

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

Analysis of the competitiveness of a selected company

Pavčina Čísarová

Plzeň 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“

Vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne ...

.....

podpis autora

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za odbornou pomoc při zpracování práce. Mé poděkování patří též ekonomickému řediteli společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. Ing. Vladimíru Buzickému jakož i ostatním zaměstnancům společnosti, kteří mi byli v průběhu zpracování práce ochotně k dispozici.

Obsah

Úvod.....	8
TEORETICKÁ ČÁST	9
1 Podnikání, podnik a okolí podniku	9
1.1 Podnikání.....	9
1.2 Podnik	10
1.3 Okolí podniku.....	10
2 Konkurenceschopnost.....	12
2.1 Konkurenční výhoda	12
2.2 Strategie konkurenčního boje.....	13
2.2.1 Generické konkurenční strategie	13
3 Finanční analýza	15
3.1 Analýza poměrových ukazatelů	15
3.1.1 Ukazatele rentability	16
3.1.2 Ukazatele likvidity	16
4 Metody hodnocení konkurenceschopnosti.....	18
4.1 PEST analýza	18
4.2 Strukturální analýza odvětví	19
4.2.1 Vývoj odvětví	24
4.3 SWOT analýza	25
PRAKTICKÁ ČÁST	28
5 Charakteristika podniku	28
5.1 Základní údaje.....	28
5.2 Předmět podnikání	29
5.3 Historie.....	29
5.4 Produkty	30

5.5	Certifikace	31
5.6	Reklama a sponsoring	31
5.7	Výzkum a vývoj	32
5.8	Současné postavení podniku na trhu	33
6	Predikce vývoje v odvětví.....	34
7	Vývoj ekonomické situace podniku.....	35
7.1	Analýza poměrových ukazatelů	35
7.1.1	Ukazatele rentability	35
7.1.2	Ukazatele likvidity	36
8	Analýzy tržního prostředí	38
8.1	Politické a legislativní vlivy	38
8.2	Ekonomické vlivy	39
8.3	Sociální a kulturní vlivy	42
8.4	Technické a technologické vlivy.....	43
9	Strukturální analýza prostředí podniku.....	44
9.1	Stávající konkurence	44
9.2	Nově vstupující konkurence.....	46
9.3	Vyjednávací síla dodavatelů	47
9.4	Vyjednávací síla odběratelů	48
9.5	Hrozba substitutů	51
10	Dotazníkové šetření	52
10.1	Analýza dotazníku	52
11	Kontrola kvality a logistika.....	58
11.1	Kontrola kvality.....	58
11.2	Doprava	59
11.2.1	Opatření proti poškození.....	59

11.2.2	Nakládka	60
12	SWOT analýza podniku.....	61
12.1	Strategie.....	62
13	Doporučení pro podnik	63
13.1	Návrhy pro podnik.....	63
13.1.1	Školení skladníků.....	63
13.1.2	Zvýšení mezioperační kontroly v daných oblastech výroby	64
13.1.3	Zvýšení povědomí o značce RAKO u koncových spotřebitelů	64
	Závěr	66
	Seznam tabulek	67
	Seznam obrázků	68
	Seznam zkratk	69
	Zdroje.....	71
	Tištěná literatura	71
	Internetové zdroje	72
	Ostatní zdroje.....	74
	Seznam příloh	75

Úvod

Tato bakalářská práce pojednává o „analýze konkurenceschopnosti podniku LASSELSBERGER, s.r.o.“. Jedná se o podnik, jehož primární činností je výroba keramických obkladů a dlažeb pod značkou RAKO, která má na českém trhu již dlouholetou tradici.

Cílem práce je charakterizovat zvolený podnik a analyzovat jeho současné postavení v tržním prostředí, následně predikovat vývoj daného odvětví ve střednědobém horizontu a poté aplikovat metody hodnotící vývoj konkurenceschopnosti zvoleného podniku a v neposlední řadě také navrhnout změny pro zlepšení konkurenceschopnosti daného podniku a zhodnotit jejich dopad na podnik.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část je systém základních poznání a principů, které slouží jako podklad pro navazující praktickou část. Tato práce obsahuje v teoretické části čtyři hlavní kapitoly, které se postupně zabývají podnikáním, podnikem a okolím podniku, konkurenceschopností, finanční analýzou a v neposlední řadě metodami hodnocení konkurenceschopnosti. Veškerá poznání a principy jsou podloženy odbornou literaturou, jejíž kompletní seznam je uveden v závěru práce.

Praktická část je sestavena za odborné pomoci ekonomického ředitele podniku LASSELSBERGER, s.r.o. a obsahuje devět hlavních kapitol. Nejprve je charakterizován vybraný podnik, poté je predikován vývoj v daném odvětví a zhodnocena stávající ekonomická situace daného podniku. Dále je provedena analýza tržního odvětví a strukturální analýza odvětví. Na tyto analýzy navazuje dotazníkové šetření, jehož respondenty jsou odběratelé zvoleného podniku. Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření pokračuje tato práce zhodnocením kontroly kvality a logistických postupů daného podniku. Následně je provedena SWOT analýza, která sestává ze skutečností, které jsou identifikovány v průběhu celé této práce, a z možných strategií pro podnik. Závěr práce obsahuje doporučení pro daný podnik, která vznikla na základě předchozích analýz, charakteristik a dotazníkového šetření.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Podnikání, podnik a okolí podniku

Už v samotném názvu celé této práce se nachází termín podnik. Proto je vhodné si tento termín definovat a s ním i k němu příbuzné, které budou v průběhu celé práce mnohokrát zmiňovány. První kapitola bude tedy obsahovat vysvětlení tří základních termínů: podnikání, podnik a okolí podniku.

1.1 Podnikání

V České republice je podnikání z hlediska legislativy upraveno od 01.01.2014 občanským zákoníkem (zákon č. 89/2012 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Právě tento zákon v § 394 označuje podnikatele za „osobu samostatně vykonávající na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.“ V § 395 je dále obsaženo, že „za podnikatele se považuje osoba zapsaná o obchodním rejstříku“. [12]

Synek (2015) charakterizoval podnikání čtyřmi podstatnými rysy:

- Základním motivem podnikání je snaha o zhodnocení vloženého kapitálu. To si ve většině případech lze vysvětlit jako dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady.
- Zisku se docílí uspokojováním potřeb zákazníků. Každý podnikatel by měl svou pozornost primárně zaměřit na zákazníka – jeho zájmy, požadavky, potřeby, preference atd.
- Podnikatel uspokojuje potřeby zákazníků svými produkty a poskytovanými službami prostřednictvím trhu a tím se vystavuje riziku. Podnikatelé se obecně snaží postupovat dle takové strategie a podnikové politiky, aby potenciální riziko bylo na přijatelné úrovni. Tato úroveň je individuální dle předmětu podnikání, dynamiky okolního světa a osoby podnikatele. Z výše zmíněného lze za obecný podnikatelský rys považovat tendenci podnikatelských subjektů minimalizovat rizika.
- Obecně platí, že na počátku podnikání je nejprve potřeba vložit do podniku kapitál ať už vlastní nebo cizí. Výše kapitálu je individuální a to dle předmětu a rozsahu podnikání. [12]

Smysl podnikání spočívá ve zhodnocování vloženého kapitálu – jde pouze o vlastní kapitál. Cizí kapitál je považován jen za prostředek, jak lze dosáhnout zhodnocení vlastního kapitálu. Zhodnocováním kapitálu dochází k zvyšování hodnoty podniku. Další způsob jak zvýšit hodnotu podniku je například zlepšující se postavení podniku na trhu. [12]

1.2 Podnik

Termín podnik je označení pro jakýkoliv subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení produktů nebo služeb na trhu. To, zda podnik svou činností dosahuje zisku, není rozhodující. Stejně tak nerozhoduje právní forma podniku. Podstatné pro podnik je, že oslovuje zákazníky s nabídkou svých činností. Za primární cíl podniku lze stanovit jeho přežití čili zachování podniku jako takového. [2]

V novém občanském zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb., ve znění pozdějších předpisů) se již termín podnik neuzivá. Došlo k jeho nahrazení termínem obchodní závod. Jeho přesná definice zní: „*Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ [40, s. 1082]

1.3 Okolí podniku

Každý podnik působí v nějakém prostředí, ke kterému má různorodé vztahy. Toto prostředí se nazývá okolí podniku a jedná se o vše, co stojí mimo podnik jako organizaci. Vnější faktory působící na podnik z jeho okolí mnohdy představují pro samotný podnik příležitosti či hrozby. Znalostí svého okolí si podnik může jen přilepšit. Může tak lépe pochopit své vztahy s okolím, dokáže se mu vhodně přizpůsobit a dokonce může i využít možnost k jeho ovlivnění. [2]

Dle Dvořáčka a Slunčíka (2012) lze okolí podniku rozlišit na vnitřní a vnější:

Vnitřní okolí podniku zahrnuje síly, které působí uvnitř podniku a které mohou řízení podniku specificky ovlivnit. Pod těmito silami si lze představit cíle podniku, zdroje, organizační strukturu, pracovní podmínky ale i vstupy a výstupy podniku a mnoho dalších. Analyzováním vnitřního okolí by měl podnik identifikovat své silné a slabé stránky ve vztahu ke konkurenci. [2]

Vnější okolí podniku je tvořeno faktory působícími z mikrookolí a makrookolí podniku. Faktory mikrookolí jsou ty síly, které působí na podnik v rámci odvětví. Tyto

faktory je podnik schopen do jisté míry ovlivnit. Naopak faktory makrookolí přicházejí z prostoru, ve kterém je podnik umístěn. Tyto faktory jsou známy jako lokalizační faktory. Dále do makrookolí spadá také národní okolí a v neposlední řadě i procesy spojené s globalizací světové ekonomiky. Důležitým znakem makrookolí je ten, že ho podnik nemůže ovlivnit. Je totiž složeno z faktorů daných a nezávislých na působení podniku na trhu a které mohou mít na podnik nemalý vliv. [2]

2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost podniku spočívá v jeho schopnosti umět tvořit jedinečnou hodnotu. Dle Porterových slov (1993) se má podnik snažit o to být jedinečný, ne nejlepší. Smyslem konkurence totiž není porazit soupeře. Konkurence v podnikání není bojem o konkrétní zakázky, nýbrž bojem o zisky, o to kdo získá hodnotu, která je v daném odvětví vytvářena. V takovémto konkurenčním jednání je zapojeno mnoho zainteresovaných stran a cílem všech je přisvojit si co možno největší část z již zmíněné hodnoty. [6]

Podnik o své zisky soutěží nejen s konkurenčními podniky. Boj o zisky vede i s dalšími účastníky daného tržního prostředí - se zákazníky, kteří by rádi platili méně a dostávali více, s dodavateli, kteří by chtěli dodávat méně avšak za vyšší ceny, s výrobcí nabízejícími substituční produkty a služby, a v neposlední řadě i s potenciálními konkurenty, jejichž pouhá hrozba má vliv na ceny v daném odvětví. [6]

2.1 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu lze považovat za jádro výkonnosti podniku na trzích, kde se vyskytují konkurenční podniky. Aby bylo možné správně identifikovat konkurenční výhodu daného podniku, je potřeba dívat se na jednotlivé činnosti podniku samostatně. Každá z činností podniku může mít vliv na relativní postavení podniku z hlediska výše nákladů a může vytvářet základnu pro diferenciaci. A právě nízké náklady a diferenciaci jsou dva základní typy konkurenční výhody, které vedou ke třem generickým strategiím pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v daném odvětví, které jsou k vidění na obrázku 1 níže. [8]

Obrázek 1: Tři generické strategie

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		Nižší náklady	Diferenciace
KONKURENČNÍ ROZSAH	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Zdroj: Vlastní zpracování dle [8], 2016

2.2 Strategie konkurenčního boje

Konkurenční strategie je označení sledu činností, jejichž správnou realizací si může podnik zvýšit pravděpodobnost, že dosáhne cílů, které si stanovil, v daném čase a v daném prostředí. Před samotným výběrem a sestavením té nejvhodnější konkurenční strategie pro daný podnik je důležité provést strukturální analýzu odvětví. [1] Touto analýzou se práce zabývá v kapitole 5 Metody hodnocení konkurenceschopnosti.

2.2.1 Generické konkurenční strategie

Generické strategie jsou různé cesty, jak může podnik získat konkurenční výhodu. Pokud chce podnik získat konkurenční výhodu, musí si vybrat jednu z níže popsaných výhod, o kterou bude usilovat a rozsah, v němž ji chce získat. [8]

Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Cílem této konkurenční strategie je dosáhnout v daném odvětví postavení s co nejnižšími náklady ve srovnání s konkurencí. Zdroje nízkých nákladů mohou být např. zisk z velkovýroby, patentovaných technologií, know-how, výhodnějšího přístupu k surovinám, materiálům atd. [1]

Nízkonákladové postavení podniku se promítne do vyšších zisků v případě, že své produkty či služby prodává za průměrné ceny nebo za ceny blízké průměru daného odvětví. Podnik, který chce jednat dle strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech, si musí být jistý, že je skutečně podnikem s nejnižšími náklady a ne pouze jedním z mnoha podniků, kteří o tuto pozici usilují. Pokud totiž tuto pozici nedrží jen jeden podnik a ostatní podniky o ni nepřestanou usilovat, vzniknou negativní důsledky pro dlouhodobou strukturu a hlavně výnosnost celého odvětví. [8]

Diferenciace

Při této strategii se podnik snaží vyniknout v některých dimenzích daného odvětví. Podnik se snaží vybudovat si pevné postavení za pomoci jedinečnosti některých svých produktů či služeb, které jsou pro odběratele obzvláště důležité. Odběratelé jsou ochotni za poskytnutou jedinečnost produktů a služeb zaplatit vyšší ceny. Diferenciace se týká nejen samotného produktu či služby, ale také distribučního systému, marketingového přístupu apod. Také je možné aplikovat více než jednu diferenciací strategii, jestliže existuje více atributů, které jsou zákazníci ochotni v široké míře ocenit. [8]

Aby podnik s trvale udržitelnou diferenciací mohl dosáhnout nadprůměrných zisků, musí částka, o kterou navýší cenu převyšovat náklady vynaložené na dosažení jedinečnosti. Podnik musí také brát ohled na své náklady celkově, protože navýšení ceny se mine účinkem v případě výrazně horšího postavení v nákladech vzhledem ke konkurenci. Z tohoto důvodu by se měl podnik snažit minimalizovat náklady ve všech oblastech, které nemají vliv na diferenciaci. [8]

Fokus

Podstata této strategie spočívá, na rozdíl od dvou předchozích, v zaměření pozornosti podniku pouze na úzký segment, jehož potřeby se snaží adekvátně uspokojit [1]. Podnik, který se zaměřuje pouze na cílové segmenty, nezíská konkurenční výhodu celkovou, ale může získat konkurenční výhodu ve svých cílových segmentech [8].

Strategie fokusu neboli zaměření má dvě obměny:

- Nákladová fokální strategie – využívá rozdílů ve výši nákladů v některých segmentech.
- Diferenciační fokální strategie – vyplývá z rozlišení speciálních potřeb zákazníků daného úzkého segmentu. [1]

3 Finanční analýza

Základem pro sestavení finanční analýzy podniku jsou vždy účetní data podniku, která se dále zpracují a doplní finančními i nefinančními ukazateli a tím je možné dosáhnout konečného zhodnocení finanční situace daného podniku. Finanční analýza se zabývá identifikací problémů, silných a slabých stránek a to především hodnotových procesů daného podniku. Výsledky finanční analýzy pomáhají stanovit určité závěry o celkové ekonomické a finanční situaci daného podniku. [10]

Po zpracování finanční analýzy je podnik zpravidla schopen:

- Posoudit vliv vnitřního a vnějšího prostředí podniku.
- Analyzovat dosavadní vývoj podniku.
- Porovnat výsledky analýz v prostoru.
- Analyzovat vztahy mezi ekonomickými ukazateli.
- Poskytnout podpůrné informace pro budoucí rozhodování podniku.
- Analyzovat varianty budoucího vývoje a vybrat z nich ty nejuvhodnější.
- Interpretovat výsledky včetně návrhů ve finančním plánování a řízení podniku.

[10]

3.1 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů slouží k charakterizování vzájemného vztahu mezi dvěma a více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Pracuje s účetními daty, která jsou obsažena v rozvaze a výkazu zisku a ztráty daného podniku. [10]

Poměrové ukazatele se obvykle rozdělují na:

- 1) Ukazatele rentability
- 2) Ukazatele aktivity
- 3) Ukazatele zadluženosti
- 4) Ukazatele likvidity
- 5) Ukazatele tržní hodnoty
- 6) Provozní (výrobní) ukazatele
- 7) Ukazatele na bázi finančních fondů a cash flow [10]

Tato práce se v praktické části zabývá pouze některými z výše zmíněných ukazatelů a proto i v následujícím textu budou vysvětleny pouze tyto konkrétní ukazatele.

3.1.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability charakterizují celkovou efektivnost daného podniku. Dávají do poměru zisk a zvolenou základnu např. aktiva, vlastní kapitál, dlouhodobé zdroje, tržby, náklady. [4]

Nejčastěji používané ukazatele rentability jsou:

ROA – Ukazatel výnosnosti celkových aktiv

Ukazatel ROA dává do poměru čistý zisk a celková aktiva podniku. Tento ukazatel je užitečný pro srovnávání podniků s rozdílnými daňovými podmínkami a s různým podílem dluhu ve finančních zdrojích. [10]

$$ROA = zisk / celková aktiva \quad (1)$$

ROE – Ukazatel rentability vlastního kapitálu

Ukazatel rentability vlastního kapitálu ukazuje, zda kapitál podniku přináší dostatečný výnos a zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika. Dává do poměru čistý zisk a vlastní kapitál. Případný investor dbá na to, aby ukazatel ROE byl vyšší než úroky, které by mohl získat jiným způsobem investování daných prostředků. [10]

$$ROE = zisk / vlastní kapitál \quad (2)$$

ROS – Ukazatel rentability tržeb

Ukazatel rentability tržeb dává do poměru celkový zisk a tržby daného podniku. Tržby plynoucí do podniku za poskytované produkty a služby slouží k pokrytí nákladů a tvorbě zisku. Na tržní úspěšnost podniku může působit mnoho faktorů jako je skutečná hodnota produktů a služeb, marketingová strategie, cenová politika, ale i nálada veřejnosti apod. [10]

$$ROS = zisk / tržby \quad (3)$$

3.1.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity charakterizují schopnost daného podniku dostát svým závazkům. Likvidita podniku představuje souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má daný podnik k dispozici pro úhradu svých splatných závazků. Jedná se tedy o porovnání oběžných aktiv s oběžnými pasivy daného podniku. [10]

Běžná likvidita – L3

Ukazatel běžné likvidity znázorňuje, kolikrát jsou oběžná aktiva schopna pokrýt krátkodobé závazky. Tento ukazatel se používá pro zjištění budoucí solventnosti podniku a je vyhovující, pokud je v rozmezí hodnot 1,5–2,5. [10]

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky} \quad (4)$$

Pohotová likvidita – L2

Pohotová likvidita na rozdíl od té běžné nepočítá se zásobami, jelikož jejich přeměna na peníze může být dlouhodobý proces. Pokud je hodnota pohotové likvidity výrazně nižší než hodnota běžné likvidity, ukazuje to na nadměrnou váhu zásob v rozvaze podniku. Ideální hodnota tohoto ukazatele se nachází v rozmezí 1–1,5. [10]

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky} \quad (5)$$

Oběžná likvidita – L1

Oběžná likvidita je ukazatel, který znázorňuje schopnost podniku hradit své právě splatné dluhy. Aby byla zajištěna likvidita daného podniku, musí být tento ukazatel v rozmezí 0,2–0,5. [10]

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky} \quad (6)$$

4 Metody hodnocení konkurenceschopnosti

Následující kapitola se bude zabývat vysvětlením několika metod, jichž je možné použít k hodnocení konkurenceschopnosti podniků. Jedná se o metody, které pomáhají podnikům uvědomit si, v čem spočívají jejich silné popřípadě slabé stránky a jaké hrozby a příležitosti je obklopují. Díky těmto znalostem jsou pak podniky mnohem lépe schopny pohotově a přiměřeně reagovat na tržní změny a tak si také udržet či zlepšit své postavení na daném trhu. Tato práce se zabývá především třemi metodami hodnocení konkurenceschopnosti a to PEST analýzou, strukturální analýzou odvětví a SWOT analýzou.

4.1 PEST analýza

PEST analýza slouží primárně k definování vlivů působících na podnik z jeho makrookolí. Makrookolí je prostředí, ve kterém se podnik pohybuje, a které sestává z politických, ekonomických, sociálních, technologických a mnoha dalších faktorů. Úspěšnost a efektivnost podniku je mnohdy odrazem toho, jak se podnik dokáže vyrovnat a aktivně reagovat na tyto faktory. Vlivy popsané PEST analýzou mohou pro podnik představovat jak hrozby, tak příležitosti. [11]

Již samotný název PEST analýza odkazuje na čtyři již výše zmíněné vlivy makrookolí.

- **Politické a legislativní vlivy**
- **Ekonomické vlivy**
- **Sociální a demografické vlivy**
- **Technické a technologické vlivy** [11]

Co výše zmíněné vlivy makrookolí znamenají, je podrobněji rozebráno v následujících čtyřech odstavcích:

Politické a legislativní vlivy jsou promítány do chodu podniků prostřednictvím daňových a protimonopolních zákonů, regulace zahraničního obchodu, cenové politiky, ochrany životního prostředí, pracovního práva, politické stability apod. Podniky, které v rámci své činnosti zasahují také na zahraniční trhy, se musí aktivně zajímat nejen o národní politickou situaci, ale i o tu zahraniční. [11]

Ekonomické vlivy jsou charakterizovány stavem ekonomiky, který udávají faktory jako míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika, směnný kurz,

míra nezaměstnanosti, průměrná mzda nebo vývoj cen energií apod. Znalost těchto faktorů, schopnost predikce jejich vývoje a znázornění jejich dopadu na podnik je nezbytnou součástí tvorby podnikové strategie. Vliv na podnik můžou mít opět nejen národní ekonomické vlivy, ale i ty mezinárodní. [11]

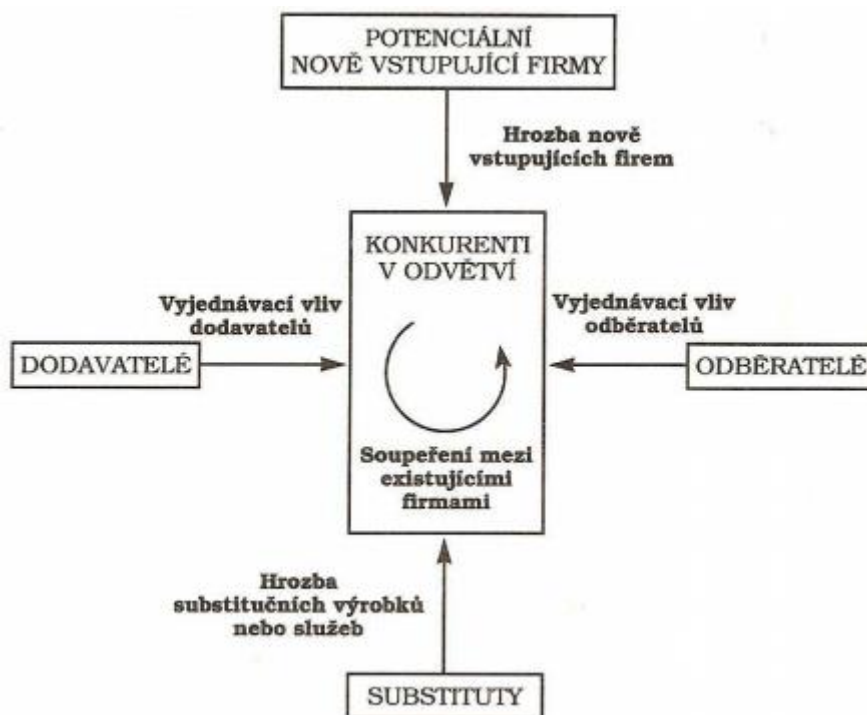
Sociální a demografické vlivy vycházejí z kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických životních podmínek obyvatel. Kromě toho sem lze zařadit i ekologické faktory. Lidé se odjakživa snaží dosáhnout svých potřeb a přání a tím vzniká tlak působící na vývoj sociálního prostředí. Podniky, které se dobře orientují v této oblasti, získávají konkurenční výhodu v boji o zákazníky. [11]

Technické a technologické vlivy mohou představovat např. vládní podporu výzkumu a vývoje, celkový stav technologie, nové objevy, změny technologie nebo rychlost zastarávání. Aktivní zájem o technické a technologické změny v daném odvětví pomáhá podniku předejít zaostalosti a prokazovat inovační činnost. [11]

4.2 Strukturální analýza odvětví

Strukturální analýza odvětví, dnes známá především pod pojmem Porterova analýza pěti konkurenčních sil, slouží ke správnému definování konkurenční strategie. Cílem konkurenční strategie pro podnik je určit takové postavení podniku, aby byl schopen čelit konkurenčním silám, popřípadě využít jejich aktivitu ve svůj prospěch. Na počátku tvorby strategické analýzy by mělo stát pochopení struktury odvětví. Odvětví by mělo být charakterizováno z ekonomického i z technického hlediska, jelikož určuje sílu každého konkurenčního tlaku. Úroveň konkurence v daném odvětví vychází z pěti základních konkurenčních sil, které jsou znázorněny na obrázku 2. Jedná se o intenzitu soupeření mezi stávající konkurencí, nově vstupující firmy, vyjednávací vliv dodavatelů, vyjednávací vliv odběratelů a nebezpečí substitučních. [7]

Obrázek 2: Pět základních konkurenčních sil



Zdroj: [7, s. 4], 1994

Sestavením Porterovy analýzy lze získat představu o tom, jak dané odvětví funguje a jak se v něm vytváří a rozděluje hodnota. Každé odvětví se liší, ale i přesto se ve všech vyskytuje tatáž pětice sil, rozdíly se pak projevují v jejich síle a důležitosti. Čím významnější daná síla je, tím vyšší tlak je schopna vyvinout na ceny a náklady v daném odvětví a tím méně se dané prostředí líbí ostatním zainteresovaným stranám. Největší přínos Porterovy analýzy pro daný podnik tedy spočívá v získání orientace ve struktuře daného odvětví. Teprve poté je vhodné, aby se podnik začal soustředit na své vlastní postavení na trhu a na tržní postavení svých konkurentů v rámci daného odvětví. [6]

Intenzita soupeření mezi stávající konkurencí

K soupeření mezi již zavedenými podniky v daném odvětví dochází ze dvou základních důvodů. Může se jednat o situaci, kdy jeden či více podniků cítí tlak ze strany ostatních konkurentů, nebo může jít o snahu jednoho či více podniků využít příležitost ke zlepšení své dosavadní pozice. Avšak konkurenční podniky v daném odvětví jsou na sobě vzájemně závislé. Akce jednoho z nich a následná reakce ostatních se může projevit zlepšením postavení daného podniku či celého odvětví, ale může také vést k zhoršení postavení všech konkurentů v odvětví. [7] Vysoká intenzita soupeření mezi stávající konkurencí má za následek nižší ziskovost všech. Vytvářená hodnota je vlivem

soupeření vyplývá na zvýšené náklady konkurenčního soupeření či je přenesena na odběratele, nejčastěji v podobě snížených cen daného produktu. [6]

Dle Portera (1994) je intenzita soupeření mezi stávající konkurencí vysoká pokud:

- V daném odvětví se nachází mnoho konkurenčních podniků nebo se jedná o podniky s vyrovnanými silami.
- Dané odvětví roste pomalu a tím dochází k bojům o tržní podíl.
- Existují vysoké fixní náklady ve vztahu k přidané hodnotě nebo vysoké skladovací náklady.
- Přechodové náklady nebo diferenciací produktu či služeb jsou nedostatečné.
- Rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích má negativní vliv na rovnováhu poptávky a nabídky, obzvláště při hrozbě hromadění rozšířené kapacity.
- Konkurenční podniky se řídí odlišnými, vzájemně nekompatibilními strategiemi.
- Konkurenční podniky mají vysoké strategické záměry a jsou ochotny vydat vyšší částky, aby dosáhli úspěchu.
- Existují vysoké bariéry při snaze opustit dané odvětví. [7]

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů do daného odvětví nemusí pro již zavedené podniky nutně znamenat hrozbu. Intenzita ohrožení je podmíněna dvěma faktory – již existujícími vstupními překážkami a reakcí stávajících účastníků. V praxi to znamená, že pokud jsou vstupní překážky příliš vysoké anebo zavedené podniky jsou schopny ostře reagovat na vstupy nových konkurenčních podniků, pak je ohrožení ze strany nové konkurence poměrně nízké. [7]

Potenciální hrozba vstupu nové konkurence do odvětví, která by zvýšila kapacitu odvětví a snažila by se získat tržní podíl, způsobuje útlum ziskovosti odvětví. K tomuto útlumu dochází ze dvou hlavních příčin. Za prvé dochází k tzv. zamrazení cen, kdy ceny zůstávají relativně stabilní. Vyšší ceny by totiž přilákaly i novou konkurenci lačnou po vysokých ziscích. Za druhé, již existující podniky v odvětví mají vyšší výdaje na uspokojení zákazníků, čímž odrazují potenciální konkurenci od vstupu do odvětví, jelikož hranice, kterou by musely překonat, je tak ještě vyšší. [6]

Dle Portera (1994) existuje několik hlavních zdrojů překážek vstupu na daný trh:

- Úspory z rozsahu

- Diferenciace produktu
- Kapitálová náročnost
- Přechodové náklady
- Přístup k distribučním kanálům
- Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu
- Vládní politika [7]

Vyjednávací vliv dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je tím vyšší, čím méně alternativních dodavatelů v daném odvětví existuje. Platí totiž, že odvětví potřebuje své dodavatele více, než oni potřebují odvětví. Pokud se dodavatelům daří držet si velký vyjednávací vliv, pak jej mohou snadno využít k získání pro ně příznivější ceny či výhodnějších podmínek obchodu. Díky tomu budou dodavatelé vlastnit větší část hodnoty a ziskovost daného odvětví se tím sníží. [6]

Dle Portera (1994) mají dodavatelé v daném odvětví velký vyjednávací vliv, pokud platí následující skutečnosti:

- Na daném trhu se vyskytuje jen malé množství dodavatelů a nabídka je koncentrovanější než dané odvětví.
- Na daném trhu se nevyskytují substituční produkty, které by jim konkurovaly.
- Dodavatelé působí ve více odvětvích a dané odvětví se významně nepodílí na jejich prodeji.
- Konkrétní produkt poskytovaný dodavatelem je pro daný podnik důležitým vstupem - závisí na něm úspěšnost výrobního procesu nebo kvalita výsledného produktu daného podniku.
- Produkty nabízené dodavateli jsou diferenciované nebo pro podniky existují významné přechodové náklady v případě změny dodavatele.
- Existuje hrozba ze strany dodavatelů jejich možnou integrací mezi odběratele.

[7]

Vyjednávací vliv odběratelů

Pokud se odběratelům daří držet si velký vyjednávací vliv, pak jej mohou snadno využít k stlačení cen směrem dolů. Kromě toho mohou vyvíjet tlak na podniky, aby zvýšili hodnotu svých produktů či služeb. Díky tomu stejně jako v případě dodavatelů i zde

budou odběratelé vlastnit větší část hodnoty a ziskovost daného odvětví se tím opět sníží. [6]

Dle Portera (1994) mají odběratelé v daném odvětví velký vyjednávací vliv, pokud platí následující skutečnosti:

- Odběratelé jsou koncentrovaní nebo nakupují významné množství produktů vzhledem k celkové produkci daného podniku.
- Daný produkt, který odběratel od podniku kupuje, tvoří významnou část nákladů nebo nákupů odběratele.
- Odběratelé kupují produkty, které jsou standardní nebo nediferencované. Díky tomu mohou odběratelé snadno najít náhradní dodavatele.
- Odběratelé nečelí vysokým přechodovým nákladům v případě změny dodavatele.
- Odběratelé jsou málo ziskoví.
- Odběratelé vytvářejí značnou hrozbu zpětné integrace, to znamená, že by si dané produkty mohli začít vyrábět sami.
- Kvalita výsledné produkce či služby odběratele není závislá na odebíraném produktu z daného podniku.
- Odběratel má dostatečné informace a to především o poptávce, skutečných tržních cenách, dodavatelových nákladech apod. [7]

Nebezpečí substitučních výrobků

Substituty představují takové produkty nebo služby, které dokáží uspokojit stejnou základní potřebu jako daný produkt či služba. Pokud se v odvětví vyskytují, brání zvyšování ziskovosti celého odvětví. Substituty mnohdy vstupují na trh daného odvětví z neočekávaných míst. Bývá velmi obtížné si vůbec všimnout, že se na trhu objevily, natož pak předejít jejich vstupům. [6] Substituční produkty či služby stanovují v daném odvětví cenové stropy a tím limitují výši možných výnosů již zavedeným podnikům v tomto odvětví. Pevnost stropu nad ziskovostí daného odvětví závisí na atraktivitě cenové alternativy nabídnuté substituty. Ve chvíli, kdy kapacita produktů na trhu dostatečně uspokojuje poptávku, získávají substituty ještě větší sílu limitovat ziskovost daného odvětví. [7]

Substituční výrobky představují větší hrozbu pokud:

- se zvyšuje poměr mezi kvalitou a cenou.
- kupující na nabídku flexibilně reagují.
- kupující nemusí při přechodu na substituční výrobek podstoupit další investici.

[1]

Hrozbu substitutu lze vyhodnotit za pomoci jeho ekonomické charakteristiky. A to především, pokud substitut nabízí vzhledem k produktu odvětví přitažlivý poměr mezi cenou a výkonem. [6] Dokonce i podnik se silným tržním postavením a bez ohrožení ze strany nově vstupujících podniků do daného odvětví, bude dosahovat nízkých výnosů, jestliže čelí silnějšímu výrobcí levnějších substitutů [7].

4.2.1 Vývoj odvětví

Sestavení strukturální analýzy slouží také jako výchozí bod pro analýzu vývoje odvětví. Změny v daném odvětví mají strategický význam, pokud ovlivňují pět základních konkurenčních sil. Pro vývoj odvětví jsou velmi důležité inovace, technologický pokrok a prostředky, jak již zavedených podniků, tak i podniků zvažujících vstup do daného odvětví. V závislosti na úspěšnosti tahů podniků v daném odvětví se může vývoj tohoto odvětví odehrát mnoha různými způsoby a množstvím různých rychlostí. Proto je v podstatě nemožné provést předpověď vývoje odvětví s naprostou jistotou. [7]

Strukturu odvětví lze z dlouhodobého hlediska považovat za celkem stabilní. I přesto, že každé odvětví prochází neustálými změnami, na změnu struktury je potřeba mnoho času. Se stabilní strukturou odvětví pak souvisí i stabilní průměrná ziskovost tohoto odvětví. [6]

K vývoji odvětví dochází vlivem určitých sil, které vytváří podněty ke změnám. Tyto podněty se nazývají evoluční procesy. V každém odvětví existují procesy, ke kterým s jistotou dojde. Může se ovšem lišit jejich forma, rychlost či směr v závislosti na odvětví. Dle Portera (1994) se jedná o následující evoluční procesy:

- Dlouhodobé změny růstu daného odvětví, ke kterým dochází z pěti primárních vnějších důvodů: demografie, trendy v oblasti potřeb, změna relativní pozice substitutů, změny pozice komplementárních produktů a průnik do skupiny zákazníků.
- Změny v segmentech zákazníků uspokojovaných daným odvětvím.

- Zákazníci se učí, to znamená, že získávají více znalostí o daném produktu prostřednictvím opakovaných nákupů.
- Snižování nejistoty – zákazníci jsou identifikováni, technologie se buď osvědčila, nebo neosvědčila, informace o velikosti odvětví jsou shromážděny atd.
- Šíření vlastnických vědomostí týkajících se technologie produktů a postupů, vyvinuté jednotlivými podniky.
- Akumulace zkušeností – schopnost udržet si vlastnictví zkušeností se stává konkurenční výhodou při vývoji odvětví.
- Zvětšování či zmenšování rozsahu daného odvětví.
- Změny cen vstupů a měnových kurzů. Změnou cen vstupů jsou zde myšleny především následující náklady: výše mezd, materiálové náklady, cena kapitálu, náklady na komunikaci a dopravní náklady.
- Inovace produktu, marketingu nebo postupu.
- Strukturální změny v přílehlých odvětvích – odvětví dodavatelů a odběratelů působících v daném tržním prostředí.
- Změna vládní politiky může mít vliv na strukturu daného odvětví nejčastěji prostřednictvím regulace vstupů do odvětví, konkurenčních činností nebo ziskovosti.
- Vstup a výstup z odvětví. [7]

Podnik by měl věnovat pravidelnou pozornost výše zmíněným evolučním procesům a neustále si klást otázky, jak může změna daného procesu ovlivnit strukturu daného odvětví. Vedoucí pracovníci mající na starost strategii podniku by pak měli být schopni včas začít s analýzou, která povede k předpovědi významu změn pro dané odvětví, aby byl podnik schopen adekvátně reagovat. [7]

4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj pro tvorbu systematické analýzy. Je zaměřena na charakteristiku důležitých faktorů, které ovlivňují strategické postavení daného podniku. SWOT analýza vychází ze závěrů zjištěných předchozími analýzami. Z těchto závěrů se poté vyvodí hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnají se s hlavními příležitostmi a hrozbami působícími na podnik z jeho okolí. Mohou se sestavit do tzv. SWOT matice viz obrázek 3. Toto porovnání nakonec směřuje k syntéze jako

východisku pro formulaci strategie. Dokázat správně rozlišit silné stránky podniku od těch slabých a příležitosti od hrozeb, je pro správnost SWOT analýzy nutností. Ovšem mnohdy se může jednat o velmi obtížný proces. [11]

Obrázek 3: SWOT matice

	Hrozby (Threats)	Příležitosti (Opportunities)
Slabé stránky (Weaknesses)	Reakce podniku na hrozby okolí s ohledem na jeho slabé stránky	Reakce podniku na příležitosti s ohledem na jeho slabé stránky
Silné stránky (Strengths)	Reakce podniku na jeho okolí s ohledem na jeho silné stránky	Reakce podniku na příležitosti s ohledem na jeho silné stránky

Zdroj: Vlastní zpracování dle [11], 2016

Správné provedení SWOT analýzy nevede pouze k zorganizování dat a informací. Daný podnik tím především může nalézt konkurenční výhodu, která se může stát klíčovou pro strategii podniku. [3]

Primárním cílem SWOT analýzy je tedy identifikování, nalezení a posouzení vlivů ovlivňujících podnik. Na základě těchto vlivů je pak možné provést adekvátní predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí. [11]

Postup SWOT analýzy je dle autorů Sedláčkové a Buchty (2006) následovný:

- 1) Identifikace a predikce primárních změn v okolí podniku pomocí dalších analýz.
- 2) Identifikace silných a slabých stránek daného podniku za využití závěrů již zpracovaných analýz vnitřních zdrojů.
- 3) Zpracování diagramu SWOT analýzy - posouzení vztahů mezi silnými a slabými stránkami a hlavními změnami v okolí podniku. [11]

Diagram SWOT analýzy, viz obrázek 4, usnadňuje srovnání mezi silnými a slabými stránkami podniku a příležitostmi a hrozbami a tím poskytuje podniku částečnou oporu při volbě podnikové strategie [11].

Obrázek 4: Diagram SWOT analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování dle [11], 2016

- **První kvadrant** je pro podnik tou nejpříznivější situací. Podnik se zde setkává s okolními příležitostmi a má k dispozici i mnoho silných stránek, které mohou nabízející se příležitosti podpořit. V tomto kvadrantu je pro podnik vhodná strategie „max – max“ známá také jako SO (Strengths a Opportunities) – silné stránky jsou schopny vyzdvihnout předpokládané příležitosti.
- **Druhý kvadrant** znázorňuje střet silných stránek podniku s hrozbami přicházejícími z jeho okolí. Zde je volena strategie „min – max“ neboli strategie ST (Strengths a Threats) – silné stránky budou maximalizována a hrozby naopak minimalizovány. Pro tuto strategii je nutné včas a správně identifikovat hrozby a přeměnit je za pomoci právě silných stránek podniku v příležitosti.
- **Třetí kvadrant** nabízí mnoho příležitostí, které jsou bohužel podkopávány slabými stránkami podniku. Zde se volí strategie „max – min“ neboli strategie OW (Opportunities a Weaknesses) – dochází k maximalizaci příležitostí, aby byly překonány slabé stránky. Smysl této strategie je v eliminaci slabých stránek a v maximálním využití tržních příležitostí.
- **Čtvrtý kvadrant** je pro podnik tím nejméně příznivým. Střetávají se zde slabé stránky podniku s mnoha hrozbami z okolí. Zde figuruje strategie „min – min“ známá také jako strategie WT (Weaknesses a Threats) – dochází zde k minimalizaci jak slabých stránek, tak hrozeb. Tato strategie je obranná a podnik je mnohdy nucen uzavírat kompromisy či dokonce opouštět některé ze svých dosavadních pozic. [11]

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Charakteristika podniku

Podnik LASSELSBERGER, s.r.o. v současnosti představuje největšího výrobce keramických obkladů a dlažeb na území České republiky. Avšak podnik není orientován pouze na český trh, ale je také významným dovozcem obkladových materiálů na mnohem větší evropský trh. [36]

V rámci Plzeňského kraje, se podnik řadí k dominantním výrobcům a zaměstnavatelům. Podnik nabízí své produkty pod tradiční značkou RAKO. Produkty podniku LASSELSBERGER, s.r.o. byly již v minulosti využity při rekonstrukci mnoha kulturních, historických a občanských staveb a jsou také hojně využívány v českých domácnostech. [28]

5.1 Základní údaje

Z výroční zprávy podniku LASSELSBERGER, s.r.o. za rok 2014 lze vyčíst následující základní údaje o společnosti:

<i>Právní forma:</i>	společnost s ručením omezeným
<i>Sídlo:</i>	Adelova 2549/1, Plzeň – Jižní Předměstí, PSČ: 320 00
<i>IČ:</i>	25238078
<i>DIČ:</i>	CZ 25238078
<i>Registrace:</i>	obchodní rejstřík vedený Krajským soudem v Plzni, oddíl C, vložka 22719
<i>Jediný společník:</i>	LB CERAMICS Beteiligungs-GmbH, A-3380 Pöchlarn, Wörth 1, Rakouská republika
<i>Vklad:</i>	2 261 303 000 Kč
<i>Splaceno:</i>	100 %
<i>Podíl:</i>	100 %
<i>Druh podílu:</i>	základní
<i>Kmenový list:</i>	nebyl vydán

Základní kapitál: 2 264 303 000 Kč

Počet členů statutárního orgánu: 2-4 [27]

5.2 Předmět podnikání

Ve stejné výroční zprávě, která byla zdrojem informací o základních údajích podniku, je také stanoven předmět podnikání podniku LASSELSBERGER, s.r.o., který je vymezen následovně:

- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
 - Kovářství, podkovářství
 - Obráběčství
 - Zámečnictví, nástrojářství
 - Klempířství a oprava karoserií
 - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
 - 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,
 - osobní, provozovaná vozidly určenými pro přepravu více než 9 osob včetně řidiče,
 - nákladní, provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí.
- [27]

5.3 Historie

Historie podniku LASSELSBERGER, s.r.o. v České republice se datuje již od roku 1998, kdy podnik získal majoritní podíl v Chlumčanských keramických závodech, a.s. a zároveň skrze ně získal majoritní podíl také v akciové společnosti Calofrig Borovany. V roce 1999 pak došlo k založení podniku LASSELSBERGER, s.r.o. Ještě v ten samý rok byly k nově vznikajícímu podniku připojeny akciová společnost Keramika Horní Bříza a podnik Kemat Skalná, s.r.o. Rozvoj podniku LASSELSBERGER, s.r.o. pokračoval i nadále a to akvizicí společnosti Cemix Čebín, s.r.o. Rozvoj podniku byl následně završený v roce 2002 připojením akciové společnosti RAKO Rakovník a.s.

[36]

V roce 2003 došlo ke změně právní formy podniku LASSELSBERGER, s.r.o. ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost LASSELSBERGER, a.s. V roce 2005 podnik pokračoval ve fúzi a jeho součástí se staly těžební závody podniku KERKO Košice, a.s. O dva roky později se podnik rozdělil na čtyři nové samostatně působící subjekty: LASSELSBERGER, s.r.o. – působící v oblasti výroby keramických obkladových materiálů; LB MINERALS, a.s. – působící v oblasti těžby a úpravy surovin; LB Cermix, a.s. – působící ve výrobě suchých maltových a omítkových směsí a pastovitých omítek; LB IMMO, a.s. – působící ve správě nemovitostí. V roce 2009 došlo k opětovné změně právní formy a to u všech výše zmíněných subjektů z akciových společností na společnosti s ručením omezeným. [19]

5.4 Produkty

Nabídka produktů podniku LASSELSBERGER, s.r.o. je rozdělena do třech produktových řad. Jedná se o RAKO HOME, RAKO OBJECT a RAKO SYSTEM. Oficiální loga jednotlivých produktových řad jsou zobrazena níže na obrázku 5.

Obrázek 5: Linie produktů



Zdroj: [37], 2015

- RAKO HOME, jak už název napovídá, je řada produktů zaměřená na komplexní nabídku keramických obkladů pro domácnosti. Nabídku této řady produktů lze rozdělit dle místa umístění keramických obkladů na šest podskupin: koupelna, kuchyně, podlaha, exteriér, technické místnosti a bazén. Od produktů z této řady se očekává, že budou splňovat především dvě funkce a to dekorativnost a funkčnost.
- RAKO OBJECT je inovovaný sortiment objektové keramiky pro architekty, projektanty a stavební odborníky. Jedná se o komplexní systém vzájemně se doplňujících sérií se zaměřením na vysoké technické požadavky. Od produktů této řady se očekávají funkce jako variabilita, funkčnost, vynikající vlastnosti a vysoká užitná hodnota.
- RAKO SYSTÉM je komplexní nabídka produktů stavební chemie. Tato řada produktů nabízí materiály pro přípravu podkladu (vyrovnávací hmoty, penetrační nátěry), hydroizolační stěrky, lepicí a spárovací hmoty a přípravky na čištění a

údržbu obkladů. Díky této řadě jsou nyní zákazníci schopni nakoupit vše, co potřebují k aplikaci keramických obkladů a dlažeb na jednom místě. [37]

5.5 Certifikace

Podnik LASSELSBERGER, s.r.o. je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001:2009 viz příloha A. Tento certifikát platí pro návrh, vývoj, výrobu a prodej keramických obkladových prvků a dále je také platný pro obchodní činnost s doplňkovým sortimentem, včetně zákaznického servisu. [36]

ČSN EN ISO 9001:2009 je certifikace systému managementu kvality. Jedná se o vytvoření a zavedení v podniku efektivního systému managementu kvality, jehož cílem je zvýšit spokojenost zákazníků a to díky plnění jejich požadavků. Zavedení systému managementu kvality pomáhá rozpoznat všechny činnosti v podniku a jednoznačně stanovit odpovědnosti a pravomoci všech osob v podniku. Systém aplikovaný na základě tohoto certifikátu zvyšuje konkurenceschopnost podniku, napomáhá k efektivnějšímu plánování a zajišťování zdrojů, zvyšuje šance podniku na úspěch ve výběrových řízeních a také dochází k podstatnému snížení chybovosti a tím ke snížení reklamací a nákladů s nimi spojenými. Aby si podnik certifikát udržel, musí docházet k průběžným kontrolám, neustálému zlepšování a uspokojování zákazníků. [14]

5.6 Reklama a sponsoring

Značka RAKO disponuje rozsáhlou podporou prodeje. Dostala se do podvědomí spotřebitelů televizními a rádiovými spoty, reklamou v novinách, na internetu či reklamními bannery. K vidění jsou i reklamní auta či reklamy na plachtách nákladních automobilů. Mimoto slouží k podpoře prodeje i katalogy a výstavní kóje v prodejních prostorách některých odběratelů podniku. [42]

O značce RAKO je možné slyšet nejenom v souvislosti s kvalitními keramickými obklady, ale také v souvislosti s kulturními a sportovními akcemi v Plzni a okolí, na jejichž sponzorování se společnost již nějakou dobu podílí [36].

- RAKO partnerem kulturního projektu Plzeň 2015 – Evropské hlavní město kultury.

Během roku 2015 byla na různých místech v Plzni postavena velká cirkusová šapitó, která byla doprovázená stylovými cirkusovými hospůdkami s kvalitním cateringem. A právě značka RAKO byla po celý rok oficiálním partnerem Sezóny nového cirkusu

v projektu Plzeň – Evropské hlavní město kultury 2015. Nový cirkus je momentálně nejpopulárnější formou divadla. Jedná se o kombinaci artistických výkonů, živé hudby a divadelně cirkusové atmosféry. [28]

- Charitativní účely

Podnik LASSELSBERGER, s.r.o. se také věnuje charitativní činnosti, kdy podporuje občanská sdružení a společenství tím, že poskytuje obklady a dlažby pro budování a rekonstrukce sociálních objektů. Během posledních dvou let darovala společnost hmotné dary čtrnácti magistrátním městům na charitativní účely. Tyto dary byly využity na rekonstrukce sociálních zařízení v městských nemocnicích, v základních a mateřských školách nebo na rekonstrukci domovů důchodců. [36]

- Podpora odborné přípravy

Podnik LASSELSBERGER, s.r.o. podporuje také vzdělání studentů. Své odborné vedení a podporu poskytuje například střední průmyslové škole keramické v Bechyni, střednímu odbornému učilišti v Horní Bříze a také spolupracuje s Ateliérem porcelánu a keramiky v Dubí, spadajícímu pod Fakultu užitého umění a designu Univerzity J.E.Purkyně v Ústí nad Labem. [36]

5.7 Výzkum a vývoj

Každý rok je hlavní náplní technického a technologického vývoje podniku oblast inovace výrobního programu Katalog Novinky pro daný rok. Stejně tak se rozvoj každý rok zabývá zkouškami nových materiálů s cílem dosáhnout zajímavějších produktů. A v neposlední řadě vyvíjí také úsilí na hledání možných úspor jak v oblasti surovin, tak v možnosti zavedení jiných technologických postupů. [27]

V roce 2011 byl technologický rozvoj podniku ovlivněn pokračující hospodářskou krizí a restrukturalizací výroby v rámci podniku. Z důvodu poklesu poptávky po keramických obkladových materiálech se podnik rozhodl realizovat investici k zakoupení technického a softwarového vybavení pro digitální tisk. Svůj vývoj tedy podnik směřoval k získání nových designů, jejich digitalizaci a grafickou úpravu včetně vyhodnocování výsledných designů z pohledu barevné shody a kvality tisku. Kromě tohoto se vývoj ubíral také směrem k dosažení úspory materiálových nákladů. Toho bylo dosaženo přípravou levné obkládačkové a dlaždicové hmoty. Levnější alternativy

byly vyzkoušeny a při jejich aplikaci byly zachovány všechny požadované parametry. [24]

Výroba nových sérií obkladaček se v roce 2012 nesla v duchu minimalismu, kdy díky digitálnímu tisku vznikaly zajímavé série, které byly pro zákazníky velmi atraktivní. Jelikož se digitální tisk při dekorování ukázal jako velmi úspěšný, bylo rozhodnuto o investici do nového digitálního tisku pro oblast slinuté dlažby. [25]

V roce 2013 uvedl podnik na trh novinku v podobě nového formátu dlaždic 20 x 60 cm. Vývoj také proběhl díky investici do digitálního tisku, díky čemuž je podnik schopen dekorovat dlažbu tak, že je ve výsledku velmi podobná obdobným přírodním materiálům. A v neposlední řadě podnik také představil 15 nových sérií pro koupelny a ostatní obytné prostory na prestižní evropské výstavě keramiky Cersaie v Itálii. [26]

Rok 2014 lze považovat za rok digitalizace výroby keramické výroby. Podnik uskutečnil investici do pořízení dvou nových strojů HD printů a tím si rozšířil možnosti při dekorování obkladaček a dlaždic digitálním tiskem. A také to přineslo snížení cen daných produktů pro zákazníky. [27]

5.8 Současné postavení podniku na trhu

V posledních letech došlo k nepříznivému vývoji domácího trhu, a proto se podnik snažil získávat nová odbytiště na západních trzích zejména v Kanadě a na Středním a Blízkém východě, kde byl od roku 2014 zaznamenán dynamický růst objemu prodeje podniku LASSELSBERGER, s.r.o. Nejvyšší nárůst byl v roce 2014 ve Francii a to o 19 %. I přesto, že došlo k mírnému vzestupu vývozu na východní trhy, není to nic ve srovnání se stavem v letech 2007 a 2008, tedy ještě před dopadem ekonomické krize. Nejslibnějšími trhy se zatím jeví trhy ve Francii, Rakousku a Německu, kde se podniku daří zvyšovat tržní podíl a navíc se tyto trhy vyznačují dlouhodobou stabilitou v dodávkách i platební morálce odběratelů. [27]

6 Predikce vývoje v odvětví

Stavební produkce je považována za důležitý znak vývoje ekonomiky. Pokles nebytových výrobních budov a bytové výstavby signalizuje zhoršení sociální situace obyvatelstva. A právě tato situace nastala vlivem ekonomické krize v roce 2008, což zobrazuje obrázek 6. Po tomto roce došlo k výraznému snížení stavebních investic, což mělo vliv na všechny podniky působící ve stavebním odvětví. Výstavba bytových prostorů už probíhala pouze na základě konkrétního přání zákazníka a nikoliv na základě spekulací a předpokladů. K růstu se stavebnímu odvětví podařilo vrátit až v roce 2014. [15] Od té doby se mu daří držet trend mírného růstu. A dá se předpokládat, že si tento trend v následujících letech i udrží.

Obrázek 6: Vývoj bytové výstavby v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle [20], 2016

Růst stavebního odvětví předpokládá také Kvartální analýza českého stavebnictví Q4/2015. Tato analýza udává predikci růstu českého stavebnictví v roce 2016 přibližně o 4,5 %. Tento nárůst by měl být podpořen očekávanou pokračující rezidenční výstavbou ve větších městech, dotačními tituly státu a také nízkými hypotékami ve spojení se zaměstnaností a příjmy obyvatel. Kvartální analýza Q4/2015 předpokládá růst stavebnictví i na rok 2017, kdy by se objem produkce mohl zvýšit o další 3 %. [30]

I přesto, že je predikován nárůst stavební produkce, situaci před ekonomickou krizí jsou tyto hodnoty stále velmi vzdálené. Dlouhodobost tohoto růstu navíc nelze nijak s naprostou jistotou potvrdit.

7 Vývoj ekonomické situace podniku

Ekonomická situace podniku je zhodnocena pomocí finanční analýzy. Tato finanční analýza je vytvořena za pomoci údajů z účetních výkazů podniku. Tyto výkazy jsou obsaženy ve výročních správách, které jsou veřejně dostupné na internetovém portálu Justice.cz, což je oficiální server českého soudnictví.

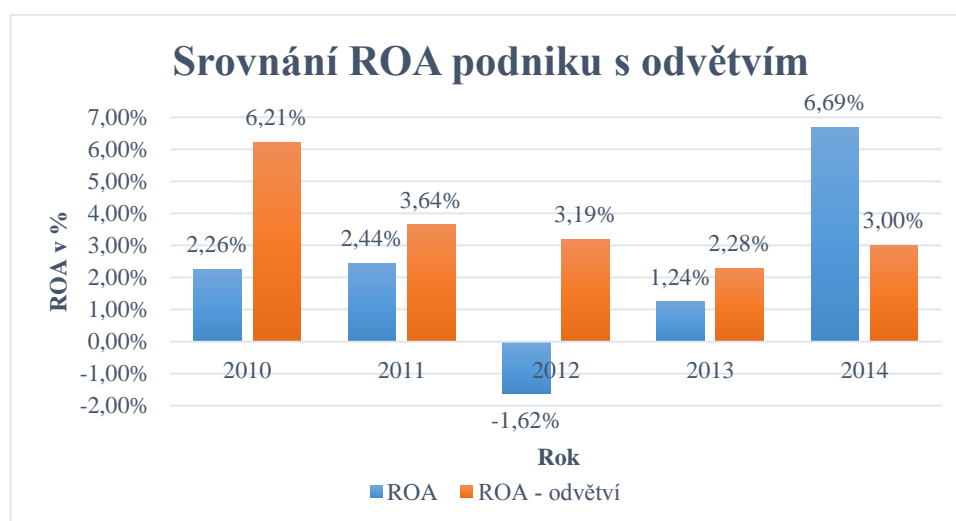
7.1 Analýza poměrových ukazatelů

Finanční analýza podniku LASSELSBERGER, s.r.o. byla provedena pomocí poměrových ukazatelů. Konkrétně se tato kapitola zabývá ukazateli rentability a ukazateli likvidity podniku a porovnává je se stavebním odvětvím.

7.1.1 Ukazatele rentability

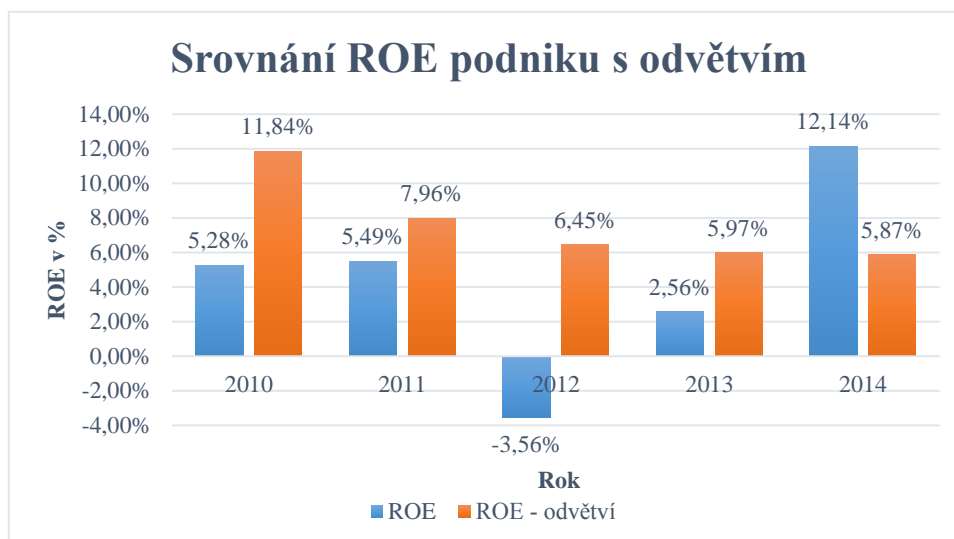
Obrázek 7 a 8 níže znázorňují srovnání ukazatelů rentability (ROA a ROE) podniku LASSELSBERGER, s.r.o. s ukazateli rentability stavebního odvětví. U obou těchto ukazatelů si lze všimnout, že v letech 2010, 2011 a 2013 vykazoval podnik podprůměrné hodnoty vzhledem k odvětví. V roce 2012 došlo k poklesu až do záporných hodnot, což byl následek záporného výsledku hospodaření za dané účetní období. Podnik dosahoval vyšších hodnot než odvětví pouze v roce 2014, kdy jeho hodnoty vzhledem k odvětví byly dokonce dvojnásobné. Byl to následek toho, že podnik začal vykazovat mnohem vyšší výsledek hospodaření oproti předchozím rokům a tento příznivý nárůst výsledku hospodaření se podniku podařilo udržet i v roce 2015, kdy tržby vzrostly o další 3 %.

Obrázek 7: Srovnání ROA LASSELSBERGER, s.r.o. se stavebním odvětvím



Zdroj: Vlastní zpracování dle [18], [23], [24], [25], [26], [27], 2016

Obrázek 8: Srovnání ROE LASSELSBERGER, s.r.o. se stavebním odvětvím



Zdroj: Vlastní zpracování dle [18], [23], [24], [25], [26], [27], 2016

V rámci této práce byl sledován i vývoj ukazatele rentability tržeb (ROS) viz tabulka 1. I zde si lze všimnout poklesu do záporných hodnot v roce 2012, jakožto důsledku záporného výsledku hospodaření. Stejně tak i zde byl znamenán v roce 2014 mimořádný nárůst tohoto ukazatele. V tomto případě to byl důsledek rychlého obrátu zásob ve spojení s vysokým objemem tržeb.

Tabulka 1: Ukazatel rentability ROS LASSELSBERGER, s.r.o.

Ukazatel rentability	2010	2011	2012	2013	2014
ROS	3,65%	3,81%	-2,43%	1,72%	7,61%

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23], [24], [25], [26], [27], 2016

7.1.2 Ukazatele likvidity

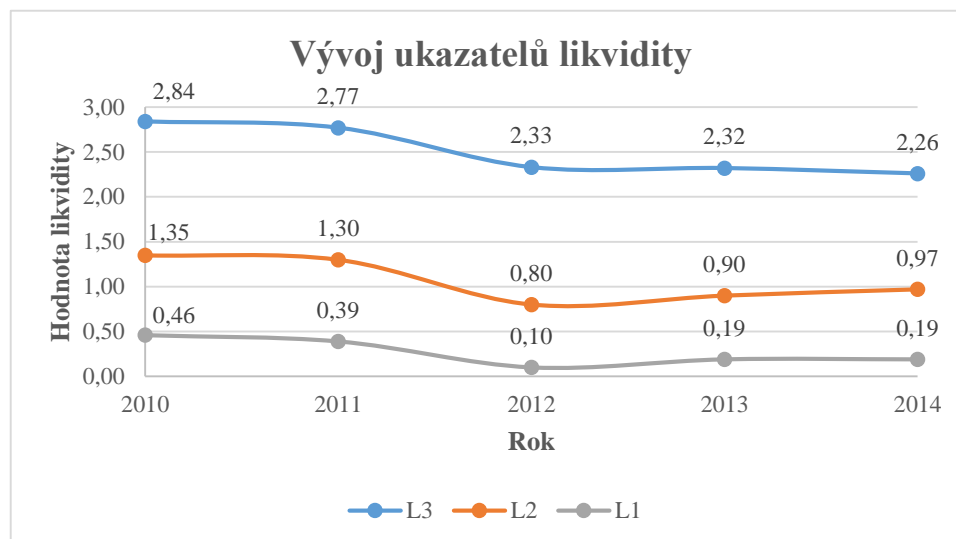
Vývoj ukazatelů likvidity podniku LASSELSBERGER, s.r.o. je k vidění na obrázku 9.

Běžná likvidita (L3) by se měla pohybovat v rozsahu 1,5–2,5. Toto vymezení podnik splňoval v letech 2012–2014. V předchozích letech vykazoval hodnoty vyšší. Z hodnot, kterých podnik dosahuje lze usuzovat, že disponuje udržitelnou platební schopností.

Pro pohotovou likviditu (L2) jsou doporučeny hodnoty 1–1,5. Těchto hodnot podnik dosahoval v letech 2010 a 2011, avšak od té doby již ne. Rozdíl mezi pohotovou a běžnou likviditou je poměrně vysoký. Tento fakt lze přisoudit relativně vysokému stavu zásob. Jelikož se hodnoty tohoto ukazatele pohybují již tři roky pod hodnotou 1, musí podnik spoléhat na případný prodej vytvořených zásob.

Okamžitá likvidita (L1) je v ideálním případě v rozmezí 0,2–0,5. Stejně jako v předchozím případě i tento ukazatel dosahoval optimálních hodnot pouze v letech 2010 a 2011 a od té doby na ideální hranici již nedosáhl. Nižší hodnoty tohoto ukazatele naznačují, že v případě nutnosti rychle splatit své závazky, by podnik nemusel mít k dispozici dostatek finančních prostředků.

Obrázek 9: Vývoj ukazatelů likvidity LASSELSBERGER, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování dle [23], [24], [25], [26], [27], 2016

Ze srovnání ukazatelů likvidity podniku LASSELSBERGER, s.r.o. s průměrem odvětví (viz tabulka 2) vyplývají následující skutečnosti. V rámci odvětví a sledovaného období se běžná a okamžitá likvidita pohybovala v optimálních hodnotách. Pohotovostní likvidita dosahovala hodnot vyšších, než stanovuje optimum. Dále lze vyvodit, že běžná likvidita podniku byla po celou dobu sledování nad průměrem odvětví. Naopak pohotovostní likvidita byla po celou dobu sledování pod průměrem odvětví. A okamžitá likvidita podniku se pohybovala v letech 2010 a 2011 mírně nad průměrem odvětví, poté se ale snížila a v rámci sledování zůstala již podprůměrná. Pokles okamžité likvidity podniku byl způsoben výrazným snížením finančního majetku podniku a to v rámci stamiliónů. Naopak u krátkodobých závazků došlo k jejich mírnému nárůstu v rámci deseti miliónů.

Tabulka 2: Vývoj ukazatelů likvidity ve stavebním odvětví

Ukazatel likvidity	2010	2011	2012	2013	2014
L3 - odvětví	1,72	1,83	2,00	1,72	1,70
L2 - odvětví	1,50	1,62	1,83	1,53	1,53
L1 - odvětví	0,40	0,45	0,27	0,39	0,42

Zdroj: Vlastní zpracování dle [18], 2016

8 Analýzy tržního prostředí

V této kapitole bude rozebráno tržní prostředí, ve kterém se podnik LASSELSBERGER, s.r.o. pohybuje. Analýza tržního prostředí, je důležitá pro predikci vývoje tohoto prostředí a jeho současných i budoucích vlivů na podnik.

8.1 Politické a legislativní vlivy

Mezi politickými a legislativními vlivy tato práce hodnotí legislativu a její změnu ve stávajícím roce a také aktivity podniku v rámci ochrany životního prostředí.

Legislativa

Dne 01.01.2016 vstoupila v platnost novela zákona o účetnictví. Tato novela se týká novelizací zákona o účetnictví, zákona o daních z příjmu, zákona o rezervách a zákona o auditorech. Ovšem tato novelizace nemá na podnik velký dopad.

Nejdůležitějším legislativním faktorem je pro podnik legislativa ohledně energetiky. Dle jednatele podniku (2015) je velmi nevýhodná celoevropská politika v oblasti energetiky. Náklady na energetiku jsou ve srovnání se zahraniční konkurencí vyšší. Tyto náklady jdou ze zákona do energetiky, místo jejich reinvestování zpět do podniku v podobě inovací či nových technologií. To vede ke snížení konkurenceschopnosti podniku. [17] Samotný podnik LASSELSBERGER, s.r.o. se zavázal k dlouhodobému snižování energetické náročnosti a ke zvyšování efektivity hospodaření s energií prostřednictvím zavedení Systému managementu hospodaření s energií (EnMS) dle požadavků normy ČSN EN ISO 50001 viz Příloha B [42].

Ochrana životního prostředí

Ochrana životního prostředí náleží k nejvyšším prioritám podniku LASSELSBERGER, s.r.o. Při procesu zajišťování ochrany životního prostředí jsou striktně dodržovány veškeré požadavky složkových právních předpisů a ve výrobních jednotkách spadajících pod působnost zákona o integrované prevenci podmínky provozu zařízení stanoveného rozhodnutím příslušného Krajského úřadu. Mimo to je podnik také zapojen do kolektivních systémů, zaměřených na zpětný odběr elektrozařízení, baterií, světelných zdrojů, tonerů a náplní do tiskáren. Účastí v těchto systémech je plně zajištěna ekologická likvidace výše uvedených druhů odpadů. [27]

8.2 Ekonomické vlivy

V rámci analýzy ekonomických vlivů se práce zabývá několika faktory. Nejdůležitějším je vývoj HDP, další v pořadí jsou měnové kurzy a obecná míra nezaměstnanosti.

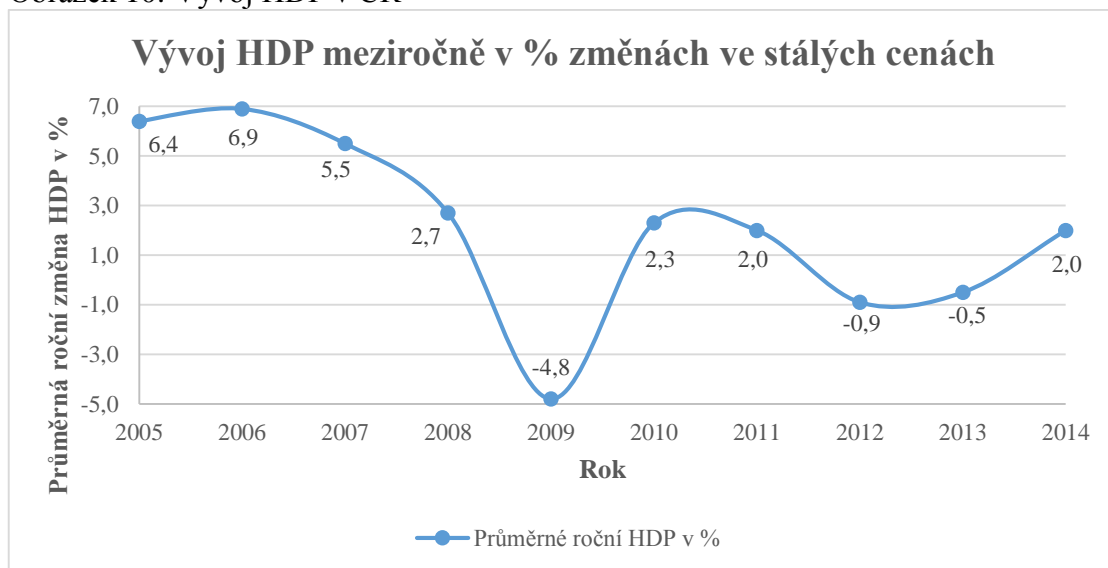
Vývoj hrubého domácího produktu (HDP)

Jedním ze základních ukazatelů ekonomické aktivity je HDP – hodnota finálních výrobků a služeb nově vyprodukovaných v dané zemi v průběhu daného časového období. Z velikosti HDP a jeho změny v čase lze vyčíst primární informace o ekonomické úrovni a výkonnosti dané země. [5]

Na obrázku 10 níže je znázorněn vývoj HDP české republiky v období let 2005–2014, který je vyjádřen v ročních % změnách ve stálých cenách. Rok 2006 zaznamenal maximální hodnoty HDP v rámci sledovaného časového úseku, avšak během let 2008 a 2009 došlo k rapidnímu propadu, což byl důsledek ekonomické krize. Roky 2010 a 2011 přinesly zlepšení v podobě značného nárůstu, avšak během let 2012 a 2013 došlo opět k propadu a čísla se znovu pohybovala v záporných hodnotách. Poslední zaznamenané údaje z roku 2014 jsou opět kladné a graf je tak ukončen růstem HDP.

Při poklesu HDP pod 3,5 % lze očekávat záporný vývoj stavebnictví a investiční výstavby. Vždy ovšem záleží i na dalších faktorech, které mohou danou situaci ovlivnit.

Obrázek 10: Vývoj HDP v ČR

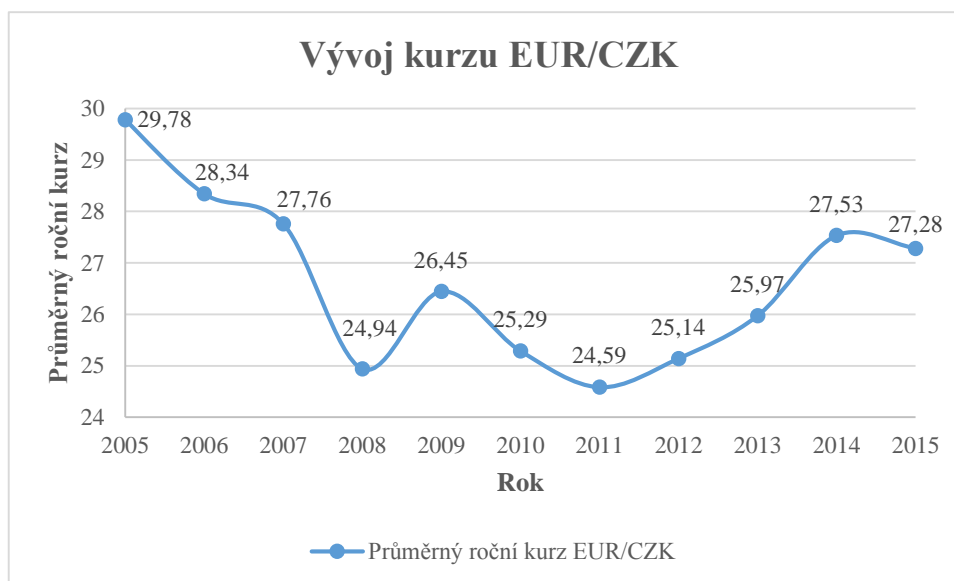


Zdroj: Vlastní zpracování dle [20], 2016

Vývoj měnového kurzu

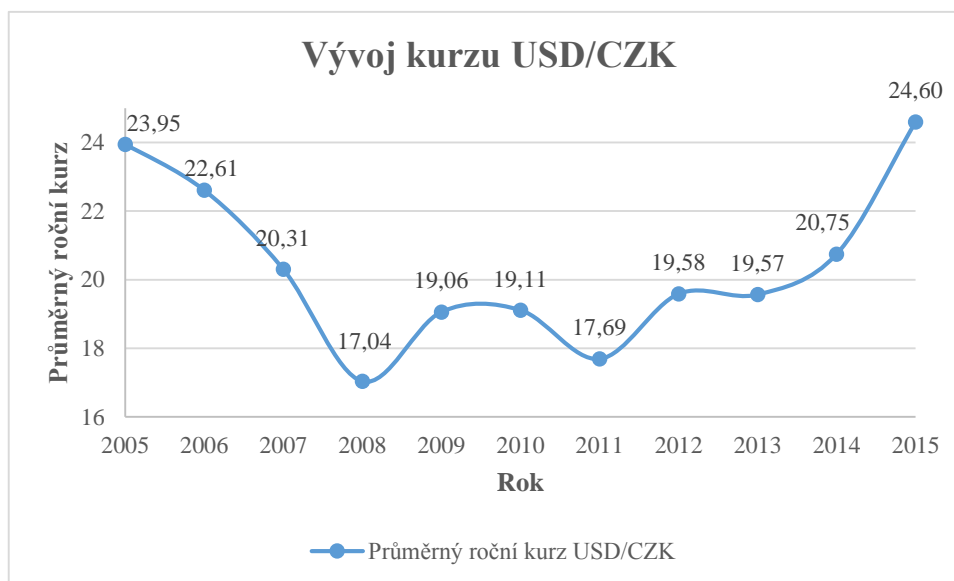
Jelikož podnik LASSELSBERGER, s.r.o. obchoduje i na zahraničních trzích, je pro něj významný i vývoj měnového kurzu a to především vůči euru a vůči americkému dolaru. Trend vývoje u obou kurzů je vcelku podobný, jak je vidět na níže zobrazených obrázcích 11 a 12. Jedná se o trend dlouhodobě klesající, který v posledních čtyřech letech zaznamenal mírný růst. Pro podniky vyvážející své produkty na zahraniční trhy znamená slabá koruna konkurenční výhodu.

Obrázek 11: Vývoj kurzu EUR/CZK



Zdroj: Vlastní zpracování dle [20], 2016

Obrázek 12: Vývoj kurzu USD/CZK



Zdroj: Vlastní zpracování dle [20], 2016

Podnik LASSELSBERGER, s.r.o. používá pro účtování o pořízení majetku, pohledávek a závazků, devizových účtech a devizové pokladně pevný měsíční kurz vyhlášený ČNB platný v předposlední středu v předcházejícím měsíci [27].

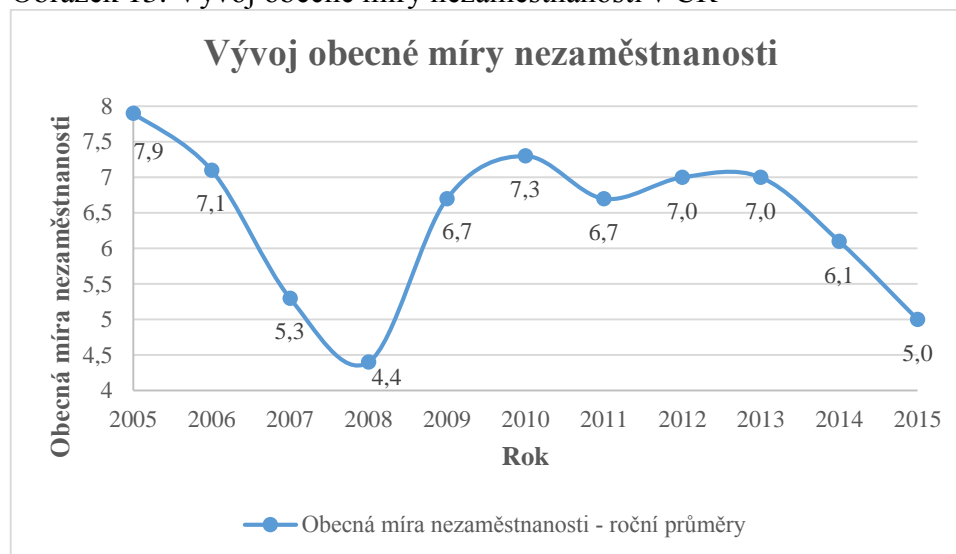
Podnik pravidelně zajišťuje část svých budoucích příjmů v cizí měně vůči kurzovému riziku prostřednictvím forwardových transakcí [27]. Forwardové transakce představují nákup či prodej jedné měny za měnu jinou za předem pevně stanovených podmínek – dohodnutý forwardový kurs mezi zainteresovanými stranami v předem určeném termínu, kdy se provede fyzické předání daných měn [9].

Podnik své derivátové obchody oceňuje pořizovacími cenami. Své příjmy v cizí měně zajišťuje v horizontu do 18 měsíců od reálného data zajišťování a to do výše cca 50 % otevřené pozice dané měny. [27]

Vývoj obecné míry nezaměstnanosti

Obecná míra nezaměstnanosti je dalším ekonomickým ukazatelem. Na obrázku 13 je zobrazen její vývoj v letech 2005-2015. V roce 2005 se, v rámci zaznamenaných hodnot v grafu, nacházela míra nezaměstnanosti v ČR na svém maximu a to necelých 8 %. V následujících letech došlo k jejímu poklesu, přičemž v roce 2008 dosahovala svého minima 4,4 %. Vlivem ekonomické krize pak došlo k výraznému zvýšení a míra nezaměstnanosti se dalších pět let, tedy v letech 2009-2013, pohybovala kolem 7 %. V dalších dvou letech došlo vždy k jejímu poklesu a v roce 2015 byla na 5 %.

Obrázek 13: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle [20], 2016

Následující obrázek 14 zobrazuje vývoj počtu zaměstnanců v podniku LASSELSBERGER, s.r.o. v rozmezí let 2005–2015. Zaznamenané hodnoty jsou vždy koncovým stavem, tedy k 31.12. daného roku. Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. patří k významným zaměstnavatelům v rámci ČR. Od roku 2005 do roku 2010 došlo k výraznému snížení stavu zaměstnanců a to především kvůli organizační restrukturalizaci a snaze o snížení nákladů na činnosti společnosti. Po snížení počtu zaměstnanců v roce 2010 byl stav zaměstnanců udržován na nízké úrovni, nezbytné pro realizaci úkolů prodeje keramiky. V roce 2010 společnost předpokládala, že stav zaměstnanců se jí podaří udržet v obdobné výši i v následujících letech a tohoto předpokladu skutečně dosáhla. V posledních pěti letech úspěšně udržuje stav zaměstnanců kolem 1 400 osob, meziroční změna je vždy pouze v rámci desítek zaměstnanců.

Obrázek 14: Vývoj stavu zaměstnanců v LASSELSBERGER, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování dle [20], 2016

8.3 Sociální a kulturní vlivy

Sociální a kulturní vlivy musí podnik sledovat především v rámci zahraničních obchodů. To, že něco funguje v českém prostředí, neznamená, že to bude fungovat i v zahraničí. Je tedy důležité, vždy provést analýzu nového tržního prostředí i ze sociálního pohledu. Díky tomu má pak podnik možnost adekvátně přizpůsobit danému prostředí produkt, služby a především marketingovou podporu prodeje.

Demografický vývoj

Z krátkodobého hlediska je demografický vývoj České republiky stabilní a proto lze říci, že tento proces nemá na podnik vliv. Z hlediska dlouhodobého je podle prognózy Českého statistického úřadu (2003) pravděpodobný klesající trend demografického vývoje, který by měl být způsoben relativně nízkou porodností vzhledem k úmrtnosti.

8.4 Technické a technologické vlivy

Podnik LASSELSBERGER, s.r.o. se zabývá výrobou keramických obkladů a proto je důležité, aby se neustále aktivně zajímal o technický a technologický vývoj ve svém oboru. Technický a technologický pokrok ve výrobním procesu může přispět k rychlejší a přesnější výrobě, ke snížení výroby pokažených kusů, ke snadnějšímu výrobnímu procesu apod. Kromě výrobního procesu může tento pokrok mít i kladný vliv na zasahování podniku do životního prostředí.

Pro samotný podnik je velmi důležité, aby veškeré výrobní vybavení odpovídalo technickým parametrům a mělo co možno nejnižší spotřebu energie. Z tohoto důvodu podnik v roce 2016 investoval do nové linky ve svých výrobních závodech v Rakovníku, která je v provozu již od druhé poloviny března 2016. Tato výrobní linka má kapacitu 3,5 miliónů m² a vyrábí formáty 20 x 40 cm, 20 x 60 cm, 30 x 60 cm a kalibrované formáty 30 x 60 cm a 30 x 90 cm. Tato investice by se podniku měla plně vyplatit. Nejenže sníží své náklady na spotřebu energie přibližně o 15 %, ale nová linka by se měla projevovat i snížením zmetkovosti produktů. Podnik předpokládá 5% zlepšení kvality. V polovině roku 2017 plánuje podnik uvést do provozu další výrobní linku a to v Chlumčanských závodech. [42]

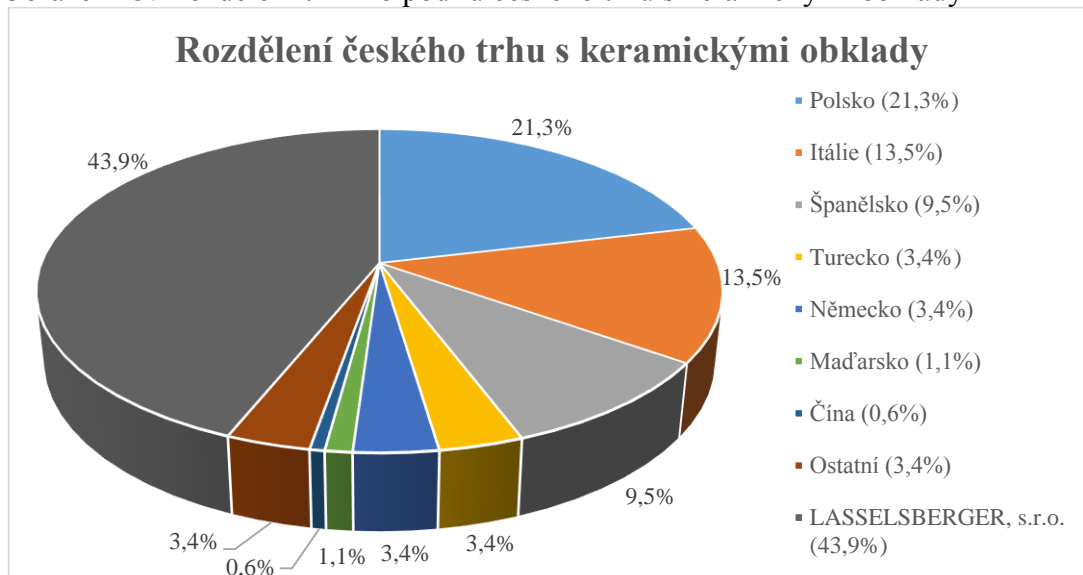
9 Strukturální analýza prostředí podniku

Konkurenční prostředí podniku LASSELSBERGER, s.r.o. lze charakterizovat pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. V této kapitole budou tedy analyzováni hlavní konkurenti podniku. Jako další bude zhodnocena obtížnost vstupu pro novou konkurenci. Dále se kapitola bude zabývat vyjednávací silou dodavatelů i odběratelů. A v neposlední řadě bude rozebrána hrozba ze strany substitučních produktů.

9.1 Stávající konkurence

Na českém trhu s keramickými obklady dochází k neustálému nárůstu dovážených produktů. Tento nárůst mají na svědomí zahraniční výrobci. Největší hrozbu představují výrobci z Polska a Itálie. Nemalý konkurenční tlak přichází také od výrobců ze Španělska, Německa, Turecka, Maďarska a Číny. V rámci České republiky zaujímá podnik LASSELSBERGER, s.r.o. pozici vedoucího podniku na trhu s podílem 44 % na trhu s keramickými obklady. Zbývající podíl tohoto trhu, tedy 56 %, si mezi sebou dělí zahraniční dovozci, viz obrázek 15. Žádný jiný český výrobce se na českém trhu nenachází. [42]

Obrázek 15: Rozdělení tržního podílu českého trhu s keramickými obklady



Zdroj: Vlastní zpracování dle [42], 2016

V tabulce 3 níže jsou zaneseny podíly na českém trhu s keramickými obklady a dlažbami za rok 2015 v absolutním vyjádření (v m²). Celkový trh zaujímá objem 17 miliónů m² a z toho 7,5 miliónů m² pokrývá svými produkty podnik LASSELSBERGER, s.r.o.

Tabulka 3: Podíly na českém trhu s keramickými obklady v absolutní hodnotě

	Absolutní hodnota v m ²
LASSELSBERGER, s.r.o.	7 500 000
Polsko	3 648 000
Itálie	2 304 000
Španělsko	1 632 000
Turecko	576 000
Německo	576 000
Maďarsko	192 000
Čína	96 000
Ostatní	576 000
Celkem	17 100 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle [42], 2016

Největší nebezpečí rostoucí konkurence vychází ze skutečnosti, že zahraniční výrobci jsou schopni vyrábět ve větším objemu. Zatímco celkový roční objem výroby podniku LASSELSBERGER, s.r.o. se pohybuje kolem 30 miliónů m², italsí výrobci jsou schopni vyprodukovat 600 miliónů m² a produkce španělských výrobců se pohybuje dokonce ve výši 620 miliónů m², přičemž jejich cílovým trhem je i ten český. Z výše zmíněných vyprodukovaných 30 miliónů m² podnikem LASSELSBERGER, s.r.o. směřovala v roce 2015 jen čtvrtina na český trh a zbytek byl vyvezen do zahraničí. [42]

Další výraznou hrozbu by mohli představovat čínští výrobci. Ti sice na českém trhu zauímají jen 0,6 % tržního podílu, ale na světové produkci keramických obkladů se podílejí přibližně 46 % a dále rostou. Čínští výrobci jsou schopni konkurovat podnikům na českém trhu především díky výrazně nižším nákladům na pracovní sílu. Avšak na druhou stranu musejí vynaložit vysoké přepravní náklady a to nejen finanční ale i časové. Dlouhodobost dodání produktů z Číny představuje pro český podnik výhodu. Čínští výrobci nejsou dost pružní na to dodat své produkty zákazníkům v tak krátké době, jakou požadují. Dodávky z Číny jsou přepravovány v kontejnerech na velkých lodích do německého Hamburгу. Teprve odtud jsou distribuovány na český trh. Tento způsob přepravy trvá měsíc a půl až dva. I přesto, že jsou dodávky odesílány v týdenních či dvoutýdenních intervalech, Čínští výrobci nejsou schopni uspokojovat poptávku v takové míře, aby se jejich tržní podíl v rámci České republiky zvýšil. [42]

9.2 Nově vstupující konkurence

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. nepředpokládá, že by se v českém prostředí objevila nově vstupující konkurence. Bariéry vstupu do odvětví výroby keramických obkladů jsou v České republice totiž tak vysoké, že je absolutně nemyslitelné, že by si zde někdo další založil keramickou dílnu [42]. Tyto bariéry jsou rozebrány níže v textu.

Pro zahraniční investory není Česká republika lákavou lokalitou. Dávají přednost vložení svých investic do stavby keramických závodů jinde, především v Polsku. Od vstupu do českého prostředí je odrazují především dvě významné bariéry. [42]

Vhodná lokalita

- Nový výrobci dávají přednost takovým lokalitám, kde je jim nabízená nějaká státní podpora, jako např. určité daňové úlevy na řadu let. V českém prostředí se jim, ale těchto lákavých státních výhod nedostává.
- Výběr vhodné lokality je taky důležitý, kvůli blízkosti nově vystavěných skladů k logistickým centrům.
- A v neposlední řadě se v lokálním místě musí nacházet adekvátní počet spotřebitelů. V tomto ohledu je Česká republika malá. Spotřeba na jednoho obyvatele je cca 17 m² za rok, při 10 miliónech obyvatel je spotřeba celé republiky zhruba 17 milionů m² ročně. Samotný podnik LASSELSBERGER, s.r.o. ročně vyrobí cca 30 miliónů m², z toho jen 7,5 miliónů m² prodá na domácím trhu a zbytek je určen pro vývoz do zahraničí. To ale znamená vysoké přepravní náklady. K přepravě se využívá kamionová doprava. Nosnost kamionu je 20-22 tun, ale kvůli vysoké váze keramických obkladů, v něm zůstávají 2/3 nevyužitého prostoru. Přepravní náklady se rozpočítávají na 1 m² a to je hlavní důvod, že jsou náklady na dopravu tak vysoké. Samozřejmě platí, že čím větší vzdálenost, tím vyšší přepravní náklady. Při dodávkách za moře se využívají kontejnery, které sice mají větší nosnost, zato doba dodání je velmi dlouhá, někdy až 2 měsíce. Potenciální konkurence ví, že by na českém trhu svou produkci celou neprodala a musela by tedy čelit těmto přepravním nákladům a to je jeden z důvodů proč o této lokalitě neuvažují. [42]

Dostupnost surovin

Další bariérou vstupu nových konkurenčních podniků je dostupnost surovin potřebných pro výrobní proces. Jedná se o čtyři základní suroviny k výrobě keramických obkladů – kaolin, živce, písky a jíly. Nové podniky dají přednost před vstupem do českého prostředí sousedním zemím jako je Polsko, Německo, Ukrajina nebo Maďarsko, kde se nacházejí velké kapacity těchto čtyř surovin. I když se v České republice tyto suroviny, také hojně vyskytují, nové podniky se k nim v podstatě nedostanou. Je tomu tak, protože veškerá ložiska nakoupil podnik LB MINERALS, s.r.o., který se zabývá především těžbou a úpravou surovin a který spadá do nadnárodní skupiny LASSELSBERGER. Podnik LASSELSBERGER, s.r.o. nakupuje u LB MINERALS, s.r.o. cca z 80 % a pokud by nová konkurence, také chtěla nakupovat suroviny právě zde, dostalo by se jí pro ni tak cenově nevýhodné nabídky, aby nemohla konkurovat podniku LASSELSBERGER, s.r.o. [42]

9.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Jako u každého podniku i zde platí, že dodavatelé mají zájem dodávat podniku LASSELSBERGER, s.r.o. dokavad' za své produkty a služby dostávají adekvátní finanční ohodnocení. Vztahy mezi podnikem a jeho dodavateli jsou tzv. „win – win“ vztahy, kdy obě strany jsou s obchodem spokojeny. [42]

V případě podniku LASSELSBERGER, s.r.o., podniku s obratem kolem 4 miliard Kč ročně, je k dispozici celá řada dodavatelů. Pro výběr dodavatele má podnik nastaveny vnitřní směrnice (směrnice jednatele společnosti) a musí tudíž dodržovat určitá pravidla. Tyto pravidla například stanovují, že na poptávky nad 100 000 Kč je potřeba vyhlásit výběrové řízení. Výběrové řízení se vždy vyhláší na konkrétní komoditu (surovina, elektřina, plyn, atd.). Nejprve se stanoví přesný popis poptávky, který obsahuje informace o předmětu poptávky a jeho množství. Dále jsou zde dodavatelé upozorněni, aby v rámci svých nabídek pro podnik uvedli platební podmínky, ceny, tarify energií a jiné informace vždy vztaženy ke konkrétní poptávce. Následně podnik sestaví komisy, která má za úkol shromáždit nabídky od dodavatelů, zpracovat je do počítačového programu MS Excel, kde dojde k jejich následnému vyhodnocení. Ve většině vyhlášených výběrových řízeních se ke komisy dostane cca 10 až 12 nabídek. [42]

Jakmile jsou nabídky zpracovány a vyhodnoceny, zúží se jejich počet na 3 až 4. Tito dodavatelé se pozvou na osobní prezentaci jejich nabídek. V převážné většině nabídek,

dojde ještě k jejich vylepšení. Podnik si pak vybere toho nejlepšího, ale vždy se snaží, aby měl na každou komoditu minimálně 2 dodavatele (v lepším případě 3 až 4), protože pokud by zůstali u jediného dodavatele, brzy by si mohl začít diktovat ceny a to podnik rozhodně nechce. Výběr dodavatele není vždy jen o ceně a kvalitě. Podnik klade důraz i na případnou předchozí spolupráci, či zda se jedná o nově zavedený podnik. [42]

Vztahy mezi podnikem a jeho dodavateli nejsou jenom o ceně, ale rozhodující je i kvalita práce a čas. Podnik má dodavatele nejenom na suroviny, ale i náhradní díly a různé služby a je pochopitelné, že nechce mít velké skladové zásoby. Proto je pro něj důležité mít takové dodavatele, kteří jsou schopni dodat zboží do druhého dne. Jistá skladová zásoba se tvoří pouze proto, aby se nezastavila výroba, obzvláště v případě náhradních dílů, které se nevyrábí v ČR, ale dováží se z Itálie nebo Španělska. [42]

9.4 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé podniku LASSELSBERGER, s.r.o. jsou převážně velkoobchodní podniky, které ve svém prodejním sortimentu nabízejí také keramické obklady, doplňující se série objektové keramiky, stavební chemii a další potřebné produkty k aplikaci keramických obkladů a dlažeb. Na českém trhu existuje několik odběratelů, kteří se podílejí více než 3/4 na odebraném zboží a jsou to následující velkoobchody. [42]

SIKO KOUPELNY, a.s. je rozsáhlá prodejní síť se zaměřením na koupelnové vybavení na českém i slovenském trhu. Zároveň se jedná o největšího tuzemského odběratele domácích i zahraničních výrobců koupelnového vybavení. [38]

MK, s.r.o. se zabývá prodejem obkladů, dlažeb a dalších produktů spojených s keramikou jako je koupelnový nábytek, vany, koupelnové baterie apod. Tento podnik se vyznačuje preferencí prodeje české keramiky značky RAKO. [35]

KERAMIKA SOUKUP a.s. zaujímá svým objemem prodaného zboží přední pozici na českém trhu v oboru obkladů, dlažeb, stavební chemie a náradí potřebného k pokládce materiálů. Jedná se přímého odběratele nejen českých produktů, ale je také přímým dovozcem italských, španělských a německých výrobců. [34]

KOUPELNY JaS, s.r.o. se primárně zabývá prodejem keramických obkladů, dlažeb a koupelnového vybavení pro standartní i luxusní koupelny [22].

MARKETIS, spol. s.r.o. se zabývá obchodní činností v oblasti dodávek stavebních materiálů a vybavení koupelen včetně jejich grafického zpracování a dopravy zboží.

Poskytuje dodávky produktů stavebním podnikům, zajišťujícím především výstavbu a rekonstrukci sociálních zařízení bytů i rodinných domů. [31]

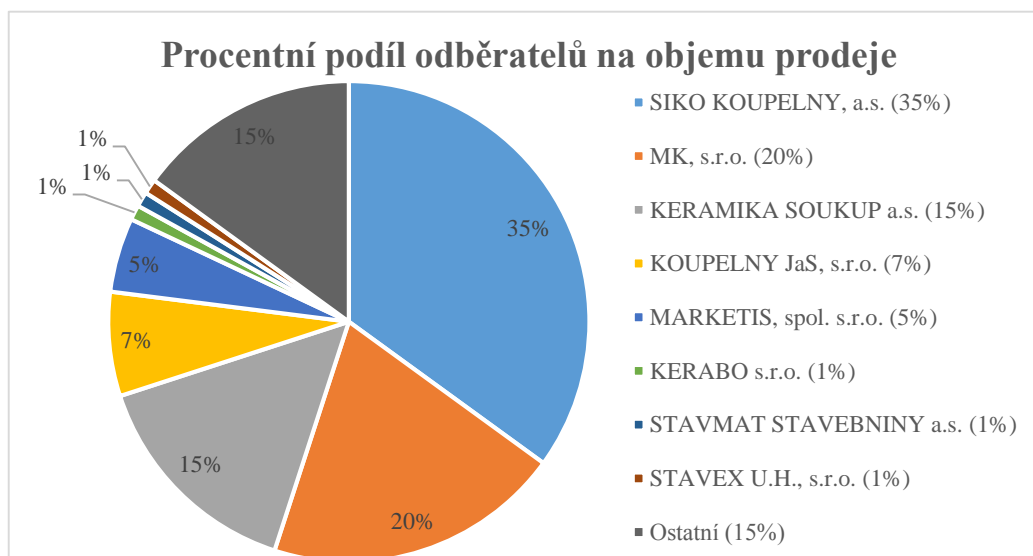
KERABO s.r.o. je podnik zabývající se jak maloobchodem, tak i velkoobchodem. Jejich sortiment je tvořen obklady a dlažbami českých i zahraničních výrobců, dále nabízejí sanitární keramiku, sprchové kouty, koupelnový nábytek, elektrické topné systémy, vodovodní baterie, nářadí pro obkladače a další koupelnové doplňky. [32]

STAVMAT STAVEBNINY a.s. je jedním z leaderů trhu se stavebními materiály od tuzemských i zahraničních výrobců. Svým zákazníkům nabízí komplexní nabídku nejen stavebních materiálů ale i prodejních a poprodejních služeb. [21]

STAVEX U.H., s.r.o. je největší prodejce obkladů, dlažeb a vybavení koupelen v regionu jižní Moravy. Svým zákazníkům poskytuje kvalitní a profesionální služby od výběru zboží, grafického zpracování až po dodávku na požadované místo. [39]

Následující obrázek 16 zobrazuje procentní podíl odběratelů na objemu prodeje produktů podniku LASSELSBERGER, s.r.o. v rámci ČR za rok 2015. Z obrázku vyplývá, že nejdůležitějšími odběrateli v ČR jsou pro podnik: Siko koupelny, a.s., který odebírá více než 1/3 prodávané produkce podniku v ČR, dále jsou to odběratelé MK, s.r.o. a Keramika Soukup a.s., kteří dohromady tvoří také něco málo přes 1/3 podílu na daném odběru produkce. Zbylou necelou 1/3 tvoří ostatní odběratelé, z nichž mají největší podíl Koupelny JaS, s.r.o. a Marketis, spol. s.r.o.

Obrázek 16: Procentní podíl odběratelů na objemu prodeje LASSELSBERGER, s.r.o. v ČR za rok 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle [42], 2016

Vztahy mezi podnikem a jeho zákazníky jsou vymezeny stanovenými ročními obchodními podmínkami. V obchodních podmínkách je daný ceník a s každým zákazníkem je domluven orientační roční obrat. [42]

Odběratelům je nabízen bonusový a rabatový systém – jakmile daný odběratel dosáhne konkrétní výše odběru, může dostat procentní slevu, která je podnikem přesně odstupňovaná (0,5 %, 1 %, 1,5 %, 2 % atd.) [42].

Další vstřícný krok od podniku vůči jeho odběratelům je marketingová podpora. Velkoobchodům, které nabízejí produkty podniku LASSELSBERGER, s.r.o., je uhrazena polovina či dokonce celá výstavní kóje s keramickými obklady a dalšími produkty podniku. Zboží vystavené v těchto kójích je odběratelům poskytnuto bezplatně. Výstavní kóje jsou důležitou podporou prodeje, jelikož mnoho koncových zákazníků si raději prohlédne fyzické produkty než jejich pouhé zobrazení v katalogu. [42]

Další zvýhodnění, které podnik poskytuje svým odběratelům, jsou projektové bonusy. Tyto projektové bonusy se uplatňují při velkých zakázkách pro jiné podniky či instituce. Odvíjí se vždy od osobní domluvy s odběratelem a jsou nastaveny na ten daný projekt. Dalo by se říci, že se jedná o jisté ústupky, aby podnik získal konkrétní velkou zakázku. [42]

Kromě českých odběratelů uspokojuje podnik LASSELSBERGER, s.r.o. i odběratele v dalších 65 zemích světa. Již třetím rokem zaznamenal podnik nejdynamičtější růst vývozu (kolem 15 %) do Francie, což vedlo k nutnosti posílení místního prodejního týmu. Dle objemu vývozu podniku jsou jeho největšími odbytími trhy Německa, Francie a Rakouska. Podnik se také v posledních dvou letech stal velmi atraktivní pro země Blízkého východu. Především pro Saudskou Arábii, kde se podnik podílel na výstavbě univerzity dodávkou 350 000 m² obkladů. Podniku se dále daří i v Africe, kde se podílí na stavbách nemocnic. Západní země oceňují především šířku komplexnosti nabídky, formátů, barev i speciálních doplňků podniku. Východní země se stali v posledních dvou letech pro podnik méně zajímavými, především kvůli krizi na Ukrajině a oslabení rublu v Rusku. [16]

9.5 Hrozba substitutů

V momentě, kdy zákazník začne uvažovat o koupi podlahové krytiny, mu trh nabídne velké množství substitučních produktů, které jsou všechny schopny plnit požadovanou funkci. Výběr podlahové krytiny může v dnešní době znamenat dlouhodobý proces, z důvodu existence nepřehledného množství jejich druhů a typů. Proto je pro produkci keramických obkladů ohrožení ze strany substitučních produktů relativně velké. Za substituty keramických obkladů lze považovat v podstatě jakoukoliv podlahovou krytinu. Může se jednat o PVC podlahy, vinylové podlahy, plovoucí podlahy, ale i o klasické dřevo či kámen a další podlahové materiály. [42]

Tyto substituty ohrožují podnik především svou přizpůsobivostí vůči designovým požadavkům ze strany zákazníků. Například PVC krytiny je v dnešní době možné pořídit s tak dobře provedeným designem připomínajícím keramické obklady, že z větší vzdálenosti se rozdíl pozná jen velmi obtížně. Ovšem tuto metodu, kdy se výrobce snaží, aby jeho produkt vzhledově působil jako něco jiného, lze využít i u keramických obkladů. Podnik LASSELSBERGER, s.r.o. vyrábí například obklady, které vzhledově působí jako kámen nebo jako dřevo či jiný materiál. [42]

10 Dotazníkové šetření

Následující kapitola se zabývá rozбором dotazníku ohledně názorů odběratelů podniku LASSELSBERGER, s.r.o., avšak v rámci šetření byli osloveni i podniky, které nejsou odběrateli podniku LASSELSBERGER, s.r.o. Tyto podniky měly přístup jen k omezenému počtu otázek. Šetření probíhalo v období od 30.03.2016 do 08.04.2016 prostřednictvím webové služby Vyplňto.cz. Dotazník sestával ze sedmi otázek a podotázek a byl rozeslán podnikům, které se v rámci své činnosti zabývají i prodejem keramických obkladů a dlažeb. Během tohoto dotazníkového šetření bylo osloveno více než 200 podniků, ale bohužel konečný počet bylo pouhých 52 respondentů. Návratnost byla tedy jen kolem 25 %. Z tohoto důvodu slouží toto dotazníkové šetření pouze jako doplnění celé práce a nelze ho považovat za primární zdroj informací.

10.1 Analýza dotazníku

- 1) **Jak jsou pro Vás důležité následující faktory při výběru dodavatele?**
Vyberte na škále od 1–5, kde 1 = nejdůležitější, 5 = naprosto nedůležité.

První otázka byla zaměřena na zjištění, jaké faktory nejvíce ovlivňují výběr dodavatele. Tabulka 4 znázorňuje procentní vyjádření odpovědí všech 52 respondentů.

Je zde vidět, že odběratelé hledí především na kvalitu produktů, pověst dodavatele a osobní zkušenosti s ním a také dost dbají na požadavky koncových spotřebitelů. Cena produktů je pro ně také dost důležitá, ale je vidět, že si raději připlatí, aby získali požadovanou kvalitu od prověřeného dodavatele a uspokojili tak své vlastní zákazníky. Zda se jedná o domácího či zahraničního výrobce je pro odběratele nepodstatné. Z tohoto dotazníkového šetření vyplývá, že původ produktu jsou odběratelé ochotni opomenout, pokud jsou splněny pro ně důležitější faktory.

Tabulka 4: Procentní vyjádření důležitosti určitých faktorů podle odběratelů

	1	2	3	4	5
Cena	30,8%	38,5%	23,1%	5,8%	1,9%
Kvalita produktu	69,2%	15,4%	3,9%	3,9%	7,7%
Pověst dodavatele	42,3%	30,8%	13,5%	5,8%	7,7%
Vlastní zkušenosti s dodavatelem	57,7%	26,9%	9,6%	0,0%	5,8%
Požadavky koncových spotřebitelů	42,3%	42,3%	5,8%	0,0%	9,6%
Jedná se o domácího výrobce	13,5%	19,2%	36,5%	11,5%	19,2%
Jedná se o zahraničního výrobce	7,7%	19,2%	38,5%	13,5%	21,2%

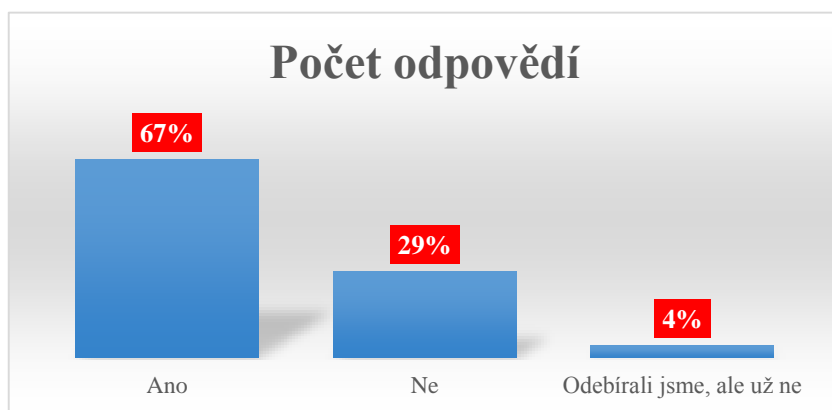
Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

2) Odebíráte produkty od podniku LASSELSBERGER, s.r.o.?

Tato otázka sloužila ke zjištění, kolik z respondentů produkty podniku LASSELSBERGER, s.r.o. vlastně odebírá. Jednalo se o uzavřenou otázku, kde byly tři možnosti odpovědi a to „Ano“, „Ne“ a „Odebírali jsme, ale už ne“. Výsledky jsou graficky znázorněny na obrázku 17. Při odpovědi „ne“ již nebyly danému respondentovi pokládány další otázky z důvodu jejich nulového zaměření na podnik. Odpověď „odebírali jsme, ale už ne“ přeměrovala respondenty na podotázku 3.

Jelikož 15 respondentů uvedlo, že nejsou odběrateli podniku LASSELSBERGER, s.r.o., byl pro ně dotazník ukončen a dále pokračovalo již jen 37 respondentů.

Obrázek 17: Procentní vyjádření odběratelů LASSELSBERGER, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

3) Proč jste přestali odebírat produkty od podniku LASSELSBERGER, s.r.o.?

Tato otázka sloužila ke zjištění, proč někteří z odběratelů ukončili obchodní vztahy s podnikem LASSELSBERGER, s.r.o. Jednalo se o otevřenou otázku, aby se respondenti mohli bez omezení vyjádřit k dané problematice. K této otázce se dostali pouze dva respondenti, a proto výpovědní hodnota těchto odpovědí není příliš vysoká. Přesto nemohou být opomenuty a jsou k vidění na obrázku 18.

Jeden z důvodů, ukončení obchodních vztahů s podnikem LASSELSBERGER, s.r.o., byla, dle slov jednoho z respondentů tohoto dotazníku, špatná kvalita doprovázená nízkou prodejní marží. Další z respondentů uvedl jako důvod, že produkty podniku LASSELSBERGER, s.r.o. jsou již v nabídce u mnoha jeho konkurenčních podniků, a proto nebyl schopen poskytnout svým zákazníkům jedinečnost, kterou by ocenili.

Obrázek 18: Příčiny ukončení obchodních vztahů s LASSELSBERGER, s.r.o.



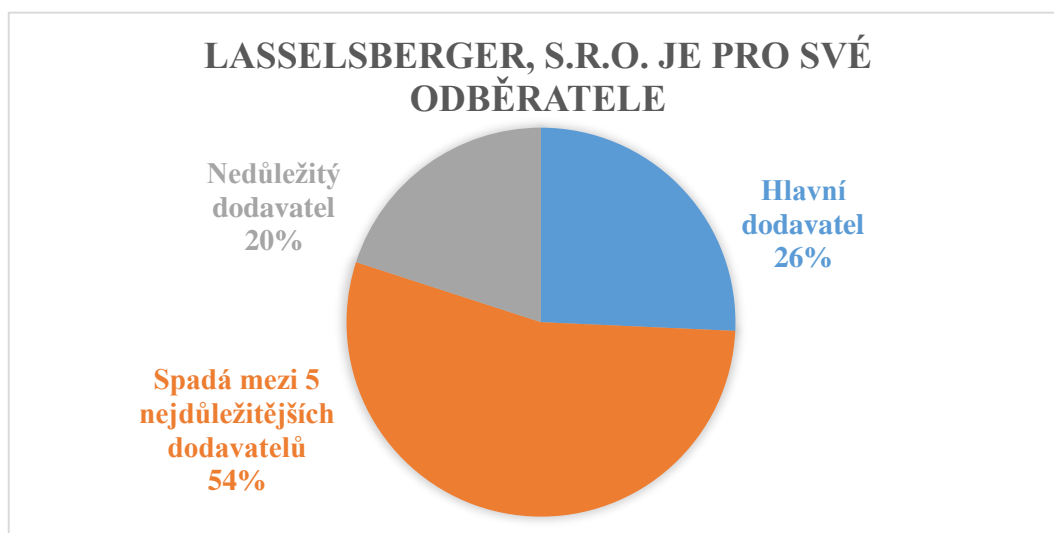
Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

4) Podnik LASSELSBERGER, s.r.o. je pro Vás, co se týče dodávání keramických obkladů a dlažeb ...

Tato otázka byla uzavřená a dávala respondentům na výběr ze tří možností - „Hlavní dodavatel“, „Spadá mezi pět nejdůležitějších dodavatelů“ a „Nedůležitý dodavatel“.

Ve více než polovině případech označili odběratelé podnik LASSELSBERGER, s.r.o. za jednoho ze svých pěti nejdůležitějších dodavatelů. Devět respondentů dokonce označilo podnik za svého hlavního dodavatele keramických obkladů a dlažeb. 1/5 respondentů považuje podnik za pro ně nedůležitého dodavatele, ale i přesto jeho produkty odebírají. Celkové procentní rozdělení je zaneseno do obrázku 19.

Obrázek 19: Význam LASSELSBERGER, s.r.o. pro jeho odběratele



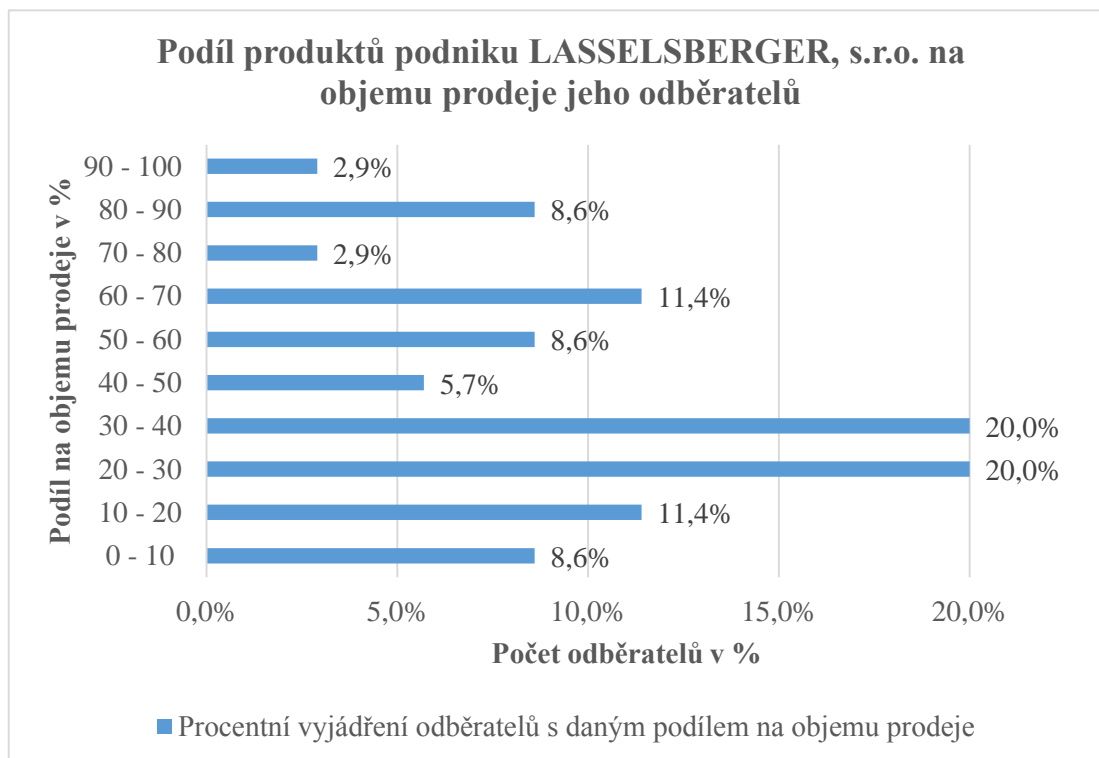
Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

5) Jaký podíl tvoří produkty podniku LASSELSBERGER, s.r.o. na objemu Vašeho prodeje keramických obkladů a dlažeb?

Tato otázka měla sloužit ke zjištění oblíbenosti produktů podniku LASSELSBERGER, s.r.o. mezi koncovými spotřebiteli. Otázka byla uzavřená a možnosti odpovědí jsou znázorněny na obrázku 20. Z obrázku 20 vyplývá, že v 40 % tvoří produkty podniku 20–40 % z objemu prodeje odběratelů podniku. Z toho vyplývá, že u těchto odběratelů si koupí produkty značky RAKO každý 8. či dokonce každý 6. koncový spotřebitel.

Je ovšem i mnoho odběratelů, kteří by ztrátou obchodních vztahů s podnikem přišli o více než polovinu či dokonce o 80–90 % objemu svých prodejů a tím by se mohli dostat do kritické situace. Na druhou stranu má podnik i takové odběratele (cca 20 %), kteří sice mají produkty podniku v nabídce, ale na objemu jejich prodeje netvoří více než 20 %. Může to být kvůli široké škále nabízených produktů či kvůli preferenci koncových spotřebitelů.

Obrázek 20: Procentní vyjádření podílu produktů LASSELSBERGER, s.r.o. na objemu prodeje jeho odběratelů

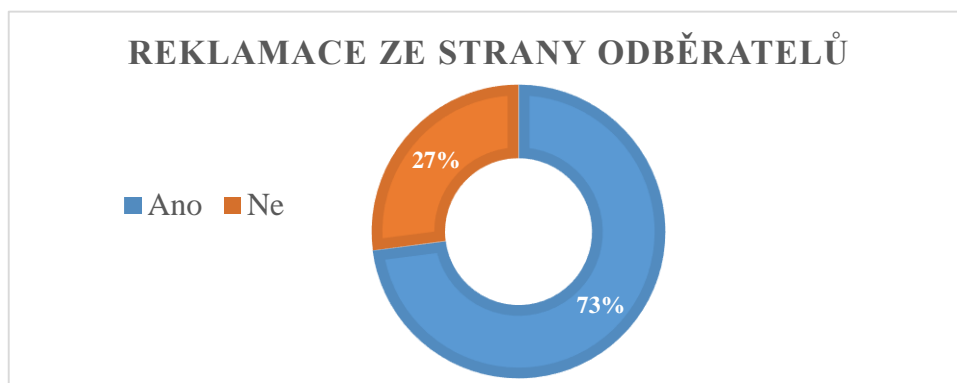


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

6) Museli jste někdy provést reklamaci dodávky od podniku LASSELSBERGER, s.r.o.?

Tato otázka dávala na výběr pouze ze dvou možných odpovědí „Ano“ a „Ne“. Reklamacie jsou ve výrobním odvětví poměrně běžnou záležitostí. Obzvláště při dlouhodobých obchodních vztazích je velmi neobvyklé, když nedojde ani k jedné reklamaci ze strany odběratele. Proto je velmi dobré, že necelá 1/4 respondentů uvedla, že nikdy nemuseli reklamovat dodávku produktů od podniku LASSELSBERGER, s.r.o. Zbytek respondentů se již alespoň jednou musel k reklamaci uchýlit. Celkové procentní rozdělení je k vidění níže na obrázku 21.

Obrázek 21: Procentní vyjádření reklamujících odběratelů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Dle interních informací podniku (2016) činila celková produkce podniku za rok 2015 28,3 miliónů m². Z tohoto množství bylo reklamováno 0,0026 % produkce, což je v přepočtu 735,8 m² produkce. [41]

7) Jaký byl důvod Vaší reklamace?

Získané odpovědi na tuto otázku měly pomoci identifikovat důvody reklamací ze stran odběratelů. Díky tomu je možné v rámci této práce navrhnout možná opatření, aby podnik mohl těmto reklamacím v budoucnu alespoň částečně předcházet.

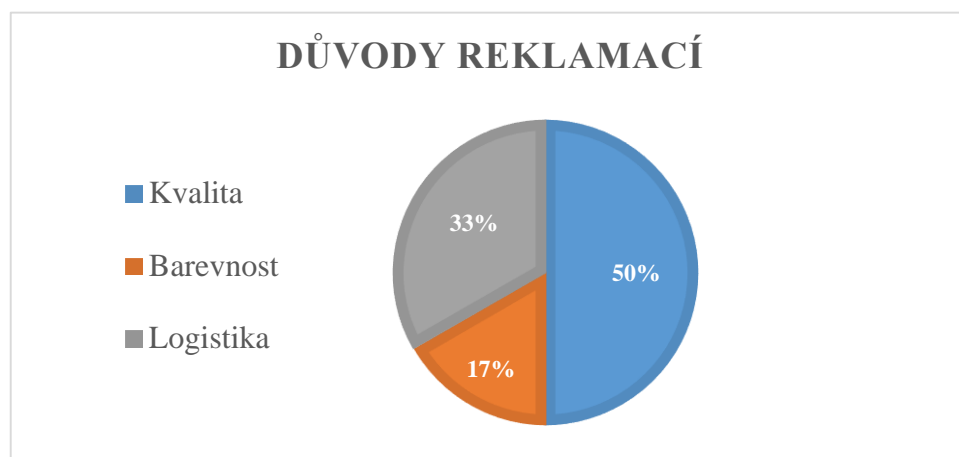
Tato otázka byla otevřená, aby respondenti nebyli nijak omezení možnostmi a tak mohli vyjádřit své konkrétní důvody. Při výběru z možností by měly odpovědi respondentů nižší vypovídací hodnotu. Avšak vyhodnocení této otázky je kvůli individualitě odpovědí obtížnější. Obrázek 22 proto znázorňuje pouze názvy skupin, kam získané odpovědi lze zařadit.

Nejvíce problémovou oblastí se zdá kvalita. Respondenti sami udávali jako důvody reklamace přímo kvalitu, ale častými faktory byli také křivost, vady v glazuře, rozměrové vady či špatný kalibr. Ovšem, dle slov jednoho z respondentů, se jedná o naprosto běžné reklamace, které se stávají i u ostatních výrobců v rámci tohoto odvětví.

Jako druhý nejčastější důvod k reklamaci byl udáván problém s logistikou. Do této skupiny jsou zařazeny následující důvody: poškozené balíky, rozbité zboží, špatná nakládka, nesprávné množství, nekompletní sety.

Třetí skupina důvodů k reklamaci byla barevnost. V tomto případě se jedná především o barevné odlišnosti šarží a odstínové nuance.

Obrázek 22: Procentní rozdělení zjištěných důvodů k reklamacím



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Dle interních informací podniku (2016) byly nejčastějšími důvody reklamací ze stran odběratelů následující faktory: poškozené zboží, poškozený obal, záměna produktu, nedodržení technických vlastností produktů [40].

11 Kontrola kvality a logistika

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejčastější důvody reklamací jsou kvalita produktů a logistika. Proto se tato kapitola zabývá rozbořem stávající situace v podniku ohledně kontrol kvality a logistických procesů.

11.1 Kontrola kvality

V podniku LASSELSBERGER, s.r.o. se provádí kontrola kvality napříč celým výrobním procesem. Jedná se o tzv. třístupňovou kontrolu – vstupní, mezioperační a výstupní. [42]

Vstupní kontrola

Vstupní kontrola má za cíl zajistit, aby veškeré použité suroviny odpovídali nastaveným parametrům a politice jakosti a tím se předešlo zbytečným ztrátám v důsledku špatné kvality. Četnost kontrol je různorodá. Některé parametry se kontrolují pouze namátkově, jiné na příkaz odpovědné osoby, některé parametry vyžadují pravidelné kontroly dvakrát za měsíc a ty nejdůležitější faktory se musí kontrolovat neustále s každou novou dávkou. Osoby, které mají kontrolu na starosti, musí veškeré zjištěné skutečnosti neustále evidovat. [42]

Mezioperační kontrola

Mezioperační kontroly se uskutečňují na předem stanovených stanovištích v průběhu celého výrobního procesu. I zde se musí dodržovat nastavené parametry a četnost kontrol je stejná jako u vstupní kontroly. Samozřejmě i v tomto případě musí být veškeré zjištěné skutečnosti neustále evidovány. [42]

Výstupní kontrola

Výstupní kontrola má za cíl zhodnotit, zda konkrétní dávka produktů odpovídá všem jakostním parametrům. Schválené produkty jsou poté přesunuty na sklad a čekají na vyexpedování k odběratelům. S neschválenými produkty se nakládá dle zjištěné vady a dle rozhodnutí odpovědné osoby. Může dojít k jejich přetřídění či přeřazení do jiné jakostní třídy apod. Jednou do týdne se provádí kontrola kvality vybraných vzorků také v laboratoři. Díky tomu je možné včas identifikovat chybu a její příčinu a včas zamezit nekvalitní produkci, aby se podnik vyhnul výrobě a prodeji nekvalitních produktů. [42]

Keramické obklady a dlažby musí splňovat několik obkladových prvků, aby odpovídali jakostním normám. Kontrolované prvky jsou: nasákavost, mrazuvzdornost, pevnost, otěruvzdornost (odolnost proti povrchovému opotřebení glazur), obrusnost (odolnost proti hloubkovému opotřebení neglazovaných dlažeb), protiskluznost podlah, chemické vlastnosti, hygienické vlastnosti, elektrické vlastnosti, rozměry a geometrické parametry, optické vlastnosti. [42]

11.2 Doprava

Ve většině případech si dopravu produktů ze skladových prostor podniku LASSELSBERGER, s.r.o. zajišťují sami odběratelé. Podnik sám nevlastní žádná nákladní auta, avšak má smlouvu s dopravcem DHL. Pokud si odběratel zažádá, jsou mu produkty dopraveny na stanovené místo prostřednictvím zmíněného dopravce. S dopravcem DHL má podnik pevně stanovené sazby, které se rozdělují dle krajů a zemí. K jejich změnám může dojít vlivem roční změny cen pohonných hmot. [42]

Přeprava produktů je upravena mezinárodními obchodními doložkami INCOTERMS. A to převážně následujícími podmínkami.

- EXW – Kupující je zodpovědný za zprostředkování všeho od nakládky až po vykládku, prodejce musí pouze poskytnout dané produkty k dispozici ve svém skladu.
- FCA – Kupující zajišťuje dodávku až po její nakládce. Než bude nakládka dokončena, nese zodpovědnost prodejce. Po předání dodávky dopravci přechází zodpovědnost a náklady spojené s dopravou na kupujícího. [13]

11.2.1 Opatření proti poškození

Při nakládce a vykládce dochází k poškození daných produktů jen minimálně. Nejvíce škod vzniká při samotné přepravě. Produkty jsou přepravovány na europaletách o rozměrech 1 200 x 800 mm s nosností 1 tuna. Při přepravě v nákladních autech jsou produkty upevněny, aby nedošlo k jejich poškození. Právě špatné zajištění v kombinaci se stavem silnic (hrboly, díry, apod.) má za následek nejvíce škod na přepravovaném zboží. Při kontejnerové přepravě jsou kontejnery přizpůsobeny křehkosti produktů tzv. šalováním. To znamená, že jsou vybaveny molitanovými či vzduchovými výztužemi, které by měli zabránit škodám na převáženém zboží. [42]

Ovšem tím nejzákladnějším opatřením proti škodám je pojištění, které zajišťuje buď samotný podnik, nebo daný odběratel [42].

11.2.2 Nakládka

Jak už bylo zmíněno výše, podnik ve většině případech obstarává pouze přípravu zboží k nakládce a popřípadě i samotnou nakládku. Příprava zboží pro nakládku se odvíjí od odběratelovi objednávky, kde je přesně definováno množství, šarže, termín dodání apod. Pokud je požadované zboží na skladě může být vyexpedováno ihned. Pokud na skladě k dispozici není, ihned se začne s jeho výrobou a odběratelovi je poskytnuto k odběru do dvou až tří týdnů. [42]

Podnik preferuje, aby odběratelé odebírali celopaletové množství produktů. Toto pravidlo ovšem není vždy dodrženo. Jsou případy, kdy odběratel požaduje specifické množství produktů, které neodpovídá násobkům množství na jedné paletě. Pak dochází k tzv. komisnímu prodeji. Již zabalená a připravená paleta se zbožím se musí rozbalit a její obsah musí být přizpůsoben požadovanému množství. Takovýto komisní prodej je samozřejmě doprovázen komisní přírůžkou, která činí 5 % na m². Ovšem i s komisní přírůžkou je to pro odběratele stále výhodný obchod, naopak podniku vzniká mnoho potíží. Takovéto manipulování s paletami je právě ten důvod, proč jsou někdy dodány nekompletní sety o nesprávném množství produktů. Také podniku zůstávají produkty se šaržemi, které už nesedí k jiným setům možnou odstínovou nuancí či nepatrnými rozdíly v rozměrech. [42]

Vyexpedování zboží má na starosti skladník, který podle objednáčeho listu připraví potřebné množství. Pokud dojde k chybě ve vydaném množství, všimne si toho bohužel až odběratel po vykládce a vybalení zboží. Pak dojde z jeho strany k reklamaci. Takovéto reklamace podnik řeší buď slevou, nebo výměnou zboží. [42]

12 SWOT analýza podniku

Na základě informací zjištěných pomocí předchozích analýz o podniku LASSELSBERGER, s.r.o. a jeho okolí byla sestavena SWOT analýza podniku a možné strategie pro podnik. V rámci této práce byly identifikovány následující skutečnosti.

Silné stránky podniku

- Dlouhodobě zavedená a známá značka na trhu
- Vedoucí tržní postavení v ČR
- Diverzifikované portfolio odběratelů
- Nižší přepravní náklady v rámci ČR
- Velkou část surovin dodává LB MINERALS, s.r.o. (člen nadnárodní skupiny LASSELSBERGER) – nízká marže
- Marketing podniku – reklama, sponsoring, charitativní účely, podpora studentů
- Energetická politika podniku

Slabé stránky podniku

- Reklamace ze stran odběratelů
- Množství finančních prostředků je vázáno v zásobách
- Vysoké energetické náklady

Příležitosti podniku

- Zlepšení kvality produktů zavedením nových výrobních linek
- Výzkum, vývoj a následná aplikace nových technologií a postupů
- Vývoj měnových kurzů EUR/CZK a USD/CZK – slabá koruna
- Růst stavebního odvětví v ČR
- Nárůst objemu prodeje
- Bariéry vstupu do odvětví v ČR

Hrozby podniku

- Tradiční zahraniční značky
- Zvyšující se podíl čínských výrobců na evropském trhu
- Obecné ekonomické trendy – vývoj HDP v ČR
- Existence různorodých substitutů

12.1 Strategie

Na základě identifikovaných silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku je možné stanovit nejvhodnější strategii pro podnik. Správnou strategií může podnik zvýšit svou konkurenceschopnost nebo včas zavést preventivní opatření proti hrozbám.

Jako nejvhodnější se v tomto případě jeví strategie **SO** jelikož podnik disponuje mnoha silnými stránkami a má možnost podpořit tak okolní příležitosti. Podnik LASSELSBERGER, s.r.o. může využít svých silných stránek, jako jsou jeho marketingové činnosti, vedoucí tržní postavení v ČR a skutečnost, že se jedná o tradiční českou značku, aby tak podpořil kombinaci dvou příležitostí, a to vysokých bariér vstupu do odvětví výroby keramických obkladů a dlažeb v ČR a předpokládaný růst stavebního odvětví v dalších dvou letech.

Mimo tuto strategii by podnik mohl také zvážit zavedení strategie **ST**, kdy za pomoci svých silných stránek může minimalizovat okolní hrozby. Hrozby v podobě zahraničních značek a zvyšujícího se tržního podílu čínských výrobců v Evropě může podnik v rámci českého tržního prostředí minimalizovat díky výrazným rozdílům v přepravních nákladech a to nejen finančních ale i časových.

Podnik může využít i strategii **OW**, neboli maximalizovat okolní příležitosti, aby byly překonány slabé stránky. Reklamace ze stran odběratelů (slabá stránka) mohou být méně časté, pokud se zlepší kvalita produktů. Toho může být dosaženo zavedením nových výrobních linek. Další slabá stránka a to vysoká vázanost finančních prostředků v zásobách může být minimalizovaná díky nárůstu objemu prodejů ve dvou posledních letech, který je predikován i do dalšího roku.

Strategie **WT**, kdy se střetává mnoho slabých stránek podniku s okolními hrozbami, není důvod zavádět. Je to ta nejméně příznivá strategie a z identifikovaných skutečností nevyplývá, že by se podnik musel uchýlit k této obrané strategii.

13 Doporučení pro podnik

V této kapitole je definováno několik doporučení pro podnik, která by měla přispět ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti. Jelikož podnik LASSELSBERGER, s.r.o. má v českém tržním prostředí vedoucí postavení měla by tato doporučení přispět především k udržitelnosti tohoto konkurenčního postavení.

13.1 Návrhy pro podnik

V rámci této bakalářské práce byly definovány následující návrhy pro udržení konkurenčního postavení podniku:

- Školení skladníků
- Zvýšení mezioperační kontroly v daných oblastech výroby
- Zvýšení povědomí o značce RAKO u koncových spotřebitelů

13.1.1 Školení skladníků

Sklady jsou důležitým článkem v logistickém řetězci, a proto se nesmí zapomínat udržovat určitou odbornou úroveň zaměstnanců skladů. Všichni zaměstnanci podniku povinně procházejí školením o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Kromě tohoto školení by bylo vhodné, aby skladníci pravidelně absolvovali i další. Tato školení by jim pomohla získat ucelený přehled o struktuře skladových systémů a jejich jednotlivých prvcích.

Školení skladníků by mělo přispět k nižší chybovosti z jejich strany a tím by se mohlo, alespoň do jisté míry, zamezit špatným či nekompletním nakládkám a škodám během manipulace s produkty.

V tomto směru by mohl podnik LASSELSBERGER, s.r.o. využít služeb českého vzdělávacího a poradenského podniku Gradua-CEGOS, s.r.o. Jedná se o podnik, který je součástí největší evropské vzdělávací a konzultační sítě s celosvětovým dosahem. Tento podnik poskytuje nejen tým interních odborníků ale i rozsáhlou síť více než 300 externích konzultantů a lektorů, díky čemuž je schopen pokrýt specifické potřeby klientů z řad velkých, středních i malých podniků v každém oboru. [33]

Pro školení skladníků nabízí podnik Gradua-CEGOS, s.r.o. během roku 2016 dva školící kurzy – „Logistika skladování“ a „Skladník profesionál“. Jedná se o dvoudenní kurzy, které jsou pravidelně aktualizovány na základě nejnovějších poznatků, aktuálních

požadavků praxe a dle průběžného hodnocení již realizovaných kurzů. Těchto školení se lze zúčastnit formou otevřených kurzů, či jako zakázkových kurzů na míru v požadovaném místě daným podnikem. Dle informací zveřejněných na internetových stránkách tohoto podniku (2016) se výše zmíněné otevřené kurzy konají několikrát ročně a to vždy v Praze a každý je v ceně 8 349 Kč na osobu. [29]

V rámci zmíněných školení by měly školené osoby získat potřebnou praxi především v následujících činnostech - příjem a expedice zboží, práce se základními dokumenty, identifikace zboží, ovládání technologických prostředků pro skladování a manipulaci, ovládání skladových informačních a řídicích systémů, manipulace s paletovými jednotkami, obsluha paletových a policových regálů, obsluha vstupů a výstupů v klasických i automatizovaných skladech a v neposlední řadě vykládka a nakládka dopravních prostředků. [29]

13.1.2 Zvýšení mezioperační kontroly v daných oblastech výroby

V dotazníkovém šetření polovina respondentů uvedla jako důvod reklamace produktů špatnou kvalitu. Podnik se neustále snaží inovovat výrobní vybavení a procesy, aby poskytoval co možno nejkvalitnější produkty. Svou orientaci na inovace naposledy prokázal zavedením nové výrobní linky a plány na další novou linku v příštím roce. Těmito inovativními procesy kvalitu svých produktů neustále zvyšuje.

I přesto stále dochází k občasné výrobě produktů neodpovídajících potřebné jakosti. Na základě odpovědí v dotazníkovém šetření by bylo tedy dobré zvýšit mezioperační kontroly v nejvíce problematických oblastech výroby. Těmito oblastmi se jeví proces přípravy glazur a samotné glazování a vypalování dlaždic a obkladů, kdy může dojít k jejich prohnutí nad normu a k jejich křivosti.

13.1.3 Zvýšení povědomí o značce RAKO u koncových spotřebitelů

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pro odběratele podniku jsou také velmi důležité požadavky koncových zákazníků. Jedním z možných kroků, který by vedl ke zvýšení objemu prodeje produktů značky RAKO, je tedy přesvědčení koncových zákazníků, aby právě tuto značku chtěli.

Nejlepší způsob jak se dostat do podvědomí zákazníků je, když mohou získat něco zadarmo. V tomto případě by podnik mohl vyhlásit následující soutěž: Každý spotřebitel automaticky získá ke svému nákupu obkladů a dlažeb značky RAKO u

jakéhokoliv prodejce v České republice kartičku s kódem. Poté se může pomocí tohoto kódu a čísla účtenky registrovat na internetových stránkách podniku do soutěže. Ideální doba trvání soutěže je půl roku. Dost času na to, aby se značka dostala do podvědomí spotřebitelů, ale ne moc, aby se spotřebitelům zprotivila. Po uplynutí předem pevně stanovené doby, by došlo k veřejnému vylosování tří výherců, kterým by podnik LASSELSBERGER, s.r.o. zaplatil jejich původní nákup do maximální výše 50 000 Kč.

Tímto způsobem by se mohlo zvýšit nejen povědomí o značce RAKO mezi koncovými spotřebiteli, ale také objemy prodeje této značky u odběratelů podniku, které by v podstatě kompenzovali vzniklé náklady na soutěž.

Závěr

Tato bakalářská práce pojednává o „Analýze konkurenceschopnosti vybraného podniku“. Jako vybraný podnik zde figuruje LASSELSBERGER, s.r.o., který se zabývá výrobou keramických obkladů a dlažeb pod tradiční českou značkou RAKO.

Práce je uvedena teoretickou částí, která má za úkol vymezit nejdůležitější pojmy jako je podnik, podnikání a okolí podniku, konkurenceschopnost, finanční analýza a metody hodnocení konkurenceschopnosti.

Praktická část je uvedena charakteristikou podniku vycházející z interních zdrojů podniku, jeho výročních zpráv a jeho oficiálních webových stránek. V další části je predikován vývoj stavebního odvětví v ČR. Poté je zkonstruována finanční analýza podniku za pomoci ukazatelů rentability a ukazatelů likvidity a jejich srovnání s odvětvím. Práce pokračuje PEST analýzou a Porterovou strukturální analýzou odvětví, která hodnotí stávající konkurenci podniku, potenciální konkurenci a bariéry vstupu do odvětví, také vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů a hrozbu substitučních produktů.

Další důležitou kapitolou této práce je dotazníkové šetření, které je výstupem odpovědí ze strany odběratelů podniku LASSELSBERGER, s.r.o. Toto šetření pomohlo stanovit důležité faktory pro výběr dodavatele, také byly získány informace o procentním podílu podniku na objemu prodeje jeho odběratelů a nejdůležitějšími výstupy šetření byla četnost reklamací a především jejich důvod. Na základě výstupů z dotazníkového šetření pokračuje tato práce přiblížením procesů kontroly kvality a logistiky v rámci daného podniku.

Práce pokračuje SWOT analýzou, která shrnuje a rozděluje do příslušných kategorií, již zjištěné skutečnosti z předchozích charakteristik a analýz a na jejich základě nabízí podniku možné strategie.

Tato bakalářská práce je zakončena doporučením pro podnik, která primárně vycházejí z dotazníkového šetření v kombinaci s předchozími analýzami. Práce obsahuje celkem tři různé návrhy, které by mohli podniku pomoci ve snaze udržet si své konkurenční postavení na českém trhu s keramickými obklady a dlažbami.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ukazatel rentability ROS LASSELSBERGER, s.r.o.	36
Tabulka 2: Vývoj ukazatelů likvidity ve stavebním odvětví	37
Tabulka 3: Podíly na českém trhu s keramickými obklady v absolutní hodnotě	45
Tabulka 4: Procentní vyjádření důležitosti určitých faktorů podle odběratelů.....	52

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tři generické strategie.....	12
Obrázek 2: Pět základních konkurenčních sil.....	20
Obrázek 3: SWOT matice.....	26
Obrázek 4: Diagram SWOT analýzy.....	27
Obrázek 5: Linie produktů.....	30
Obrázek 6: Vývoj bytové výstavby v ČR.....	34
Obrázek 7: Srovnání ROA LASSELSBERGER, s.r.o. se stavebním odvětvím.....	35
Obrázek 8: Srovnání ROE LASSELSBERGER, s.r.o. se stavebním odvětvím.....	36
Obrázek 9: Vývoj ukazatelů likvidity LASSELSBERGER, s.r.o.	37
Obrázek 10: Vývoj HDP v ČR.....	39
Obrázek 11: Vývoj kurzu EUR/CZK.....	40
Obrázek 12: Vývoj kurzu USD/CZK.....	40
Obrázek 13: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR.....	41
Obrázek 14: Vývoj stavu zaměstnanců v LASSELSBERGER, s.r.o.	42
Obrázek 15: Rozdělení tržního podílu českého trhu s keramickými obklady.....	44
Obrázek 16: Procentní podíl odběratelů na objemu prodeje LASSELSBERGER, s.r.o. v ČR za rok 2015.....	49
Obrázek 17: Procentní vyjádření odběratelů LASSELSBERGER, s.r.o.....	53
Obrázek 18: Příčiny ukončení obchodních vztahů s LASSELSBERGER, s.r.o.	54
Obrázek 19: Význam LASSELSBERGER, s.r.o. pro jeho odběratele.....	54
Obrázek 20: Procentní vyjádření podílu produktů LASSELSBERGER, s.r.o. na objemu prodeje jeho odběratelů.....	55
Obrázek 21: Procentní vyjádření reklamujících odběratelů.....	56
Obrázek 22: Procentní rozdělení zjištěných důvodů k reklamacím.....	57

Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
cca	cirka, přibližně
cm	centimetr
CZK	Česká koruna
ČR	Česká republika
ČSN EN ISO	české technické normy, evropské normy a normy Mezinárodní organizace pro normalizaci
DIČ	daňové identifikační číslo
DHL	Dalsey, Hillblom a Lynn (zakladatelé podniku)
DPH	daň z přidané hodnoty
EnMS	systém managementu hospodaření s energií
EUR	Euro
EXW	Ex Works (ze závodu)
FCA	Free Carrier (vyplaceně dopravci)
HD	High-Definition (vysoké rozlišení)
Kč	koruna česká
IČ	identifikační číslo
L1	okamžitá likvidita
L2	pohotová likvidita
L3	běžná likvidita
m	metr
m ²	metr čtvereční
mm	milimetr

MS	Microsoft
např.	například
OW	Opportunities a Weaknesses (příležitosti a slabé stránky)
PVC	polyvinylchlorid
Q4	čtvrtý kvartál
ROA	rentabilita výnosnosti celkových aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SO	Strengths a Opportunities (silné stránky a příležitosti)
ST	Strengths a Threats (silné stránky a hrozby)
tzv.	tak zvaný
USD	Americký dolar
WT	Weaknesses a Threats (slabé stránky a hrozby)

Zdroje

Tištěná literatura

- [1] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [2] DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 192s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [3] FERRELL, O.C. a HARTLINE, Michael D. *Marketing Strategy: Text and Cases*. 6. aktualizované vydání. Spojené státy americké: South-Western College, 2014. 624 s. ISBN 978-1-285-08479-4.
- [4] HINKE, Jana a BÁRKOVÁ, Dana. *Účetnictví 2: pokročilé aplikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 231 s. ISBN 978-80-247-3516-0.
- [5] KADERÁBKOVÁ, Anna a ŽDÁREK, Václav. *Makroekonomická analýza*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. 293s. ISBN 80-86730-05-0.
- [6] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [7] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [8] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [9] REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [10] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [11] SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2 přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [12] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

[13] WEELE, Arjan J. van. *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. 5. aktualizované vydání. Spojené státy americké: Cengage Learning EMEA, 2009. 418 s. ISBN 978-1-4080-1896-5.

Internetové zdroje

[14] Certifikace dle ISO 9001. *Certifikujeme.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-11-01]. Dostupné z: <http://www.certifikujeme.cz/certifikace-dle-iso-9001>

[15] CUŘÍNOVÁ, Petra. Vzestupy a pády českého stavebnictví. *Statistika&My*. [online]. 09/2015 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2015/09/vzestupy-a-pady-ceskeho-stavebnictvi/>

[16] ČTK. Lasselsberger loni zvýšil prodej obkladů díky exportu na západ. *České noviny*. [online]. 26.06.2015 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/regiony/zpravy/lasselsberger-loni-zvysil-prodej-obkladu-diky-exportu-na-zapad/1231984>

[17] Evropští výrobci keramických obkladů žádají změny legislativy. *Týden.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/relax/bydleni/evropsti-vyrobci-keramickych-obkladu-zadaji-zmeny-legislativy_346835.html

[18] Finanční analýza podnikové sféry průmyslu a stavebnictví. *MPO.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-administerstvo/analyticke-materialy/#category238>

[19] Historie. *LB-MINERALS.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.lb-minerals.cz/cz/o-spolecnosti/3-historie>

[20] Hlavní makroekonomické ukazatele. *Czso.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

[21] Kdo jsme. *Stavmat.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.stavmat.cz/kdo-jsme>

[22] Koupelny JaS. *Koupelny-JaS.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://www.koupelny-jas.cz/>

[23] LASSELSBERGER, s.r.o. *Výroční zpráva za rok 2010*. [online]. Plzeň: Lasselsberger, s.r.o. 2011 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=12713912&subjektId=184814&spis=493388>

- [24] LASSELSBERGER, s.r.o. *Výroční zpráva za rok 2011*. [online]. Plzeň: Lasselsberger, s.r.o. 2012 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16572540&subjektId=184814&spis=493388>
- [25] LASSELSBERGER, s.r.o. *Výroční zpráva za rok 2012*. [online]. Plzeň: Lasselsberger, s.r.o. 2013 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17169416&subjektId=184814&spis=493388>
- [26] LASSELSBERGER, s.r.o. *Výroční zpráva za rok 2013*. [online]. Plzeň: Lasselsberger, s.r.o. 2014 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=20579030&subjektId=184814&spis=493388>
- [27] LASSELSBERGER, s.r.o. *Výroční zpráva za rok 2014*. [online]. Plzeň: Lasselsberger, s.r.o. 2015 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=40383885&subjektId=184814&spis=493388>
- [28] Lasselsberger je partnerem projektu Plzeň – Evropské hlavní město kultury 2015. *Stavbaweb.dumabyt.cz* [online]. © 2007-2015 [cit. 2015-11-01]. Dostupné z: <http://stavbaweb.dumabyt.cz/lasselsberger-je-partnerem-projektu-plze-evropske-hlavni-msto-kultury-2015-12089/clanek.html>
- [29] Logistika. *Gradua.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/logistika.html>
- [30] LOUCKÝ, Milan. Analýza: Stavebnictví poroste v roce 2016 i 2017. *Průmysl: Český informační portál*. [online]. Brno: Nová média, 09.12.2015 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.prumysl.cz/analyza-stavebnictvi-poroste-v-roce-2016-i-2017/>
- [31] MARKETIS, spol. s.r.o. *Výroční zpráva za rok 2014*. [online]. Praha: Marketis, spol. s.r.o., 2014 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39846751&subjektId=461765&spis=123411>
- [32] O firmě. *Kerabo.cz* [online]. 2014 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.kerabo.cz/o-firme.php>
- [33] O Gradua-CEGOS. *Cegos.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.cegos.cz/o-nas/o-gradua-cegos.html>

- [34] O nás. *KeramikaSukup.cz* [online]. © 2012-2016 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.keramikasoukup.cz/o-nas>
- [35] O nás. *MK-Rako.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://www.mk-rako.cz/onas>
- [36] O nás. *Rako.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-10-23]. Dostupné z: <http://www.rako.cz/o-nas/aktuality.html>
- [37] Produkty. *Rako.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <http://www.rako.cz/produkty.html>
- [38] Profil společnosti. *Siko.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <https://www.siko.cz/siko-a-sluzby/siko-koupelny-a-s/profil-spolecnosti>
- [39] Stavex koupelny. *Stavexkoupelny.cz* [online]. 2010 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.stavexkoupelny.cz/cs>
- [40] *Zákon č. 89/2012 Sb., ze dne 3. února 2012, Občanský zákoník.* In: Sbíрка zákonů České republiky. 2012, částka 33, s. 1026-1365. ISSN 1211-1244. Dostupný z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonDownload.jsp?idBiblio=74907&nr=89~2F2012&rpp=15#local-content>

Ostatní zdroje

- [41] ANDRLÍK, Michal. Manažer marketingu LASSELSBERGER, s.r.o. Rozhovor ze dne 05.04.2016
- [42] BUZICKÝ, Vladimír. Ekonomický ředitel LASSELSBERGER, s.r.o. Rozhovor ze dne 07.04.2016

Seznam příloh

Příloha A: *Certifikace ČSN EN ISO 9001:2009 LASSELSBERGER, s.r.o.*

Příloha B: *Energetická politika LASSELSBERGER, s.r.o.*

Příloha C: *Rozvaha podniku LASSELSBERGER, s.r.o. ve zkráceném rozsahu*

Příloha D: *Výkaz zisku a ztráty podniku LASSELSBERGER, s.r.o. ve zkráceném rozsahu*

Přílohy

Příloha A: Certifikace ČSN EN ISO 9001:2009 LASSELSBERGER, s.r.o.

**CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja
Česká republika**

CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle normy ČSN EN ISO/IEC 17021:2011 Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod registračním číslem 3029 pro certifikaci systémů kvality



CERTIFIKÁT

číslo: CQS 2220/2013

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
na základě kladného výsledku certifikačního auditu
prohlašuje, že systém managementu kvality



**LASSELSBERGER
CERAMICS**

LASSELSBERGER, s.r.o.

Adelova 2549/1, 320 00 Pízeň-Jižní Předměstí, Česká republika

**Závod Rakovník - Šamotka 246, Rakovník;
Závod Chlumčany - U Keramičky 448, Chlumčany;
Závod Borovany - Tovární ulice č. p. 36, Borovany;
Závod Podbořany - Dólnická 313, Podbořany;
Závod Horní Bříza - Horní Bříza č.p. 431**

byl proveden a sledován v souladu s požadavky

ČSN EN ISO 9001 : 2009

Tento certifikát platí pro procesy

- **Návrh, vývoj, výroba a prodej keramických obkladových prvků**
- **Obchodní činnost s doplňkovým sortimentem, včetně zákaznického servisu**

Platnost certifikátu omezena do: 01. 10. 2016

Rozhodnutí o certifikaci: 01. 10. 2013

Datum vydání: 01. 10. 2013

Datum udělení prvního certifikátu: 20. 09. 2010



Jana Olšanská

Ing. Jana Olšanská

Vedoucí certifikačního orgánu



Členové CQS*:

Elektrotechnický zkušební ústav, s.p., Fyzikálně technický zkušební ústav, s.p., Institut pro testování a certifikaci, z.s., Strojářský zkušební ústav, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p. – ochranný závod – ZÚLP, Textilní zkušební ústav, s.p.

* Seznam členů CQS platný v době vydání certifikátu. Aktuální seznam je k dispozici na www.cqs.cz.

Příloha B: Energetická politika LASSELSBERGER, s.r.o.



Energetická politika LASSELSBERGER, s.r.o.

Tímto se zavazujeme k dlouhodobému snižování energetické náročnosti a ke zvyšování efektivity hospodaření s energií ve stálém procesu zlepšování a optimalizace ve všech závodech společnosti LASSELSBERGER, s.r.o.

K naplnění našich cílů zavádíme Systém managementu hospodaření s energií (EnMS) dle požadavků normy ČSN EN ISO 50001.

Budeme pravidelně prověřovat, že

- jsou zajištěny potřebné finanční, personální a odborné předpoklady
- jsou zohledňovány a dodržovány příslušné právní, smluvní a jiné požadavky
- se stále zlepšuje interní kontrola energeticky významných aspektů
- jsou do procesu zavádění EnMS zapojeni všichni pracovníci a v rámci pravidelného informování jsou připraveni na energeticky úsporné chování na svých pracovištích
- je energie ve společnosti využívána úsporně a zodpovědně ve smyslu trvalého snižování spotřeby energie
- výroba našich produktů probíhá v rámci možností v energeticky úsporných zařízeních, popř. je zvyšování efektivity dosahováno novými postupy v oblasti přípravy surovin a procesů výroby
- jsou v dlouhodobém plánování zohledňovány produkty a výkony, které mají největší vliv na snižování energetické náročnosti
- podporujeme nákup energeticky úsporných produktů a služeb a návrhy na snižování energetické náročnosti
- jsou pravidelně monitorována a vyhodnocována energetická data
- jsou kvantifikovány cíle a transformovány do měřitelných hodnot
- výsledky jsou měřeny, přezkoumávány a aktualizovány prostřednictvím pravidelných interních auditů
- energetická náročnost je vyhodnocována v rámci pravidelných měsíčních komentářů k energii, určených managementu
- je energetická politika pravidelně přezkoumávána, případně aktualizována.

V Plzni, dne 5.4.2016

Ing. Roman Blažiček
jednatel

LASSELSBERGER, s.r.o.
Adelova 2549/1
370 00 Plzeň - Jižní Předměstí
Czech Republic

TEL +420 378 021 111
FAX +420 378 021 119
E-MAIL Info@cz.lasselsberger.com
WEB www.rako.cz

LASSELSBERGER, s.r.o. ①
Adelova 2549/1, 326 00 Plzeň - Jižní Předměstí
IČ: 25238078, DIČ: CZ25238078
BANKOVNÍ SPOJENÍ: Komerční banka
4843670297/0100
IČ 25238078
DIČ CZ25238078

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Plzni, oddíl C, vložka 22719

Zdroj: Interní zdroje podniku, 2016

Příloha C: Rozvaha podniku LASSELSBERGER, s.r.o. ve zkráceném rozsahu

AKTIVA v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	5 392 889	5 498 829	5 189 515	4 997 567	4 774 097
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	3 080 316	3 003 329	2 850 650	2 684 275	2 674 658
Dlouhodobý nehmotný majetek	2 365	1 355	100 118	12 327	29 052
Dlouhodobý hmotný majetek	2 740 057	2 669 036	2 417 594	2 339 010	2 312 647
Dlouhodobý finanční majetek	337 894	332 938	332 938	332 938	332 959
Oběžná aktiva	2 300 738	2 484 544	2 315 334	2 294 200	2 084 444
Zásoby	1 212 298	1 344 331	1 521 513	1 403 865	1 191 093
Dlouhodobé pohledávky	11 256	16 127	26 160	166 471	173 017
Krátkodobé pohledávky	708 326	773 895	669 057	535 555	543 948
Krátkodobý finanční majetek	368 858	350 191	98 604	188 309	176 386
Časové rozlišení	11 835	10 956	23 531	19 092	14 995
PASIVA v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
PASIVA CELKEM	5 392 889	5 498 829	5 189 515	4 997 567	4 774 097
Vlastní kapitál	2 311 055	2 445 235	2 361 207	2 423 302	2 632 862
Základní kapitál	2 261 303	2 261 303	2 261 303	2 261 303	2 261 303
Kapitálové fondy	100 000	100 000	100 000	100 000	51 999
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	6 097	12 806	12 806	0
Výsledek hospodaření minulých let	-172 182	-56 345	71 126	-12 902	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	121 934	134 180	-84 028	62 095	319 560
Cizí zdroje	3 075 543	3 050 182	2 816 185	2 570 344	2 131 917
Rezervy	13 766	13 312	14 593	11 721	97 455
Dlouhodobé závazky	233 703	250 652	228 508	223 293	220 172
Krátkodobé závazky	809 011	897 829	995 479	988 672	923 823
Bankovní úvěry a výpomoci	2 019 063	1 888 389	1 577 605	1 346 658	890 467
Časové rozlišení	6 291	3 412	12 123	3 921	9 318

Zdroj: Výroční zprávy podniku LASSELSBERGER, s.r.o. za roky 2010 – 2014

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty podniku LASSELSBERGER, s.r.o. ve zkráceném rozsahu

Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	124 360	214 892	182 744	180 841	171 193
Náklady vynaložené na prodané zboží	78 461	144 802	127 888	130 484	118 841
Obchodní marže	45 899	70 090	54 856	50 357	52 352
Výkony	3 246 530	3 288 976	3 503 476	3 396 073	3 872 306
Výkonová spotřeba	2 266 011	2 287 365	2 512 392	2 388 745	2 546 677
Přidaná hodnota	1 026 418	1 071 701	1 045 940	1 057 685	1 377 981
Osobní náklady	663 198	663 435	658 961	644 383	665 058
Daně a poplatky	9 656	9 364	14 086	9 588	8 714
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	213 995	177 790	164 611	160 230	151 250
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	27 883	46 658	123 918	5 241	3 647
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22 291	43 846	242 788	60 981	3 232
Ostatní provozní výnosy	69 593	63 781	52 771	7 729	47 796
Ostatní provozní náklady	112 025	68 998	129 976	15 304	152 833
Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	263 129	248 002	-22 990	158 956	456 256
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	7 898	3 084	0	0	10 000
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	138 409	4 540	0	0	5
Výnosové úroky	1 195	1 361	1 485	1 776	3 225
Nákladové úroky	98 579	86 978	78 175	64 767	45 864
Ostatní finanční výnosy	0	7 008	0	11 447	0
Ostatní finanční náklady	25 628	11 248	32 262	11 087	17 185
Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	-168 538	-104 432	-78 677	-105 458	-56 446
Daň z příjmu za běžnou činnost	-9 450	7 820	-14 487	-6 365	86 160
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	104 041	135 750	-87 180	59 863	313 650

Mimořádné výnosy	585 357	41 089	12 951	6 279	15 514
Mimořádné náklady	514 641	33 530	8 621	2 908	12 552
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	52 823	9 129	1 178	1 139	-2 948
Mimořádný výsledek hospodaření	17 893	-1 570	3 152	2 232	5 910
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	121 934	134 180	-84 028	62 095	319 560
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	165 307	151 129	-97 337	56 869	402 772

Zdroj: Výroční zprávy podniku LASSELSBERGER, s.r.o. za roky 2010 – 2014

Abstrakt

CÍSAŘOVÁ, Pavlína. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Plzeň, 2016. 75 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, LASSELSBERGER, s.r.o., Porterova strukturální analýza odvětví

Cílem této bakalářské práce je analyzovat konkurenceschopnost podniku LASSELSBERGER, s.r.o. Nejdůležitějším výstupem práce jsou navržená doporučení pro podnik, která mu mohou pomoci zvýšit svou konkurenceschopnost. Teoretická část se zabývá definováním pojmů podnik, podnikání a okolí podniku, konkurenceschopnost, finanční analýza a metody hodnotící konkurenceschopnost. V praktické části je charakterizován podnik LASSELSBERGER, s.r.o. Dále je definováno jeho tržní prostředí a jsou aplikovány Porterova strukturální analýza odvětví a SWOT analýza. Další důležitou částí práce je dotazníkové šetření, jehož účastníky byli odběratelé podniku. V závěru práce jsou navrženy kroky pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Tyto návrhy jsou výstupem získaných informací od respondentů dotazníkového šetření v kombinaci s vypracovanými analýzami.

Abstract

CÍSAŘOVÁ, Pavlína. *Analysis of competitiveness of the chosen company*. Plzeň, 2016. 75 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: competitiveness, LASSELSBERGER, s.r.o., Porter's five forces analysis

The objective of this bachelor thesis is to analyze the competitiveness of the company LASSELSBERGER, s.r.o. The most important outcome of this thesis are the suggested recommendations for the company, which can help increase the company's competitiveness. The theoretical part deals with defining of terms: the enterprise, the business and the company environment, the financial analysis and the methods for evaluating competitiveness. In the practical part the company LASSELSBERGER, s.r.o. is characterized. The company is also defined by its market environment and there are applied Porter's five forces analysis and SWOT analysis. The great part of this thesis is the questionnaire with the company's customers as participants. In conclusion some actions are suggested to increase the competitiveness of the company. These actions are based on the combination of information obtained from the questionnaire and performed analysis.