037 Kč
ČOV	379 940 Kč
MTŽ + doprava	157 300 Kč
zázemí pro zaměstnance	113 701 Kč
CELKEM	2 226 978 Kč

Zdroj: autor práce, 2014

Uvažuje se celkem o 3 zaměstnancích – každý by měl standardní 8 hodinovou pracovní dobu. Hrubý měsíční plat 1 zaměstnance by činil 18 000 Kč hrubého měsíčně. Náklady zaměstnavatele byly stanoveny pomocí portálu

Obrázek 12 - Náklady na zaměstnance

vývoj u zaměstn.

Hrubá měsíční mzda:	<input type="text" value="18 000,00"/> CZK	Minimální mzda je 8 500,00 CZK
Sleva na poplatníka:	<input type="text" value="Ano"/>	Sleva na poplatníka
Invalidita:	<input type="text" value="žádná"/>	Sleva pro invalidní důchodce
Držitel průkazu ZTP-P:	<input type="text" value="Ne"/>	Sleva pro zdravotně a tělesně postižené
Příprava na povolání:	<input type="text" value="Ne"/>	Sleva pro připravujícího se na povolání. Věk do 26 let. Při prezenční formě doktorandského studia na VŠ do 28 let.
Počet dětí bez ZTP:	<input type="text" value="žádné"/>	
Počet dětí s ZTP:	<input type="text" value="žádné"/>	
Spočítej čistou měsíční mzdu		
	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Zdravotní pojištění:		
	Zdravotní pojištění (4,5% / 9%):	810,00 CZK 1 620,00 CZK
Sociální pojištění:		
	Nemocenské pojištění (0%/2,3%):	0,00 CZK 414,00 CZK
	Důchodové pojištění (6,5%/21,5%):	1 170,00 CZK 3 870,00 CZK
	Státní politika zaměstnanosti (0%/1,2%):	0,00 CZK 216,00 CZK
	Sociální pojištění celkem (6,5%/25%):	1 170,00 CZK 4 500,00 CZK
Odvody celkem:		
	Odvody (11%/34%):	1 980,00 CZK 6 120,00 CZK
Sleva na dani:		
	Sleva na poplatníka:	2 070,00 CZK
	Celková sleva na dani:	2 070,00 CZK
Daň z příjmu:		
	Dílčí měsíční základ daně:	24 200,00 CZK
	Záloha na daň:	3 630,00 CZK
	Solidární příspěvek:	0,00 CZK
	Záloha na daň po uplatnění slev a zvýhodnění:	1 560,00 CZK
Čistá měsíční mzda:		
	Čistá měsíční mzda:	14 460,00 CZK
Mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance:		
	Mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance:	24 120,00 CZK

Zdroj: Kalkulačky. idnes.cz. [online]. © 8. 11. 2014 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z: http://kalkulacky.idnes.cz/cr_kalkulator-ciste-mzdy

Tabulka 29 - Pravidelné náklady na zaměstnance

Pravidelné náklady	
výplata 3 zaměstnanců	868 320 Kč

Zdroj: autor práce, 2014

Na základě průzkumu trhu se předpokládá v měsících duben až srpen s průměrnou frekvencí 20 automobilů denně, v měsících září až březen s frekvencí 12 automobilů denně. Náklady na mytí by měly činit 80 Kč / 1 automobil. Cena 1 mytí je průměrně 510 Kč. Ta byla stanovena na základě ceníku jedné z fungujících automyček na velké automobily.

Tabulka 30 - Průměrná cena služeb

TYP	CENA
tahač s návěsem	690 Kč
auto přívěs	729 Kč
dodávka	266 Kč
valník	456 Kč
tahač s návěsem	394 Kč
autobus	500 Kč
PRŮMĚR	506 Kč

Cargomycka. [online]. © 8. 11. 2014 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z:

<http://www.cargomycka.cz/cenik/>, 2014

Náklady na mytí automobilů z KARPEN, a.s. jsou u externí společnosti 144 000 Kč. Vlastní společnost by měla mít náklady zhruba 6,3 x nižší. Tedy úspora za 1 kalendářní rok činí 121 143 Kč.

Tabulka 31 - Roční úspora za mytí

Úspora za mytí v externí automyčce	
náklady na mytí karpem aut	144 000 Kč
náklady u vlastní společnosti	22 857 Kč
úspora	121 143 Kč

Zdroj: KARPEN, a.s., 2014

Celkové náklady za první rok provozu, tedy včetně pořizovacích nákladů, jsou následující:

Tabulka 32 - Náklady za 1. rok

Náklady za 1. rok	
počáteční investice	2 226 978 Kč
mytí	448 320 Kč
zaměstnanci	868 320 Kč
elektřina	300 000 Kč
voda + stočné	480 000 Kč
reklama	80 000 Kč
celkem	4 403 618 Kč

Zdroj: autor práce, 2014

Celkové výnosy za 1. rok provozu byly stanovené takto:

Tabulka 33 - Výnosy

Výnosy	
tržby	2 835 624 Kč
úspora na mytí	121 143 Kč
celkem	2 956 767 Kč

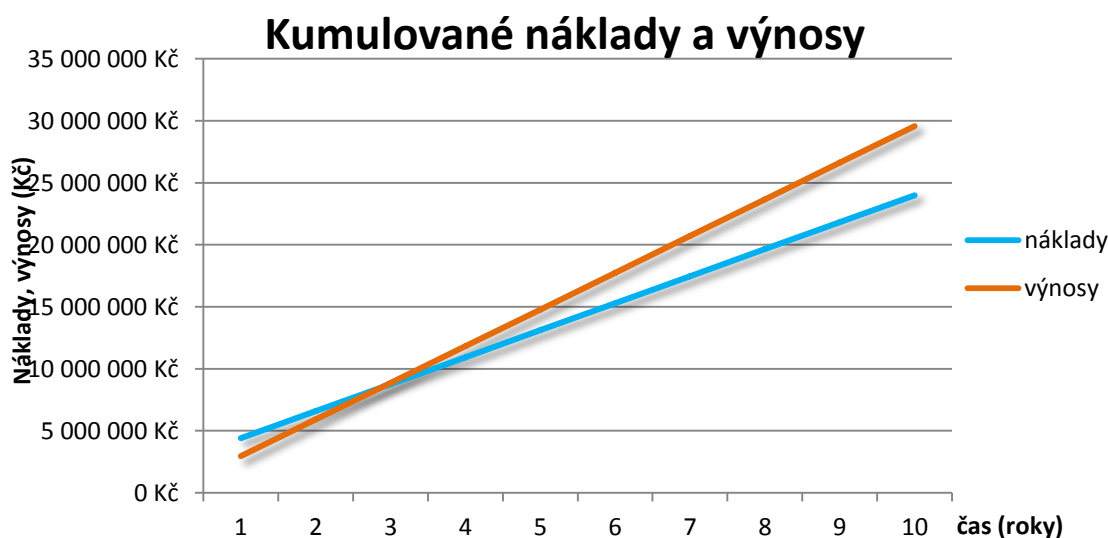
Zdroj: autor práce, 2014

Z těchto hodnot bylo vypočítáno cash – flow a kumulované cash – flow.

Tabulky cash – flow a kumulované cash – flow jsou uvedené v příloze č. 6. Z těchto tabulek je patrné, že se investice navrátí již během 3. Roku provozu, což je poměrně brzy.

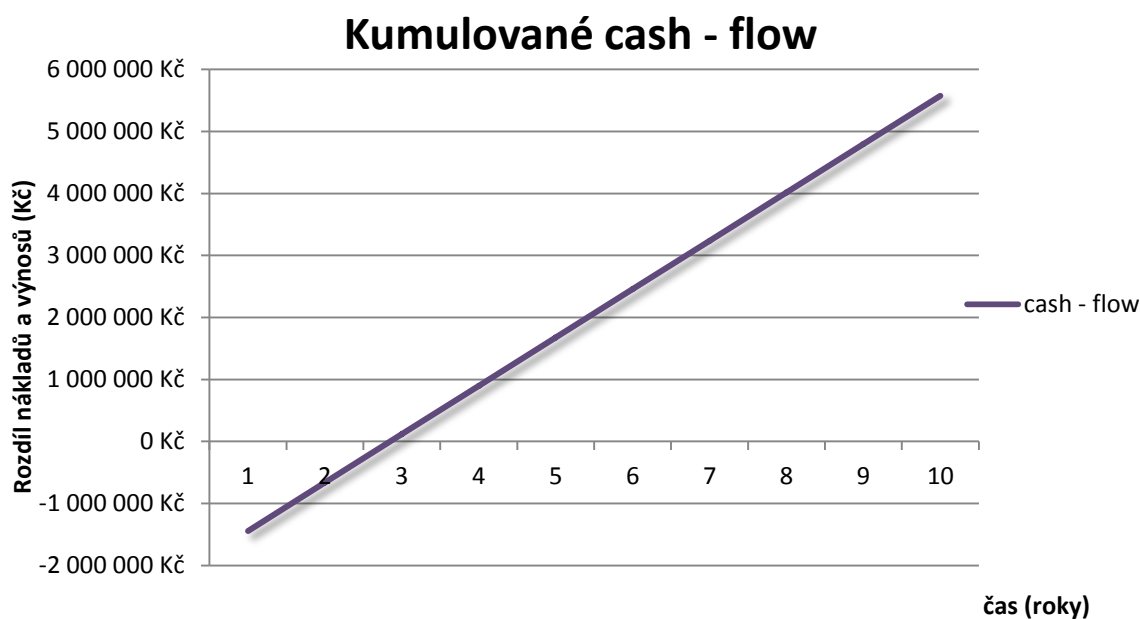
Lze se tedy domnívat, že se vyplatí automyčku provozovat.

Graf 2 - Kumulované náklady a výnosy



Zdroj: autor práce, 2014

Graf 3- Kumulované cash - flow



Zdroj: autor práce, 2014

Z grafu kumulovaného cash – flow je patrné, že bod zvratu leží mezi druhým a třetím rokem provozu.

7.3 Zavedení štíhlé výroby – Lean

Tento typ zlepšení se častěji vyskytuje spíše ve velkovýrobě, jako jsou továrny apod. Neznamená to však, že se na něj nelze zaměřit ve stavebnictví. K nejlepším výsledkům lze dospět pomocí KAIZEN. To je proces, který se zaměřuje na neustálé zlepšování. Prochází tak společnost bod po bodu – výrobu, pracovní procesy a podobně a hledá, co vše by se na jednotlivých úsecích dalo zlepšit. Na tento způsob zlepšení existují přímo zaměření specialisté, kteří se společnosti po určitý čas věnují, a po proniknutí do celého systému společnosti navrhnou daná zlepšení. Hlavní myšlenkou je odstranění plýtvání. Jedná se o plýtvání jak času, tak jinými zdroji.

Návrhem tedy je zaměřit se na lean – poučit o něm zaměstnance a pokusit se odstranit případná plýtvání, jako jsou např. dablování různých činností, časové plýtvání, plýtvání jinými zdroji. Důležité je, aby zaměstnanci o tomto procesu byli dostatečně informováni.

Jedním z nástrojů pro odstranění plýtvání času jsou tvorby snímku pracovního dne a na jeho základě odstranit prodlevy zaměstnanců, které by bylo možno sloučit například vyplněním činností vykonávanou zaměstnancem, který má pracovní náplně naopak příliš.

Pokud není tento proces plně efektivní, pak je doporučeno obrátit se na specialisty v tomto oboru.

7.4 Zdokonalení reklamy vč. webových stránek

Jak již vyplývá z předchozího textu, jedním z návrhů na zlepšení je zdokonalení reklamy společnosti včetně přehlednějšího uspořádání webových stránek. Je třeba, aby reklama byla výraznější, aby bylo využito více nosičů, medií pro reklamu a aby na ni byl kladen vyšší důraz.

ZÁVĚR

Diplomová práce zpracovaná na téma Strategická analýza společnosti KARPEM, a.s. a návrhy na zlepšení byla zpracována za účelem odhalení nedostatků této společnosti a zároveň poukázání na její nejen konkurenční výhody a jiné přednosti.

V úvodu práce byla shrnuta identifikace podniku – jeho historii, způsob založení a její vlastníci, dále byl pak specifikován předmět podnikání, uvedeno bylo také sídlo pobočky a další základní charakteristiky této společnosti. Nedílnou součástí bylo uvedení aktuální organizační struktury podniku. Kromě základních identifikačních údajů obsahuje první část práce také současné stanovené strategické cíle, plány a vize společnosti KARPEM, a.s. Specifikovány byly také využívané softwary.

Na začátku každé kapitoly, u které to bylo považováno za vhodné, je teoretický souhrn a vysvětlení dané analýzy či způsob její tvorby.

V druhé části práce je hlavním tématem strategická analýza okolí podniku. Ta se zabývá několika sektory, které toto okolí pomáhají svými nástroji odhalit. Jedná se o sektory socioekonomické, technologický a vládní sektor. Každý z nich upozorňuje především na své výhody a nevýhody.

Třetí část práce se zabývá oborovým okolím podniku. Do oborového okolí podniku byli jako ovlivňující faktory zařazeni zákazníci, dodavatelé, konkurenti, jako nástroj byl pak využit Porterův model konkurenčního prostředí. Jeho výsledkem jsou doporučená zlepšení jako například snaha o vyšší prosazení se na trhu v oblasti dopravy, zlepšení reklamy, vynalezení nějakého unikátu či vytvoření akce, motivace zaměstnancům, zvýšení goodwill pomocí dobrých referencí a prezentací vyhraných veřejných zakázek. Celkový souhrn analýzy vnějšího prostředí pak poukazuje na skutečnost, že po zhodnocení byly pro KARPEM, a.s. stanovené 2 příležitosti a 4 hrozby. Příležitostmi byli nazváni zákazníci a dodavatelé a jako hrozby byla označena celkově obecně konkurence. Také v rámci vnější analýzy byly vytvořené portfolio analýzy. Mezi ty patří například BCG matice, která rozdělila jednotlivé činnosti nabízené společností KARPEM, a.s. a aspekty na různé skupiny – slabší a silnější. Mezi silnější se řadí synergický efekt společnosti, mezi ty nejslabší se pak řadí projektová činnost. Byla vytvořena také matice atraktivity oboru, která ukázala, že atraktivita stavebnictví na trhu je nadprůměrná a pozice společnosti KARPEM, a.s. na trhu je průměrná až silná. V rámci této kapitoly byla také stanovena hodnota společnosti pomocí výpočtu EVA. Tato hodnota je 274 425 500 Kč, což je považováno za poměrně vysokou částku.

Další část se zabývá analýzou očekávání stakeholders. Tato část práce byla provedena na základě dotazníkového šetření. Jeho výsledkem bylo zjištění, že zákazníci pevně věří v nejvyšší kvality společnosti KAPREM, a.s., vlastník že od své společnosti očekává zajištění budoucnosti. Zaměstnanec a obchodní zástupce vidí kvalitu sílu společnosti především v jejím goodwill a v dlouholeté tradici, dále je pak pro ně důležitá možnost kariérního růstu zaměstnanců. Z odpovědí konkurenta vyplynuly jisté obavy a vize společnosti KARPEM, a.s. jako silného podniku na trhu. Očekávání managementu je převzetí vedení společnosti do roka a z jeho odpovědí je patrné, že se nebojí společnost rozvíjet a zkoušet nové věci.

Další částí je analýza vnitřního prostředí. Ta se zabývá především finančními ukazateli, které jsou pro finanční analýzou nejvíce vypovídající. Z jejich srovnání je patrné, že od roku 2008 byl zaznamenán především pokles tržeb a výroby, s výjimkou v roce 2011, kdy se většina ukazatelů mírně zlepšila. V rámci této kapitoly byly pak stanoveny další faktory jako ekonomické, vědecko-technické, marketingové, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů a na závěr této kapitoly byla vytvořena analýza metodou 7S. Z této analýzy vyplývá potřeba více se zaměřit na zaměstnance a věnovat jim více péče ze strany zaměstnavatele. Dále se pak doporučuje zlepšení reklamy.

Další částí práce je tvorba analýzy SWOT. Ta vyjmenovává silné stránky společnosti, slabé stránky, hrozby a příležitosti. Mezi nejsilnější stránky bylo opět zařazeno goodwill, jako slabé stránky byl označen například nedostatek inovací a vysoká fluktuace zaměstnanců, mezi příležitostmi byla vyjmenována možnost proniknout na trh Spolkové republiky Německo a jako hrozby byla stanovena především konkurence.

V poslední části byly vyjmenovány hlavním návrhy na zlepšení vyplývající z celé diplomové práce. Mezi ně patří nákup nového nákladního automobilu, dále pak rozšíření předmětu podnikání o provozování mycí linky na kamiony, v neposlední řadě pak zavedení štíhlé výroby – LEAN a zdokonalení reklamy včetně webových stránek.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-717-9578-X.

KOŠŤAN, P. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-722-6657-8.

WAGNEROVÁ, E. *Ekonomika a řízení podniku*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita, 2002. ISBN 80-724-8155-X.

SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.

JOHNSON, G. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. 1. Vyd. ISBN 80-722-6220-3.

LHOTSKÝ, J. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 2010. ISBN 978-80-254-8182-0.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2006. 2. vyd. ISBN 80-717-9453-8.

Seznam internetových zdrojů

VŠE. [online]. © 8. 10. 2014 [cit. 2014-10-08]. Dostupné z: <http://nb.vse.cz>

Firmy.cz. [online]. © 8. 6. 2014 [cit. 2014-06-08]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz>

Český statistický úřad. [online]. © 11. 4. 2014 [cit. 2014-04-11]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>

Výpis dat Obchodního rejstříku v ARES. [online]. © 10. 4. 2014 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares

LLP Dynamics. [online]. © 10. 4. 2014 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.llpdynamics.cz>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Mapa prodejen – západní Čechy.....	11
Obrázek 2: Organizační struktura – bude ještě předělána	13
Obrázek 3: Ukázka MS Dynamics NAV - KARPEM, a.s.	16
Obrázek 4: Ukázka MS Dynamics CRM - Karpem, a.s.....	17
Obrázek 5: Optimalizace společnosti Karpem, a.s.	18
Obrázek 6: Ukázka Symphony Melody, Karpem, a.s.	18
Obrázek 7 - Porterův model konkurenčního prostředí	31
Obrázek 8 - Matice atraktivity oboru a pozice podniku	46
Obrázek 9 - Reklama Staňkov	61
Obrázek 10 - Web společnosti.....	62
Obrázek 11 - schéma modelu 7S	68
Obrázek 12 - Náklady na zaměstnance.....	78

Seznam tabulek

Tabulka 1: Třídy zákazníků a jejich preference	22
Tabulka 2: Vyhrané veřejné zakázky	24
Tabulka 3: Konkurenti dodavatelů	25
Tabulka 4 - Vyjednávací síla zákazníků.....	33
Tabulka 5 - Vyjednávací síla dodavatelů	34
Tabulka 6 - Hrozba vstupu nových konkurentů	35
Tabulka 7 - Hrozba substitutů	36
Tabulka 8 - Rivalita firem působících na daném trhu	37
Tabulka 9 – Bodovací stupnice - příležitosti	38
Tabulka 10 - Bodovací stupnice - hrozby.....	38
Tabulka 11 - Vyhodnocení vnější analýzy	39
Tabulka 12 - BCG Matice	40
Tabulka 13 - Nárůst/pokles tržeb.....	42
Tabulka 14 - Doporučená opatření	42
Tabulka 15 - BCG matice Karpem, a.s.....	43
Tabulka 16- Verbální stupnice důležitosti.....	44
Tabulka 17 - Verbální stupnice - síla	44

Tabulka 18 - Atraktivita oboru	45
Tabulka 19 - Pozice	46
Tabulka 20 - Stakeholders - vlastník	50
Tabulka 21 - Stakeholders - obchodní zástupce	51
Tabulka 22 - Stakeholders - zaměstnanec	51
Tabulka 23 - Stakeholders - zákazník	52
Tabulka 24 - Stakeholders - konkurent	52
Tabulka 25 - Stakeholders - management	53
Tabulka 26: Finanční analýza.....	55
Tabulka 27 - Seznam automobilů KARPEM, a.s.....	76
Tabulka 28 - Náklady počáteční investice.....	78
Tabulka 29 - Pravidelné náklady na zaměstnance.....	79
Tabulka 30 - Průměrná cena služeb.....	79
Tabulka 31 - Roční úspora za mytí.....	79
Tabulka 32 - Náklady za 1. rok	80
Tabulka 33 - Výnosy	80

Seznam grafů

Graf 1 - Nárůst/pokles tržeb	41
Graf 2 - Kumulované náklady a výnosy	80
Graf 3- Kumulované cash - flow	81

SEZNAM PŘÍLOH

- [1] Rozvaha společnosti KARPEM, a.s.
- [2] Výkaz zisku a ztráty KAPREM, a.s.
- [3] Výpočet pomocí metody EVA
- [4] Grafy finanční analýzy
- [5] Rozpočet automycí linky
- [6] Tabulky cash - flow

Příloha č. 1 – Rozvaha KARPEM, a.s.

Všechny údaje jsou uvedeny v Kč.

Akti va	K 31.12.2012	K 31. 12. 2011	K 31. 12. 2010
Dlouhodobý majetek	138 332	103 328	106 699
Dlouhodobý nehmotný majetek	873	758	789
Dlouhodobý hmotný majetek	137 459	102 570	105 910
Dlouhodobý finanční majetek			
Oběžná aktiva	190 296	210 292	185 988
Zásoby	85 620	83 488	82 631
Dlouhodobé pohledávky	61		
Krátkodobé pohledávky	92 358	122 599	97 530
Finanční majetek	12 257	4 205	5 827
Ostatní aktiva	5 640	4 230	2 543
Aktiva celkem	334 268	317 850	295 230

Pasiva			
Vlastní kapitál	61 844	59 738	54 440
Základní kapitál	15 040	15 040	15 040
Fondy ze zisku	3 969	3 994	3 621
Hosp. výsledek minulých let	39 503	34 636	27 917
Hosp. výsledek běžného období	3 332	6 068	7 862
Cizí zdroje	271 066	254 890	239 569
Zákonné rezervy			
Dlouhodobé závazky	24 624	20 005	18 491
Krátkodobé závazky	20 436	28 087	19 363
Bankovní úvěry a výpomoci	225 973	206 798	201 715
Ostatní pasiva	1 358	3 222	1 221
Pasiva celkem	334 268	317 850	295 230

Příloha č. 2 – Výkaz zisku a ztráty

	K 31.12.2012	K 31. 12. 2011	K 31. 12. 2010
Tržby za prodej zboží	603 931	652 407	643 488
Náklady vynaložené na prod.zboží	534 012	576 996	559 361
Obchodní marže	69 919	75 411	84 127
Výkony	138 033	147 825	140 560
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	105 880	122 238	118 731
Změna stavu vlastní výroby	282	475	
Aktivace	31 871	25 112	21 829
Výkonová spotřeba	122 018	129 347	128 010
Spotřeba materiálu a energie	69 649	73 284	63 810
Služby	52 369	56 063	64 200
Přidaná hodnota	85 934	93 889	96 677
Osobní náklady	62 185	62 878	63 797
Odpisy investičního majetku	5249	6 244	5 035
Změna stavu opravných položek.	-5 142	287	-838
Jiné provozní výnosy	9 222	7 877	3 080
Jiné provozní náklady	19 562	16 395	12 320
Provozní hospodářský výsledek	13 302	15 962	19 443
Finanční výnosy	2 152	1 318	879
Finanční náklady	11 120	9 666	10 381
HV z finančních operací	-8 968	-8 348	-9 502
HV za běžnou činnost	3 332	6 068	7 862
Mimořádné výnosy			
Mimořádné náklady			
Mimořádný hospodářský výsledek			
Daň z příjmu	1 002	1 546	2 079
Hosp. výsledek za účetní období	3 332	6 068	7 862
Hosp. výsledek před zdaněním	4 334	7 614	9 941

Příloha č. 3 – Výpočet EVA

Zadání:

Vlastní kapitál (VK)	61844
Cizí úročený kapitál (CK)	271066
NOA (VK+CK)	332910

Provozní výsledek hospodaření (NOPBT)	61844
Nákladové úroky	16263,96
VH z běžné činnosti před daní	45580,04
Daňová sazba (d)	21%
Náklady cizího kapitálu před daní (n_{CK})	6%
Náklady vlastního kapitálu nezadlužené ($n_{VK(n)}$)	10%

Výpočet tržní kapitálové struktury a nákladů VK zadlužených pomocí iterací:

Podíl CK na celkové kapitálu v tržní hodnotě	49,69%
Podíl VK na celkové kapitálu v tržní hodnotě	50,31%
Podíl CK/VK v tržní hodnotě	98,78%

Náklady vlastního kapitálu zadlužené ($n_{VK(z)}$)	13,12%
--	--------

1) EVA ENTITY

NOPAT	48856,76
WACC	8,956%
EVA	19039,79
MVA	212581,5
H_b (hodnota podniku jako celku)	545491,5
H_n (hodnota vlastního kapitálu)	274425,5

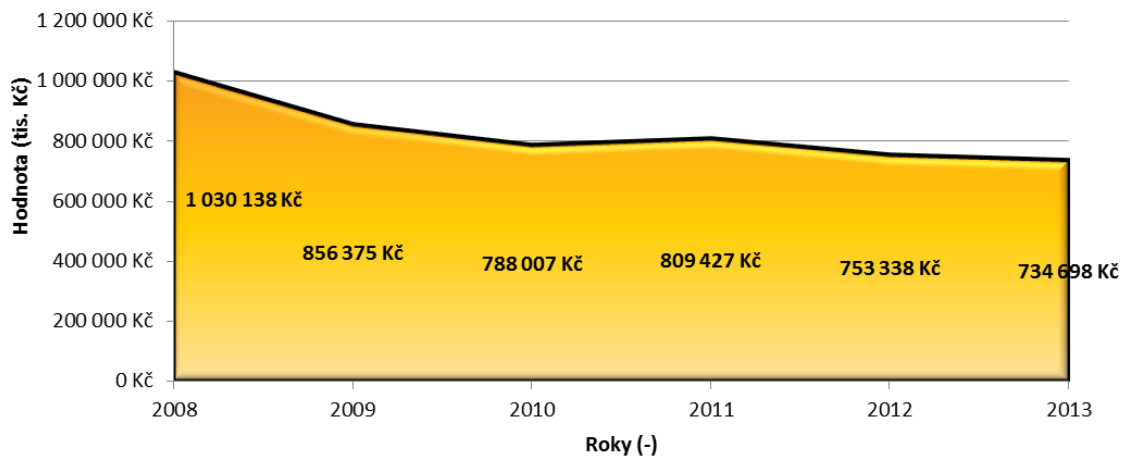
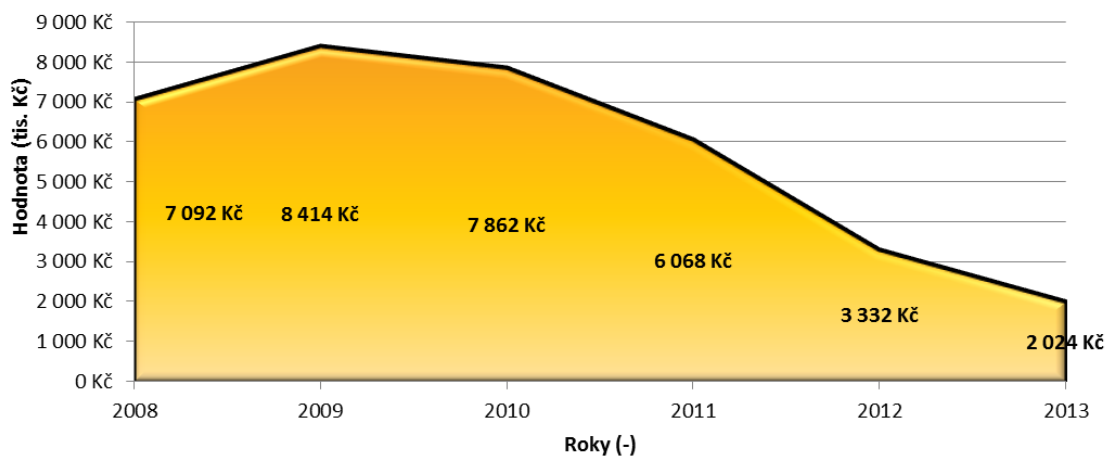
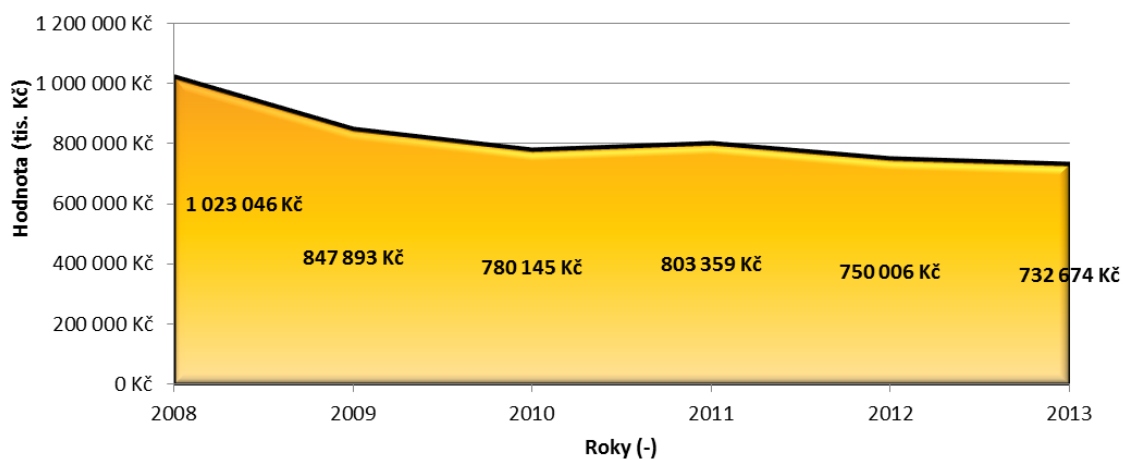
2) EVA EQUITY

EAT	36008,23
Náklady vlastního kapitálu zadlužené	13,12%
EVA	27893,48
MVA	212581,5
H_n (hodnota vlastního kapitálu)	274425,5

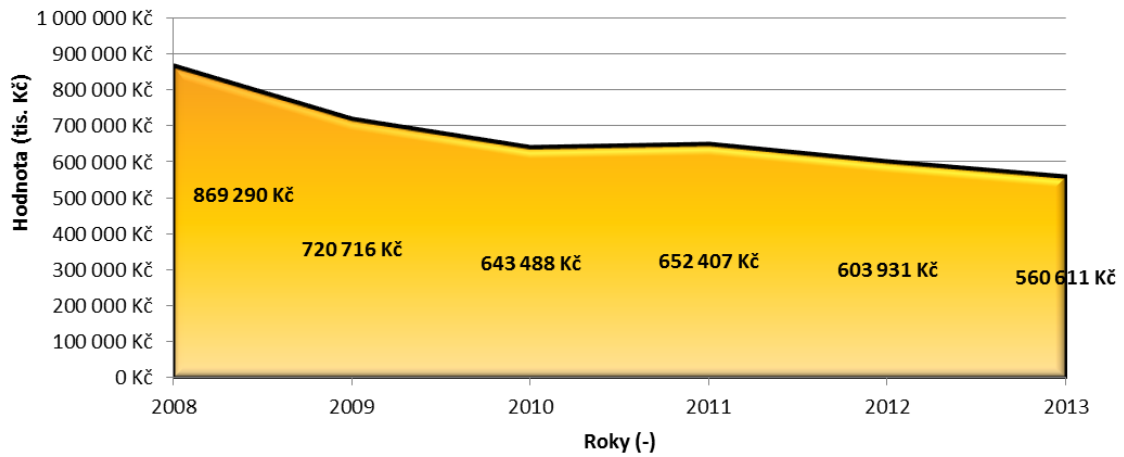
3) EVA APV

NOPAT	48856,76
Náklady vlastního kapitálu nezadlužené	10%
EVA	15565,76
MVA	155657,6
H_b nezadlužená	488567,6
Daňový štít z úroků	56923,86
H_b (hodnota podniku jako celku)	545491,5
H_n (hodnota vlastního kapitálu)	274425,5

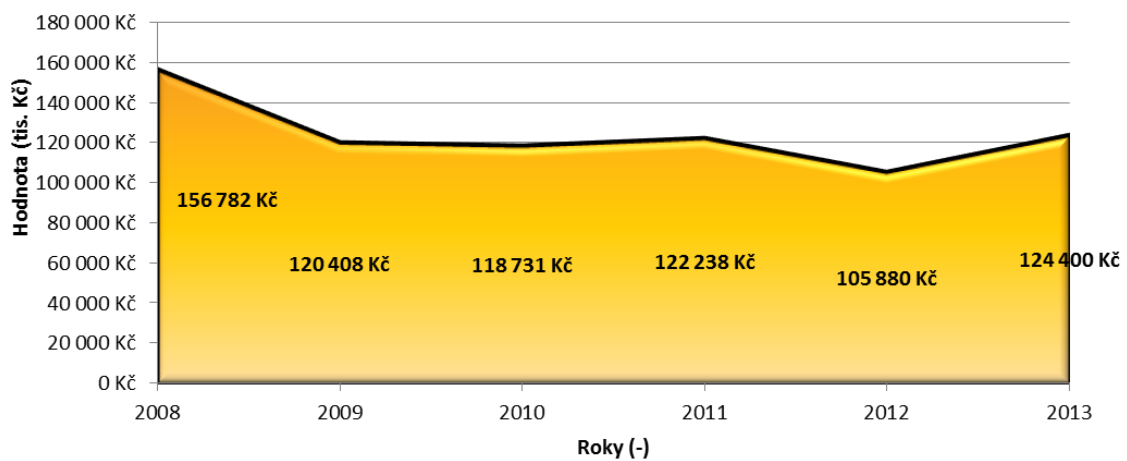
Příloha č. 4 – grafy k finanční analýze

Výnosy**Hospodářský výsledek po zdanění****Náklady**

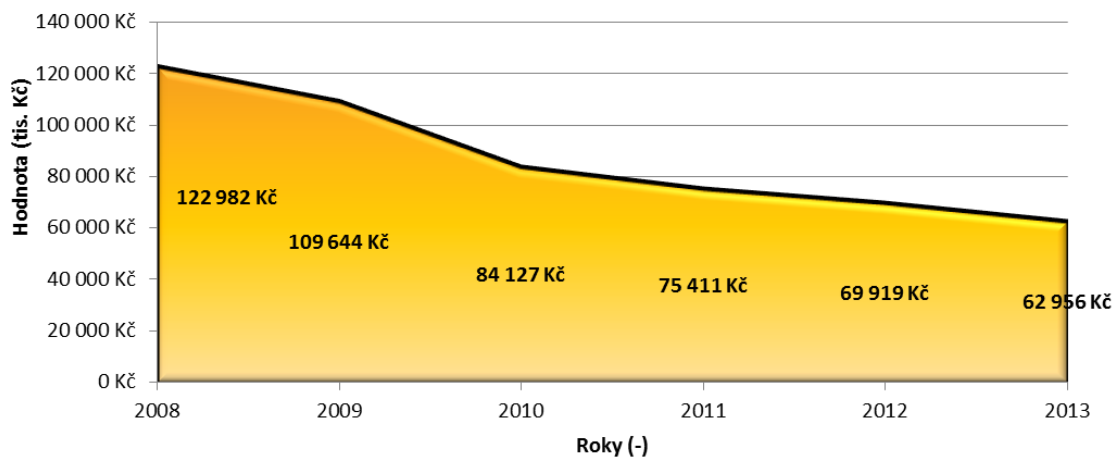
Tržby za prodej zboží



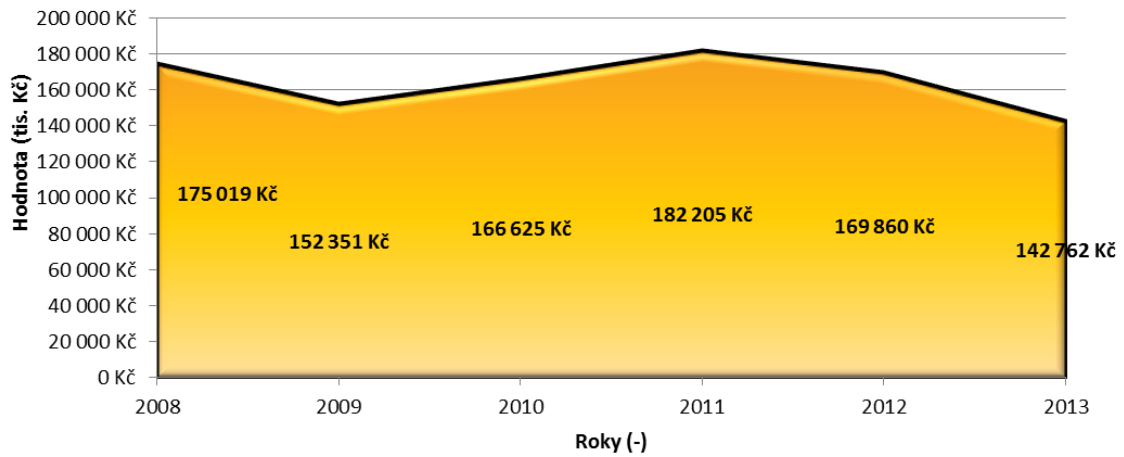
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb



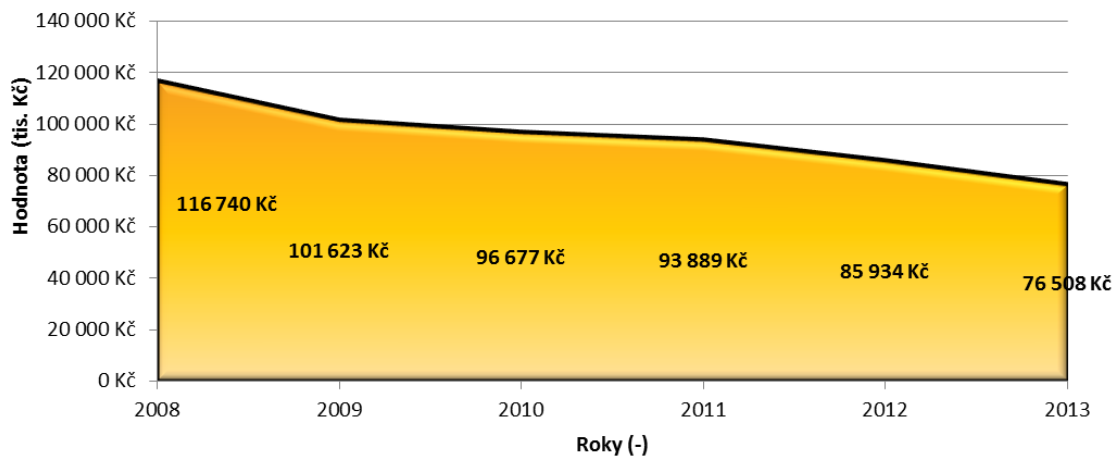
Obchodní marže



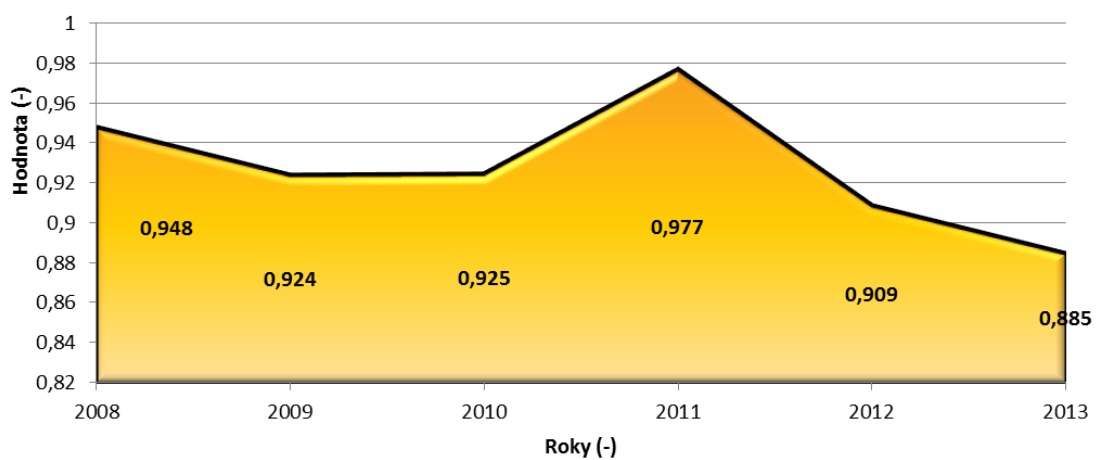
Provozní kapitál

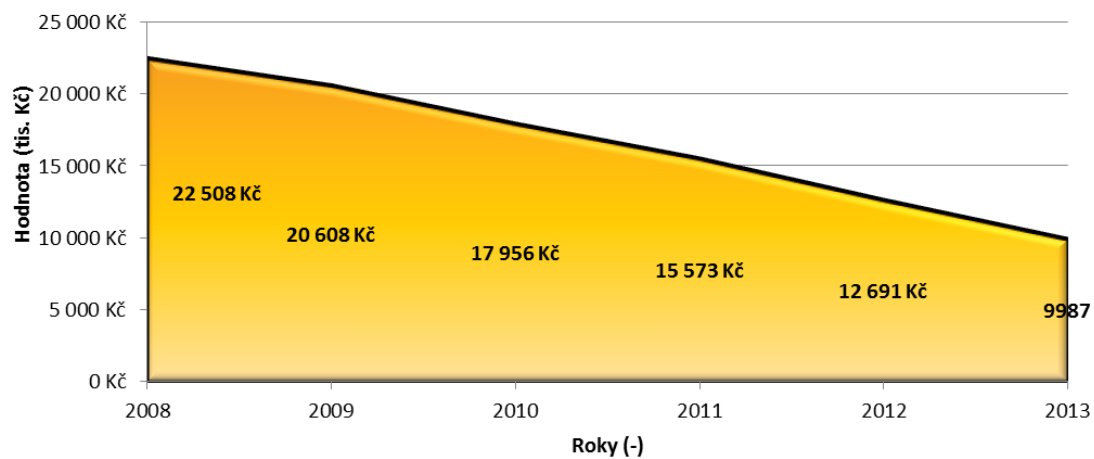
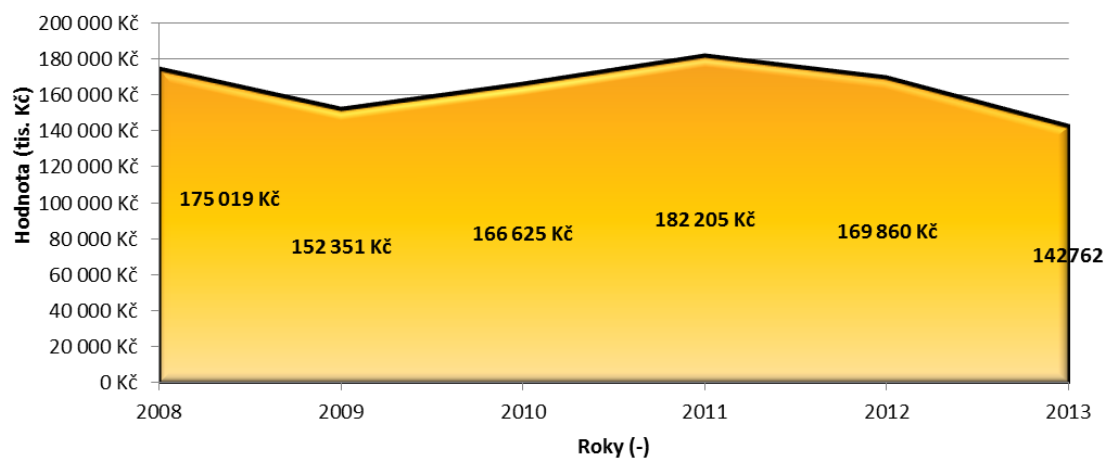


Přidaná hodnota

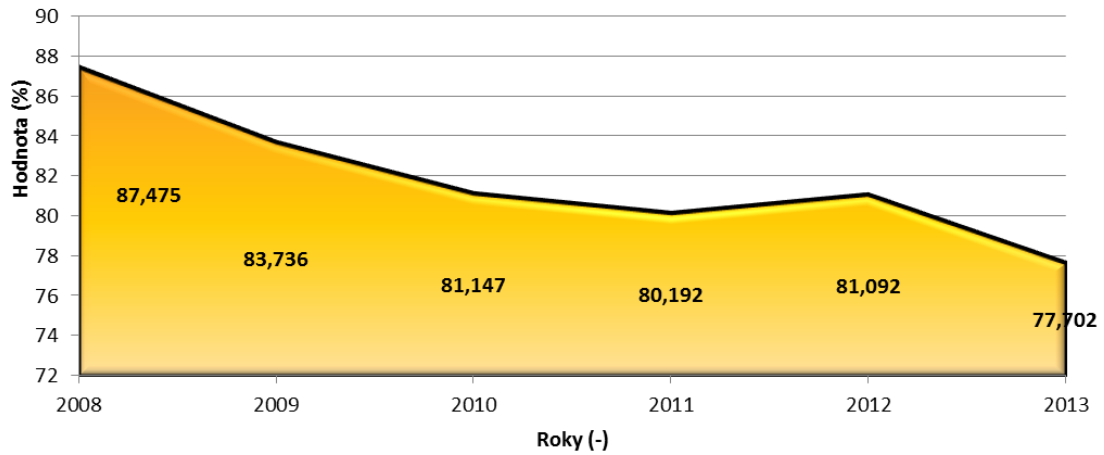


Běžná likvidita

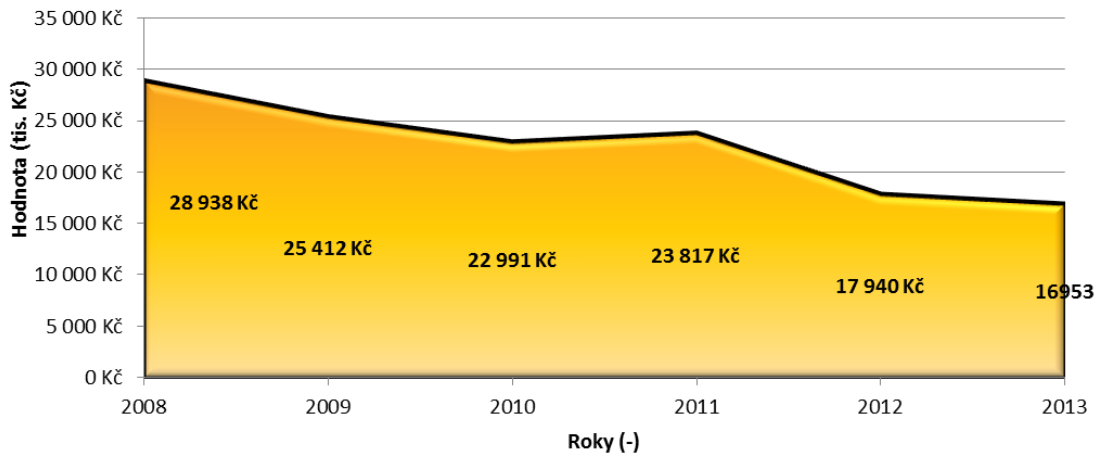


EBIT**Čistý pracovní kapitál**

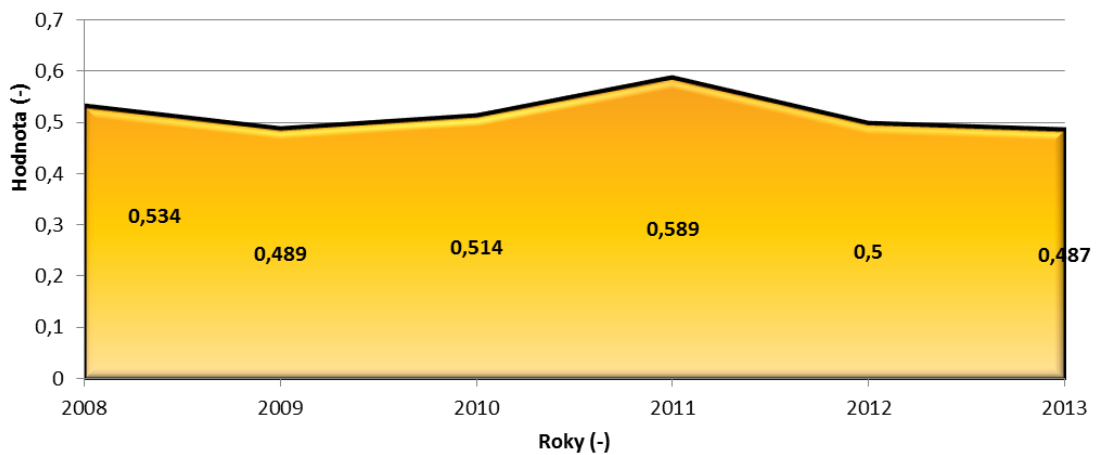
Celková zadluženost

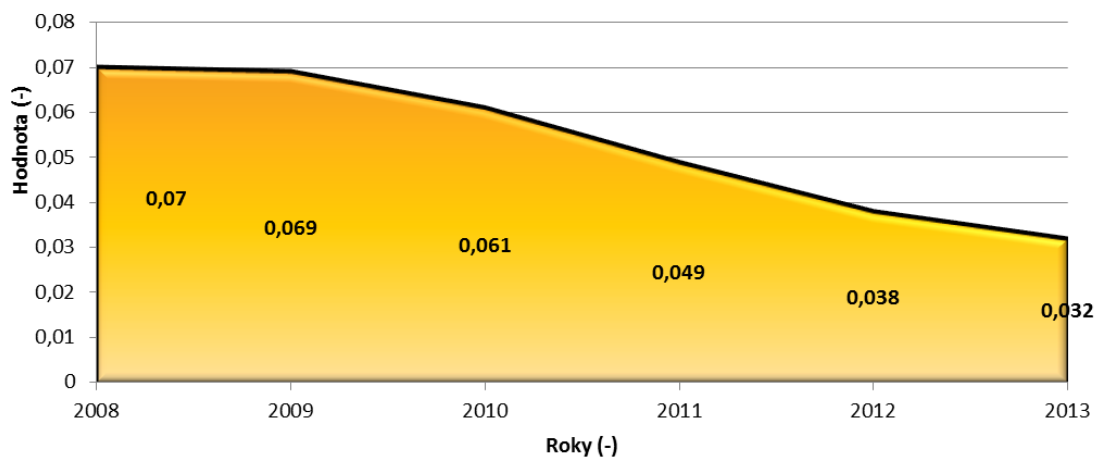
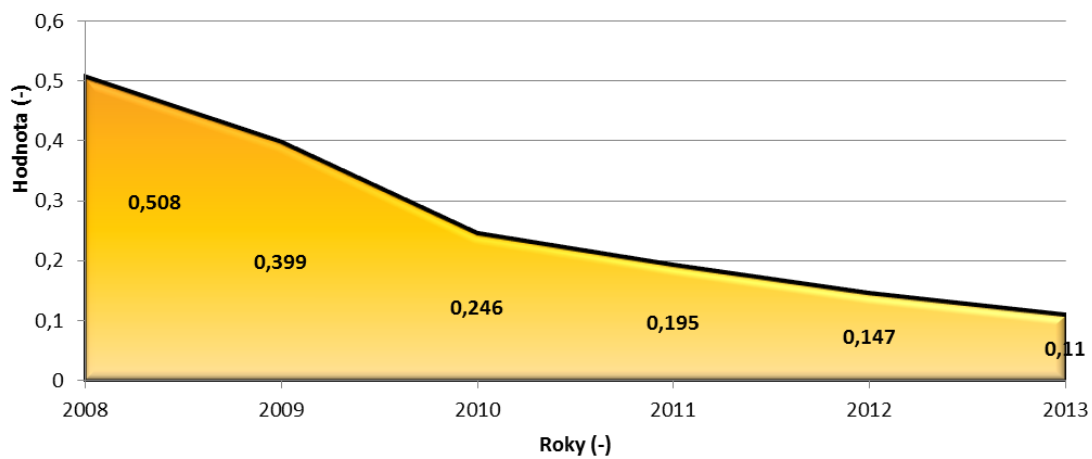


EBITDA



Pohotová likvidita



ROA**ROCE**

Příloha č. 5 – Rozpočet automyčky:

Walmsley enterprises international spol., s.r.o.

obchodní značka **AUTOMAX**

oficiální dovozce AUTOEQUIP LAVAGGI, MIX,
MAFRA, LAVOR, DELFIN, WD-40, WUNDER-BAUM,
ARMOR ALL, TURTLE WAX, STP

OR MS v Praze, odd. C, zn. 5548
IČ: 43873588, DIČ: CZ 43873588

Sídlo: Pod Karlovarskou silnicí 241/27
Praha 6 - Ruzyně, 160 00, Česká republika

Provozovna a korespondenční adresa:

Kníničská 144, OSTROVAČICE, 664 81, Česká republika
Tel./fax 545 22 92 12, 545 22 98 65
e-mail: gratia@gratia.cz
www.gratia.cz, www.automax.cz



V Ostrovačicích dne 21. 5. 2014

Na základě Vaší poptávky, Vám předkládám základní cenovou nabídku na portálovou mycí linku pro mytí kamionů a autobusů ve dvou variantách:

- Cambus AE.2 - se dvěma kartáči
- Cambus AE.3 - se třemi kartáči

Vybavení navrhovaných mycích linek je variabilní, dle požadavků zákazníka.
Konečná cena vždy záleží na volitelné výbavě.

NABÍDKA NA AUTOMATICKÉ PORTÁLOVÉ ZAŘÍZENÍ PRO MYTÍ KOMERČNÍCH VOZIDEL (KAMIONY/ AUTOBUSY)



1. MODEL CAMBUS AE.2



(zařízení na obrázku obsahuje některé volitelné prvky)

Obecný popis a standardní výbava

Konstrukce

- Jednoportálová linka se dvěma kartáči.
- Výška mytí: 4000 mm (možno až 4500 mm).
- Portálová konstrukce žárově pozinkovaná.
- Boční otvírání obslužných dveří.
- Koleje 24 metrů pro mytí dopravních prostředků o max. délce až **19 metrů**.

Zařízení pro jednotlivé mycí cykly

- Nanášecí rám šampónu s dopravou chemického přípravku, dávkovaného pomocí elektrického dávkovacího čerpadla.
- Dva svislé kartáče, z PE (polyethylen), s motorizovaným pojezdem. Řízeno elektronickou deskou navrženou od AUTOEQUIP, s možností druhého kartáčování přední a zadní části vozidla.

Automatické kontroly

- Elektronická kontrola pomocí PLC.
- Panel pro obsluhu Base vložený do dvířek elektrického rozvaděče, s počítáním počtu mycích cyklů jednotlivých programů i jejich celkového počtu (až 6 cifer) e s možností nastavení různých mycích programů (max. 6).
- Vypínače na dvířkách elektrické desky pro:
 - zrušení cyklu;
 - vypuštění vody před údržbou a/ nebo kvůli prevenci proti mrazu.
- Tlačítková deska (k montáži na zeď nebo podlahu) s ovládacími tlačítky na 6 programů mytí + tlačítka pro ruční použití s možností zasáhnout do pohybů během mycích cyklů + tlačítko pro vypuštění vody před údržbou a/ nebo kvůli prevenci proti mrazu.

Připojení napájení servoprostředků

- Dvojitý vodní okruh: první kartáčování s recyklovanou vodou, druhé kartáčování s vodou z vodovodního řádu.
- Elektroventil pro napájení vodou na přívodu (kontrolovaný mycím zařízením).
- Obal s kabely a přívodním vedením elektřiny, vody a stlačeného vzduchu.
- Svorkovnice v boxu pro montáž na zeď nebo sloup.
- Elektrický výkon nainstalovaný pro základní konfiguraci (bez volitelných prvků): min. 3,3 kW.

Základní cena zařízení CAMBUS AE.2

Model zařízení	Kód	€
CAMBUS AE.2/40/CM	K.27.D	38.500

Součásti a volitelná výbava zařízení AE.2

Popis součástí a volitelných prvků	Kód	€
Portál		
Nájezdové mytí podvozku, pevnými tryskami, včetně krytu řetězu (bez vodního čerpadla). S voličem pro ruční spuštění na tlačítkové desce obsluhy.	X002.28.0	350,-
Nepromokavá boční plachta proti rozstříku vody k modelu 40.	X012.00.07	1.350,-
Kotva chemická pro upevnění kolejí.	X324.00.0	900,-
Vodič kol (centrovací trubky N. 2 + N. 4 o 6 metrech), včetně mechanických montážních kotev.	X009.28.0	1.590,-
Automatické kontroly		
Sada automatického seřízení proti mrazu.	X005.28.0	335,-
Program "umístění portálu na konci cyklu"; na konci cyklu se portál znovu umístí směrem k zóně mytí, do pozice určené senzorem (vypínač v blízkosti a čidlo v podlaze) podle specifikací projektu.	X381.00.0	190,-
Připojení napájení		
Sada pro vedení kabelů, systém "závěs s pojezdem", s jednokolejnicí/podvozky, s fixačními sponami pro připevnění na zeď.	X007.28.0	515,-
Vodní čerpadlo zařízení, 2,2 kW, 200 litrů/minutu, 3,5 bar (včetně relé a bezpečnostního vypínače v elektrickém rozvaděči pro oddělené řízení čerpadel).	X027.028.0	750,-
Vodní čerpadlo vícestupňové svislé, 4 kW, 250 litrů/minutu, 5 bar (včetně relé a bezpečnostního vypínače v elektrickém rozvaděči pro oddělené řízení čerpadel). Pozn.: Doporučeno pro nanášecí rám vody velkého průtoku (volitelná výbava X279.28.0).	X017.00.0	2.150,-
Aktivace mytí spodku fotobuňkou	X362.028.D	460,-

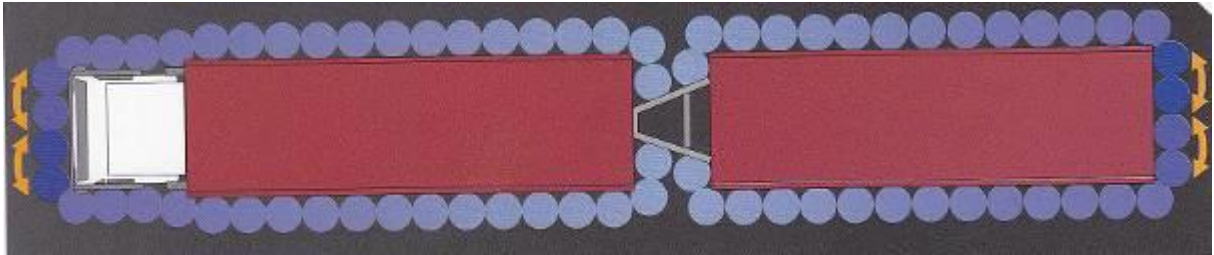
Celkem ML s výbavou**47.090,-€**

Ceny jsou uvedeny bez DPH

Doprava, montáž

130.000,- Kč

Ilustrační obrázek dráhy pohybu vertikálních kartáčů



Překrývání kartáčů při mytí přední i zadní části vozidel

2. MODEL CAMBUS AE.3



(zařízení na obrázku obsahuje některé volitelné prvky)



Obecný popis a standardní výbava

Konstrukce

- Jednoportálová linka se třemi kartáči.
- Výška mytí: 4000 mm (možno až 4500 mm).
- Portálová konstrukce zároveň pozinkovaná.
- Boční otvírání obslužných dveří.
- Koleje 24 metrů pro mytí dopravních prostředků o max. délce až **19 metrů**.

Zařízení pro jednotlivé mycí cykly

- Nanášecí rám šampónu s dopravou chemického přípravku, dávkovaného pomocí elektrického dávkovacího čerpadla.
- Dva svislé kartáče, z PE (polyethylen), s motorizovaným pojezdem. Řízeno elektronickou deskou navrženou od AUTOEQUIP, s možností druhého kartáčování přední a zadní části vozidla.
- Vodorovný kartáč z PE (polyethylen), řízený elektronickým panelem od AUTOEQUIP sleduje profil vozidla, s motorizovaným pohonem.

Automatické kontroly

- Elektronická kontrola pomocí PLC.
- Panel pro obsluhu Base vložený do dvířek elektrického rozvaděče, s počítáním počtu mycích cyklů jednotlivých programů i jejich celkového počtu (až 6 cifer) e s možností nastavení různých mycích programů (max. 6).
- Vypínače na dvířkách elektrické desky pro:
 - zrušení cyklu;
 - vypuštění vody před údržbou a/ nebo kvůli prevenci proti mrazu.
- Tlačítková deska (k montáži na zeď nebo podlahu) s ovládacími tlačítky na 6 programů mytí + tlačítka pro ruční použití s možností zasáhnout do pohybů během mycích cyklů + tlačítko pro vypuštění vody před údržbou a/ nebo kvůli prevenci proti mrazu.

Připojení napájení servoprostředků

- Dvojitý vodní okruh: první kartáčování s recyklovanou vodou, druhé kartáčování s vodou z vodovodního řádu.
- Elektroventil pro napájení vodou na přívodu (kontrolovaný mycím zařízením).
- Obal s kabely a přívodním vedením elektřiny, vody a stlačeného vzduchu.
- Svorkovnice v boxu pro montáž na zeď nebo sloup.
- Elektrický výkon nainstalovaný pro základní konfiguraci (bez volitelných prvků): min. 5 kW.

Základní cena zařízení CAMBUS AE.3

Model zařízení	Kód	€
CAMBUS AE.3/40/CM	K.28.D	45.185

Součásti a volitelná výbava zařízení AE.3

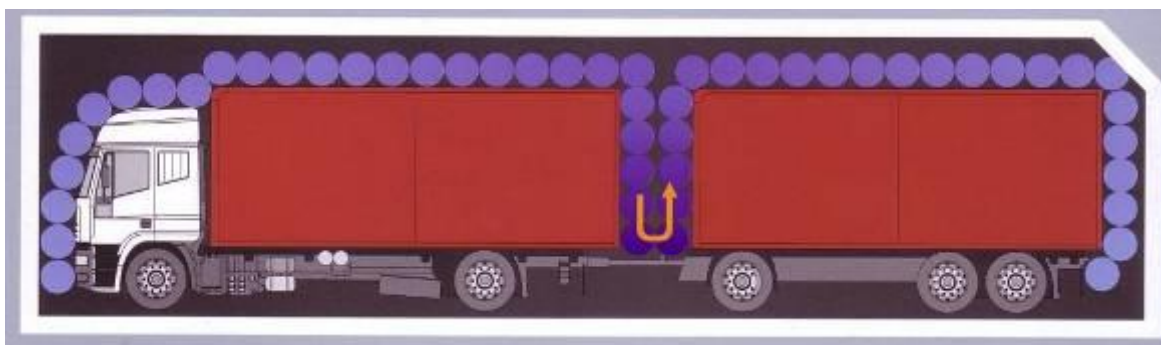
Popis součástí a volitelných prvků	Kód	€
Portál		
Nájezdové mytí podvozku, pevnými tryskami, včetně krytu řetězu (bez vodního čerpadla). S voličem pro ruční spuštění na tlačítkové desce obsluhy.	X002.28.0	350,-
Nepromokavá boční plachta proti rozstříku vody k modelu 40.	X012.00.07	1.350,-
Kotva chemická pro upevnění kolejí.	X324.00.0	900,-
Vodič kol (centrovací trubky N. 2 + N. 4 o 6 metrech), včetně mechanických montážních kotev.	X009.28.0	1.590,-
Automatické kontroly		
Sada automatického seřízení proti mrazu.	X005.28.0	335,-
Program "umístění portálu na konci cyklu"; na konci cyklu se portál znovu umístí směrem k zóně mytí, do pozice určené senzorem (vypínač v blízkosti a čidlo v podlaze) podle specifikací projektu.	X381.00.0	190,-
Připojení napájení		
Sada pro vedení kabelů, systém "závěs s pojezdem", s jednokolejnicí/podvozky, s fixačními sponami pro připevnění na zeď.	X007.28.0	515,-
Vodní čerpadlo zařízení, 2,2 kW, 200 litrů/minutu, 3,5 bar (včetně relé a bezpečnostního vypínače v elektrickém rozvaděči pro oddělené řízení čerpadel).	X027.028.0	750,-
Vodní čerpadlo vícestupňové svislé, 4 kW, 250 litrů/minutu, 5 bar (včetně relé a bezpečnostního vypínače v elektrickém rozvaděči pro oddělené řízení čerpadel). Pozn.: Doporučeno pro nanášecí rám vody velkého průtoku (volitelná výbava X279.28.0).	X017.00.0	2.150,-
Aktivace mytí spodku fotobuňkou	X362.028.D	460,-

Celkem ML s výbavou**53.775,-€**

Doprava, montáž

145.000,- Kč

Pro provoz mycí linky je potřeba kompresor, který není předmětem této nabídky.



Ilustrační obrázek dráhy pohybu horizontálního kartáče

4, ČISTÍRNA ODPADNÍCH VOD

Zadání: -čistírnu odpadních vod pro obsluhu pracoviště mytí nákladních automobilů na portálové, kartáčové myčce
-použitá voda bude po vyčištění v recirkulaci opětovně využívána
-přebytečná, vyčištěná voda bude odtékat do městské splaškové kanalizace s komunálním čistírenským stupněm na koncovce

Informace:

K čištění vod znečištěných ropnými látkami z mytí aut a techniky dodáváme nechemické čistírny ALFA Active a chemické čistírny ALFA Classic a ALFA Flot

Rozlišení:

I. ALFA Active – k čištění vod z běžného údržbového mytí (mytí karoserií, podvozků a příležitostně nějaký motor)

II. ALFA Classic – mimo vod z běžného údržbového mytí i zvýšený podíl mytí opravárenského (systematické odmašťování motorů a jiných agregátů, případně mytí a odmašťování dílů).

III. ALFA Flot Uni - vody těžce kontaminované vysokým podílem emulgovaných ropných látek z převládajícího opravárenského mytí včetně odmašťování dílů, čištění vod kontaminovaných konzervačními vosky z předprodejněho servisu, (pokud nová auta přicházejí nakonzervovaná, tj. navoskovaná) apod.

Návrh řešení:

1. Sedimentační jímka

Její zřízení je nutné ve všech případech. Do jímky voda natéká z mycí plochy a zde sedimentuje od hrubých nečistot před jejím čerpáním do čistírny. Pro kapacitu vyspecifikované autoumyvárně doporučujeme jímky o objemu cca 15 m³. Jímka je

součástí stavby, ale v případě zájmu ji můžeme rovněž dodat jako **Plastovou sedimentační jímku SJ-2 atyp (2,16 x 4 x 2 m)**

2. Čistírna odpadních vod

K čištění vod zatížených autochemií je žádoucí použít z našeho sortimentu aktivačních čistíren předdimenzovanou jednotku typu **ALFA Active-5.0/P s řídicí počítač. Jednotkou** schopnou ve standardním prostředí vyčistit až 5.0 m³ čištěné vody za hod. Nezbytnou součástí systému zajišťující funkčnost aktivačního reaktoru a celého okruhu je i **dmychadlo a pískový filtr.**

3. Zásobní nádrž vyčištěné vody (jen v případě volby recirkulace)

navrženému výkonu mytí odpovídá zásobní nádrž na vyčištěnou vodu **ZNN-2**

Výhody nechemických čistíren ALFA Active.

1. Odpadá nutnost průběžného dávkování chemikálií což se projeví pozitivně v provozních nákladech (**provozní náklady jsou přibližně pětinové**). Rovněž tak náklady na **likvidaci kalů jsou nižší, protože se jich produkuje výrazně méně než z chemické čistírny.**
2. Je třeba rovněž podotknout, že je **podstatně zjednodušena obsluha zařízení a náročnost na servis je minimální.**
V případě volby recirkulačního využívání vyčištěných vod:
3. Dovolují vysoký stupeň recirkulovatelnosti, **aniž by se ve vodě v důsledku technologie jejího čištění zvýšil obsah rozpuštěných látek (solí).**
4. Případná nízká frekvence mytí, zejména v teplých letních měsících, nezhoršuje biologické vlastnosti vody v recirkulaci, protože tato je průběžně aktivována (**vody v recirkulaci nepáchnou**).
5. A v neposlední řadě nižší agresivita vod nechemicky vyčištěných **významně prodlužuje životnost mycích technologií** využívajících vyčištěnou vodu.



Cenová nabídka:**ČOV - Biologická čistírna odpadních vod ALFA Active-5.0/P**

Čistírna odpadních vod ALFA Active-5.0/P s řídicí počítačovou jednotkou, dmychadlem a pískovým filtrem	249.000,- Kč
Zásobní nádrž na vyčištěnou vodu ZNN-2 (jen v případě volby recirkulace)	25.000,- Kč
Montážní materiál (potrubí, hadice, elektrokabely, ponorné čerpadlo)	33.000,- Kč
Uvedení do provozu a zaškolení obsluhy	7.000,- Kč

Celkem za kompletní ČOV 314.000,- Kč

Uvedené ceny jsou bez DPH.

Volitelné příslušenství:

Plastová sedimentační jímka SJ-2 atyp	72.000,- Kč
Sběrný kanál se žárově zinkovaným roštem 20 b/m	90.000,- Kč
Dovoz zvolené jímky na stavbu dle běžných tarifů dopravy	

Obchodní podmínky

Platnost nabídky: **do 30.8.2014**

Záruka na zařízení: 12 měsíců od data dodání, na části, které by měly být poškozené (nikoli opotřebené), vyjma výkonu práce.

Na záruční a pozáruční servis bude uzavřena samostatná servisní smlouva, na jejím základě lze prodloužit záruční dobu.

Servis: Plný servis do 24/48 hod. v pracovní dny po celé ČR.

Platba: Dle dohody. Financování možno zajistit přes leasingovou společnost. Nutno osobní jednání.

Financování:

při podpisu smlouvy o dodávce: **30% celkové dohodnuté částky (proforma faktura)**
před zahájením montáže (stroj je v republice)

30% celkové dohodnuté částky (proforma faktura)

po předání do zkušebního provozu (funkční zařízení **30% celkové dohodnuté částky**
do 14 dnů od ukončení zkušebního provozu: **10% celkové dohodnuté částky**

Dodání a realizace: 6-7 týdnů od obdržení objednávky

Instalace a doprava: cca 21 dní

Nad rámec nabídky: Stavební a projektové práce, vybudování příjezdových komunikací, přivedení sítí, získání příslušných povolení.

Výrobce mycí linky: Autoequip Lavaggi SpA
Zona Industriale
140 59 Vesime (Asti)- Italie
www.autoequip.it

Dovozce pro ČR: **Walmsley enterprises international spol. s.r.o.**
(AUTOMAX)
provozovna: Kníničská 144,
664 81 Ostrovačice
Tel: 545 229 212, Fax: 545 229 865
www.automaxeurope.com

vypracoval:

Jaromír Puškáč
manažer pro klíčové zákazníky – průmyslová divize

mobil: 733 610 220

e-mail: jaromir.puskac@automaxeurope.com

Příloha č. 6: Tabulky cash – flow

CASH - FLOW	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Náklady celkem	4 403 618 Kč	2 176 640 Kč	2 176 640 Kč	2 176 640 Kč	2 176 640 Kč	2 176 640 Kč	2 176 640 Kč	2 176 640 Kč	2 176 640 Kč	2 176 640 Kč
výnosy celkem	2 956 767 Kč	2 956 767 Kč	2 956 767 Kč	2 956 767 Kč	2 956 767 Kč	2 956 767 Kč	2 956 767 Kč	2 956 767 Kč	2 956 767 Kč	2 956 767 Kč
rozdíl	-1 446 851 Kč	780 127 Kč	780 127 Kč	780 127 Kč	780 127 Kč	780 127 Kč	780 127 Kč	780 127 Kč	780 127 Kč	780 127 Kč

KUMULOVANÉ CASH - FLOW	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
náklady	4 403 618 Kč	6 580 258 Kč	8 756 898 Kč	10 933 538 Kč	13 110 178 Kč	15 286 818 Kč	17 463 458 Kč	19 640 098 Kč	21 816 738 Kč	23 993 378 Kč
výnosy	2 956 767 Kč	5 913 534 Kč	8 870 301 Kč	11 827 067 Kč	14 783 834 Kč	17 740 601 Kč	20 697 368 Kč	23 654 135 Kč	26 610 902 Kč	29 567 669 Kč
celkem	-1 446 851 Kč	-666 724 Kč	113 403 Kč	893 530 Kč	1 673 657 Kč	2 453 783 Kč	3 233 910 Kč	4 014 037 Kč	4 794 164 Kč	5 574 291 Kč