

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vliv okolí podniku na konkrétní podnik

The influence of surroundings on a specific company

Lucie Jašková

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie JAŠKOVÁ**
Osobní číslo: **K12B0255P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Vliv okolí podniku na konkrétní podnik**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Definujte okolí podniku a vlivy, které na podnik působí.
2. Charakterizujte metody hodnocení vlivu okolního prostředí na podnik.
3. Charakterizujte zvolený podnik.
4. Zhodnoťte dopad podnikatelského prostředí na další možný vývoj podniku.
5. Navrhněte postup podniku při zhodnocení vlivu okolí na podnik a doporučte opatření pro úpravy strategie podniku.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xxv, 475 s. ISBN 80-717-9892-4.
- KLESTIL, Jiří. *Národní hospodářství: makroekonomická a mikroekonomická východiska*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 1993, 31 s. Právnické sešity, č. 15. ISBN 80-210-0590-4.
- DVORÁK, Tomáš. *Akciová společnost a Evropská společnost: makroekonomická a mikroekonomická východiska*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2009, 886 s. Právnické osoby, č. 15. ISBN 978-807-3574-307.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vařtek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vliv okolí podniku na konkrétní podnik“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

podpis autora

OBSAH

ÚVOD	7
1 OKOLÍ PODNIKU	8
1.1 VNITŘNÍ OKOLÍ.....	9
1.2 VNĚJŠÍ OKOLÍ.....	10
1.3 MAKROOKOLÍ PODNIKU	10
1.3.1 Geografické okolí.....	11
1.3.2 Sociální okolí.....	11
1.3.3 Politické okolí.....	12
1.3.4 Právní okolí.....	12
1.3.5 Ekonomické okolí.....	13
1.3.6 Ekologické okolí.....	13
1.3.7 Technologické okolí.....	14
1.3.8 Etické okolí.....	14
1.3.9 Kulturně historické okolí.....	14
1.4. PEST ANALÝZA	15
1.5 MIKROOKOLÍ PODNIKU	15
1.6 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	15
1.6.1 Vyjednávací síla zákazníků	16
1.6.2 Vyjednávací síla dodavatelů	17
1.6.3 Hrozba substituce výrobků	18
1.6.4 Hrozba konkurence v odvětví	18
1.6.5 Hrozba vstupu nových konkurentů	19
1.7 SWOT ANALÝZA	20
2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	22
2.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	22
2.2 HISTORIE A PŘEDMĚT ČINNOSTI PODNIKU	22
2.2.1 Historie společnosti	22
2.2.2 Předmět činnosti.....	23
2.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	26
2.4 ZAMĚŠTNANCI SPOLEČNOSTI BR PROGRESS.....	27

2.5 FINANČNÍ SITUACE FIRMY BR PROGRESS	28
2.6 PROPAGACE	32
2.7 TECHNOLOGICKÉ VYBAVENÍ FIRMY BR PROGRESS.....	33
3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ FIRMY BR PROGRESS.....	34
3.1 MAKROKOLÍ PODNIKU	34
3.1.1 Geografické okolí.....	34
3.1.2 Sociální okolí.....	35
3.1.3 Politické okolí.....	36
3.1.4 Právní okolí	36
3.1.5 Ekonomické okolí.....	37
3.1.6 Ekologické okolí	40
3.1.7 Technologické okolí	41
3.1.8 Etické okolí.....	41
3.1.9 Kulturně historické okolí	41
3.2 PEST ANALÝZA	42
3.2.1 Politické a legislativní faktory.....	42
3.2.2 Ekonomické faktory	43
3.2.3 Sociální a demografické faktory	43
3.2.4 Technologické faktory	44
3.2.5 Hodnocení PEST analýzy.....	44
3.3 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	45
3.3.1 Vyjednávací síla zákazníků	45
3.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů	46
3.3.3 Hrozba substituce výrobků	48
3.3.4 Hrozba konkurence v odvětví	48
3.3.5 Hrozba vstupu nových konkurentů	51
3.3.6 Hodnocení Porterova modelu konkurenčního prostředí.....	51
3.4 SWOT ANALÝZA	52
3.4.1 Silné stránky	53
3.4.2 Slabé stránky	54
3.4.3 Příležitosti	54
3.4.4 Hrozby	55
3.4.5 Hodnocení SWOT analýzy.....	55
4 NÁVRHOVÁ OPATŘENÍ	57
ZÁVĚR.....	64
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	65

SEZNAM VZORCŮ	66
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	67
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	68
SEZNAM PŘÍLOH	73

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je „Vliv okolí podniku na konkrétní podnik“. Jako podnik byla zvolena firma BR PROGRESS s.r.o. Jedná se o výrobní podnik zabývající se výrobou dřevěných atypických palet, transportních obalů a dřevěných pelet. Tento podnik byl zvolen proto, že v něm autorka již přes rok pracuje. V této bakalářské práci byly uplatněny její doposud získané znalosti z tohoto pracovního prostředí. Tyto znalosti byly doplněny letitými zkušenostmi majitele firmy.

Tato bakalářská práce má za cíl teoreticky definovat okolí podniku a charakterizovat jednotlivé metody hodnocení vlivu okolního prostředí na chod podniku, zhodnotit dopady vlivů prostředí na vybraný podnik a navrhnout opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

V první kapitole je vymezeno vnější a vnitřní okolí podniku. V této kapitole je teoreticky popsána PEST analýza, Porterův model konkurenčního prostředí a SWOT analýza.

Ve druhé kapitole je popsána charakteristika podniku. V charakteristice podniku se nachází základní údaje o firmě, historie a předmět činnosti a finanční situace firmy BR PROGRESS s.r.o.

Třetí kapitola obsahuje analýzu vlivů působících na zvolený podnik. Jedná se o PEST analýzu, Porterův model konkurenčního prostředí a SWOT analýzu.

Čtvrtá kapitola zahrnuje vlastní návrhy na zvýšení konkurenceschopnosti daného podniku a zlepšení pracovního prostředí, které může zvolený podnik využít pro úpravu strategie společnosti.

1 OKOLÍ PODNIKU

Abychom mohli definovat okolí podniku, je důležité si nejprve objasnit pojem podnik. Nejobecněji lze podnik vymezit takto: „Podnik bývá interpretován jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy)“ [10, s.16].

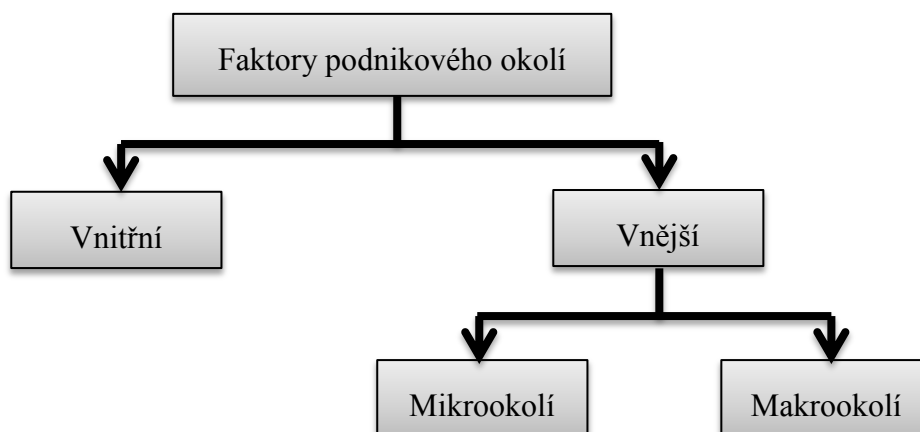
Podnik je „obsáhleji vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit“ [10, s.16].

Okolí podniku si můžeme představit jako vše, co stojí mimo podnik jako organizaci. Jakýkoliv podnik je otevřený systém, který má vztahy k okolí, ve kterém se nachází. Právě znalost podnikového prostředí přispívá k pochopení vztahů s okolím, schopnostem adaptace na okolí a využití možností pro ovlivňování okolí. [4]

Podnik je okolím přinucen k určitému chování, zejména k volbě určitých cílů a způsobů jejich dosahování. Schopnosti podniku ovlivnit okolí jsou spíše omezené, ale podnik je okolím velmi ovlivněn. [8]

Podnikové okolí se člení na vnitřní a vnější. Vnitřní okolí se týká sil, které ovlivňují dění uvnitř podniku. Vnější síly se rozlišují na mikrookolí a makrookolí. [4] Vnitřní a vnější prostředí je také popsáno v knize Freda Davida Strategic management. [2]

Obr. č. 1: Faktory podnikového okolí

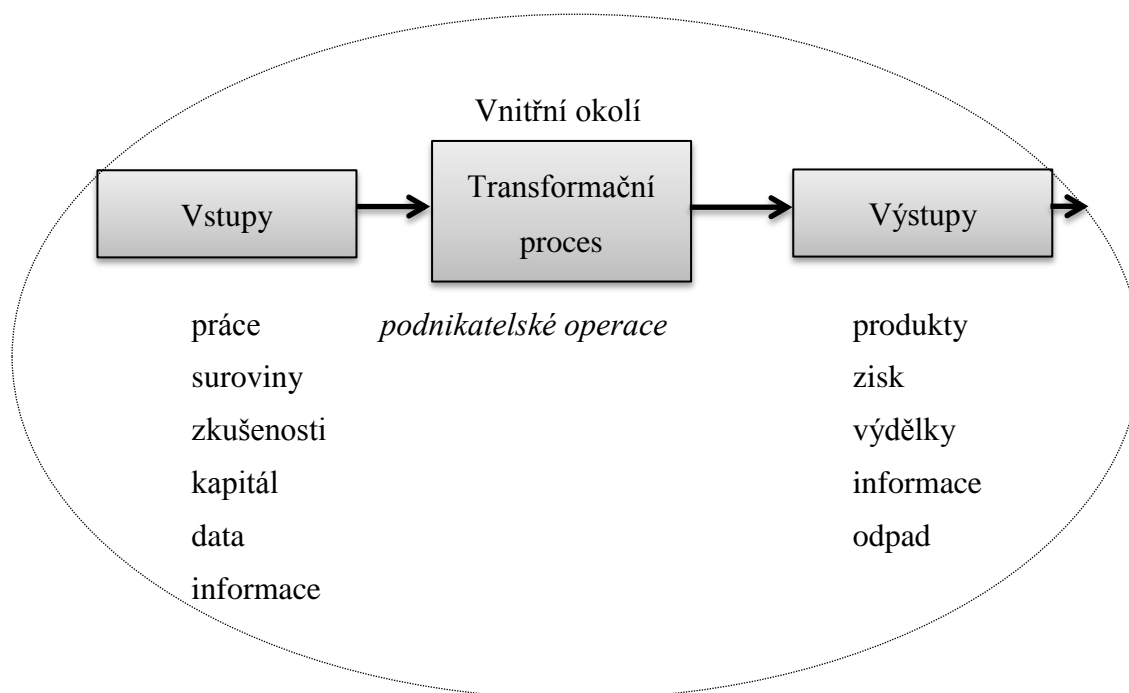


Zdroj: vlastní zpracování, 2015, na základě [4]

1.1 Vnitřní okolí

Vnitřní okolí lze chápat jako síly uvnitř podniku, které ho ovlivňují a mají specifické dopady na řízení podniku. Do vnitřního okolí spadají vstupy, které podnik potřebuje na přeměnu ve výstupy, např. práce, suroviny. Dále probíhá samotný transformační proces, který vyústí ve výstupy. Výstupy mohou být v podobě produktů, služeb, zisku atd. Pro lepší představu je vložen obrázek č. 2. [4]

Obr. č. 2: Vnitřní okolí podniku



Zdroj: vlastní zpracování, 2015, na základě [4]

Výsledkem analýzy vnitřního okolí podniku by měli být silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci. Tudiž je důležité správně určit základní proměnné podniku, díky kterým podnik zvládá čelit výzvám okolí. Vnější faktory se mohou projevit v interních funkcích (např. marketingových, výrobních, personálních), řízení a možných cílech a strategiích. [4]

1.2 Vnější okolí

Vnější prostředí firmy se dělí na mikrookolí a makrookolí. Makrookolí se skládá z faktorů, které ovlivňují všechny aktivní účastníky trhu v mikrookolí, ale s různou intenzitou a mírou dopadu. [19]

V určitém odvětví nalezneme podniky, které provádí stejnou výrobní činnost. Síly ovlivňující chování podniku v odvětví určují podnikové mikrookolí. Podnik je tyto síly do určité míry schopen ovlivňovat. [4]

1.3 Makrookolí podniku

Makrookolí podniku se skládá z vnějších sil, faktorů a okolností, mezi kterými existují různé souvislosti. [8]

Na první pohled se dá makrookolí považovat za neměnné, ale po důkladnějším zamyšlení dojdeme k závěru, že je těžko ovlivnitelné. Firma sama o sobě nikdy nedocílí změny v nevyhovujícím zákoně. Avšak skrz svazy nebo asociace může díky lobbování na správných místech (např. poslanecké sněmovně) docílit změny v nevyhovujícím zákoně. [19]

Podle vývoje faktorů okolí v čase můžeme prostředí dělit na statické a dynamické. Z hlediska komplexnosti faktorů okolí ovlivňující podnik se jedná o jednoduché a složité okolí. Nejistota v působení jednotlivých faktorů závisí na jejich dynamice a komplexnosti. [4]

Stabilní (jednoduché okolí), které je i statické, se vyznačuje nízkou mírou nejistoty v působení faktorů na podnik. Okolí jednoduché, které je i dynamické, poznáme podle střední míry nejistoty. Totéž platí i u prostředí komplexního, jež je též statické. Okolí turbulentní (dynamické), též komplexní, se vyznačuje vysokou mírou nejistoty v působení faktorů na podnik. [4]

Makrookolí se dá určitým způsobem strukturovat, jednotlivé prvky okolí můžeme definovat takto [8]:

- geografické
- sociální
- politické a právní
- ekonomické
- ekologické
- technologické
- etické
- kulturně historické

1.3.1 Geografické okolí

Důležité je určit místo, kde se nacházejí zákazníci. Tento fakt má velký vliv na umístění podniku, nebo jeho odnoží, protože logistika do značné míry ovlivňuje tržby a náklady (hlavně dopravní) podniku. [7]

Dále bychom mohli zahrnout i dostupnost požadované pracovní síly s kvalifikovanými schopnostmi a vzděláním v určitém regionu. [5]

1.3.2 Sociální okolí

Mezi nejdůležitější faktory sociálního okolí patří společenskopolitický systém a klima ve společnosti, hodnotové stupnice a postoje lidí (do pojmu lidí spadají konkurenti, dodavatelé, zákazníci atd.), životní styl a životní úroveň, kvalifikovanost populace, zdravotní stav a struktura populace. [12]

Podnik je velmi ovlivněn sociálním okolím. Jedná se o činnosti, které by měly mít pozitivní dopad na společnost a na podnik samotný. V praxi se pozitivního dopadu dosahuje velmi složitě. Většina podniků se snaží maximalizovat zisk a uspokojovat zájmy manažerů a vlastníků společnosti, občas jsou tyto zájmy v rozporu se sociálními zájmy. V historii našeho státu nalezneme jednoho z významných podnikatelů, který se snažil vybudovat sociální okolí pro své zaměstnance. Jedná se o Tomáše Baťu. Díky

němu vznikaly v blízkosti výrobních závodů obytné čtvrti či hotel, obchodní dům, kino atd. Právě tímto jednáním přispěl k rozvoji obcí a měst (např. Zlína). [8]

V některých vyspělých státech západní Evropy (př. Spolková republika Německo) vznikla sociální tržní ekonomika. Pojem sociální tržní ekonomika představuje „zákonné zásahy do hospodářského vývoje, které jsou natolik systémově konformní, aby zajišťovaly fungování hospodářské soutěže a odstraňovaly systémově imanentní faktory, které by mohly vést k sociálnímu napětí“ [8, s.14].

1.3.3 Politické okolí

Do politického okolí spadají zájmy a činnosti vlády, orgánů a institucí podílejících se přímo nebo nepřímo na řízení a ovlivňování státu či ekonomiky. Do těchto orgánů a institucí spadají politické strany, soudy, burza, krajské úřady, centrální banka apod. Stát ovlivňuje chod ekonomiky prostřednictvím zákonů a kontroly jejich dodržování. Stát kontroluje i chod trhů skrz regulaci cen nebo Státní obchodní inspekci. [12]

Politické strany mohou prosazovat různou politickou linii, jejíž uskutečnění má závažné důsledky na podniky a soukromý sektor celkově. V historii České republiky se vystřídalo několik politických linií, do kterých patří znárodnění, privatizace atd. [8]

Do tohoto okolí patří i hodnocení externích vztahů, tedy konflikty se zahraničím nebo regionální nestabilita. Důležitý je i politický postoj, postoj vůči privátním a zahraničním investicím, či vztah ke státnímu průmyslu. [5]

1.3.4 Právní okolí

Běžně se politické vlivy prosazují skrz právo. Zákony a nařízení určují, jaké chování podniku je povolené a jaké nikoliv. [8]

Zákon je obecně závazný předpis přijatý zákonodárným sborem, ale je podřízen ústavním zákonům a jim rovným mezinárodním smlouvám. Zákon je nadřazen podzákonným předpisům, do těchto předpisů můžeme zařadit vyhlášky vydávané ústředními orgány. [4]

Soukromý sektor je ovlivněn především Zákonem o obchodních korporacích a Občanským zákoníkem. [8]

Podnik je také ovlivněn Živnostenským zákonem. V tomto zákoně se nachází definice živnosti, která zní: „Živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem (viz § 2 Živnost)“ [9, s. 31].

Živnost může provozovat jak fyzická, tak právnická osoba. Živnostenské oprávnění lze získat splněním všeobecných podmínek, mezi které patří dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost (pokud živnostenský zákon nestanoví jinak) a splnění daňové povinnosti občana vůči státu. [9]

1.3.5 Ekonomické okolí

Ekonomika velmi ovlivňuje současnou situaci a vývoj podniků. V potaz se musí brát mnoho faktorů, jako je stádium hospodářského cyklu (je-li ekonomika ve stádiu recese, oživení či konjunktury), míra inflace, situace na kapitálovém trhu, politická situace a hospodářská politika vlády, monetární a fiskální politika, stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu a míra zadlužení. Každý z těchto faktorů může pomoci k vývoji nebo k zániku podniku. [12]

Nesmíme opomenout ani důležitost magického čtyřúhelníku, který se skládá z ekonomického růstu, míry nezaměstnanosti, míry inflace a platební bilance. Záměrem je maximalizovat ekonomický růst a přebytek obchodní bilance při minimalizaci míry nezaměstnanosti a inflace. Jenže zlepšení jedné veličiny negativně ovlivní ostatní. Příkladem je restriktivní fiskální a měnová politika, která snižuje míru inflace, avšak může zvyšovat míru nezaměstnanosti, zpomalovat růst a zhoršit vnější rovnováhu. [12]

Ekonomické okolí je ovlivněno i tím, že je Česká republika členem Evropské unie, a dodržuje unijní celní sazebník vůči zemím třetího světa. [5]

1.3.6 Ekologické okolí

V posledních letech vzrůstá význam ekologie. Ekologie je vnímána každým podnikem jinak. K dodržování ekologických nařízení napomáhají státní instituce, ale i aktivní občanská sdružení. Ekologie vytváří i mnoho bariér v podnikání, mezi které patří hlavně ekonomická zátěž. Oproti tomu podniky, které využily ekologické programy, vyrábí

recyklované obaly nebo ekologicky nezávadné výrobky, jsou společnostmi mnohem lépe vnímány. I Evropská unie využila směrnice k dodržování ekologie (např. zlepšení ochrany vod a ovzduší, zacházení s odpady včetně obalů a nebezpečných látek), jejich nedodržení se považuje za nekalou soutěž a je sankcionováno. [8]

1.3.7 Technologické okolí

Technologické okolí je zdrojem a motivem technického a technologického pokroku (např. vynález tranzistoru, laseru, jaderných elektráren, vesmírné techniky, robotů), díky kterému podnik dosahuje lepších hospodářských výsledků, zvyšuje svou konkurenceschopnost a humanizuje práci. [8]

Investování do inovací a technologického rozvoje je v poslední době nezbytností, ale skrývá v sobě mnoho rizik, např. dochází k vzniku konkurenčních technologií, jako jsou disky proti kazetám. Není zaručeno, zda se investice do inovací a rozvoje někdy vrátí. [12]

1.3.8 Etické okolí

Etika hraje v podnicích stále větší a větší roli. Obecně se dá etika vymezit jako postoje, které by měl člověk nebo instituce zaujímat, aby jednal ve shodě s obecně považovanými správnými a spravedlivými postoji, dokázal určit co je a co není dobré. Podniky se snaží dodržovat etické principy tj. poskytování pravdivých informací, spravedlivé hospodářské soutěžení nebo poskytování dobrých služeb zákazníkům. [8]

Hlavní představu o tom co je a není správné, vytvářejí média a veřejné mínění. Dalo by se říci, že etické cítění je ovlivněno historicky a geograficky. V USA považují určité věci za neetické až trestné, ale u nás byly tolerovány. Cítění a myšlení nevzniká ze dne na den, ale je systematicky kultivováno. [8]

1.3.9 Kulturně historické okolí

Kulturně historické okolí se formuje mnoho let či několik staletí. Jednou z podmínek ekonomického rozvoje, přechodu ke složitějším technologiím a technologickému pokroku je celková vzdělanost a kulturní úroveň obyvatelstva. [8]

1.4. PEST analýza

PEST analýza slouží k analýze makrookolí. Tato analýza se skládá ze 4 faktorů. Každý faktor působí na fungování podniku různou měrou. [4]

Zkratka PEST se skládá z těchto faktorů[4]:

- politicko-legislativních
- ekonomických
- sociálně-demografických
- technicko-technologických

1.5 Mikrookolí podniku

Mikrookolí podniku je ovlivněno hlavně jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Podniky, které uspokojují potřeby zákazníků svými výrobky a službami, si až na výjimky konkurují (např. monopol, oligopoly). Podniky mohou nebo nemusí být závislé na dodavatelích. K analýze mikroprostředí podniku se využívá Porterův model konkurenčního prostředí. [12]

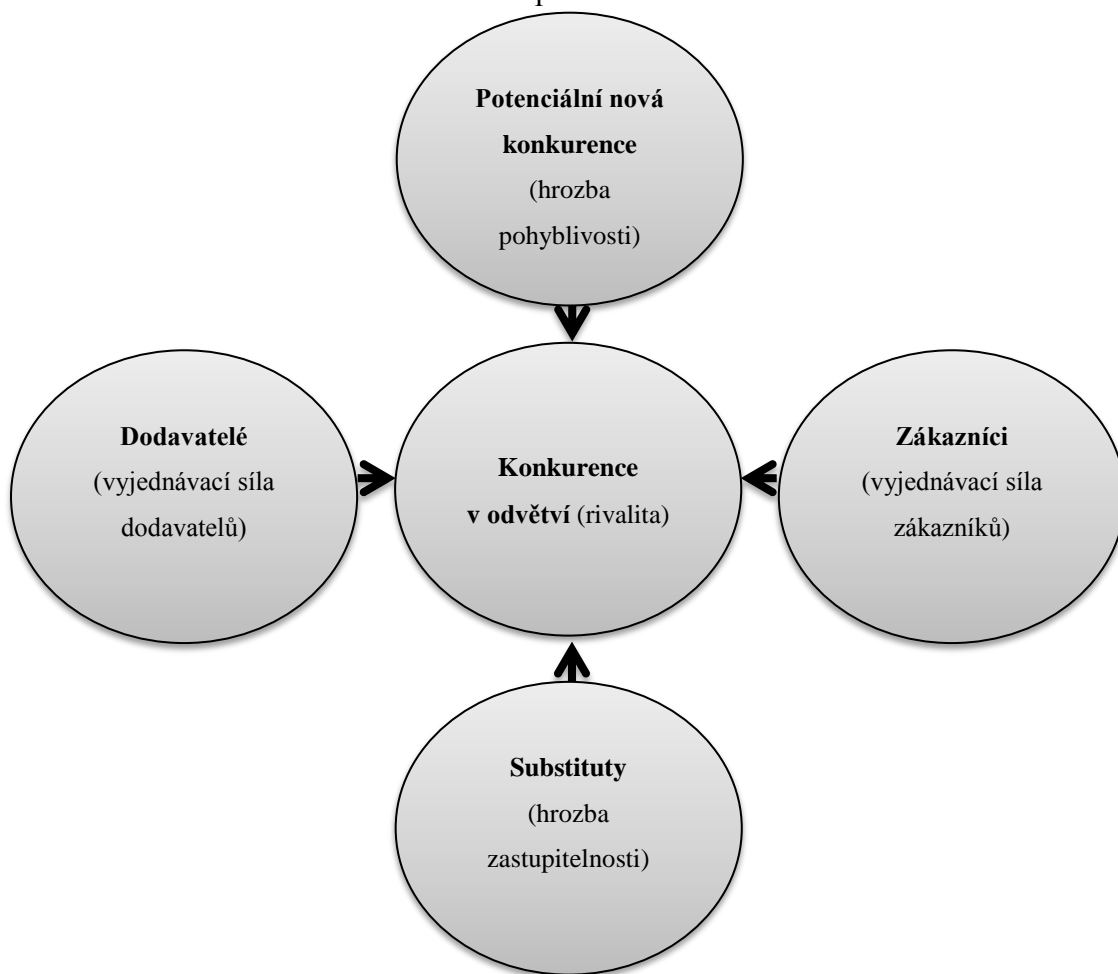
1.6 Porterův model konkurenčního prostředí

Porter vytvořil předpoklad, pro určení ziskovosti odvětví. To závisí na pěti dynamických faktorech, které působí na cenu, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví. [5]

Než podnik vstoupí na trh, měl by analyzovat faktory, které vypovídají o přitažlivosti odvětví. Každé odvětví má různou důležitost těchto pěti činitelů. Každé odvětví je jedinečné, se svou vlastní strukturou. Díky tomuto modelu může podnik přesně proniknout do struktury odvětví a určit činitele, díky kterým odolá konkurenci. [5]

Porterův model lze využít při strategické analýze prostředí firmy nebo při hodnocení navrhované strategie. [7]

Obr. č. 3: Porterův model konkurenčního prostředí



Zdroj: vlastní zpracování, 2015, na základě [5]

1.6.1 Vyjednávací síla zákazníků

Pokud chce podnik vstoupit na trh, bude ho zajímat síla zákazníků při vyjednávání. Pokud je tato síla při vyjednávání velká nebo rostoucí, není tento trh příliš vhodný pro vstup. Zákazníci se snaží snižovat ceny, požadují lepší kvalitu výrobků a více služeb. Dokonce staví konkurenty proti sobě v boji o nejnižší cenu, což má za následek snižování zisku prodávajících. [5]

Obecně zákazníka se silnou vyjednávací pozicí vůči dodavateli poznáme, jedná-li se o velkého nebo významného zákazníka na trhu (např. firma s dlouhou tradicí a dobrou image). Silnou vyjednávací pozici má zákazník vůči dodavateli, pokud vlastní důležité tržní informace (př. údaje o ceně, nabídce a poptávce) nebo pokud může vytvořit

zpětnou integraci, neboli vytvořit si požadované zboží sám v případě výskytu potíží ze strany dodavatele. [7]

Dalšími znaky zákazníka se silnou vyjednávací pozicí vůči dodavatelům na trhu je existence substitutů. Zákazníka se silnou pozicí poznáme i podle toho, že ho kvalita zboží příliš nezajímá, nebo nerozlišuje odlišnosti mezi jednotlivými výrobky dodavatelů, či je nucen minimalizovat svoje náklady. Je-li zákazník velkým distributorem a je schopný ovlivňovat další zákazníky a obchodníky, dá se o něm říci, že má silnou vyjednávací pozici vůči dodavatelům. [7]

Prodávající může zareagovat zaměřením se na zákazníky s menší vyjednávací silou nebo změněním dodavatele, ale nejlepší možností je špičková nabídka, která se neodmítá. [5]

1.6.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Pokud se podnik rozhodne vstoupit na trh, zajímají ho informace o dodavatelích. Vyjednávací sílu dodavatelů v daném odvětví poznáme podle toho, že mohou zvyšovat ceny, snižovat kvalitu a kvantitu dodávek. Pokud je vyjednávací síla dodavatelů velká, je toto odvětví neatraktivní pro vstup. K růstu vyjednávací síly dodavatelů dochází, pokud jsou koncentrováni, poskytují jedinečné výrobky nebo se dodavatelé mohou integrovat. [5]

Dodavatele s vyšší vyjednávací silou poznáme tak, že dodavatel je významný nebo velký podnik (např. firma s dlouholetou tradicí, firma s velkou nabídkou) na daném trhu a existuje omezený počet dodavatelů. Dále jestli dodavatel zvyšuje cenu a zmenšuje užitek kupujícího. Dodavatele ovlivňuje i vzdálenost volné konkurence, čím je dále, tím je větší monopolista a tím má také větší sílu. Dále není-li odběratel pro dodavatele důležitým zákazníkem, nebo pokud zákazník nezná důležité tržní informace (např. údaje o ceně). [7]

Dodavatelé s vyšší vyjednávací silou jsou takové podniky, které dokáží ovlivňovat další zákazníky a dodavatele, či neexistují snadno dostupné substituty. Dodavatel s vyšší vyjednávací silou je takový, jehož zákazník se poptává po velmi diferencovaném zboží a nemůže jen tak přejít ke konkurenci. [8]

Zákazník většinou neuplatní zpětnou integraci, avšak může dojít k situaci, kdy dodavatel využije dopředné integrace, tedy začne podnikat v oboru odběratele. [8]

Ochranou je vytváření vztahů s dodavateli a s dalšími dodavatelskými zdroji. [5]

1.6.3 Hrozba substituce výrobků

Pojem substitut (náhradník, zástupce) znamená výrobek, který nahrazuje jiný výrobek podobných vlastností. [14]

Substituty omezují potenciální ceny výrobků a zisk na trhu. Podnik musí sledovat vývoj cen u substitutů. Jestliže dojde k zlepšení technologií pro výrobu substitučních výrobků, ceny a zisk na trhu se sníží. Pokud v odvětví existují reálné nebo potenciální hrozby zastupitelnosti výrobků, není toto odvětví příliš vhodné pro vstup. [5]

Hrozba substituce výrobků je snižována, pokud neexistují k určitému výrobku blízké substituty. Hrozba je snižována také, když firmy vyrábějící substituty mají vyšší výrobní náklady než srovnávané firmy. Dále je hrozba nižší, pokud firmy produkující substituty nezvyšují příliš svoji nabídku, např. kvůli špatným distribučním kanálům. Hrozba substituce je minimální, je-li výrobek a jeho cena, oproti jeho substitutu a ceně, lákavá pro spotřebitele. [7]

1.6.4 Hrozba konkurence v odvětví

Rivalita firem roste, pokud se jedná o nové a v budoucnu lukrativní odvětví (např. trh distribuce benzínu u nás). Dalším důvodem mohou být vysoké náklady na výstup z odvětví. [7]

Rivalitu firem v daném odvětví způsobují vysoké fixní náklady, firmy jsou pod velkým tlakem, aby naplňovaly své kapacity, i za cenu snížení cen. Tato skutečnost může vést k cenovým válkám. Dalším faktorem je velký zájem konkurentů setrvat na trhu, jejich vysoký počet a malé rozdíly mezi produkty. Právě tyto minimální rozdíly mezi produkty jednotlivých firem zákazníci příliš nevnímají. [5]

Odvětví nevhodné na vstup se projevuje působením mnoha silných konkurentů. Dochází-li ke stupňování rivality v odvětví, může to být zapříčiněno stagnací či

zmenšováním odvětví, protože podniky mohou získat větší podíl na trhu jedině na úkor konkurentů. [5]

1.6.5 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nových konkurentů do daného odvětví závisí hlavně na vstupních bariérách. Jedná se o tyto bariéry: úspory z rozsahu, kapitálovou náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávané reakce zavedených firem, legislativu a vlastní zásahy a diferenciaci výrobků. [5]

Úspory z rozsahu výroby jsou v některých průmyslových odvětvích velice důležité, např. při výrobě elektrických komponentů nebo při jejich prodeji a marketingu. [6]

Kapitálové požadavky na vstup se mění podle použité technologie. Příkladem jsou minimální náklady na založení obchodu s oděvy v pronajatých prostorách a zásobami od velkoobchodníků, oproti nákladům na vstup na kapitálově intenzivní trhy (oblast chemického nebo energetického průmyslu). [6]

Přístupem k distribuční síti se rozumí např. pivovarnické společnosti v Německu, Francii a Británii, které po desetiletí investovaly do financování barů a hostinců, což vedlo k distribuci jejich produktů. Dalším konkurentům toto počínání velmi znesnadňovalo vstup na tento trh. [6]

Cenové zvýhodnění nezávislé na velikosti souvisí s předčasným vstupem na trh a tím získanými zkušenostmi. Pro konkurenci je těžké proniknout na trh, jestliže existuje zavedený podnik, který zná důkladně trh, má výborné vztahy s nákupčími a dodavateli a dokáže vyřešit tržní a provozní problémy. [6]

Protiopatření zavedených firem na trhu se snaží potenciálnímu vstupujícímu podniku znesnadnit či zabránit v přístupu na daný trh. Další potíží vstupu může být velká nákladovost. [6]

Legislativa nebo akce státní správy se snaží o legislativní omezení konkurence díky různým normám, ochraně patentů, regulaci a kontrole trhu. [6]

Diferenciace představuje zabezpečení produktu či služby, kterou zákazník považuje za odlišnou a které připisuje vyšší hodnotu, než odpovídající službě či produktu konkurence. [6]

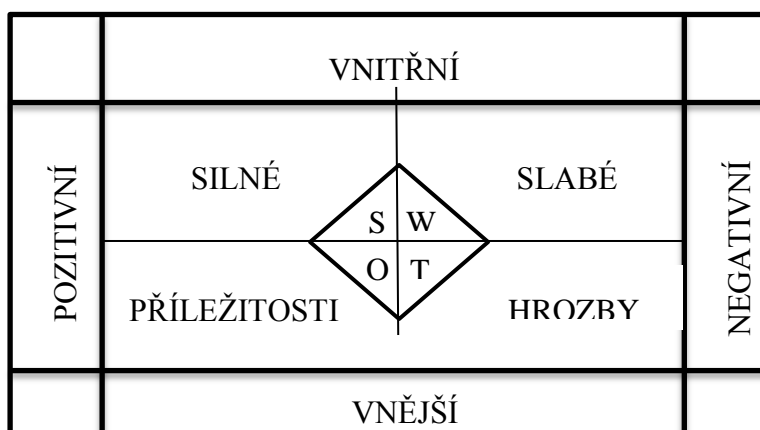
Přitažlivost trhu pro vstup nových podniků se tedy určuje podle výšky vstupních a výstupních bariér. Nejvýše ziskový je takový trh, který má vysoké vstupní bariéry a nízké výstupní, protože jen nízký počet firem může do odvětví vstoupit a neúspěšné firmy mohou z trhu bez problému odejít. Jsou-li vysoké, jak vstupní, tak výstupní bariéry, je potenciál ziskovosti a rizika vysoký, protože i neúspěšné firmy jsou nucené na trhu zůstat a bojovat o přežití. Pokud jsou výstupní i vstupní bariéry nízké, mohou podniky snadno vstoupit i vystoupit z odvětví, ale zisk je většinou nízký a stálý. Nejhorší jsou nízké vstupní, ale vysoké výstupní bariéry. V období rozvoje odvětví podniky snadno vstoupí, ale při zhoršení podmínek je těžké odejít z daného odvětví. [5]

1.7 SWOT analýza

Pro analýzu vnitřního a vnějšího okolí podniku se využívá SWOT analýza. Slovo SWOT je zkratkou čtyř kategorií faktorů okolí: silné stránky (Strong), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities), hrozby (Threats). S vnitřním okolím souvisí silné a slabé stránky daného podniku, s vnějším okolím příležitosti a hrozby. [4]

Cílem této analýzy je určit, do jaké míry je současná strategie organizace vhodná, určit specifická silná a slabá místa této strategie a schopnost této strategie vyrovnat se se změnami v obchodním prostředí. Tuto analýzu lze využít i k určení existence dalších možností využití unikátních zdrojů či klíčových kompetencí organizace. [6] Podstata SWOT analýzy je znázorněna v obrázku č. 4.

Obr. č. 4: Podstata SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování, 2015, na základě [4]

Ze SWOT analýzy lze odvodit čtyři základní strategie [4]:

- **SO:** využití silných stránek ve prospěch příležitostí
- **WO:** překonání slabých stránek využitím příležitostí
- **ST:** využití silných stránek k odstranění ohrožení
- **WT:** minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení.

Kvalita výstupu SWOT analýzy je velmi závislá na kvalitě vstupních dat. Je-li zdrojem dat pouhý rozhovor s generálním ředitelem společnosti, bez ohledu na velikost jeho přehledu, jedná se jen o jednotlivý názor, jednotlivý pohled. Zdroj dat by měl být širší okruh zúčastněných subjektů např. zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, partneři. [11]

Tyto zúčastněné subjekty by měli mít odborný, neosobní pohled na analyzované problémy. Velikost okruhu zúčastněných subjektů závisí na tom, co se má v podniku analyzovat. Běžná analýza vystačí se šesti až deseti subjekty, ale při radikálních změnách v podniku je zapotřebí dvaceti až třiceti subjektů. [11]

SWOT analýza má i svá omezení, hlavně tendenci zjednodušovat. V některých případech může být zařazení do určité kategorie jednoho konkrétního faktoru nejednoznačné nebo ze silné stránky se může při různých kombinacích ostatních faktorů stát slabá stránka. [11]

2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

2.1 Základní údaje

Obchodní název:	BR PROGRESS s.r.o.
Sídlo:	Durasova 1360, Rakovník II, 269 01
IČO:	25643495
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Datum zápisu:	05. 02. 1998
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona projektová činnost ve výstavbě provádění staveb, jejich změn a odstraňování
Společník:	Pavel Jaško
Počet zaměstnanců:	20

2.2 Historie a předmět činnosti podniku

Firma BR Progress působí na českém i zahraničním trhu již několik let. Tato společnost nemá žádnou pobočku. Během své existence došlo několikrát ke změně předmětu činnosti firmy. Nyní tvoří předmět činnosti podniku výroba dřevěných atypických palet a přepravních obalů. Dle odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) patří výroba palet do zpracování dřeva, výroby dřevařských, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku s číslem OKEČ 20, přesněji do pilařské výroby a impregnace dřeva s číslem OKEČ 20.1. [59]

2.2.1 Historie společnosti

Firma byla založena jako B&R PROGRESS, s.r.o. Společnost nesla tento název několik let. Od svého založení se společnost specializovala na provozování realitní kanceláře v Rakovníku. [59]

Tento předmět činnosti byl postupně nahrazen výstavbou montovaných domů na klíč. Tato nová specializace umožnila růst firmy. [59]

Poptávka po montovaných domech rostla, a tak společnost kromě kanceláře v Rakovníku otevřela provozovnu v pronajatých prostorách Agrowestu v Kožlanech. V provozovně se vyráběly dřevěné panely. Z těchto panelů se stavěli rodinné domy. [59]

V roce 2004 došlo k poupravění názvu firmy na BR PROGRESS s.r.o. V roce 2007 koupila společnost starý pilařský areál v Kožlanech, který začala postupně opravovat. V tomto roce společnost opustila pronajaté prostory v Agrowestu a přesunula veškerou výrobu do areálu pily. Po ekonomické krizi v roce 2008 došlo ke snížení poptávky po výstavbě montovaných domů na klíč. Společnost viděla svou budoucnost ve změně svého předmětu činnosti. Avšak výroba montovaných domů na klíč je až dodnes vedlejší činností firmy. [59]

Po roce 2008 se firma začala specializovat na výrobu dřevěných atypických palet a transportních obalů. V roce 2008 došlo k vybudování nové haly v areálu pily. Nová hala nabídla větší výrobní a skladovací plochu. [59]

V roce 2009 došlo k výstavbě peletovací linky v areálu pily. Peletovací linka vytváří ekologické palivo pro domácnosti nebo firmy. [59]

V roce 2013 došlo k přesutí kanceláře z Rakovníka do areálu pily v Kožlanech. Od tohoto roku má společnost jediného majitele, pana Pavla Jaška. [59]

2.2.2 Předmět činnosti

Atypické dřevěné palety

Hlavním předmětem činnosti firmy je výroba dřevěných atypických palet a přepravních obalů. V příloze jsou uvedeny příklady atypických palet.

Atypické palety a přepravní obaly jsou vytvořeny podle přesných požadavků zákazníka.

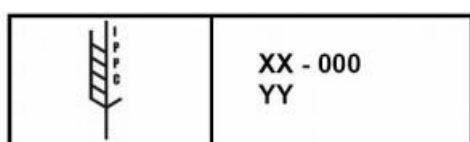
Postup výroby je následovný. Nejprve jsou nakráčeny přesné přířezy a kostky potřebné pro vytvoření palety. Celá paleta je sestavována dvojicí zaměstnanců na paletovacích stolech. Paleta je sestavována pomocí pneumatických pistolí. Hotové palety jsou skládány do štosů. Jednotlivé štosy se páskují.

Na každou paletu je vypalován identifikační znak IPPC a dle přání zákazníka jeho vlastní identifikační znaky (např. firma OPEL vyžaduje na palety vypalovat logo firmy OPEL nebo číslo palety např. V-13). [59] Příklady těchto znaků se nacházejí v příloze této práce.

Na palety je vypalován znak IPPC dle Mezinárodního standardu pro fytosanitární opatření č. 15 (standard ISPM 15). Tento standard je naplněn postupy při výrobě, aby se předešlo zavlečení a šíření škodlivých organismů. Jedná se o používání odkorněného dřeva (stanovená tolerance zbytků kůry na dřevě) a schváleného ošetření dřeva. Odkorněné dřevo je dnes běžně používáno, proto se ve znaku IPPC již nevyskytuje zkratka DB (debarked). [15]

Dále se ve znaku vyskytuje zkratka HT (heat treatment), neboli tepelné ošetření. Obalový materiál musí být tepelně ošetřen při minimální teplotě 56 °C a to po minimální dobu 30 minut dosažených nepřetržitě v celém profilu dřeva. V uzavřené komoře se dřevo vysouší pomocí řízené teploty. Dochází k odstranění přebytečné vlhkosti ze dřeva a snižuje se hmotnost dřeva. Tato kombinace má smrtelný účinek pro většinu škodlivých organismů. Ve znaku se může nacházet i zkratka MB, jedná se o ošetření chemickým prostředkem v plynné formě, které je v ČR zakázáno. [15]

Obr. č. 5: Znak IPPC



Zdroj: vlastní zpracování, 2015, na základě [15]

V levé polovině obrázku č. 5 je vyobrazen symbol znaku, IPPC (International Plant Protection Convention). V pravé polovině obrázku č. 5 se nachází kód země (XX), kód výrobce/poskytovatele ošetření (000) a kód ošetření pomocí vhodné zkratky (HT nebo MB) (YY). [15] Společnost BR Progress vlastní tento mezinárodní certifikát a firmě byla přidělena značka CZ - 0428 HT. [59]

Pelety

Dřevěné pelety jsou ekologické palivo. Pelety mají vzhled kulatých válečků, v průměru od 6 do 8mm a o délce až 30mm. Společnost BR Progress vyrábí dřevěné pelety z pilin (hlavně ze smrkových bez obsahu kůry) silným stlačením, tedy peletováním. K soudržnosti pelet kromě vysokého tlaku přispívá i lignin ve dřevě. Peletováním vzniká biopalivo s vysokou energetickou hustotou a tepelnou výhřevností. [23] Výhřevnost pelet z dřevěných pilin se pohybuje od 16,5 do 18,5 MJ/kg. [37]

Společnost vyrábí pelety o průměru 6mm. Pelety se prodávají v 15 kg pytlích. Výhodou pelet je snadná manipulace a doprava pytlů. [23] Firma dodržuje při výrobě českou normu ČSN P CEN/TS 14961. [16]

Dřevostavby

Vedlejší činností společnosti BR PROGRESS s.r.o. je výroba montovaných domů, tedy dřevostaveb. Dřevostavby patří do kategorie nízkoenergetických staveb. [17]

Dřevostavby dokáží snížit energii na vytápění až o 30% oproti běžným stavbám (např. cihlovým). Další výhodou je menší tloušťka obvodových stěn při zachování požadované tepelné izolace, tím dojde k zvýšení obytné plochy, rozdíl je zpravidla 10% oproti běžným stavbám. Pozitivem je i suchý výrobní proces, díky kterému se do stavby nevnaší vlhkost. Podstatnou předností dřevostaveb je nižší doba výstavby než u cihlových domů, výstavba dřevostaveb trvá zpravidla od 2 do 3 měsíců. [17]

Společnost BR Progress staví 3 typy dřevostaveb: domy Alfa, Beta a Gama. Pokud zákazník předloží vlastní návrh půdorysného plánu, je dřevostavba dle něj vyhotovena. [17]

Domy typu Alfa se vyznačují jako patrové stavby, kde se jednotlivé typy liší velikostí obytné plochy. Patrové dřevostavby Beta a Gama se liší velikostí obytné plochy a složitostí stavby. [17]

Společnost se zabývá i výstavbou pasivních domů. Velkou výhodou těchto domů je snížení nákladů na vytápění až o 90%, kvalitní tepelná a akustická izolace, příjemné vnitřní klima, větrání bez prachu a průvanu. Pasivní dům musí splňovat přísné normy na vyhotovení. [17]

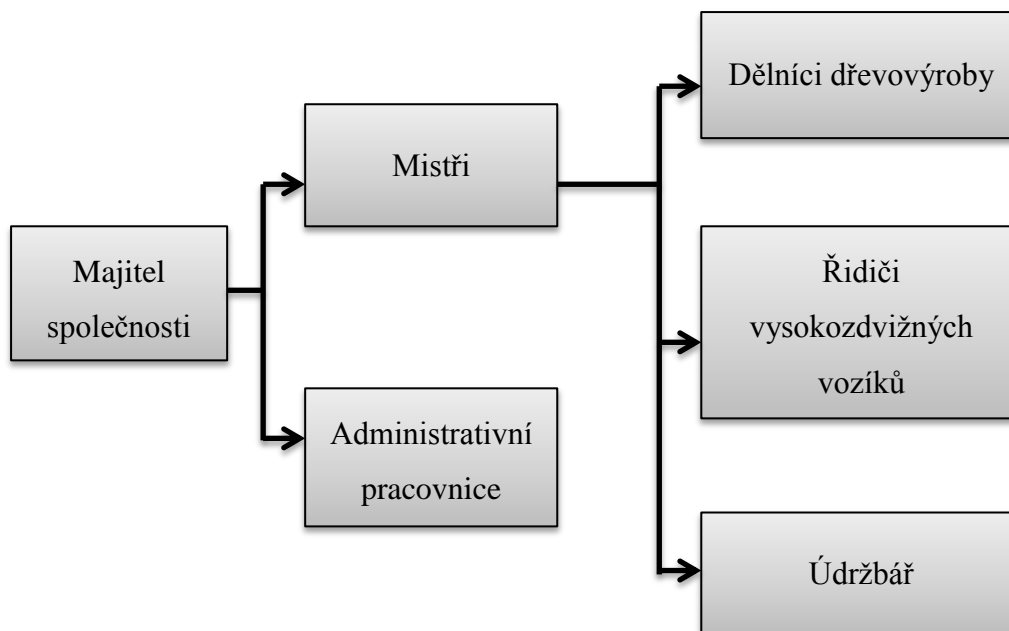
Projektová činnost

Společnost provozuje i projektovou činnost, která je vázaná s výše uvedenými typy dřevostaveb. Obsahem projektu je stavební část, zdravotní technika, elektroprojekt a požární zpráva. Projekt může být rozšířen i o projektovou dokumentaci přípojky vody a kanalizace, zajištění radonového průzkumu nebo umístění stavby na pozemku. [17]

2.3 Organizační struktura

V čele společnosti BR Progress stojí majitel, který se stará o kontrolu chodu kanceláře, zajišťuje vztahy se zákazníky a kontroluje výrobu. Přímě pod ním v organizační struktuře nalezneme mistry, kteří zajišťují plynulost výroby, kontrolu výrobků a zaměstnanců. Mistři se podílí na vytváření denního výrobního plánu. Na stejné úrovni nalezneme administrativní pracovníce. Náplň práce administrativní pracovníce je fakturace, vyřizování korespondence, vyplňování dokumentů pro řidiče atd. Další stupeň v organizační struktuře tvoří dělníci dřevovýroby, řidiči vysokozdvížných vozíků a údržbář areálu.

Obr. č. 6: Organizační struktura firmy BR Progress



Zdroj: vlastní zpracování, 2015, na základě [59]

2.4 Zaměstnanci společnosti BR Progress

Firma BR Progress zaměstnávala na konci března letošního roku 20 zaměstnanců. Každý zaměstnanec má 3 měsíční zkušební dobu. Po dobu jednoho roku pracují noví zaměstnanci na dohodu o provedení práce. [59]

Z 20 zaměstnanců jich 10 pracuje ve firmě 5 až 10 let a nachází se ve věkové kategorii od 35 do 50 let. Tito zaměstnanci pracují na pozici dvou mistrů, sedmi dělníků dřevovýroby a jednoho řidiče vysokozdvížného vozíku. Nynější mistři byli na tyto pozice povýšeni z pozic dělníků dřevovýroby. Znají postup výroby atypických palet, znají problémy spojené s výrobou palet a snaží se těmto problémům předejít důslednou kontrolou výrobního procesu a vyrobených palet. [59]

Zbylých 10 zaměstnanců firmy pracuje na pozici dělníků dřevovýroby. Zhruba polovina těchto zaměstnanců pracuje ve firmě 3 roky. Zbývající zaměstnanci jsou ještě ve zkušební době. [59]

Firma neustále hledá novou pracovní sílu. Většina nových zaměstnanců nepracuje ve firmě ani celou zkušební dobu. Noví zaměstnanci mají špatné povahové vlastnosti a pracovní nekázeň a nesamostatnost. Mezi špatné povahové vlastnosti lze zařadit nedochvilnost, nesoustředěnost, laxnost a neochotu k práci. Tito zaměstnanci vytváří nekvalitní výrobky, které firmě způsobují reklamace. [59]

Dlouholetá spolupráce mezi firmou BR Progress a jejími zákazníky ovlivňuje, že odběr palet je během roku téměř rovnoměrný. Denní plán výroby je rozvržen na 8 hodinovou pracovní dobu zaměstnanců. Zaměstnanci musí být soustředění a minimalizovat chybovost při výrobě palet, aby zvládli dodržet denní plán výroby. [59]

Zřídka se vyskytne objednávka na vyšší počet palet, než je ve standardních objednávkách. Potom zaměstnanci firmy pracují přesčas nebo o sobotách.

Firma BR Progress již několik let spolupracuje s pracovními agenturami. Firma využívá služeb pracovní agentury EMONA KRONI s.r.o. Firmu vedl k vytvoření této spolupráce hlavně nedostatek kvalitní pracovní síly v okolí Kožlan. Spolupráce s pracovní agenturou se firmě vyplácí. Externí zaměstnanci pracují ve firmě hlavně dlouhodobě, jen zřídka krátkodobě. Externí zaměstnanci navyšují počet pracovníků ve výrobě, a tím pomáhají firmě BR Progress dodržet termíny dodání některých zakázek. V letních měsících si stálí zaměstnanci firmy vybírají dovolené, a tak jsou externí

zaměstnanci řešením nedostatku zaměstnanců v tomto období. Avšak i u externích zaměstnanců se projevují negativní povahové rysy a neochota k práci. [59]

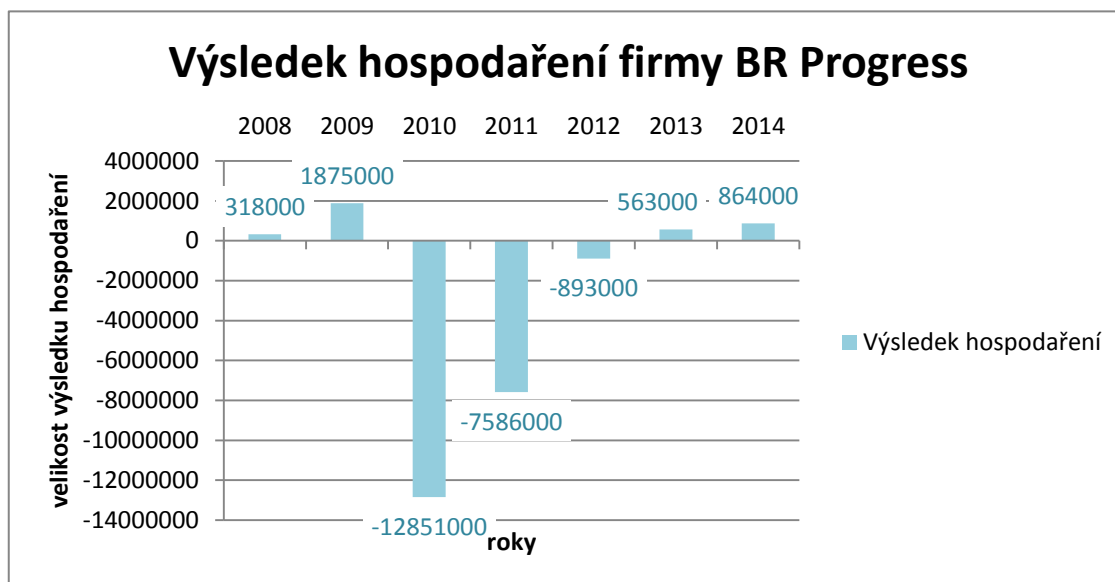
2.5 Finanční situace firmy BR Progress

Finanční situace firmy BR Progress je interpretována pomocí výsledku hospodaření, finančních ukazatelů a velikosti tržeb. Konkrétně se jedná o poměrové ukazatele likvidity a rentability. Díky těmto ukazatelům lze zjistit, jak firma BR Progress splácí své krátkodobé závazky, a jak efektivně pracuje se svými vlastními prostředky. Podklady (Výkaz zisku a ztráty, Rozvaha) pro zpracování finanční situace podniku BR Progress se nacházejí na Justice.cz, proto je v příloze této práce k náhledu Výkaz zisku a ztráty a Rozvaha z roku 2014.

Finanční situace firmy:

1. Výsledek hospodaření se vypočte jako rozdíl výnosů a nákladů. Kladný výsledek hospodaření signalizuje zisk společnosti za dané účetní období, záporný výsledek ztrátu.

Obr. č. 7: Výsledek hospodaření firmy BR Progress



Zdroj: vlastní zpracování, 2015, na základě [59]

2. Ukazatel likvidity určují schopnost společnosti uspokojit své běžné závazky. Tento ukazatel určuje, jestli bude firma schopna splatit své dluhy, když nastane doba jejich splatnosti. [8]

- **Běžná likvidita**

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

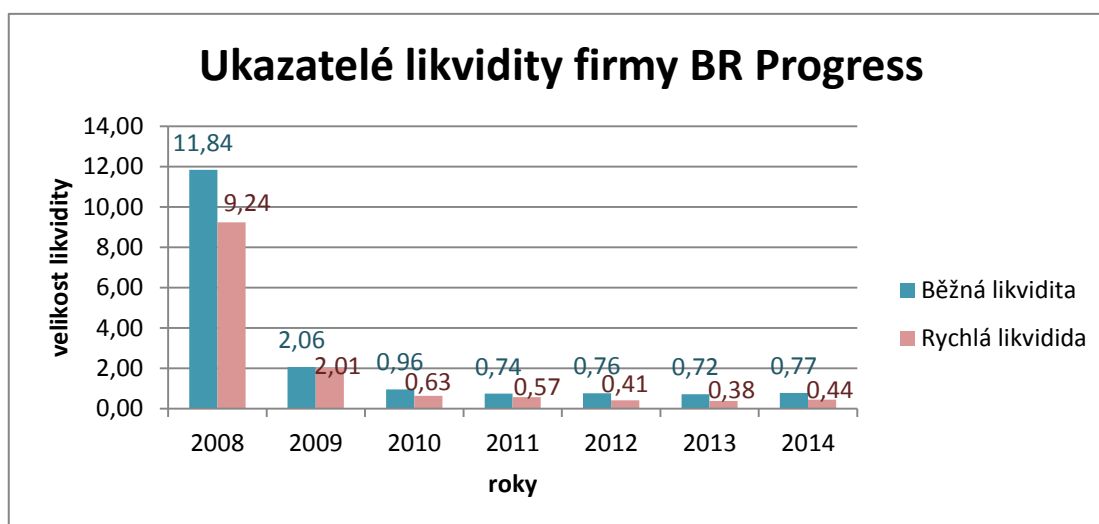
Tento ukazatel se nazývá likvidita 3. stupně a měří platební schopnost z hlediska kratšího období (většinou se počítá měsíčně). V čitateli se nachází veškerá oběžná aktiva a ve jmenovateli všechny peněžní závazky splatné do jednoho roku. Přijatelná hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v intervalu od 1,5 – 2,5. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím menší je riziko platební neschopnosti podniku. Vyšší hodnota ukazatele než je daný interval znamená, že se snižuje výnosnost podniku, výnosnost je téměř nulová. [8]

- **Rychlá likvidita**

Rychlá likvidita = oběžná aktiva – zásoby / krátkodobé závazky

Tento ukazatel je označován jako likvidita 2. Stupně a hodnotí platební schopnost podniku po odečtení zásob z oběžných aktiv, a proto mnohem lépe vystihuje okamžitou platební schopnost. Zásoby jsou většinou méně likvidní než ostatní oběžná aktiva. Přijatelná hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v intervalu od 1 – 1,5, ale za kritickou hodnotu se považuje hodnota 1. [8]

Obr. č. 8: Ukazatelé likvidity firmy BR Progress



Zdroj: vlastní zpracování, 2015, na základě [59]

3. Ukazatel rentability určuje kvantitativní podílové měřítko, které poměruje vývoj tokové veličiny (výsledek hospodaření) za určité období s průměrnou výší stavové veličiny (aktiva, kapitál) v daném období. [12]

- **Rentabilita celkových aktiv**

Rentabilita celkových aktiv = výsledek hospodaření (EBIT) / celková aktiva

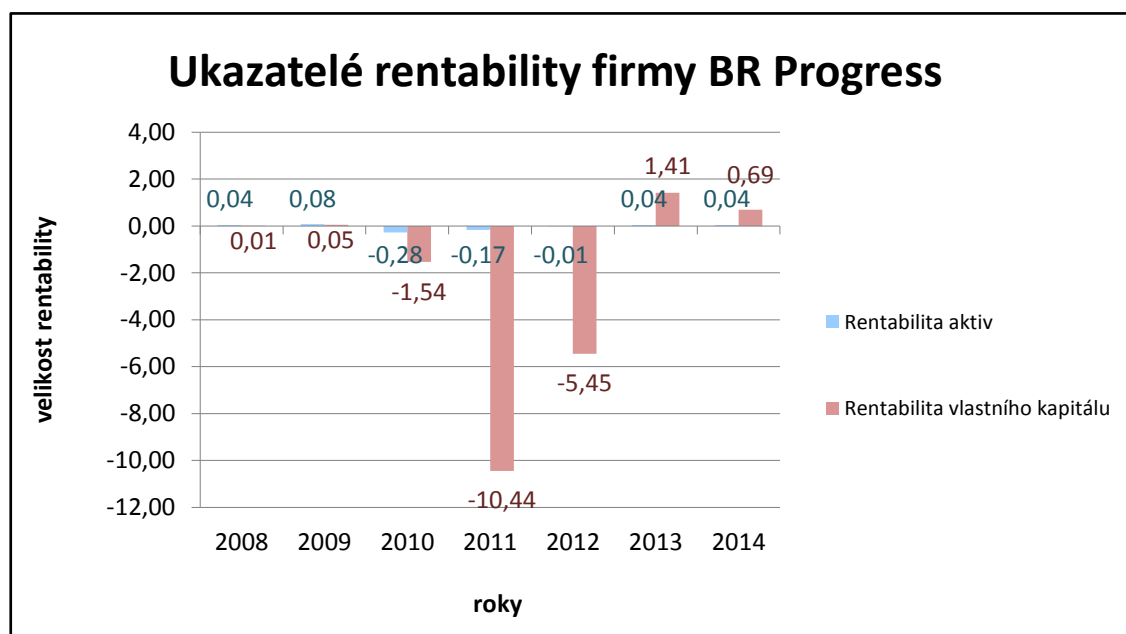
Tento ukazatel udává zhodnocení aktiv bez ohledu na strukturu zdrojů jejich financování. Považuje se tedy za měřítko celkové efektivity zkoumané činnosti. Do výpočtu by se měl používat výsledek hospodaření před odečtením úroků a daní (EBIT) nebo výsledek hospodaření před odečtením úroků a po odečtení daně (EBIAT), ale z tohoto výsledku hospodaření by se měl odečíst úrokový daňový štít (daňová úspora). [12]

- **Rentabilita vlastního kapitálu**

Rentabilita vlastního kapitálu = výsledek hospodaření (EAT) / vlastní kapitál

Tento ukazatel představuje efektivnost zkoumané činnosti z pohledu vlastníka. Tedy umožňuje posoudit výkonnost z pozice vlastníka potom, co byly zaplacené požadavky všech ostatních zájmových skupin. Do výpočtu se používá výsledek hospodaření po odečtení úroků i daní (EAT). [12]

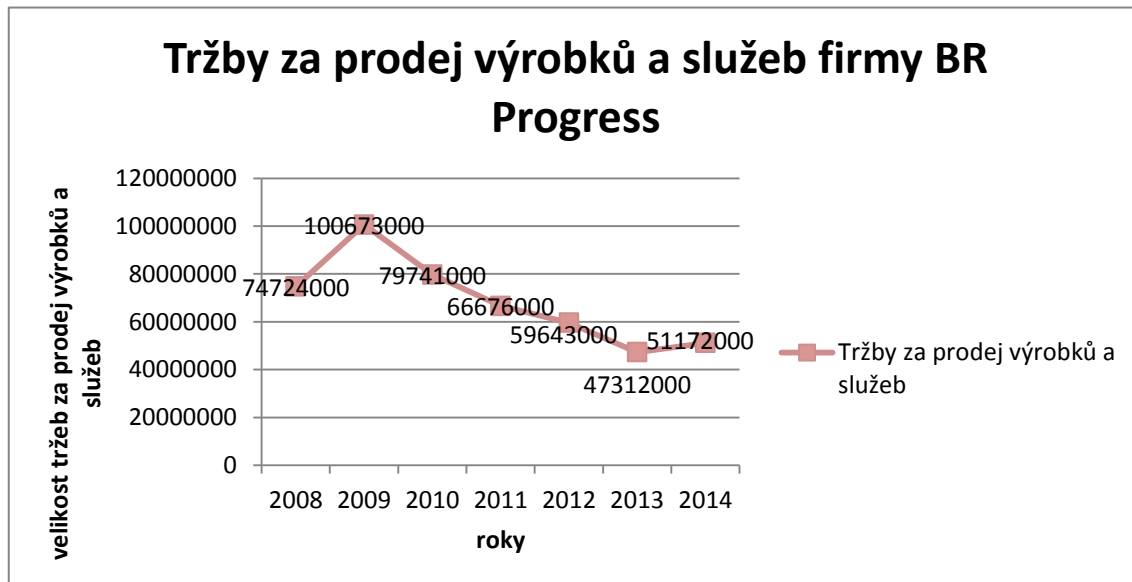
Obr. č. 9: Ukazatelé rentability firmy BR Progress



Zdroj: vlastní zpracování, 2015, na základě [59]

4. Porovnáním tržeb za prodej výrobků a služeb v jednotlivých letech, lze zjistit, zda změna předmětu činnosti firmy se projevila na výši tržeb.

Obr. č. 10: Tržby za prodej výrobků a služeb firmy BR Progress



Zdroj: vlastní zpracování, 2015, na základě [59]

Hodnocení finanční situace firmy BR Progress

Z předchozích obrázků č. 7, 8 a 9 je patrné, že podnik BR Progress zasáhla ekonomická krize v roce 2008. Kvůli ekonomické krizi došlo ke zvýšení sazeb u hypoték a složitějšímu získání hypotéky. Mnoho obyvatel přestalo uvažovat o hypotéce a nemělo dostatečný finanční kapitál k využití služeb stavebních firem. Poptávka po montovaných domech na klíč se snižovala.

Firma nemohla najít odbyt pro své montované domy na klíč a musela změnit předmět podnikání, aby odvrátila hrozící ukončení činnosti podnikání. Firma investovala do nákupu areálu pily, na který si vzala dlouhodobý úvěr. Společnost se snažila areál zrekonstruovat, a tak si vzala další dlouhodobý úvěr na výstavbu haly. Tento úvěr je dnes již splacen. Podniku rozhodnutí o změně předmětu podnikání zajistilo přežití na trhu. Firma se kvůli rychlé změně předmětu podnikání, ekonomické krizi a čerpání dvou dlouhodobých úvěrů potýkala v letech 2010 až 2012 s finančními problémy. [59]

Hodnoty ukazatelů likvidity naznačují, že má nyní firma problémy se svými platebními schopnostmi. Podnik se ale snaží splácet své závazky včas. Výsledek hospodaření i

hodnoty rentability aktiv a vlastního kapitálu jsou v posledních dvou letech v kladných číslech. Ke zlepšení finanční situace v posledních dvou letech přispěl vývoj české ekonomiky, česká ekonomika již není ve fázi recese. Ke zlepšení napomohl i technický rozvoj a zvýšení produkce firmy. Firma se pomalu vyrovnává s následky krize a rychlé změny předmětu činnosti a stává se opět stabilním podnikem se stabilní zákaznickou základnou.

Tržby za prodej výrobků a služeb znázorněné v obr. č. 10 od roku 2009 klesaly. Pokles může být zapříčiněn rychlou změnou předmětu činnosti podniku nebo ekonomickou situací v zemi. Pokles mohl být způsoben i tím, že firma musela získat nové zákazníky odebírající palety. V posledních 4 letech došlo k ustálení výrobního procesu, vytvoření stabilní produkce, což se v roce 2014 projevilo růstem tržeb za prodej výrobků a služeb. Získáním nových zákazníků a navýšením objemu výroby (např. zavedením odpolední směny) by došlo k dalšímu růstu tržeb.

2.6 Propagace

Firma se snaží propagací efektivně cílit na své zákazníky. V době, kdy hlavním předmětem činnosti firmy byla výstavba rodinných domů na klíč, firma inzerovala v časopisech, na internetu, na billboardech a pravidelně navštěvovala veletrhy i výstavy. Firma BR Progress se snažila zvýšit povědomí o firmě u potenciálních zákazníků. Firma inzerovala v časopisech Dům a byt, Dřevo a stavby nebo v informačním katalogu o Kralovicku. Podnik používal i svůj propagační materiál např. letáky o výhodách dřevostaveb, brožury o společnosti. Firma inzerovala na billboardu v Rakovníku a v Kožlancech. Společnost měla i několik let propagační stánek na veletrhu FOR ARCH a aktivně navštěvovala Mezinárodní stavební veletrh v Brně. Firma vlastní webové stránky, kde nabízí potenciálním zákazníkům své produkty. [59]

Po změně předmětu činnosti přestala firma BR Progress aktivně inzerovat. Firma nemusí aktivně inzerovat, aby získala zákazníky odebírající atypické palety, neboť tyto zákazníci jsou hlavně velké nadnárodní společnosti. Firma se snaží tyto zákazníky získat díky svým kvalitním výrobkům a flexibilnímu přístupu k požadavkům zákazníků. Nyní firma provozuje webové stránky, vlastní billboard v Kožlancech a občas inzeruje v časopisech o dřevostavbách. Majitel firmy se snaží aktivně navštěvovat veletrhy a

výstavy cílené na dřevovýrobu, jedná se o veletrhy Dřevo a stavby Brno a Dřevostavby v Praze. [59]

2.7 Technologické vybavení firmy BR Progress

Firma BR Progress se snaží neustále zlepšovat technologické vybavení v areálu provozovny. V hale se nachází několik paletovacích stolů, stolních pil, pneumatických pistolí a mostový jeřáb. Ve zbylém areálu firmy se nachází stroje na krácení dřeva a vysokozdvížné vozíky.

Majitel firmy uvažuje o pořízení paletovacího stroje. Tento stroj by zvýšil objem produkce a dodal firmě image, která by oslovila potenciální zákazníky. Pořízením paletovacího stroje by vzrostla konkurenceschopnost firmy.

3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ FIRMY BR PROGRESS

V této analýze firmy se zaměřím na aktuální předmět činnosti. Tímto předmětem je výroba atypických dřevěných palet a transportních obalů.

3.1 Makrookolí podniku

3.1.1 Geografické okolí

Provozovna firmy BR Progress se nachází v Kožlanech. Kožlany leží na rozhraní Plzeňského a Středočeského kraje. Společnost využívá k přepravě svých výrobků silniční síť.

Kožlany se nacházejí 40 km od města Plzeň. Cesta z Kožlan do Plzně vede po silnici I/27. Doba jízdy závisí na silničním provozu, pohybuje se od 45 až do 60 minut. Nyní probíhá ve městě Plasy oprava kanalizace a oprava silnice na úseku mezi Kožlany a Kralovicemi. Tyto opravy vedou ke zpomalení provozu a vytváření kolon.

Plzeň je 4. největší město České republiky. Plzeň je významné průmyslové a pivovarnické město. Plzeň získala titul Evropské hlavní město kultury pro rok 2015. Kolem města vede dálnice D5. Cesta po dálnici trvá na hraniční přechod Rozvadov zhruba 50 minut. [50]

Kožlany prochází silnice II/229 vedoucí do Rakovníka. V blízkosti Rakovníka se nachází Nové Strašecí, ze kterého se lze napojit na rychlostní silnici R6 a být během hodiny v Praze.

Pro firmu je nejlepší ucházet se o zákazníky do vzdálenosti 70km (např. kvůli nižším nákladům na logistiku, lepší komunikaci se zákazníkem). Část odběratelských závodů firmy BR Progress se nachází 100 až 400km daleko. [59]

Pro firmu není výhodné ucházet se o zákazníky ve vzdálenosti 400km a více. Tato vzdálenost sebou přináší vyšší náklady na dopravu, které se projeví ve vyšší ceně. Kvůli vyšší ceně palet nebude firma schopna konkurovat ostatním firmám, které budou mít nižší dopravní náklady a nižší cenu. Logistika hraje v ceně výrobku velkou roli, neboť palety mají různé rozměry a na nákladní auto se jich naloží jen omezený počet. Pro odběratelský závod BMW, který odebírá nesmontované části transportních obalů, se na 1 nákladní automobil naloží 200ks boků (vnější rozměr 1840x1810x40mm), 240ks čel

(vnější rozměr 1810x1160x40mm), 95ks podlah (vnější rozměr 1800x1160x125mm) a 120ks vík (vnější rozměr 1840x1200x1845mm). [59]

Zákazníci z řad velkých nadnárodních společností vytváří své dceřiné pobočky hlavně v průmyslových zónách důležitých měst (důležitost může tkvít v blízkosti dálnice, lodní dopravy, odbytu pro své výrobky atd.) nebo na tzv. zelených loukách či v brownfieldech. Nadnárodní společnosti mající tradici v ČR můžeme najít v jejich zakladatelských městech (např. v Plzni Doosan Škoda Power, Pilsner Urquell).

Největší a pro společnost nejdůležitější strategické průmyslové zóny jsou z hlediska nadnárodních zákazníků průmyslové zóny: Most Joseph, Žatec Triangle, Holešov. [20]

V Plzeňském kraji se nachází 14 průmyslových zón. Patří mezi ně Chotíkov - jihovýchod, Hrádek, Holýšov – sever, Logistický park Bor (Nová Hospoda), Líně, Klatovy, Úhernice, Plzeň – Karlovarská atd. [53]

V Plzeňském kraji nalezneme podle databáze brownfieldů 10 potenciálních míst pro podnikání. Mezi zregenerované brownfieldey patří např. park Škoda Plzeň, cukrovar Lovosice. [20]

Zákazníky firmy tvoří i malé a střední podniky, jejichž sídla a provozovny jsou vázané na místo odbytu jejich výrobků.

Stálý zaměstnanci firmy BR Progress většinou pochází z Kožlan, Kralovic a blízkého okolí. Do zaměstnání dojíždí pouze externí zaměstnanci z pracovní agentury, které firma najala, jelikož v okolí Kožlan nemohla najít kvalifikované pracovníky. [59]

3.1.2 Sociální okolí

Plzeňský kraj měl k 31.12.2013 573 469 tisíc obyvatel. Hrubá míra přirozeného přírůstku obyvatel byla k 31.12.2013 -0,96. [53] Přirozený přírůstek je rozdíl mezi počtem živě narozených a počtem zemřelých ve sledované populaci během určitého období. [57] Konkrétně v okrese Plzeň – sever byl počet obyvatel 76 673 tisíc, hrubá míra přirozeného přírůstku obyvatel byla 0,42. [53]

Většina obyvatel z Plzeňského kraje se nacházela v roce 2013 ve věkové skupině 15-59 let. Jedná se o 346 391 tisíc obyvatel. V tomtéž roce se nacházelo 40 573 tisíc obyvatel

ve věkové skupině 60-64 let. Většina obyvatelstva kraje se nachází v produktivním věku. [53]

Průměrný důchod v kraji v roce 2013 byl 10.634,-Kč. [53]

3.1.3 Politické okolí

Politické okolí má jen minimální vliv na chod firmy BR Progress. Firma spolupracuje s úřady práce, kde podnik inzeruje a hledá nové zaměstnance. Na úřadu práce v Kralovicích nabízeli podnikům projekt Stáže ve firmách, vzdělávání praxí. Jedná se o projekt podporovaný EU, ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, Evropským sociálním fondem v ČR a OP Vzdělání pro konkurenceschopnost. Zájemce musí vyplnit registraci na internetu a poté se může hlásit ke kartám stáží. Stáž je omezena počtem hodin, dále je dána harmonogramem (rozpisem docházky). Stážistu během stáže odborně vede mentor, který je zaměstnancem poskytovatele stáže a je hlavní osobou zodpovědnou za průběh a kvalitu stáže. Náklady na stáž jsou naceněny fixní částkou a po skončení stáže jsou tyto náklady uhrazeny poskytovatelem stáže z rozpočtu projektu. [54]

3.1.4 Právní okolí

Firma BR Progress je společnost s ručením omezeným. Společnost musí dodržovat zákony, které vymezují její činnost. 01. 01. 2014 nahradil Obchodní zákoník Zákon o obchodních korporacích (ZOK) a nový Občanský zákoník (NOZ). ZOK zahrnuje všechny formy obchodních společností (společnost s ručením omezeným, akciovou a komanditní společnost, veřejnou obchodní spol., evropskou spol. a evropské hospodářské zájmové sdružení) i družstev (myšleno družstvo v užším smyslu, tedy bytové, sociální a evropské družstvo). [40]

ZOK dopadá hlavně na tuzemské formy těchto korporací, protože evropské jsou především ovlivněny zvláštními předpisy EU. [40]

ZOK upravuje základní podmínky fungování obchodních korporací od jejich založení, přes odpovědnosti členů organizací, činnosti v rámci koncernů, až po jejich zrušení. [19]

Úpravou zákona došlo k právním úpravám u společností s ručením omezením. Tyto změny mají zjednodušit podnikání. První změnou je libovolná výše základního kapitálu a minimální výše je 1 Kč. [19]

Další změnou je uvolnění právní úpravy podílu, tedy pokud vlastní společník třeba 30% podílu společnosti a získá dalších 20% podílu téže společnosti. Může, ale nemusí dojít k spojení těchto podílů, tedy celkem by vlastnil 50% podíl dané společnosti. Pokud se společník rozhodne prodat 20%, může je prodat bez rozdělování svého podílu. [40]

Dále je snadnější převod podílu na další osoby, i přestože je ve společenské smlouvě určeno, že podíl je kmenový list, tedy cenný papír na řad. K převodu podílu může dojít jen ústní smlouvou a předáním kmenového listu s příslušným rubopisem. [40]

Snadnější je i jednostranné vystoupení společníka ze společnosti. Může vystoupit, pokud nesouhlasí s určitým rozhodnutím valné hromady nebo mu je bezdůvodně odepřen souhlas s převodem podílu. [40]

V roce 2015 je sazba daně z příjmu právnických osob 19%. Tato sazba platí od roku 2010. Dříve byla sazba 20%, tedy vyšší. [19]

Firmu ovlivňuje zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, § 9 odst. 1. Tento zákon umožňuje firmě BR Progress dodávat německému zákazníkovi společnosti Isidor Feigl atypické palety nezátížené o DPH. DPH odvádí právě zmíněný zákazník. Tento zákon velmi podporuje export. [18]

3.1.5 Ekonomické okolí

Česká ekonomika se nachází ve fázi oživení. Oživení se výrazně zrychlilo již ve 4. čtvrtletí roku 2014. Ekonomický růst byl vyvolán hlavně domácí poptávkou (spotřebou domácností a vlády, tvorbou fixního kapitálu). V roce 2015 je ekonomika ovlivněna několika faktory. Hlavním faktorem je pozitivní nabídkový šok ve formě nízkých cen ropy na komoditním trhu. Podle předpovědi ministerstva financí se předpokládá, že průměrná dolarová cena ropy Brent bude v roce 2015 skoro o 2/5 nižší než v roce 2014. Oslabení eura (i koruny) vůči americkému dolaru mírně tlumí dopady nízké dolarové ceny ropy, ale i tak by měla být ropa v korunovém vyjádření skoro o čtvrtinu levnější než v roce 2014. Dalším pozitivním faktorem pro oživení české ekonomiky je fiskální stimulace. Fiskální stimulaci je možné vyjádřit fiskálním úsilím vládního sektoru

(meziroční změna poměru strukturálního salda k HDP). Expanzivní fiskální politika je zlepšena díky snaze o vyčerpání maximálního množství prostředků z fondů EU z finanční perspektivy 2007-2013 do konce roku 2015. Ministerstvo financí předpovídá pro rok 2016 odeznění těchto faktorů. [39]

HDP

Reálný hrubý domácí produkt (HDP) se v loňském roce zvýšil zhruba o 2,0 %. Pro rok 2015 je predikce reálného HDP dle ministerstva financí 2,7 %. Mezičtvrtletní růst reálného HDP o 0,4% byl způsoben jednorázovým výpadkem aktuálního inkasa spotřební daně z tabákových výrobků. Toto je důsledkem legislativního omezení doby prodeje tabákových výrobků se starým kolkem. [39]

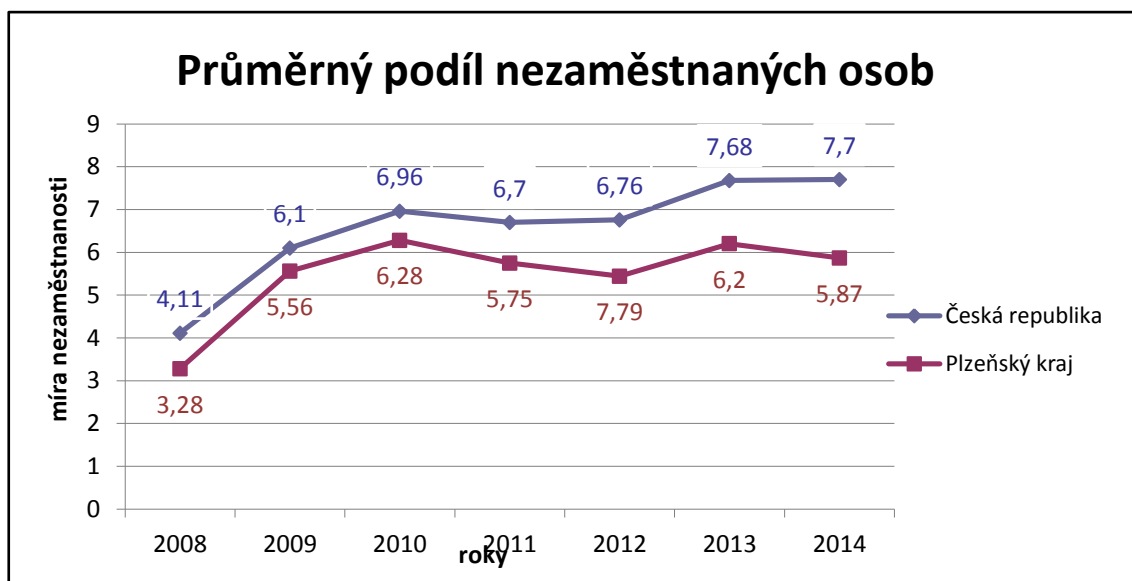
Nezaměstnanost

Průměrný podíl nezaměstnaných osob je v Plzeňském kraji menší než v celé České republice. Tento fakt je způsoben tím, že Plzeňský kraj sousedí s Německem. Mnoho osob odchází právě do Německa za prací.

Nízká míra nezaměstnanosti je způsobena i tím, že v Plzni nalezneme mnoho velkých podniků, jejichž historie je spojená s tímto městem (např. Pilsner Urquell, Doosan Škoda Power, Škoda Transportation). Plzeňský kraj je velmi atraktivní pro zahraniční investory (např. nízká míra nezaměstnanosti, dobrá poloha Plzeňského kraje, výstavba průmyslových zón v Plzeňském kraji), a proto vznikají nové výrobní závody v průmyslových zónách. Tyto velké podniky zaměstnávají tisíce obyvatel, a tím přispívají v nízké míře nezaměstnanosti.

V předcházejícím grafu je vidět, jak se od roku 2008 zvýšila průměrná míra nezaměstnanosti. Příčinou tohoto zvýšení nezaměstnanosti byla globální ekonomická krize. Ekonomická krize vznikla z finanční krize, která byla zapříčiněna krizí hypoteční v USA. V USA zkrachovalo několik hypotečních bank, došlo k nevratným vkladům a krize se přesunula na podzim 2008 do Evropy. [28]

Obr. č. 11: Průměrný podíl nezaměstnaných osob



Zdroj: vlastní zpracování, 2015, na základě [24]

Monetární politika

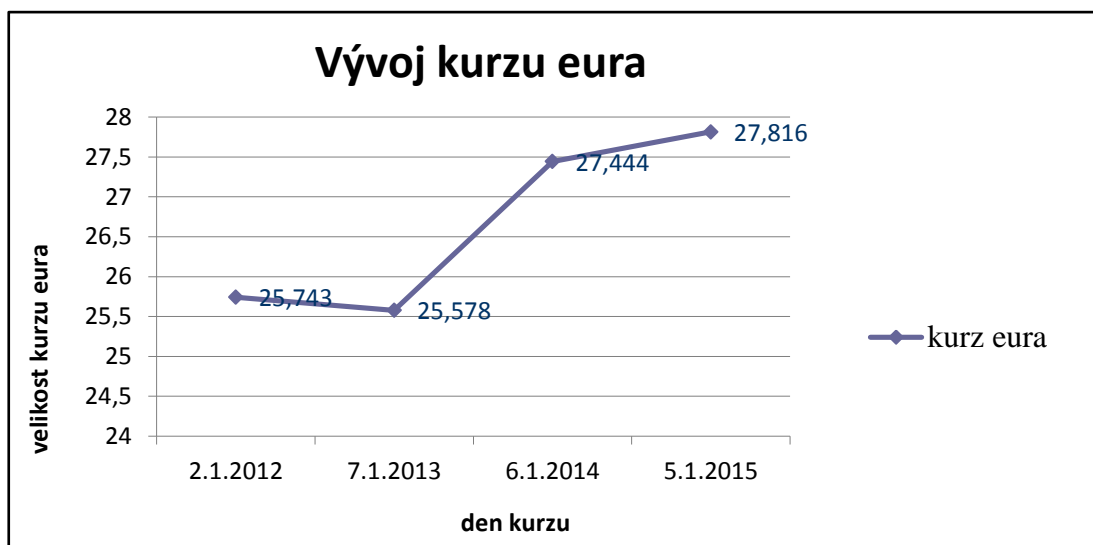
Firma BR Progress dodává své palety německému zákazníkovi. Proto sleduje vývoj měnového kurzu.

Po vypuknutí krize v roce 2008 došlo k změnám monetární politiky ČNB. Došlo k snižování úrokových sazeb, dočasnému poskytnutí volné finanční likvidity bankovnímu sektoru díky dlouhodobým půjčkám od centrální banky, slovní intervence atd. [22]

V listopadu 2013 došlo k devizové intervenci ze strany České národní banky. Tento krok vedl k uvolnění měnových podmínek a zabránila deflačním rizikům. Došlo k oslabení kurzu koruny na 27Kč/EUR. Díky tomuto rozhodnutí se mohla rychleji oživit ekonomika a došlo k opuštění hladiny nulových úrokových sazeb. [22]

Oslabení kurzu koruny zvýšilo dovozní ceny, i celkové cenové hladiny v tuzemsku. Vyšší dovozní cla mohou způsobit nižší koupěschopnost domácností, ale jejich poptávka může být přeměrována k domácím zboží a službám. Oslabení kurzu přispělo v menší míře k podpoře domácí ekonomické aktivity. Slabší kurz podporuje české vývozy, roste konkurenceschopnost a ziskovost podniků. [22]

Obr. č. 12: Vývoj kurzu eura



Zdroj: vlastní zpracování, 2015, na základě [22]

Devizová intervence České národní banky přispěla k tomu, že má firma BR Progress díky oslabení koruny vyšší zisky.

3.1.6 Ekologické okolí

Společnost BR Progress nezavedla žádný ekologický program podporovaný z fondu Evropské unie (EU). Firma se snaží staré a nepoužívané palety, dřevěné odřezky a zbytky rozdrtit na štěpku. Štěpku využije v areálu jako topivo v kotli pohánějící sušárnu dřeva a kotli na výrobu pelet. Firma v areálu neskladuje žádné toxické materiály. Pohonné hmoty do vysokozdvižných vozíků a automobilů neskladuje v areálu, ale využívá toho, že se v Kožlanech nachází čerpací stanice, kterou každý den navštíví pracovníci pro pohonné hmoty. [59]

V budoucnu společnost uvažuje o třídění odpadu. Po spojovacím materiálu zůstávají papírové krabice, po řezivu plastové plachty, fólie atd. Odpad by se třídil na plast a papír, samo sebou toto třídění a prodej roztříděného odpadu vynesou firmě nepatrný příjem. Může se dohodnout se společností vyvážející odpad z areálu provozovny, aby byl o zisk z třídění snížen závazek BR Progressu vůči společnosti vyvážející odpad. [59]

3.1.7 Technologické okolí

Postup konkurenčních firem ve výrobě atypických palet se příliš neliší. Největší rozdíl je v tom, zda firmy využívají k výrobě lidský faktor nebo stroje. Lidský faktor je nejrizikovější, musí docházet ke školením pracovníků, jejich seberealizaci, dodržování bezpečnosti práce, pracovní morálky atd. [59]

Strojová výroba je vhodná při velkém objemu výroby a při malém množství vyráběných druhů palet. Ne každým strojem lze vyrobit určitý rozměr. Stroje jsou buď plně, nebo polo automatické. V České republice používají strojovou výrobu hlavně velké firmy např. KLAUS Timber a.s. [59]

Za důležitou konkurenční a technologickou výhodou se může považovat zavedení informačního systému. Informační systém pomůže k lepšímu plánování a usnadnění výroby (např. dělníci dřevovýroby budou mít každý den vytištěný seznam z programu, co přesně mají za 8 hod vyrobit), sníží se tlak na majitele firmy z hlediska kontroly výroby, zlepši se přehlednost o stavu hotových výrobků atd. [59]

3.1.8 Etické okolí

Etika se může projevat v jednání majitele se zákazníky. Jednání by mělo probíhat v přátelském duchu, mělo by docházet k respektování názorů ostatních účastníků.

V posledních letech vzrůstá důležitost internetových aukcí. Firmy se snaží tímto způsobem zabránit podvodům, nekalým soutěžím a zachovat etický kodex.

Společnost BR Progress se setkala s krádežemi ze strany zaměstnanců, jednalo se hlavně o krádeže přístrojů (např. pil). [59]

3.1.9 Kulturně historické okolí

V Plzni se nachází několik vysokých škol. Na Borských polích sídlí Západočeská univerzita a na Lochotíně nalezneme Lékařskou fakultu Univerzity Karlovy v Praze. Obě školy lákají nejen studenty z tohoto, ale i ostatních krajů v ČR a ze zahraničí. [3]

Střední školy jsou v Plzeňském kraji umístěny nerovnoměrně, skladba oborů odpovídá potřebám praxe, ale poptávka na trhu neodpovídá poměrům mezi počty absolventů

SOŠ, SOU a OU. Neuspokojená poptávka na trhu je hlavně po vyučených, ale v administrativních oborech je trh přesycen. [3]

3.2 PEST analýza

3.2.1 Politické a legislativní faktory

Pro fungování firmy BR Progress je důležitá stabilní politická situace, bez stabilní politické situace by mohlo dojít např. ke zvýšení kriminality a vytváření nekalé hospodářské soutěže. V letošním roce se nekonají žádné volby do Poslanecké sněmovny nebo volba prezidenta. Co se týká situace v Evropě, je velmi nestabilní stav mezi Ukrajinou a Ruskem. Firma nespolupracuje s východními státy Evropy, a tak není její produkce ovlivněna politickým děním v těchto státech.

Společnost musí dodržovat všechny legislativní změny. Společnost přijala změny v novém Zákoně o obchodních korporacích a novém Občanském zákoně. Tyto změny neměly vliv na chod podniku, pouze došlo k poupravení zakladatelské listiny a výpisu z obchodního rejstříku. Společnost se musí řídit legislativními změnami, takže je důležitý monitoring legislativních návrhů a následné zavedení těchto změn v praxi.

Firma musí sledovat změny sazeb u daně z příjmů právnických osob. Firma je plátcem daně z přidané hodnoty. Daň z přidané hodnoty je spotřební daň. Registrovaný plátcem daně z přidané hodnoty musí odvést část hodnoty z obchodu, je-li tento obchod předmětem daně. Odvod daně z přidané hodnoty se určí jako porovnání daně na vstupu a výstupu. Pokud je daň na vstupu vyšší, dojde k vrácení daně od státu. Je-li daň na vstupu menší než na výstupu dojde k vlastní daňové povinnosti. V letech 2004 až 2009 byla sazba daně 19%. V letech 2010 až 2012 vzrostla sazba na 20%. Od roku 2013 je sazba 21%. V posledních letech došlo k nárůstu této sazby o 2%. V roce 2016 se předpokládá další změna této sazby. Došlo by ale k snížení sazby daně na 17,5%. [52]

Toto rozhodnutí vlády by se ve firmě BR Progress nejvíce projevilo při nákupu materiálu potřebného pro výrobu atypických palet a při prodeji výrobků. Došlo by ke snížení cen nakupovaného materiálu a prodávaných výrobků. Mohlo by dojít ke snížení částky vlastní daňové povinnosti společnosti.

3.2.2 Ekonomické faktory

Současná ekonomická situace ovlivňuje chod firmy. Firma plánuje dostavení haly a chce si na toto dokončení vzít úvěr. Podnik přemýšlí i o koupi výrobního stroje na atypické palety na finanční leasing. V dnešní době oživení ekonomiky je snazší získat úvěr, než v minulých letech.

Oživení české ekonomiky láká některé investory, aby založili svou dceřinou pobočku v České republice. Firmě vznikají na území nový potenciální zákazníci.

Nezaměstnanost

Firmu BR Progress velmi ovlivňuje míra nezaměstnanosti. I když má Plzeňský kraj nižší průměrný podíl nezaměstnanosti než je průměrný podíl nezaměstnanosti České republiky. Firma nemůže v okolí Kožlan nalézt kvalifikovanou pracovní sílu. Firma stále hledá nové zaměstnance. Většina nových zaměstnanců nevydrží ve firmě ani celou zkušební dobu. Nový zaměstnanci jsou nespolehliví. Jejich nedochvilnost narušuje denní plán výroby. Nově přijatí zaměstnanci se nesoustředí na práci a vyrábějí nekvalitní výrobky. Tyto nekvalitní výrobky způsobují firmě řadu reklamací. Reklamacie vyřizuje firma na své vlastní náklady a reklamacie zhoršují povědomí zákazníků o firmě. Podnik může nově přijaté zaměstnance přijmout přes pracovní agentury.

Monetární politika

Firmu ovlivňuje i monetární politika státu. Díky devizové intervenci České národní banky má firma vyšší příjem z palet dovážených německému zákazníkovi, firmě Isidor Feigl. Pokud jedna dodávka palet do Německa stojí zhruba 3000 EUR, tak při bývalém kurzu z roku 2012 25Kč/EUR by podnik získal příjem 75 000 Kč. Při dnešním kurzu 27 Kč/EUR získá firma 81 000 Kč. Rozdíl částek činí 6000 Kč. Vyváží-li podnik BR Progress každý měsíc 1 či 2 nákladní automobily tomuto zákazníkovi, může firma na oslabení koruny získat několik desítek tisíc.

3.2.3 Sociální a demografické faktory

Společnost se snaží rozvíjet a zlepšovat kvalitu pracoviště pro své zaměstnance. Snaží se zlepšit bezpečnost práce skrz nové a lepší pracovní oděvy a obuv. Snaží se usnadnit a

zrychlit výrobu díky novým strojům a nástrojům. Zlepšení pracovních podmínek může být motivací k vyšším výkonům pro zaměstnance.

Společnost se snaží žít v symbióze s městem Kožlany, je pravidelným sponzorem kulturních akcí města. [59]

3.2.4 Technologické faktory

Inovace a rozvoj technologií ve výrobě jsou důležitou konkurenční výhodou společnosti. Majitel firmy si je toho vědom, a proto navštěvuje veletrhy Dřevo a stavby Brno nebo Dřevostavby v pražských Holešovicích. [59]

Majitel se snaží zautomatizovat výrobu pořízením stroje na výrobu atypických palet od firmy STÖRI MANTEL. Dále by výrobě pomohlo pořízení nových paletovacích stolů a závěsných pneumatických pistolí. [59]

Technologický rozvoj pomůže firmě k navýšení objemu výroby. Firma díky rozvoji může zvýšit svou image a know how. Zlepšení těchto faktorů může vést k získání nových zákazníků.

3.2.5 Hodnocení PEST analýzy

Ve firmě se nevyskytl žádný problém po zavedení nového Zákona o obchodních korporacích a nového Občanského zákona. Firma přijímá legislativní změny bez větších problémů.

Firmu velmi zasáhla ekonomická krize v roce 2008. Firma BR Progress se rozhodla snížit provozní náklady tím, že přesunula kancelář z Rakovníka do areálu v Kožlanech. Firma je velmi ovlivněna nedostatkem kvalifikované pracovní síly v okrese Plzeň - sever. Vyřešit tento problém bude chtít čas a efektivní hledání nových zaměstnanců. Oslabení koruny pomáhá firmě zvyšovat její zisky.

Společnost se snaží postupně zlepšovat pracoviště pro zaměstnance. Firma se snaží spolupracovat i s městem Kožlany.

Majitel si je vědom důležitosti inovací a technologického pokroku, proto může být podnik lépe konkurenceschopný.

3.3 Porterův model konkurenčního prostředí

Porterův model je analýzou mikroprostředí podniku BR Progress. Tento model se skládá z pěti faktorů: vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů, hrozba substituce výrobků, hrozba konkurence v odvětví a hrozba vstupu nových konkurentů.

3.3.1 Vyjednávací síla zákazníků

Firma vyrábí atypické palety a transportní obaly hlavně pro zákazníky z automobilového, strojírenského a potravinářského průmyslu.

Zákazníci společnosti se dají rozdělit do dvou skupin:

1. firma BR Progress jako **subdodavatel** pro podniky: Isidor Feigl GmbH & Co. Betriebs KG, Pilous spol. s.r.o.
2. firma BR Progress jako **přímý dodavatel** pro podniky: Pebal s.r.o., Arzatech s.r.o.

Firma BR Progress spolupracuje s první skupinou zákazníků jako jejich subdodavatel. Tato spolupráce probíhá již několik let. Oba tyto zákazníci produkují atypické palety i transportní obaly a zároveň jsou i konkurenty společnosti BR Progress. Tito zákazníci odebírají zhruba 90% veškeré produkce firmy. Z této produkce putuje téměř 60% výrobků do zahraničí.

Podnik Pilous byl založen roku 1993, sídlo společnosti se nachází v Loučni. Firma vlastní provozovnu v Lužci a několik logistických center (např. v Tachově, Levici na Slovensku). Firma Pilous produkuje atypické palety, transportní obaly a obaly z vlnité lepenky. Pilous nevlastní paletovací stroj, atypické palety vytváří zaměstnanci stejně jako v podniku BR Progress. Díky této firmě dodává společnost BR Progress subdodavatelsky do německých podniků Bayerische Motoren Werke AG a ADAM OPEL AG i do českých výrobních závodů Panasonic-AVC-Networks CZECH s.r.o., Doosan Škoda Power s.r.o., Carrier CZ Maurice, Saint-Gobain Sekurit ČR, spol. s.r.o. [45]

Podnik Isidor Feigl GmbH & Co. Betriebs KG tvoří jeden ze tří podniků vytvářejících Feigl PALETTEN. Firma Isidor Feigl sídlí v Eschelkamu. Firma byla založena již ve 40. letech Isidorem Feiglem starším. Firma s dlouholetými zkušenostmi

působí na trhu atypických palet, vlastní několik paletovacích strojů a velké sušárny na palety (kapacita až 4000 palet). [29] Díky této firmě dodává společnost subdodavatelsky do FG Cigaretten Fabrik GmbH a AUDI AG.

Z odběratelských výrobních závodů, ať českých nebo zahraničních, je poznat velký tlak na snížení cen výrobků. Pro závody je důležitá cena, a proto ve výběrových řízeních získá zakázku podnik s nejnižší nabídkou.

Firma Pilous se uchází o nabídky velkých závodů ve výběrových řízeních. Pokud bude výroba palet probíhat v Kožlanech, vytvoří majitel společnosti cenovou nabídku. Pilous se bude snažit získat zakázku za nejnižší cenu, a proto se snaží snížit cenovou nabídku firmy BR Progress. [59]

Výrobní závody chtějí za nízkou cenu odebírat atypické palety s vysokou kvalitou a řadou speciálních úprav na paletách (např. barvení 2 stran palet, srážení vnějších hran prken, vyplňování beden plastovými hřebeny, vypalování identifikačních znaků).

Druhou skupinu tvoří menší společnosti. Vztahy s těmito zákazníky jsou uvolněnější. **S firmou Pebal** spolupracuje společnost BR Progress od roku 2012. BR Progress dodává do Pebalu dva typy atypických palet. BR Progress odebírá od Pebalu stahovací fólie, pásky a sponky za výhodnější ceny. Vzniká oboustraně prospěšná spolupráce, je to vztah win-win. [59]

3.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé firmy BR Progress bychom mohli rozdělit na dodavatele materiálu potřebného pro výrobu a na dodavatele služeb.

Mezi **dodavatele materiálu** bychom mohli zařadit dřevařské pily, firmy s nabídkou spojovacího materiálu a dodavatele náhradních součástek potřebných do výroby.

Podnik BR Progress objednává řezivo u firmy Pilous, protože získá množstevní slevu. Objednávky řeziva se posílají do firmy Pilous, která je zasílá pilám spolu se svými objednávkami řeziva. Občas dojde k objednání špatného rozměru řeziva, nebo ke špatné komunikaci. Taková situace je ožehavá, protože ne každý týden se vyrábí všechny druhy palet, tak se může stát, že špatně objednané řezivo zůstane v areálu nevyužito i měsíc. [59]

Řezivo pro výrobu vzniká jako odřezek z kmenu stromu, kvalitnější dřevo se používá na výrobu nábytku. Tyto odřezky má každá pila jiné, některé mají jen odřezky široké 17mm, jiné 19mm. Firma BR Progress potřebuje nejvíce řezivo o šíři 19mm. [59]

Mezi dodavatele z řad pil můžeme zařadit LST a.s., Maresch GmbH, JAF HOLZ spol. s.r.o., Stora Enzo Wood Products Planá s.r.o. Ceník řeziva pil se mění zhruba jednou až dvakrát do roka. Občas se stane, že není potřebný rozměr k výrobě palet k sehnání, tak podnik spotřebuje svou zásobu řeziva. [59]

Mezi hlavní dodavatele spojovacího materiálu se řadí Šroubek Ústí nad Labem s.r.o., Stanley Black & Decker Czech Republic s.r.o. a Pematex s.r.o. Firma BR Progress má u společnosti Pematex vyjednanou zákaznickou slevu. Dále tito dodavatelé se snaží své výrobky dodávat včas a ve sjednaném množství, snaží si držet vyšší množství materiálu na skladě, což firmě velmi vyhovuje, pokud potřebuje rychle dodat větší množství spojovacího materiálu. [59]

Mezi **dodavatele služeb** bychom mohli zahrnout svoz odpadu z areálu, který zajišťuje Sita CZ a.s. a Becker Bohemia s.r.o. Další službu poskytuje mobilní operátor Vodafone Czech Republic a.s. O webové stránky se stará společnost Czechproduct.cz spol. s.r.o. Pohonné hmoty pořizuje podnik BR Progress v Kožlanech od firmy ROAL OIL, spol. s.r.o., kde má podnik opět předjednanou zákaznickou slevu. [59]

Mezi další dodavatele firmy BR Progress patří zejména malé kamenné prodejny v okolí Kožlan (hlavně sídlící ve městě Kralovice), které jsou shrnuty v tabulce č. 1. Tito dodavatelé se snaží firmě vyjít vstříc a dodávat potřebné zboží či služby bez zpoždění.

Tabulka č. 1: Další dodavatelé firmy BR Progress

Název dodavatele	Materiál / Služba
PORTEX pracovní oděvy Kralovice	pracovní oděvy, kancelářské potřeby
BARVY – LAKY U HANKY	barvy, laky
Auto-Car Centrum s.r.o.	oprava automobilů a prodej součástek
Jiří Hlad	železářství
TETA	drogerie
AGROWEST a.s.	náhradní díly, oleje
EURO URBAN s.r.o.	truhlářství

Zdroj: vlastní zpracování, 2015, na základě [59]

3.3.3 Hrozba substituce výrobků

Hrozba substituce atypických palet a transportních obalů je zatím malá, neboť cena dřeva a potažmo atypických palet je stále nižší než cena substitutů. Zákazník se musí dopředu rozhodnout, zda investuje do dražších substitutů nebo do jednorázových atypických palet. Některé substituty mají delší životnost, vyšší cenu, mohou lépe chránit výrobek nebo jejich tvar více odpovídá potřebám zákazníka.

Substituty můžeme rozdělit na:

- kovové
- papírové
- plastové

Mezi kovové substituty patří hlavně gitterboxy. Cena gitterboxu o rozměru 1200x800x800mm je 2.858,-Kč vč. DPH [27], oproti tomu atypická paleta rozměru 1200x800x126mm stojí 142,-Kč vč. DPH [59]. Dále sem patří ohradové palety, kovové palety a drátěné boxy. [27]

Mezi papírové substituty můžeme zahrnout krabice a obaly z vlnitých nebo hladkých lepenek (jedná se o např. krabice klopové, kaširované obaly, přepravní obaly a boxy, proklady, proložky) nebo krabice s povrchovou úpravou. Papírové substituty mají v určitých rozměrech nižší cenu než atypické palety např. proložka o rozměru 1200x800mm z dvouvrstvé lepenky stojí vč. DPH 6,05Kč, ale životnost proložky je malá. [36]

Mezi plastové substituty můžeme zařadit plastové palety, plastové boxy a krabice. Plastová paleta o rozměru 1200x800x160mm stojí 2.055,79Kč vč. DPH. Plastové palety mají podobné vlastnosti jako dřevěné, např. vyšší odolnost vůči vyšší váze převáženého produktu, lépe ustojí povětrnostní podmínky. Plastové substituty se liší od dřevěných palet svou váhou, jsou lehčí. [41]

3.3.4 Hrozba konkurence v odvětví

Konkurence v odvětví atypických palet je veliká, od velkých firem zaměstnávajících stovky zaměstnanců, až po mikropodniky a fyzické osoby (např. OSVČ). Konkurenti se

od sebe nejvíce odlišují technologickým vývojem (např. používáním paletovacích strojů, závěsných pneumatických pistolí, informačního systému, schopností vytvářet minimální řezný odpad). Většina firem vyrábějící atypické palety má svou stabilní klientelu.

Mezi největší konkurenty v Plzeňském kraji patří[30]:

- KLAUS Timber, a.s.
- Feigl paleta CZ, s.r.o.
- HERVE, s.r.o.
- DM Dřevovýroba MF, a.s.
- Pila KRATSCHMER
- PALEKO CZ, s.r.o.
- Pila Bambousek

Firma **KLAUS Timber, a.s.** byla založena v roce 1998. V dnešní době má firma tři provozy, v Kladrubci, Dražkově a Dvorci. Firma zaměstnávala v roce 2013 185 zaměstnanců. Firma se zabývá pořezem a zpracováním dřevní hmoty, výrobou typizovaných a netypizovaných dřevěných palet, deklů a beden. Firma využívá vlastní autodopravu pro dodání svých výrobků zákazníkům v Evropě. Firma se snaží inovovat svou výrobu, proto zprovoznila pořezové centrum STORTI. Společnost využívá ve výrobě i dva paletovací stroje ATICA a paletovací linku CAPE. Cílem této společnosti je být jedničkou v oblasti dodávek palet v západních Čechách a na západoněmeckém trhu. KLAUS Timber má oproti firmě BR Progress několik let zkušeností ve výrobě atypických palet, stále se snaží zdokonalovat výrobu zavedením nových paletovacích strojů a velkou konkurenční výhodou je vlastní autodoprava. [35]

Feigl paleta CZ, s.r.o. sídlí v Koutě na Šumavě. Tato firma je využita jako provozovna a logistické centrum, které přispívá k lepší dostupnosti výrobků českým a maďarským zákazníkům. Tato firma tvoří s Isidor Feigl GmbH & Co. Betriebs KG a Feigl Paletten GmbH skupinu Feigl PALETTEN. Isidor Feigl se snaží inovovat svou výrobu, rozšiřuje výrobní a skladovací plochy. Výrobu zrychluje díky paletovacím strojům, výrobním linkám a větším sušárnám na palety. Feigl Paletten se snaží vytvářet i hybridy, výrobky vyráběné ze surovin z dřeva, lepenky, plastu a kovu. Firma vytváří i luxusní konstrukce pro jachty a interiéry hotelů. Firma disponuje i vlastní autodopravou. Konkurenční

výhoda této firmy spočívá v technologickém rozvoji, vytvářením všech druhů výrobků podle přání klienta a ve vlastnictví autodopravy. [29]

Firma **HERVE, s.r.o.** vznikla v roce 2005. Sídlo společnosti se nachází v Českých Budějovicích, ale provozovna v Horažďovicích. Podnik vyrábí atypické i standardní palety a vykupuje europalety a gitterboxy. V areálu provozovny se nachází dva sbíjecí automaty. Převahu výrobků zajišťují firmě dva kamiony. [31]

Podnik **DM Dřevovýroba MF, a.s.** byl založen v roce 2000. Sídlo společnosti se nachází v Plzni. Firma vyrábí dřevěné bedny, obaly, kontejnery, dřevěné stojany, atypické palety. Firma dále nabízí řezivo (např. palubky, latě, krovy, stavební řezivo, hoblované řezivo), palivové dřevo, dřevěné palisády a plošný materiál. Firma poskytuje i služby zákazníkům ve formě balení a vakuace do Al folie, projekci obalů a vlastní autodopravu. Výrobu firmě usnadňuje vlastní pořezová linka. Areál firmy poskytuje dostatečnou skladovací plochu. [26]

Pila KRATSCHMER provozuje fyzická osoba pan Ing. Josef Kratschmer. Pila se nachází v Plzni - Újezdě. Tato pila nabízí svým zákazníkům dřevěné přepravní obaly, hoblované výrobky, atypické palety a stavební řezivo. Mezi zákazníky firma patří plzeňské podniky Doosan Škoda Power s.r.o., Škoda JS a.s., Škoda TVC s.r.o. a TECHNOCRANE s.r.o. [44]

Firma **PALEKO CZ, s.r.o.** byla založena roku 1996. Podnik sídlí v Praze 8 – Libni. Paleko CZ má 3 provozovny, dvě se nacházejí v Plzeňském kraji, konkrétně v Plzni, Boru u Tachova, třetí provozovna se nalézá v Poleradech u Brandýsa nad Labem. Firma vyrábí a vykupuje europalety, standardní a atypické palety a víka. Firma vlastní dva nákladní automobily, díky kterým dováží své výrobky zákazníkům. [42]

Pila Bambousek provozuje fyzická osoba Josef Kašpar. Pila nalezneme v Losiné u Plzně. Pila zaměstnává 8 zaměstnanců, včetně majitele. Pila nabízí svým zákazníkům krovy, latě, bedny, atypické palety, prodej a výkup europalet. Pila poskytuje i truhlářskou činnost, půjčování autovleku, práci s minibagem a dopravu nákladním automobilem. [43]

3.3.5 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů produkujících atypické palety je opodstatněná. Bariéry vstupu nových konkurentů jsou minimální. Potenciální konkurent musí nejdříve založit vlastní firmu či OSVČ a zvládnout následující administrativní záležitosti.

Potenciální firma vyrábějící atypické palety by měla mít dostatečný finanční kapitál, aby mohla konkurovat existujícím firmám. Pro plynulou výrobu je důležitý finanční kapitál na pořízení řeziva (cena řeziva je vysoká a na každou atypickou paletu je potřeba více rozměrů řeziva), pracovních nástrojů (např. paletovací stůl, tlaková pistole, spojovací materiál a pracovní plocha, manipulační technika), paletovacího stoje nebo finance na zajištění mezd zaměstnanců. [59]

Potenciální firma musí nalézt a získat zákazníka. Někteří zákazníci upřednostňují firmy s dlouholetými zkušenostmi a nejnižší cenou atypických palet. Stávající firmy se budou snažit ztížit nové firmě její působení na trhu. Stávající firmy mohou nabídnout kromě zkušeností v oboru i nižší cenu než nově vzniklý subjekt.

Dodavatele materiálu nebo služeb pro zajištění výroby atypických palet není těžké najít. V každém kraji existuje mnoho firem, které dodávají spojovací materiál.

3.3.6 Hodnocení Porterova modelu konkurenčního prostředí

Na firmu BR Progress působí vyjednávací síla zákazníků. Nejvyšší je tlak na snížení ceny výrobků. Pokud nechce firma o významné zákazníky přijít, musí buď snížit ceny svých výrobků, nebo vytvořit nadstandardní službu, díky které by vyšší cena výrobků u zákazníků obstála, či získat nové zákazníky.

Na firmu nepůsobí vyjednávací síla dodavatelů. Společnost má dobré vztahy se svými dodavateli. Dodavatelé se snaží vyjít firmě maximálně vstříc, dodržovat dohodnuté termíny dodávek, dodávat kvalitní zboží nebo poskytovat firmě množstevní slevy.

Hrozba substituce je minimální. Tato hrozba firmu nijak neovlivňuje. Dokud bude cena dřeva a výrobků ze dřeva nižší než cena substitutů, je na místě jen monitorování cen substitutů.

Konkurence v odvětví atypických palet je vysoká. Velcí konkurenti mají na rozdíl od firmy BR Progress lepší technologii (paletovací stoje, pořezové linky), více zkušeností,

dlouholeté kontrakty se zákazníky a nabízí více služeb zákazníkům (např. vlastní autodopravu). Konkurovat těmto firmám je těžké, proto musí firma do budoucna investovat do svého rozvoje, do rozvoje technologií nebo do fungování vlastní autodopravy. Firma se dokáže prosadit na trhu s atypickými paletami, pokud budou tyto výrobky kvalitní, budou v přijatelné cenové hladině a bude vznikat minimum reklamací. Dále výhodou firmy v získávání zákazníků může být i přátelský přístup nebo rychlé přizpůsobení se zákaznicko požadavkům.

Hrozba ze vstupu potenciální konkurence na trh atypických palet není velká. Hrozba nastane v momentě, kdy se nové firmy budou zajímat o zákazníky firmy BR Progress a získají si je na svou stranu.

3.4 SWOT analýza

SWOT analýza společnosti BR Progress:

Silné stránky:

- dobré umístění podniku
- zkušenosti ve výrobě atypických palet a přepravních obalech
- využívání služeb pracovní agentury
- stabilní klientská základna a dlouhodobá spolupráce se zákazníky
- dobrá cena/kvalita

Slabé stránky:

- závislost na jednom velkém zákazníkovi
- nedostatek vlastních volných finančních prostředků a využívání úvěrů
- špatné povahové vlastnosti zaměstnanců a neochota k práci

Příležitosti:

- získání dotací z prostředků EU
- zavedení kamerového systému a elektronické docházky
- zaměření se na získávání nových zákazníků

Hrozby:

- tlak ze strany zákazníka na snížení ceny výrobků
- růst ceny dřeva
- hrozba substitutů
- vývoj měnového kurzu

3.4.1 Silné stránky

První silnou stránkou podniku je dobrá poloha provozovny. Podnik se nachází v blízkosti Plzně a nedaleko od Prahy. Plzeň je průmyslové město s mnoha průmyslovými zónami, kde nalezneme výrobní závody nadnárodních společností. Firma může oslovit tyto potenciální zákazníky. Provozovna se nachází hodinu a půl cesty od hraničního přechodu Rozvadov a dvě hodiny od přechodu Železná Ruda.

Společnost má dlouholetou zkušenost ve výrobě atypických palet a přepravních obalů. Dokáže pružně reagovat na přání zákazníka a nechybí ani dostatečná komunikace se zákazníkem. Společnost si dokáže poradit s jakýmkoliv požadavkem zákazníka, např. pro společnost OPEL se musí srážet vnější hrany prken na paletách. Dále pro společnost Doosan se vyhotoví jednotlivé části přepravního obalu na provozovně, ty jsou převezeny do firmy Doosan, kde je zaměstnanci BR Progressu smontují a připraví na umístění dílu.

Společnost má dlouholetou zkušenost se zaměstnanci přes pracovní agentury. Externí pracovníci dokáží doplnit kmenové pracovníky a napomoci k vytvoření plynulé výroby. Během několikaleté spolupráce můžeme některé externí pracovníky zařadit mezi kmenové zaměstnance.

Společnost spolupracuje se svým největším zákazníkem, firmou Pilous již od roku 2007, kdy pořídila areál pily. Tato spolupráce vytvořila stabilní základ pro odbyť vyráběných palet. Společnost se snaží o vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky, proto se všemi svými zákazníky má několikaletou spolupráci.

BR Progress se snaží udržovat pro zákazníka příznivou cenu svých výrobků v poměru k vytvořené kvalitě.

3.4.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky podniku bychom mohli zařadit závislost podniku na jednom velkém zákazníkovi. I když se jedná o dlouholetou spolupráci, není jednoduché vyjít vstříc všem požadavkům firmy Pilous, hlavně co se týká snížení cen výrobků.

Další slabou stránkou je velikost firmy, jedná se o malý výrobní podnik. Finanční situace podniku se vlivem ekonomické krize velmi zhoršila. Došlo ke zhoršení likvidnosti firmy a změna předmětu činnosti firmy zapříčila pokles tržeb. Výsledek hospodaření firmy byl v letech 2010 až 2012 záporný. Firma se musela vyrovnat s následky krize. Pro společnost je těžké vytvářet dostatek volných finančních zdrojů na potřebnou rekonstrukci areálu a zrychlení výrobního cyklu. Firma se snaží získat úvěr na dostavení haly a pořízení automatického paletovacího stroje.

Firma se potýká se špatnými povahovými vlastnostmi zaměstnanců, jejich neochotou a nedbalostí k práci. Během posledních let převažují tyto vlastnosti u mladších zaměstnanců. Zaměstnanec s takovým přístupem k práci může firmě způsobovat mnoho reklamací a problémů u zákazníků. Majitel se snaží tento negativní jev minimalizovat, proto dochází ve firmě k časté výměně zaměstnanců. Firma by se měla do budoucna zaměřit na získávání kvalifikovaných zaměstnanců nebo na spolupráci s pracovní agenturou.

3.4.3 Příležitosti

Firma se snaží získat dotaci z fondu Evropské unie na dostavení haly a na pořízení nového stroje. V minulosti již společnost dotace od EU využila na vystavění paletovací linky.

Zavedení kamerového systému má pomoci majiteli lépe zabezpečit areál a dohlížet na dění během pracovní doby. I zavedení elektronické docházky pomůže majiteli k lepší pracovní morálce a zodpovědnějšímu přístupu zaměstnanců k práci.

Firma BR Progress by se měla zaměřit na získávání nových zákazníků, ať z řad velkých výrobních podniků nebo malých firem. Je důležité získávat dlouholetou spolupráci se zákazníky, kteří budou potřebovat stabilní dodávky palet.

3.4.4 Hrozby

Hrozba spolupráce podniku BR Progress a firmy Pilous je ve vytváření velkého tlaku ze strany zákazníka na snížení ceny u vyráběných palet. Nižší cena ze strany BR Progressu zaručí firmě Pilous vyšší výdělek a udržení zákazníků z řad nadnárodních výrobních závodů. Převážně německé automobilové závody se snaží stlačit cenu palet na hranici, kdy vyvstává otázka, zda se palety pro tyto zákazníky vyplatí vyrábět. Tuto hrozbu je těžké minimalizovat, společnost BR Progress nemůže ve spolupráci s firmou Pilous nepřilížit výdělečné projekty odmítnout. Řešením této situace může být opět nalezení nových zákazníků, kteří zajistí stabilní odběr palet. V této situaci může firma BR Progress vyjednávat s firmou Pilous o cenách výrobků.

Zhruba dvakrát do roka dochází k zvýšení ceny řeziva. Toto zvyšování sebou nese i přeceňování palet a beden. V budoucnu může dojít k situaci, kdy cena dřeva bude vysoká a i ceny atypických palet. Bude na zákazníkově, zda bude potřebovat na přepravu svých výrobků jednorázové dřevěné palety nebo dlouhodobější řešení ve formě substitutů.

Společnost BR Progress dodává své výrobky firmě Isidor Feigl. Příjem z dodávek palet je ovlivněn měnovým kurzem. Firma by měla monitorovat vývoj měnového kurzu.

3.4.5 Hodnocení SWOT analýzy

Firma má několik silných stránek. Pro budoucí rozvoj firmy je důležité se na tyto stránky zaměřit a rozvíjet je. Provozovna se nachází blízko města Plzně. Této výhody by měla firma využít a snažit se získat nové plzeňské zákazníky. V Plzni se nachází dostatek zákazníků odebírajících atypické palety a transportní obaly pro přepravu svých výrobků. Tyto zákazníky by firma BR Progress mohla získat díky svému přístupu k spolupráci, tím že, bude plnit všechny zákaznicko požadavky a bude vznikat minimum reklamací. Firma by měla nabídnout takovou nabídku, která se neodmítá.

Slabé stránky podniku mají vliv na jeho chod. Je důležité snažit se minimalizovat vliv slabých stránek. Podnik by měl oslovit banky a leasingové společnosti, a snažit se získat nejlepší možný úvěr a leasing. Nejprve by měla firma oslovit plzeňské společnosti. Po získání finančních prostředků může firma rozvíjet svou výrobu. Slabou stránku v podobě špatného přístupu zaměstnanců k práci by měla firma zmírnit tím, že lépe

motivuje pracovníky k práci. Může dojít k zavedení systému odměn a znormování výroby. Na každý pracovní den vytvořit pevně daný denní plán, pokud dvojice zaměstnanců vytvoří palety nad denní plán, bude odměněna finančním bonusem.

Největší příležitostí firmy je zaměření se na zlepšení služeb zákazníkům, např. ve formě vlastní autodopravy nebo vytvoření záručního servisu. Zavedením kamerového systému a elektronické docházky by došlo k větší kontrole zaměstnanců. Majitel by měl větší přehled o docházce svých zaměstnanců. Firma by mohla dopředu předvídat období, kdy mají zaměstnanci nejvíce dovolených nebo nejčastěji onemocnění. S těmito údaji by firma mohla včas upozornit pracovní agenturu, že bude potřebovat na dané období využít služeb externích pracovníků.

Hrozba ze strany zákazníků na snížení cen produktů firmy BR Progress by se měla minimalizovat nalezením nových zákazníků. Další hrozbou je změna měnového kurzu. Podnik BR Progress by měl sledovat, jak vývoj měnového kurzu, tak i rozhodování guvernéra České národní banky. Pokud dojde k posílení koruny, měla by se firma na tuto změnu připravit.

4 NÁVRHOVÁ OPATŘENÍ

Pokud bychom vycházeli z předchozích analýz, našli bychom několik zlepšení na zvýšení konkurenceschopnosti podniku a zlepšení pracovního procesu. Díky těmto zlepšením by se firma BR Progress mohla vyrovnat větším konkurenčním podnikům.

Mezi návrhy na zvýšení konkurenceschopnosti podniku bychom mohli zařadit:

1. Pořízení vlastní autodopravy
2. Najmutí obchodního zástupce
3. Spolupráci s učitelskými obory v okolí Kožlan

1. Pořízení vlastní autodopravy

Pořízením vlastní autodopravy by mohla firma BR Progress lépe konkurovat podnikům z plzeňského kraje, např. KLAUS Timber, Feigl paleta CZ, HERVE nebo DM Dřevovýroba MF. Pořízením autodopravy by také stoupla image firmy, na kterou slyší mnoho zahraničních zákazníků. Firma by mohla díky této nové službě snáze získat nové zákazníky.

Firma by nemusela na veškerou dopravu svých výrobků využívat externí dopravce. Z počátku by firma měla pořídit jedno až dvě nákladní auta, aby vznikl stabilní základ vlastní autodopravy.

Firmě bylo navrženo pořízení dvou nákladních automobilů a vyčísleny počáteční náklady na pořízení a zprovoznění autodopravy.

Při pořízení dvou nákladních automobilů na vytvoření pevného základu by vznikla následující situace. Z areálu pily odjíždí denně 1 až 3 nákladní automobily, záleží na požadavcích na dodání od zákazníků. Firma by plně využívala své 2 nákladní automobily na přepravu vlastních výrobků a na zbytek přeprav najala externí dopravce. Pokud by nastala situace plného nevyužití automobilů, může firma oslovit spediční firmy v Plzni (např. CP-service, a.s., PPForward, Emons Spedice s.r.o. [58]) nebo se zaregistrovat ve spediční databance RaalTrans.

Pořízení nákladní autodopravy sebou přináší i **administrativní záležitosti**. Nákladní autodoprava je koncesovaná živnost. Firma BR Progress by musela na Živnostenském úřadě v Rakovníku přidat předmět podnikání. Předmět podnikání se nazývá silniční

motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí. Podmínky pro provozování živnosti jsou uvedeny v § 56 odst. 3 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. [59]

Při podání žádosti o tomto předmětu podnikání, musí být stanoven odpovědný zástupce. Odpovědný zástupce je statutární orgán společnosti nebo člen společnosti, který splňuje podmínky pro výkon této funkce. Odpovědný zástupce musí splnit všeobecné podmínky a zvláštní podmínky provozování činnosti (odbornou způsobilost pro živnosti koncesované v příloze č. 3 živnostenského zákona, nebo upravenou způsobilost zvláštními předpisy uvedenými v této příloze). [19]

Dále je podána i žádost o udělení koncese na Živnostenském úřadě v Rakovníku. Při podání této žádosti žadatel předkládá i výpis z evidence trestů, výpis z obchodního rejstříku (ne starší než 3 měsíce), prohlášení odpovědného zástupce, že souhlasí s ustanovením do funkce, doklad o odborné způsobilosti odpovědného zástupce a doklad o zaplacení správního poplatku. [19]

Podávají se i žádosti na Krajském úřadě Středočeského kraje na Praze 5. Jedná se o žádosti na vydání finanční způsobilosti pro daný rok, žádost o vydání eurolicence a opisů eurolicence. [51]

V následující tabulce jsou vyčísleny výdaje na jednotlivé administrativní záležitosti spojené s pořízením vlastní autodopravy.

Tabulka č. 2: Počáteční finanční výdaje na pořízení vlastní autodopravy

Název	Částka
Poplatky: další ohlášení živnosti	500,00 Kč
přijetí podání kontaktním místem	50,00 Kč
přijetí další žádosti o koncesi	500,00 Kč
vydání rozhodnutí o schválení odpovědného zástupce pro koncesovanou živnost	500,00 Kč
vydání výpisu z živnostenského rejstříku	100,00 Kč
dání úplného nebo částečného výpisu z živnostenského rejstříku na žádost	40,00 Kč
vydání eurolicence	1 000,00 Kč
vydání dvou opisů eurolicence	400,00 Kč
výpis z rejstříku trestů	100,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2015, na základě [21], [19], [33]

Firma by si měla určit, do jaké **značky nákladních automobilů** chce investovat. Mezi nejlepší značky na trhu patří: MERCEDES-BENZ, VOLVO, MAN. Pokud by se firma rozhodla investovat do značky MERCEDES-BENZ, mohla by zvolit model tahače návěsu ACTROS 1846 LSNRL. [59] Stáří tahače, by nemělo přesahovat 4 až 5 let. Po uplynutí této doby se začíná objevovat více poruch a dochází k častější výměně opotřebovaných dílů. Firma BR Progress se musí také zaměřit při výběru tahače na počet ujetých km, na třídu EURO, na typ řazení a na příslušenství tahače (ledničku, náhradní pneumatiky). Samozřejmě se musí k vybranému tahači zvolit i návěs. Návěs může být od výrobce Wilhelm Schwarzmüller, neboť tyto návěsy jsou známy svou kvalitou a odolností.

Cena tahače MERCEDES-BENZ ACTROS 1846 LSNRL s datem první registrace v lednu 2011, stojí 1.250.000,- Kč bez DPH. Cena tahače vč. DPH je 1.512.500,-Kč. [56]

Podnik BR Progress by mohl investovat do použitého návěsu. Cena použitého návěsu Schwarzmüller SPA 3/E z České republiky s rokem výroby 2007 je 253.376,- Kč bez DPH. [38] Pokud by chtěla firma zainvestovat do nového návěsu, cena nového návěsu se pohybuje kolem 700.000,-Kč bez DPH.

Firma by mohla využít na koupi těchto tahačů a návěsů **finanční leasing**. Mezi leasingové společnosti v Plzni patří: GE Money Leasing, s.r.o., ČSOB Leasing, a.s., UniCredit Leasing CZ, a.s. [30]

Podnik BR Progress by mohl oslovit firmu GE Money Leasing, neboť služby této firmy využívá i plzeňská přepravní a spediční kancelář CP-service, a.s. Podnik BR Progress by měl zvolit finanční leasing na 60 měsíců, aby velikost měsíčních splátek nebyla příliš finančně náročná. Velikost mimořádné splátky by se měla pohybovat okolo 5 %. Velikost leasingového koeficientu by se měla pohybovat okolo 1,1, čím menší bude velikost koeficientu, tím výhodnější bude daný finanční leasing. Leasingový koeficient se vypočte jako poměr výdajů na leasing k pořizovací ceně předmětu. [18] Přehled měsíčních splátek tahačů a velikost ceny pořízení návěsů jsou vyčísleny v následující tabulce.

Tabulka č. 3: Velikost měsíčních splátek tahačů a ceny pořízení návěsů

Název	Částka
mimořádná splátka tahače (2x)	125 000,00 Kč
měsíční splátka tahače (2x)	43 716,00 Kč
nákup použitých návěsů (2x)	506 752,00 Kč
kauce OBU jednotku (2x)	3 000,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2015, na základě [59], [25]

Tabulka č. 3 představuje hrubé vyčíslení leasingu, jako pořizovací cena tahače byla použita částka 1.250.000,-Kč bez DPH, mimořádná splátka je ve výši 5%, počet měsíčních splátek 60 a leasingový koeficient ve výši 1,1.

Z nákladních automobilů se bude platit i **mýtné**, proto se automobily musí zaregistrovat na Myto CZ a na DKV EURO SERVICE GmbH + Co. KG. Další službou firmy DKV je i tankovací karta, díky níž má majitel přehled o tankování vozidla a nemusí dávat řidiči hotovost na nákup pohonných hmot. Firma BR Progress by měla vytvořit **servisní smlouvy** s autorizovanými servisů nákladních automobilů, např. s VSP auto, s.r.o.

Firma BR Progress by měla najmout i dva **řidiče nákladních automobilů** a další **administrativní pracovníci**, která by měla na starost vytíženost automobilů. Mzdy řidičů obsahují i diety (tuzemské nebo zahraniční). Velikost diet se odvíjí od množství zahraničních cest. Mzdové náklady jednoho řidiče se pohybují okolo 40 až 50 tisíc

korun. Velikost hrubé mzdy řidičů se pohybuje kolem 15 tisíc korun. Diety tvoří 25 až 35 tisíc korun. Náklady na hrubou mzdu administrativní pracovnice by se mohly pohybovat okolo 20.000,- Kč. V následující tabulce jsou shrnuty mzdové náklady těchto pracovníků. Měsíční mzda na jednoho řidiče byla zhruba odhadnuta na 45 000 tisíc korun včetně odvodů státu (odvody sociálního a zdravotního pojištění) a diet.

Tabulka č. 4: Mzdové náklady na řidiče a administrativní pracovníci

Název	Částka
mzdové měsíční náklady na řidiče (2x)	90 000,00 Kč
mzdové měsíční náklady na administrativní pracovníci	20 000,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2015, na základě [59]

Celkovou částku tvoří zhruba 800.000,-Kč. Lze předpokládat, že náklady na vytvoření vlastní autodopravy se budou pohybovat okolo milionu korun. Tato částka bude ovlivněna hlavně tím, pro jaké množství nákladních automobilů by se firma BR Progress rozhodla. Dále by celkovou částku ovlivnila i pořizovací cena tahačů a návěsů a leasingové podmínky.

Doba návratnosti investice se vypočte z doby, za kterou peněžní příjmy z investice se vyrovnají počátečnímu kapitálovému výdaji na investici. [18]

Pokud by jedno auto ujelo 10 000 km měsíčně a cena za 1 kilometr by byla 20 korun bez DPH. Výnos jednoho nákladního auta by byl 200 000 tisíc korun měsíčně bez DPH. Tato částka by byla měsíčně snižena o mzdové náklady řidiče, o měsíční splátku tahače, pohonné hmoty, mýta, o případné opravy vozidla, pojištění a silniční daň. Kdyby firmě z této částky zůstalo 10 000 tisíc měsíčně pro jedno auto. Celková částka na pořízení autodopravy by se zaokrouhlila na 800 000 tisíc korun. Doba návratnosti je poměr celkové částky k/ke zisku (ročnímu), takže doba návratnosti by byla zhruba 3,5 roku.

2. Najmutí obchodního zástupce

Získávání nových zákazníků probíhá ve firmě takto, buď firmu osloví zákazníci sami, nebo majitel firmy osloví potenciální zákazníky. Náplní práce majitele firmy není jen oslovování potenciálních zákazníků, stará se i o chod a kontrolu výroby, vyřizuje

reklamace a zprostředkovává komunikaci se zákazníky, vede chod kanceláře a účastní se jednání s dodavateli.

Najmutím obchodního zástupce firmou BR Progress, by došlo k přenesení části činností z majitele firmy na obchodního zástupce. Náplní práce obchodního zástupce by byla jednání se stávajícími klienty, částečné řešení reklamací. Dále by oslovoval a jednal s potenciálními zákazníky firmy.

Snažil by se u současných dodavatelů vyjednat množstevní slevy, lepší dodací podmínky atd.

Potenciální obchodní zástupce firmy, by měl mít dostatek zkušeností na pozici obchodního zástupce. Měl by bydlet v okolí provozovny firmy BR Progress. Měl by ovládat alespoň jeden cizí jazyk. Obchodní zástupce by měl ovládat německý jazyk, protože má firma německého zákazníka a může se snažit oslovovat i potenciální německé zákazníky.

Mzda obchodního zástupce by se měla skládat z fixní a variabilní části mzdy. Fixní část hrubé mzdy by byla okolo 25 000 až 30 000 tisíc korun. Variabilní část hrubé mzdy by se odvíjela od úspěšnosti jednání s potenciálními zákazníky, od jednání se stávajícími dodavateli a řešení reklamací. Variabilní část mzdy by byla shodná po tři měsíce. Velikost variabilní části mzdy by byla ovlivněna jednáním obchodního zástupce za předchozí čtvrtletí. Velikost této variabilní složky by byla podle úspěšnosti jednání v rozmezí od 0 – 5000 tisíc Kč.

Mzdové náklady v případě hrubé měsíční mzdy 31.000,-Kč jsou následující, pokud uvažujeme, že obchodní zástupce nemá děti, manželku ani neuplatňuje slevu na ZTP:

- Hrubá mzda: 31.000,- Kč
- Daň před slevami: 6.240,-Kč (velikost daně je 15%)
- Slevy na dani: 2.070,-Kč (sleva na poplatníka)
- Daň po slevách: 4.170,-Kč
- Sociální a zdravotní pojištění (zaměstnanec):-3.410,-Kč
- Sociální a zdravotní pojištění (zaměstnavatel):-10.540,-Kč
- **Čistá mzda: 23.420,-Kč**

Zaměstnavatel by zaplatil obchodnímu zástupci čistou mzdu 23.420,-Kč a státu odvedl 10.540,-Kč.

3. Spolupráce s učebními obory v okolí Kožlan

Firma BR Progress se neustále potýká s pracovní nekázní zaměstnanců. U většiny nových zaměstnanců se po několika týdnech objevují negativní vlastnosti a přístup k práci. Nový zaměstnanci nechodí včas do práce a nehlásí dopředu svou nepřítomnost. Během pracovní doby jsou nesoustředění, vyrábějí nekvalitní výrobky a nesnaží se.

Řešením této situace by mohla být spolupráce s učebními obory v okolí Kožlan. V Kralovicích se nachází Střední škola Kralovice, kde se vyučují učební obory: mechanik, opravář motorových vozidel, sociální činnost a opravář zemědělských strojů. [55] V Rakovníku sídlí Střední škola Rakovník s učebními obory: kuchař, číšník, truhlář, zedník a kominík. [32]

Navázání spolupráce s těmito školami by velmi pomohlo k přijímání nových pracovníků. Žáci jednotlivých škol by získali praxi v areálu firmy BR Progress a firma by poté lépe hledala nové pracovníky. Firma by mohla oslovit šikovné žáky již během studia na střední škole, zda by měli o budoucí práci ve firmě BR Progress zájem.

Firma by nemusela najímat neprověřené zaměstnance. Firma by předem znala povahové vlastnosti a fyzickou zručnost jednotlivých žáků. Došlo by k ustálení zaměstnanců.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat jednotlivé vlivy, které působí na zvolený podnik BR PROGRESS s.r.o. a doporučit návrhy na úpravy strategie vybraného podniku.

V první kapitole byl teoreticky vymezen pojem podnik, okolí podniku a rozdělení okolí na vnitřní a vnější. V této kapitole byly popsány i analýzy vnějšího prostředí, jednalo se o PEST analýzu, Porterův model pěti sil a SWOT analýzu.

Po první kapitole následuje praktická část této práce. Ve druhé kapitole je představen zvolený podnik BR PROGRESS s.r.o. V této kapitole je objasněn postup výroby předmětu činnosti firmy, tedy atypických palet. V této kapitole byla zhodnocena finanční situace podniku.

Třetí kapitola obsahuje analýzu vnějšího prostředí firmy. V této kapitole byly popsány vlivy makrookolí působící na podnik a vytvořena PEST analýza. Podnik ovlivňuje politická situace země, vývoj měnového kurzu, míra nezaměstnanosti i technologický vývoj. Firma musí neustále zlepšovat a inovovat svou technologii, aby udržela krok s konkurencí. Porterova analýza konkurenčního prostředí odhalila, že na podnik nejvíce působí vyjednávací síla zákazníků, zákazníci se neustále snaží snížit ceny vyráběných atypických palet. Většina velkých konkurentů firmy vyniká technologickým vývojem a nabízením dalších služeb zákazníkům (např. vlastní autodopravu). Ve SWOT analýze zvolené firmy tvoří slabé stránky zejména závislost podniku na jednom zákazníkovi a problémy se zaměstnanci. Příležitostmi firmy je investování do rozvoje provozovny (pořízení paletovacího stoje).

V poslední kapitole bylo popsáno návrhové opatření. Firmě bylo navrženo, aby přemýšlela o zprovoznění vlastní autodopravy, najmutí obchodního zástupce a o vytvoření spolupráce s učitelskými obory v okolí provozovny firmy.

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Faktory podnikového okolí

Obr. č. 2: Vnitřní okolí podniku

Obr. č. 3: Porterův model konkurenčního prostředí

Obr. č. 4: Podstata SWOT analýzy

Obr. č. 5: Znak IPPC

Obr. č. 6: Organizační struktura firmy BR Progress

Obr. č. 7: Výsledek hospodaření firmy BR Progress

Obr. č. 8: Ukazatelé likvidity firmy BR Progress

Obr. č. 9: Ukazatelé rentability firmy BR Progress

Obr. č. 10: Tržby za prodej výrobků a služeb firmy BR Progress

Obr. č. 11: Průměrný podíl nezaměstnaných osob

Obr. č. 12: Vývoj kurzu eura

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Další dodavatelé firmy BR Progress

Tabulka č. 2: Počáteční finanční výdaje na pořízení vlastní autodopravy

Tabulka č. 3: Velikost měsíčních splátek tahačů a ceny pořízení návěsů

Tabulka č. 4: Mzdové náklady na řidiče a administrativní pracovníci

SEZNAM VZORCŮ

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Rentabilita celkových aktiv = výsledek hospodaření (EBIT) / celková aktiva

Rentabilita vlastního kapitálu = výsledek hospodaření (EAT) / vlastní kapitál

Rychlá likvidita = oběžná aktiva – zásoby / krátkodobé závazky

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AG – Aktiengesellschaft

atd. – a tak dále

a.s. – akciová společnost

BMW – Bayerische Motoren Werke

Co. – company

CZ – Czech Republic

č. – číslo

ČR – Česká republika

DB – debarked

DPH – daň z přidané hodnoty

EAT – hospodaření po odečtení úroků i daní

EBIT – výsledek hospodaření před odečtením úroků a daní

EBIAT – výsledek hospodaření před odečtením úroků a daní

EU – Evropská unie

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung

HDP – hrubý domácí produkt

HT – heat treatment

IPPC – International Plant Protection Convention

ISPM – Mezinárodní standard pro fyto-sanitární opatření

ks – kus

Kč – česká koruna

MB – chemické ošetření

MJ – megajoule

mm – milimetr

např. – například

NOZ – Nový občanský zákoník

obr. – obrázek

odst. – odstavec

OKEČ – Odvětvová klasifikace ekonomických subjektů

OSVČ – Osoby samostatně výdělečně činné

př. – příklad

spol. – společnost

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

tzn. – to znamená

vč. – včetně

ZOK – Zákon o obchodních korporacích

ZTP – zvláštní těžké postižení

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje:

- [1] BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
- [2] DAVID, Fred R. *Strategic management*. 4th ed. New York: Macmillan Publishing Company, 1993. xxv, 931 s. ISBN 0-02-327841-2.
- [3] DOKOUPIL, Jaroslav, ed. a kol. *Rozvojový potenciál Plzeňského kraje*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2005. 198 s. ISBN 80-7043-429-5.
- [4] DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [5] GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [6] JOHNSON, Gerry a SCHOLES, Kevan. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. Business books. Praxe manažera. ISBN 80-7226-220-3.
- [7] KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, 172 s. ISBN 80-717-9578-X.
- [8] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2006, xxv, 475 s. ISBN 80-717-9892-4.
- [9] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [10] VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- [11] VOCHOZKA, Marek a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [12] VYKYPĚL, Oldřich a Miloslav KEŘKOVSKÝ. *Strategické řízení*. 1. vydání, Brno: VUT, 1998, 157 s. ISBN 80-214-1111-2.

[13] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Internetové zdroje:

[14] ABZ slovník cizích slov. *Pojem substitut* [online]. ©2005-2015 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/substitut>.

[15] BERY DŘEVOVÝROBA s.r.o. [online]. ©2001-2014 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://berydrevovyroba.cz/nabidka/ippc/>

[16] BIOM.cz [online]. © 2001-2009 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://biom.cz/cz/odborne-clanky/kvalita-pelet-certifikace-a-normy-pro-pelety>

[17] BR Progress [online]. ©2015 [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.brprogress.cz/>

[18] Businesscenter.cz [online]. © 1998 - 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://business.center.cz>

[19] BusinessInfo.cz: *Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. © 1997-2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz>

[20] CZECHINVEST [online]. © 1994-2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/priklady-regenerovanych-brownfieldu>

[21] CHZECHPOINT [online]. © 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.czechpoint.cz/web/?q=node/251//>

[22] Česká národní banka [online]. © 2003-2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>

[23] Česká peleta [online]. ©2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.ceska-peleta.cz/pelety-brikety-drevo/pelety/>

[24] Český statistický úřad [online]. 18.03.2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz>

[25] DKV [online]. © 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://www.dkv-euroservice.com/cz/slu%C5%BEby/m%C3%BDtne/m%C3%BDtne-v-p%C5%99%C3%ADslu%C5%A1ne-zemi/%C4%8Deska-republika/>

- [26] *DM Dřevovýroba MF* [online]. 19. listopadu 2012 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.dmdrevovyroba.cz/>
- [27] *Emporo* [online]. © 2013 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.emporo.cz/skladaci-dratene-boxy/cz/c-24929/>
- [28] *Encyklopedie* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.evropa2045.cz/hra/napoveda.php?kategorie=8&tema=172>
- [29] *Feigl PALETTEN* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.feigl.de>
- [30] *FIRMY.CZ* [online]. © 1996–2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/kraj-plzensky?q=V%C3%BDroba+palet+a+europalet&page=2>
- [31] *HERVE spol. s.r.o.* [online]. 20. dubna 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.herve-palety.cz/doprava>
- [32] *INTEGROVANÁ STŘEDNÍ ŠKOLA RAKOVNÍK* [online]. © 2007 - 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://issrako.sluzby.cz/>
- [33] *IPodnikatel.cz* [online]. © 2011 - 2014 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-zivnosti/ohlaseni-zivnosti-formulare-a-spravni-poplatky/Spravni-poplatky-za-ohlaseni-zivnosti.html>
- [34] *Justice.cz* [online]. 20. dubna 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- [35] *KLAUS TIMBER* [online]. © 2009 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.klaustimber.cz/cs/firma/R3-A0/>
- [36] *Krabice-eshop.cz* [online]. © 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.krabice-eshop.cz/dalsi-kartonaz-a-obaaly/paletova-prolozka-1200x800-mm--otevrena-vlnita-lepenka-2vl-eur-paleta/>
- [37] *LIGHT ENERGY* [online]. ©2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://zelenausporam.eu/resources-view/vyhrevnost-pele/>
- [38] *MASCUS* [online]. 20. dubna 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.mascus.cz/preprava/ojete-plachtove-navesy/schwarzmueller-spa-3-e/aucz90fy.html>

- [39] *Ministerstvo financí České republiky* [online]. © 2005–2013 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-duben-2015-21118>
- [40] *NOVÝ OBČANSKÝ ZÁKONÍK* [online]. © 2013–2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz>
- [41] *Obalové Materiály* [online]. © 2010 - 2014 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: http://www.obalovematerialy.cz/plastovepalety?utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_campaign=palety+bigboxy_plastove+palety&gclid=CLfQyoHiscQCFSbmwgod5JYAJw
- [42] *PALEKO CZ* [online]. 18. prosince 2014 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.paleko.cz/palety.html>
- [43] *PILA Bambousek* [online]. 14. května 2013 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.pilabambousek.cz/autodoprava.html>
- [44] *PILA KRATSCHEMER* [online]. 13. dubna 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.pilakratschmer.info/services>
- [45] *PILOUS PACKAGING* [online]. © 2011 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://pilous-packaging.com/index.php?page=zamereni>
- [50] *Plzeň: Evropské hlavní město kultury* [online]. © 2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/obcan/>
- [51] *Plzeňský kraj* [online]. 23.01.2014 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.plzensky-kraj.cz/cs/clanek/eurolicence-a-dalsi-souvisejici-dokumenty-vztahujici-se-k-provozovani-mezinarodni-dopravy/>
- [52] *Podnikatel.cz* [online]. © 2007 – 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>
- [53] *RIS: Regionální Informační Servis* [online]. © 2012 - 2014 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/plzensky-kraj>
- [54] *Stáže ve firmách* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.stazevefirmach.cz/>

[55] *Střední škola Kralovice* [online]. © 2012 - 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.sskralovice.cz/vn/>

[56] *TruckStore* [online]. © 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.truckstore.com/CZ/detail/BtE/A9JGJHaL0IK6y/Mercedes-Benz/Actros-1846+LS+nR>

[57] *WIKIPEDIE: Otevřená encyklopedie* [online]. 19. 9. 2014 v 11:38 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Přirozený_přírůstek

[58] *Živé firmy.cz* [online]. 20. dubna 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: http://www.zivefirmy.cz/vytezovani-spedice_o148/plzen_c554791

Ostatní zdroje:

[59] *Interní materiály společnosti BR PROGRESS s. r. o.* Kožlany: BR PROGRESS s.r.o., 2015

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Atypické palety



Příloha B: Identifikační znaky



Příloha C: Výkaz zisku a ztráty firmy BR Progress za rok 2014

Výsledovka analytický

Strana 1

BR PROGRESS s.r.o.

IČ: 25643495

Rok: 2014

Dne: 13.04.2015

Tisk vybraných záznamů

Číslo účtu	Název účtu	Počáteční stav	Obraty za období MD	Obraty za období D	Obraty rozdíl	Koncový stav
Náklady						
501100	Benzín	0,00	31 312,93	0,00	31 312,93	31 312,93
501110	materiál na pílu	0,00	6 344 733,39	0,00	6 344 733,39	6 344 733,39
501111	materiál na pílu	0,00	34 209 324,80	4 097 994,00	30 111 330,80	30 111 330,80
501200	Nafta	0,00	498 891,60	0,00	498 891,60	498 891,60
501400	Spotřeba materiálu - Vintřov - Šul	0,00	791 262,37	0,00	791 262,37	791 262,37
501401	Spotřeba materiálu - Čakovice - Š	0,00	206 651,97	0,00	206 651,97	206 651,97
501402	Spotřeba materiálu - Hranostýlov	0,00	281 257,12	0,00	281 257,12	281 257,12
501932	Nučice	0,00	3 651,87	0,00	3 651,87	3 651,87
501990	Spotřeba materiálu - NEUZNATEL	0,00	185,15	0,00	185,15	185,15
501999	Materiál AA Nučice	0,00	20 012,46	0,00	20 012,46	20 012,46
502100	Elektrina	0,00	773 669,94	0,00	773 669,94	773 669,94
502990	Spotřeba energie - NEUZNATELN	0,00	7 709,02	0,00	7 709,02	7 709,02
50x	Spotřebované nákupy	0,00	43 188 662,62	4 097 994,00	39 070 668,62	39 070 668,62
511100	Opravy a udržování	0,00	18 635,14	0,00	18 635,14	18 635,14
512100	Cestovné	0,00	153 084,00	0,00	153 084,00	153 084,00
518100	Leasingy	0,00	1 850 361,31	0,00	1 850 361,31	1 850 361,31
518110	Služby na píle	0,00	253 089,46	0,00	253 089,46	253 089,46
518112	Služby na píle výroba dřevěné hm	0,00	1 797 875,93	0,00	1 797 875,93	1 797 875,93
518200	Nájem	0,00	54 500,00	0,00	54 500,00	54 500,00
518300	Poštovní telefony	0,00	89 536,98	0,00	89 536,98	89 536,98
518400	Služba - Vintřov - Šubrt	0,00	507 047,99	0,00	507 047,99	507 047,99
518401	Služba - Šobr - Čakovice	0,00	23 296,00	0,00	23 296,00	23 296,00
518402	Služba - Hranostýlov Vinařice	0,00	333 948,00	0,00	333 948,00	333 948,00
518900	Ostatní služby	0,00	270 715,76	0,00	270 715,76	270 715,76
518990	Ostatní služby - NEUZNATELNÉ p	0,00	5 501,18	0,00	5 501,18	5 501,18
518999	Služby AA Nučice	0,00	33 993,00	0,00	33 993,00	33 993,00
51x	Služby	0,00	5 391 584,75	0,00	5 391 584,75	5 391 584,75
521100	Mzdové náklady	0,00	4 420 121,00	0,00	4 420 121,00	4 420 121,00
524100	Sociální pojištění za zaměstnance	0,00	1 034 876,00	0,00	1 034 876,00	1 034 876,00
524200	Zdravotní pojištění za zaměstnanc	0,00	372 640,00	0,00	372 640,00	372 640,00
527100	Zákonné sociální náklady	0,00	135 162,50	0,00	135 162,50	135 162,50
52x	Osobní náklady	0,00	5 962 808,50	0,00	5 962 808,50	5 962 808,50
531100	Daň silniční	0,00	27 300,00	0,00	27 300,00	27 300,00
538100	Ostatní daně a poplatky	0,00	100,00	0,00	100,00	100,00
53x	Daně a poplatky	0,00	27 400,00	0,00	27 400,00	27 400,00
545000	Ostatní pokuty a penále	0,00	639 058,35	0,00	639 058,35	639 058,35
545010	Daň z nemovitosti	0,00	8 049,00	0,00	8 049,00	8 049,00
548100	Ostatní provozní náklady - nedaň	0,00	1 499,20	0,00	1 499,20	1 499,20
548200	Ostatní prov.náklady píle Kožlany	0,00	740,00	0,00	740,00	740,00
548999	Ostatní provozní náklady - přeplát	0,00	426,28	0,00	426,28	426,28
549010	Manka a škody z provozní činnos	0,00	41 507,08	0,00	41 507,08	41 507,08
54x	Jiné provozní náklady	0,00	691 279,91	0,00	691 279,91	691 279,91
551001	Odpisy dlouhodobého nehmotn	0,00	228 441,00	0,00	228 441,00	228 441,00
551003	Odpisy dlouh. nehm. a hmot. maj	0,00	-28 561,00	0,00	-28 561,00	-28 561,00
55x	Odpisy rezervy, komplexní náklady	0,00	199 880,00	0,00	199 880,00	199 880,00
562100	Úroky	0,00	612 169,14	0,00	612 169,14	612 169,14
563000	Kursově ztráty	0,00	38 526,37	0,00	38 526,37	38 526,37
563001	Kursově ztráty	0,00	8,97	0,00	8,97	8,97
568100	Ostatní finanční náklady	0,00	32 903,78	0,00	32 903,78	32 903,78
568200	Zákonné pojištění	0,00	139 176,62	0,00	139 176,62	139 176,62
568990	Ost.finanční náklady-NEUZNATEL	0,00	276 690,36	0,00	276 690,36	276 690,36
56x	Finanční náklady	0,00	1 099 475,24	0,00	1 099 475,24	1 099 475,24
588010	Ostatní mimořádné náklady	0,00	35 600,00	0,00	35 600,00	35 600,00
58x	Mimořádné náklady	0,00	35 600,00	0,00	35 600,00	35 600,00
Náklady celkem		0,00	56 576 691,02	4 097 994,00	52 478 697,02	52 478 697,02

Výnosy

Výsledovka analytický

BR PROGRESS s.r.o.

IČ: 25643495

Rok: 2014

Dne: 13.04.2015

Strana 2

Tisk vybraných záznamů

Číslo účtu	Název účtu	Počáteční stav	Obraty za období MD	Obraty za období D	Obraty rozdíl	Koncový stav
601100	Tržby za vlastní výrobky - palety	0,00	0,00	46 285 430,97	46 285 430,97	46 285 430,97
601200	Tržby za vlastní výrobky - pelety	0,00	0,00	1 435 852,37	1 435 852,37	1 435 852,37
602005	Ostatní služby - nájem	0,00	0,00	56 150,50	56 150,50	56 150,50
602300	Ostatní služby	0,00	0,00	3 086 860,98	3 086 860,98	3 086 860,98
602400	Ostatní služby - nájem	0,00	0,00	308 000,00	308 000,00	308 000,00
604010	Tržby za zboží	0,00	0,00	39 000,00	39 000,00	39 000,00
60x	Tržby za vlastní výrobky a zboží	0,00	0,00	51 211 294,82	51 211 294,82	51 211 294,82
611100	Změna stavu nedokončené výroby	0,00	0,00	2 095 320,00	2 095 320,00	2 095 320,00
61x	Změny stavu zásob vlastní činnosti	0,00	0,00	2 095 320,00	2 095 320,00	2 095 320,00
644100	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	0,00	0,00	-4 103,25	-4 103,25	-4 103,25
648100	Jiné provozní výnosy	0,00	0,00	883,02	883,02	883,02
648200	Náhrada škody	0,00	0,00	34 354,00	34 354,00	34 354,00
64x	Jiné provozní výnosy	0,00	0,00	31 133,77	31 133,77	31 133,77
662100	Úroky	0,00	0,00	1,48	1,48	1,48
663000	Kursově zisky	0,00	0,00	4 608,01	4 608,01	4 608,01
668000	Ostatní finanční výnosy	0,00	0,00	755,17	755,17	755,17
66x	Finanční výnosy	0,00	0,00	5 364,66	5 364,66	5 364,66
Výnosy celkem		0,00	0,00	53 343 113,25	53 343 113,25	53 343 113,25
Hospodářský zisk za období					864 416,23	
Hospodářský zisk celkem						864 416,23

Tisk vybraných záznamů: Datum >= 01.01.2014, Datum <= 31.12.2014

Příloha D: Rozvaha firmy BR Progress za rok 2014

Rozvaha analyticky

Strana 1

BR PROGRESS s.r.o.

IČ: 25643495

Rok: 2014

Dne: 13.04.2015

Tisk vybraných záznamů

Číslo účtu	Název účtu	Počáteční stav	Obraty za období MD	Obraty za období D	Obraty rozdíl	Koncový stav
Aktiva						
013010	Software	13 886,00	0,00	0,00	0,00	13 886,00
01x	Dlouhodobý nehmotný majetek	13 886,00	0,00	0,00	0,00	13 886,00
021010	Stavby	4 302 279,90	0,00	0,00	0,00	4 302 279,90
022010	Samostatné hmotné movité věci a	2 088 154,23	0,00	0,00	0,00	2 088 154,23
022030	Samostatné hmotné movité věci a	279 896,53	0,00	0,00	0,00	279 896,53
02x	Dlouhodobý hmotný majetek odpis	6 670 330,66	0,00	0,00	0,00	6 670 330,66
031010	Pozemky	1 373 385,00	0,00	0,00	0,00	1 373 385,00
03x	Dlouhodobý hmotný majetek neodj	1 373 385,00	0,00	0,00	0,00	1 373 385,00
042100	Průř. dlouh. hm. maj. - kotel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
042201	Průř. dl. hm. maj.-díř. přístřešek	607 396,96	0,00	0,00	0,00	607 396,96
042202	Průř. dl. hm. maj.-přístř. k paletám	298 888,74	0,00	0,00	0,00	298 888,74
042203	Průř. dl. hm. maj. - sklad	98 468,83	0,00	0,00	0,00	98 468,83
042204	Průř. dl. hm. maj. - rekd. soc.zař. +	209 801,41	0,00	0,00	0,00	209 801,41
042206	Průř. dl. hm. maj. - sušárna	967 925,49	0,00	0,00	0,00	967 925,49
042207	Průř. dl. hm. maj. - výrobní hala	8 693 673,70	0,00	0,00	0,00	8 693 673,70
042208	Průř. dl. hm. maj. - sklad	462 785,91	0,00	0,00	0,00	462 785,91
042209	Průř. dl. hm. maj. - jeřábová dráha	423 520,00	0,00	0,00	0,00	423 520,00
042210	Průř. dl. hm. maj. - el. jeřáb lanový	660 133,59	0,00	0,00	0,00	660 133,59
04x	Nedokončený dlouhodobý n.hmotn	12 422 594,63	0,00	0,00	0,00	12 422 594,63
061010	Podíly v ovládaných a řízených os	100 000,00	0,00	0,00	0,00	100 000,00
06x	Dlouhodobý finanční majetek	100 000,00	0,00	0,00	0,00	100 000,00
073010	Oprávk. k softwaru	-13 886,00	0,00	0,00	0,00	-13 886,00
07x	Oprávk. k dlouhodobému n.hmotn	-13 886,00	0,00	0,00	0,00	-13 886,00
081010	Oprávk. ke stavbám	-602 329,00	0,00	86 047,00	-86 047,00	-688 376,00
082010	Oprávk. k samost. hmotným movi	-1 363 092,53	0,00	113 833,00	-113 833,00	-1 476 925,53
082030	Oprávk. k samost. hmotným movi	-279 896,53	0,00	0,00	0,00	-279 896,53
08x	Oprávk. k dlouhodobému hmotné	-2 345 318,06	0,00	199 880,00	-199 880,00	-2 445 198,06
08xx		18 320 992,23	0,00	199 880,00	-199 880,00	18 121 112,23
112010	Materiál na skladě	6 569 144,84	4 097 994,00	6 569 144,84	-2 471 150,84	4 097 994,00
11x	Materiál	6 569 144,84	4 097 994,00	6 569 144,84	-2 471 150,84	4 097 994,00
121010	Nedokončená výroba	0,00	2 095 320,00	0,00	2 095 320,00	2 095 320,00
12x	Zásoby vlastní výroby	0,00	2 095 320,00	0,00	2 095 320,00	2 095 320,00
12xx		6 569 144,84	6 193 314,00	6 569 144,84	-375 830,84	6 193 314,00
211010	Pokladna	69 362,00	2 832 666,00	2 848 934,00	-16 266,00	53 094,00
211020	Pokladna - EUR	109,70	1,22	0,00	1,22	110,92
213100	Ceniny - stravenky	-17 700,00	247 450,00	245 750,00	1 700,00	-16 000,00
21x	Peníze	51 771,70	3 080 117,22	3 094 684,00	-14 566,78	37 204,92
221050	Běžný účet EUR ČS a.s.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
221077	Bankovní účet Česká spořitelna P	0,00	1 015 756,37	1 011 416,12	4 340,25	4 340,25
221990	Bankovní účty - EUR	0,00	1 628 844,14	1 628 600,96	144,18	144,18
22x	Účty v bankách	0,00	2 644 600,51	2 640 116,08	4 484,43	4 484,43
261010	Peníze na cestě	0,00	5 084 891,30	5 084 891,30	0,00	0,00
26x	Převody mezi finančními účty	0,00	5 084 891,30	5 084 891,30	0,00	0,00
26xx		51 771,70	10 809 609,03	10 819 691,38	-10 082,35	41 689,35

Rozvaha analyticky

Strana 2

BR PROGRESS s.r.o.

IČ: 25643495

Rok: 2014

Dne: 13.04.2015

Tisk vybraných záznamů

Číslo účtu	Název účtu	Počáteční stav	Obraty za období MD	Obraty za období D	Obraty rozdíl	Koncový stav
311012	Odběratele rok 2012	4 169,00	0,00	0,00	0,00	4 169,00
311013	Odběratele rok 2013	5 732 522,00	0,00	5 732 522,00	-5 732 522,00	0,00
311014	Odběratele rok 2014	0,00	61 360 155,36	54 752 445,49	6 607 709,87	6 607 709,87
311080	Odběratele rok 2008	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
311111	Odběratele - Přelíčované přepl.zi	26 507,08	0,00	26 507,08	-26 507,08	0,00
314010	Poskytnuté provozní zálohy	213 305,40	0,00	0,00	0,00	213 305,40
314800	záloha-proforma	1 041 738,70	0,00	4 000,00	-4 000,00	1 037 738,70
314810	záloha daňový doklad	157 406,18	66 942,36	729,56	66 212,80	223 618,98
315200	Ostatní pohledávky	0,00	34 354,00	22 483,00	11 871,00	11 871,00
31x	Pohledávky (krátkodobé i dlouhodobé)	7 175 648,36	61 461 451,72	60 538 687,13	922 764,59	8 098 412,95
335001	Pohledávky za zaměstnanci	0,00	110 587,50	110 587,50	0,00	0,00
33x	Zúčtování se zaměstnanci a institucemi	0,00	110 587,50	110 587,50	0,00	0,00
342020	Ostatní příjmové daně - srážka	6 601,00	19 537,00	16 783,00	2 754,00	9 355,00
343010	DPH 15%	0,00	285 611,70	285 611,70	0,00	0,00
343020	DPH 21%	0,00	8 391 006,47	8 391 006,47	0,00	0,00
343030	DPH platby	-724 825,00	714 544,04	456 093,28	258 450,76	-466 374,24
349100	Vyrovňovací účet pro DPH	0,00	1 850 273,50	1 850 273,50	0,00	0,00
34x	Zúčtování daní a dotací	-718 224,00	11 260 972,71	10 999 787,95	261 204,76	-457 019,24
378010	Jiné pohledávky	-65 809,64	39 153 854,55	39 156 086,60	-2 212,05	-68 021,69
37x	Jiné pohledávky a závazky	-65 809,64	39 153 854,55	39 156 086,60	-2 212,05	-68 021,69
381010	náklady příštích období	21 114,39	98 515,20	77 679,58	20 835,62	41 950,01
381080	soubor strojů do přílohy LE sml.	4 954 836,02	870 000,00	1 850 361,31	-980 361,31	3 974 474,71
38x	Přechodné účty aktiv a pasiv	4 975 950,41	968 515,20	1 928 040,89	-959 525,69	4 016 424,72
391012	Opravná pol. k pohl. 2012	-4 169,00	0,00	0,00	0,00	-4 169,00
39x	Opravná položka k zúčtovacím vzta	-4 169,00	0,00	0,00	0,00	-4 169,00
3xx		11 363 396,13	112 965 381,68	112 733 150,07	222 231,61	11 585 627,74
Aktiva celkem		36 305 304,90	129 968 304,71	130 321 886,29	-363 581,58	35 941 743,32
Pasiva						
221070	Bankovní účet Česká spořitelna P	9 501 676,68	20 396 094,46	20 416 891,73	20 797,27	9 522 473,95
22x	Účty v bankách	9 501 676,68	20 396 094,46	20 416 891,73	20 797,27	9 522 473,95
3xx		9 501 676,68	20 396 094,46	20 416 891,73	20 797,27	9 522 473,95
321010	Dodavatelé 2010	604 845,00	370 000,00	0,00	-370 000,00	234 845,00
321011	Dodavatelé 2011	2 348 326,00	81 490,00	0,00	-81 490,00	2 266 836,00
321012	Dodavatelé 2012	544 228,00	35 202,00	0,00	-35 202,00	509 026,00
321013	Dodavatelé 2013	12 732 166,78	8 642 750,95	-7 947,00	-8 650 697,95	4 081 468,83
321014	Dodavatelé 2014	0,00	39 057 374,78	47 196 088,21	8 138 693,43	8 138 693,43
321015	Dodavatelé 2015	0,00	0,00	13 300,00	13 300,00	13 300,00
321070	Dodavatelé 2007	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
321080	Dodavatelé 2008	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
321090	Dodavatelé 2009	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
324010	Příjaté zálohy	0,00	1 150 000,00	1 150 000,00	0,00	0,00
325010	Ostatní závazky	269 110,94	41 775,00	95 946,41	54 171,41	323 282,35
325014	Ostatní závazky 2014	0,00	73 780,00	83 907,00	10 127,00	10 127,00
325015	Ostatní závazky 2015	0,00	0,00	7 686,00	7 686,00	7 686,00
325080	Ostatní závazky - LE smlouva	0,00	1 052 700,00	1 052 700,00	0,00	0,00
325098	Ostatní závazky - přeplatky	0,00	0,00	71 810,00	71 810,00	71 810,00
32x	Závazky (krátkodobé)	16 468 676,72	50 505 072,73	49 663 470,62	-841 602,11	15 657 074,61
331010	Zaměstnanci	313 430,00	4 409 482,00	4 420 121,00	10 639,00	324 069,00
333010	Ostatní závazky vůči zaměstnancům	32 622,00	154 667,00	153 084,00	-1 583,00	31 039,00
336010	Sociální pojištění zaměstnanců	1 006 655,00	987 810,00	1 623 389,73	635 559,73	1 642 214,73
336020	Zdravotní pojištění zaměstnanců	274 346,00	702 818,00	680 605,00	-22 213,00	252 133,00
33x	Zúčtování se zaměstnanci a institucemi	1 627 053,00	6 254 777,00	6 877 179,73	622 402,73	2 249 455,73

Rozvaha analyticky

Strana 3

BR PROGRESS s.r.o.

IČ: 25643495

Rok: 2014

Dne: 13.04.2015

Tisk vybraných záznamů

Číslo účtu	Název účtu	Počáteční stav	Obraty za období MD	Obraty za období D	Obraty rozdíly	Koncový stav
342010	Ostatné přímé daně - zářeha	177 697,67	334 030,00	218 744,00	-115 286,00	62 411,67
345010	Ostatní daně a poplatky	25 538,00	61 719,00	35 780,00	-25 939,00	-401,00
34x	Zůřkování daní a dotad	203 235,67	395 749,00	254 524,00	-141 225,00	62 010,67
379010	Jiné závazky	76 942,00	107 890,00	123 668,00	15 778,00	92 720,00
379040	Jiné záv. ke společ. Jařko 2012 p	200 000,00	0,00	0,00	0,00	200 000,00
379050	Jiné záv. - půjčka z AA PROGRES	155 000,00	0,00	0,00	0,00	155 000,00
379070	Jiné záv. - půjčka z AA PROGRES	1 802 000,00	0,00	0,00	0,00	1 802 000,00
379088	Jiné záv. ke společ. Jařko 2014 p	0,00	0,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00
379090	Jiné záv. - půjčka z AA PROGRES	1 050 000,00	0,00	0,00	0,00	1 050 000,00
37x	Jiné pohledávky a závazky	3 283 942,00	107 890,00	223 668,00	115 778,00	3 399 720,00
383010	Výdaje přířřích obdobíh	-228 593,94	95 946,41	0,00	-95 946,41	-324 540,35
389010	Dohařné úřty pasívni	145 615,26	136 766,42	84 301,13	-52 465,29	93 149,97
38x	Přechodné úřty aktiv a pasív	-82 978,68	232 712,83	84 301,13	-148 411,70	-231 390,38
3xx		21 529 928,71	57 466 201,56	57 103 143,48	-393 098,08	21 136 870,63
411010	Základní kapitál	200 000,00	0,00	0,00	0,00	200 000,00
413010	Ostatní kapitálové fondy	1 000 000,00	0,00	0,00	0,00	1 000 000,00
41x	Základní kapitál a kapitálové fondy	1 200 000,00	0,00	0,00	0,00	1 200 000,00
421010	Rezervní fond	20 000,00	0,00	0,00	0,00	20 000,00
426000	Jiný výsledek hospodařeni minulý	0,00	13 300,00	0,00	-13 300,00	-13 300,00
428010	Nerozdělený zisk minulých let	-1 364 260,56	0,00	563 262,70	563 262,70	-820 997,86
42x	Fondy ze zisku a převedené výsledek	-1 364 260,56	13 300,00	563 262,70	549 962,70	-814 297,86
431000	Výsledek hospodařeni ve schvalo	563 262,70	563 262,70	0,00	-563 262,70	0,00
43x	Výsledek hospodařeni	563 262,70	563 262,70	0,00	-563 262,70	0,00
461300	Bankovní úřty	4 622 280,37	760 000,00	0,00	-760 000,00	3 862 280,37
46x	Dlouhodobé bankovní úřty	4 622 280,37	760 000,00	0,00	-760 000,00	3 862 280,37
479010	Ostatní dlouhodobé závazky	170 000,00	0,00	0,00	0,00	170 000,00
479020	Ostatní dlouhodobé závazky	82 417,00	82 417,00	0,00	-82 417,00	0,00
47x	Dlouhodobé závazky	252 417,00	82 417,00	0,00	-82 417,00	170 000,00
4xx		5 273 699,51	1 418 979,70	563 262,70	-855 717,00	4 417 982,51
Pasíva celkem		36 305 304,90	79 311 275,72	78 083 297,91	-1 227 977,81	35 077 327,09
Hospodářský zisk za období					864 416,23	
Hospodářský zisk celkem						864 416,23

Tisk vybraných záznamů: Datum >= 01.01.2014, Datum <= 31.12.2014

ABSTRAKT

JÁŠKOVÁ, L. *Vliv okolí podniku na konkrétní podnik*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 72 s., 2015

Klíčová slova: Okolí podniku, PEST analýza, Porterův model konkurenčního prostředí, SWOT analýza

Cílem této bakalářské práce je analýza vlivů okolí působící na podnik BR PROGRESS s.r.o. pomocí zvolených metod. V teoretické části je vymezeno vnější a vnitřní prostředí působící na podnik. V praktické části je charakterizován podnik BR PROGRESS s.r.o. Dále je využita PEST analýza, která hodnotí dopad makrookolí na daný podnik. Porterův model konkurenčního prostředí hodnotí vliv mezoprostředí na daný podnik. Dále je využita analýza SWOT, která zhodnotí silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. V poslední části této práce jsou navržena doporučení, která by mohla zvýšit konkurenceschopnost podniku. Mezi navržená doporučení patří pořízení vlastní autodopravy, najmutí obchodního zástupce a spolupráce firmy BR PROGRESS s.r.o. s učitelskými obory v okolí Kozlan.

ABSTRAKT

JÁŠKOVÁ, L. *The influence of surroundings on a specific company*. Bachelor work. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 72 pages, 2015

Key Words: Surroundings of company, PEST analysis, Porter's model of competitive forces, SWOT analysis

The principal aim of this bachelor is to analyze effects of surroundings which affect the company BR PROGRESS s.r.o. using the selected methods. The theoretical part is defined by internal and external surroundings influence the company. In the practical part is characterized the company BR PROGRESS s.r.o. It is also used PEST analysis, which assesses the impact of the macro environment on the company. Porter's model assesses the impact of competitive environment external surroundings on the company. It is also used SWOT analysis to assess the strengths and weaknesses, opportunities and threats. In the last part of this thesis are proposed recommendations that could improve business competitiveness. Among the proposed recommendations include the acquisition of own transport, hire a sales representative and cooperation of BR PROGRESS s.r.o. with apprenticeship programs around Kožlany.