

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Analýza konkurenceschopnosti vybraného
podniku**

**Analysis of the Competitiveness of the
Selected Company**

Kateřina Šmídová

Plzeň 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina ŠMÍDOVÁ**
Osobní číslo: **K11B0500P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

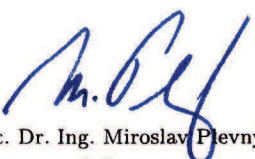
1. Charakterizujte zvolený podnik.
2. Popište vnitřní a vnější prostředí daného podniku.
3. Analyzujte ekonomickou situaci podniku pomocí vhodných metod a ukazatelů.
4. Zpracujte SWOT analýzu podniku.
5. Na základě zpracovaných analýz zhodnoťte pozici společnosti a navrhněte opatření pro zlepšení její konkurenceschopnosti.

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

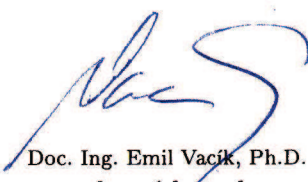
- **KISLINGEROVÁ, Eva.** *Finanční analýza: krok za krokem.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.
- **KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary.** *Moderní marketing.* 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- **RŮČKOVÁ, Petra.** *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.
- **SYNEK, Miloslav a kol.** *Podniková ekonomika.* 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- **WÖHE, Günter.** *Úvod do podnikového hospodářství.* 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-7179-897-2.

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

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




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

V Plzni dne 25. října 2013

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

Ráda bych poděkovala paní Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D., za odborné rady, připomínky a trpělivost při vypracování této bakalářské práce.

Velký dík patří také paní Ing. Marii Kubalíkové, vedoucí účetního úseku společnosti, a panu Ing. Zdeňku Hodanovi, ekonomovi výroby slinutých dlaždic, za příjemnou spolupráci a poskytnutí informací o společnosti Lasselsberger, s. r. o.

Obsah

Úvod	7
1 Charakteristika společnosti	8
1.1 Základní údaje	8
1.2 Historie významných závodů skupiny Lasselsberger v ČR.....	9
1.2.1 Chlumčanské keramické závody, CHKZ.....	9
1.2.2 Keramika Horní Bříza, HOB	10
1.2.3 RAKO, Rakovník.....	11
1.3 Historie společnosti Lasselsberger jako ucelené skupiny v ČR.....	13
1.4 Cíle společnosti	14
1.5 Produkty společnosti	14
1.6 Organizační struktura společnosti	16
1.7 Cílový trh společnosti	16
2 Okolí podniku	18
2.1 Analýza vnějšího okolí podniku.....	19
2.1.1 Analýza makrookolí.....	19
2.1.1.1 PEST analýza.....	19
2.1.1.2 PEST analýza v praxi	21
2.1.2 Analýza mikrookolí	28
2.1.2.1 Porterův model pěti sil.....	28
2.1.2.2 Porterův model pěti sil v praxi	32
2.2 Analýza vnitřního okolí podniku	36
2.2.1 Analýza vnitřních zdrojů a schopností.....	36
2.2.2 Aplikace analýzy vnitřních zdrojů a schopností do praxe	38
3 Analýza ekonomické situace podniku.....	41
3.1 Finanční analýza podniku	41
3.2 Poměrové ukazatele finanční analýzy	41

3.2.1	Ukazatele rentability	42
3.2.2	Ukazatele aktivity	47
3.2.3	Ukazatele likvidity	51
3.2.4	Ukazatele zadluženosti	53
3.3	Srovnání společnosti Lasselsberger s průměrem v odvětví	57
4	Syntéza analýzy okolí	58
4.1	SWOT analýza	58
4.2	SWOT analýza společnosti Lasselsberger	60
5	Návrhy opatření ke zlepšení stávající situace	62
	Závěr	66
	Seznam tabulek	67
	Seznam obrázků	68
	Seznam použitých zkratk	69
	Seznam použité literatury	70
	Seznam příloh.....	74

Úvod

Důležitým faktorem pro prosperitu a budoucí vývoj podniku je jeho konkurenceschopnost. Podnikatelské subjekty se snaží získat dlouhodobou konkurenční výhodu a vyrovnat se konkurenci, která je obklopuje. Po odeznění kupónové privatizace a následném vstupu České republiky do EU se českým podnikům otevřela brána k novým zahraničním tržním segmentům. To s sebou přineslo nové podnikatelské příležitosti, ale zároveň i hrozby nové zahraniční konkurence vstupující na český trh.

Hlavním cílem bakalářské práce na téma Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku je zhodnotit ekonomickou situaci a konkurenceschopnost společnosti Lasselsberger, s. r. o. a navrhnout opatření ke zlepšení její stávající situace na trhu keramických obkladů a dlažeb.

Tato práce je členěna do pěti kapitol. První kapitola je zaměřena na představení společnosti Lasselsberger, s. r. o., její historický vývoj, cíle a detailní popis její podnikatelské činnosti a produkovaných výrobků. Následující kapitola je soustředěna na analýzu vnitřního a vnějšího okolí společnosti prostřednictvím metod přispívajících k hodnocení konkurenceschopnosti podniku. Jedná se o PEST analýzu, Porterův model pěti sil a analýzu vnitřních zdrojů a schopností. PEST analýza se zabývá vlivem základních makroekonomických faktorů na podnikatelskou činnost zkoumaného subjektu, Porterův model pěti sil slouží k analýze mikrookolí a analýza vnitřních zdrojů a schopností se zaměřuje na rozbor vnitřních zdrojů společnosti a její schopnost s nimi efektivně hospodařit. Třetí kapitola se zabývá zhodnocením ekonomické situace společnosti prostřednictvím poměrových ukazatelů finanční analýzy a následným srovnáním výsledných hodnot vybraných ukazatelů s průměrem hodnot v relevantním podnikatelském odvětví. Ve čtvrté kapitole je na základě zjištěných poznatků analýz zpracovaných v předchozích kapitolách sestavena SWOT analýza společnosti Lasselsberger, s. r. o., která přehledně vypovídá o jejích silných a slabých stránkách a potencionálních příležitostech a hrozbách. Závěrečná kapitola je vzhledem ke zjištěným nedostatům věnována návrhům opatření směřujících ke zlepšení stávající ekonomické situace a k upevnění konkurenční pozice společnosti Lasselsberger, s. r. o.

1 Charakteristika společnosti

1.1 Základní údaje

Společnost Lasselsberger, s. r. o. (dále jen Lasselsberger) je v České republice, kde má již více než stoletou tradici, největším výrobcem a prodejcem keramických podlah a obkladů. Kromě obkladů a dlažeb pod značkami RAKO HOME a RAKO OBJECT vyrábí také specifické výrobní řady dle přání konkrétních zákazníků. Mimo dominantního postavení v ČR má společnost Lasselsberger i velice významné postavení mezi výrobci keramických materiálů v celé Evropě. Společnost Lasselsberger je v tuzemsku velice významným zaměstnavatelem, a to zejména v Ústeckém, Jihočeském, Plzeňském a Středočeském kraji.

Obchodní firma:	LASSELSBERGER, s. r. o.
Datum zápisu do OR:	27. 10. 1999
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Adelova 2549/1, Plzeň – Jižní Předměstí, 320 00
IČ:	252 38 078
Statutární orgán:	Ing. Roman Blažíček – jednatel Dr. Martin Ernst Hofmann – jednatel Dipl. Ing. Günther Baumgartner – jednatel
Dozorčí rada:	Nezřízena
Způsob jednání:	Jménem společnosti jednají vždy dva jednatelé společně
Předmět podnikání společnosti:	<ul style="list-style-type: none">• činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence• kovářství, podkovářství• obráběčství• zámečnictví, nástrojařství• výroba tepelné energie

- rozvod tepelné energie
- obchod s elektřinou
- obchod s plynem
- klempířství a oprava karoserií
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- silniční motorová doprava
 - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,
 - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny,
 - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,
 - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny,
 - vnitrostátní příležitostná osobní,
 - mezinárodní příležitostná osobní. [41]

Společnost má jediného společníka, a to LB CERAMICS Beteiligungs-GmbH, A-3380 Pöchlarn, Wörth 1, Rakouská republika. Základní kapitál společnosti činí 2.261.303.000 Kč, který byl již zcela splacen. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. [41]

1.2 Historie významných závodů skupiny Lasselsberger v ČR

1.2.1 Chlumčanské keramické závody, CHKZ

Historie keramické výroby v Chlumčanech se datuje do roku 1873, kdy Gustav Oberreit, saský podnikatel, náhodně objevil při hledání uhlí kaolinovou hlínu. Ten však o ni neměl zájem, a tak jeho objevu využili čeští podnikatelé Čermák a Pečka. Vybudovali první plavírnu, která byla v provozu do roku 1890. Během svého působení často měnila majitele. V roce 1909 novou plavírnu majitele zedníka a tesaře Mikuláše Menzla odkoupila společnost Dobřanské kaolinové závody Friedler a Eisenschimml, s. r. o. V roce 1911 tito podnikatelé prodali závod Královehradeckému úvěrnímu ústavu, který v roce 1912 založil společnost Dobřanské kaolinové a šamotové závody, a. s. Ta byla v roce 1913 zapsána do obchodního rejstříku. Od roku 1912 do

roku 1918 akciová společnost ročně vyprodukovala 4.000 vagónů písku, 9 milionů pískových cihel, 7.000 tun šamotu a 12.500 tun kaolinu. [34]

Roku 1914 byla v Chlumčanech postavena továrna na glazované dlaždice a obkládačky, která se po první světové válce stala rychle rostoucím zárodkem velmi významné české firmy. Od roku 1929 byla továrna součástí Západočeských továren kaolinových-šamotových a slovenských závodů magnezitových a. s. Praha. Výrobou 315 000 m² keramických dlaždic dosáhla v roce 1941 vrcholu své produkce. Roku 1943 byl chlumčanský závod značně poškozen nálety a teprve v roce 1945 se produkce závodu dostala na její předválečnou úroveň. Na podzim téhož roku byly celé Západočeské továrny kaolinové-šamotové a slovenské magnezitové, a. s. Praha znárodněny zestátněním, a to Benešovým dekretem z 24. 10. 1945. [34]

V lednu roku 1950 se staly Chlumčanské keramické závody samostatným národním podnikem, přičemž došlo k přičlenění závodů Staňkov a Červený Újezd a v roce 1957 se následně připojil také závod Poběžovice. V období vlády jedné strany až do sametové revoluce bylo hospodaření závodu ovlivněno přerozdělováním zdrojů a ideologicky motivovanými zásahy do řízení. Tuto dlouhou éru podnik ve zdraví překonal. Přes to všechno se nadále vyvíjel, vstup do tržního prostředí úspěšně zvládl a 1. 5. 1992 byla založena společnost Chlumčanské keramické závody, a. s. [34]

O rok později došlo k privatizaci této akciové společnosti, a to převážně kupónovou metodou. V roce 1998 Chlumčanské keramické závody, a. s. a jejím prostřednictvím i akciová společnost Calofrig Borovany vstupují do koncernu rakouské společnosti Lasselsberger Holding International, GmbH a začíná další významná éra jejich historie. [34]

1.2.2 Keramika Horní Bříza, HOB

Historie závodu na výrobu keramického a šamotového zboží v Horní Bříze se začala psát roku 1882. Tehdy zde podnikatel a obchodník Johann Fitz zahájil zkušební hlubinné vrty, při kterých došlo k nálezům hojného ložiska kaolinu, které je dodnes považováno za největší ve střední Evropě. Postupem času se jeho těžba začala střídat s kopáním na povrchu. V roce 1886 byla postavena nová továrna na výrobu obkládků, dlaždic, kachlí, kamen a okrasné zahradní keramiky. Následně bylo vybudováno i zařízení pro výrobu šamotového zboží. [34]

Po sedmnáctiletém působení uzavřel pan Fitz se Živnostenskou bankou dohodu a společně založili akciovou společnost se zápisem do obchodního rejstříku k 1. lednu 1899 pod názvem Západočeské továrny kaolinové a šamotové, a. s. V té době se závod v Horní Bříze značně podílel na exportu keramického zboží. Díky obchodním stykům Živnostenské banky se do začátku první světové války ke společnosti přidalo ještě šest keramických a těžebních závodů. Důsledkem toho zde došlo k velkému nárůstu výroby i počtu zaměstnanců. Zdejší produkty měly na zahraničních trzích veliký úspěch a se zvyšující se poptávkou po zboží podnik koupil a pronajal ještě několik závodů, ve kterých vznikaly nové modernější produkty. [34]

Roku 1912 byla otevřena nová továrna pro výrobu břizolitu. Rozvoj podniku nijak neovlivnila ani první světová válka. S ovládnutím Chlumčanských keramických závodů a magnezitových dolů na Slovensku se v roce 1929 mění název společnosti na Západočeské továrny kaolinové, šamotové a slovenské závody magnezitové. Odkupem akcií konkurenčních Rakovnických a poštorenských závodů se západočeský koncern stal v roce 1936 jediným výrobcem keramického zboží. Rozdělení znárodněného podniku na samostatné keramické a kaolinové závody se neosvědčilo. Národní podniky Západočeské keramické závody a Hornobřízské kaolinové závody byly opět sloučeny. Postupné rekonstrukce a modernizace v období socialistického vývoje vedlo k obrovskému nárůstu výroby a odstranění namáhavé ruční práce. [34]

Transformace na státní podnik v roce 1989 nevydržela dlouho. K založení akciové společnosti Západočeské kaolinové a keramické závody po listopadových změnách v roce 1992 výrazně napomohla příprava kupónové privatizace. Po jejím ukončení a změně názvu na Keramika Horní Bříza, a. s. ji až do roku 1998 řídily privatizační fondy, které se staly jejími hlavními akcionáři. Ty prodaly v roce 1999 své akcie Keramiky Horní Bříza současnému vlastníkovi - skupině Lasselsberger. [34]

1.2.3 RAKO, Rakovník

Historie společnosti RAKO se odvíjí od roku 1882, kdy povodeň na Rakovnicku zničila původní šachty těžby hnědého uhlí. Po katastrofě už v šachtách nebylo možné těžbu obnovit, a proto se majitel dolů uhelná společnost Moravia rozhodl využít původní důlní vybavení, budovy a vlečku na keramickou výrobu a nikdo v té době nevěřil, že tím zde byly položeny základy nejslavnějšího keramického průmyslu v Čechách. Hlušina

doprovázející těžbu uhlí a místní jíly se staly výchozí surovinou pro počátek výroby. [34]

V roce 1883 se pozvolna rozjížděla výroba. Hlína se zpracovávala jedním kolovým mlýnem, lisovalo se pěti hydraulickými lisami poháněnými parním strojem a ve třech pecích se vypalovaly kameninové dlaždice a šamotové cihly. Jejich výroba s ohledem na poptávku budovatelů pecí, železáren a skláren rychle rostla, takže v roce 1885 bylo v provozu již jedenáct lisů a sedm pecí. Po smrti spoluzakladatelů podniku, otce a syna Vondráčkových, odkoupil továrnu Josef Kasalovský se svým společníkem Emilem Sommerschuhem. Ti za přispění špičkových výtvarníků zavedli výrobu nejen keramických dlaždic, obkladaček, ale i mozaiky, kachlových kamen a jiných keramických výrobků. Stranou nezůstávaly ani individuální umělecké zakázky slavných architektů a sochařů, zdobící nejen secesní Prahu, Vídeň a Budapešť, ale i jiná místa habsburské monarchie. Přinesly také ocenění na mezinárodních výstavách a soutěžích. [34]

V roce 1907, v době největšího rozkvětu továrny, se stává majitelem kníže Jan II. z Lichtenštejna, který spojil závod se svým podnikem v Poštorné u Břeclavi. Ředitelem obou továren zůstal Emil Sommerschuh. V roce 1920 se po jeho smrti kníže rozhodl své keramické továrny prodat, a to kapitálově silné Živnostenské bance, která jej přeměnila na název Rakovnické a poštorenské keramické závody akciové se sídlem v Praze. Se zaváděním nových technologií továrna pocítila v meziválečném období hospodářské oživení a poptávka po jejích výrobcích rychle stoupala. Do provozu byly uvedeny nové tunelové pece, kde se netopilo uhlím ale plynem. Továrna začala odebírat elektřinu z veřejné sítě a byla vystavěna nová třídírna a glazovna. [34]

Propad obchodu, růst tržeb a export ovlivnila jen světová hospodářská krize ve třicátých letech, která vedla také k omezení výroby a propouštění zaměstnanců. Během druhé světové války byl provoz továrny omezen jen na polovinu výroby, export v době okupace významně poklesl. [34]

V roce 1945 došlo ke znárodnění podniku a o rok později byl zřízen nový národní podnik s názvem Rakovnické keramické závody s majetkovou účastí v dalších asi dvou desítkách zestátněných podniků v Čechách. A začalo se s tzv. socialistickým soutěžením. Podle tehdejší politické ideologie vznikaly pracovní brigády, nedostatek pracovních sil se řešil zaměstnáváním vězňů. V šedesátých letech došlo

k zmodernizování všech výrobních úseků (závody RAKO I a RAKO II), byla vybudována nová tovární hala s novým typem elektrických pecí. To pomohlo k navýšení produkce a RAKO se dostalo na první místo mezi keramickými závody v republice. [34]

V roce 1980 byl zahájen provoz závodu RAKO III a z důvodu zastaralé technologie musel být během devadesátých let kompletně přestavěn. Změna hospodářsko-politických podmínek vyústila v roce 1991 v přeměnu národního podniku na akciovou společnost. Po kupónové privatizaci se v letech 1994 – 2002 stal majoritním vlastníkem akcií německý výrobce stavební keramiky Deutsche Steinzeug Cremer and Breuer AG, který byl vystřídán v roce 2002 rodinnou firmou LASSELSBERGER z Rakouska. Ta začlenila podnik do své společnosti Lasselsberger, a. s. [34]

1.3 Historie společnosti Lasselsberger jako ucelené skupiny v ČR

Působení společnosti Lasselsberger, s. r. o. se datuje v České republice na konec devadesátých let. Společnost kapitálově ovládla významné české keramické společnosti, a to v roce 1998 Chlumčanské keramické závody, a. s. a jejím prostřednictvím i akciovou společnost Calofrig Borovany. V roce 1999 Keramiku Horní Bříza odkupem akcií od privatizačních fondů a následně i společnost Kemat Skalná, s. r. o. Rozvoj společnosti pokračoval, a to akvizicí společnosti s ručením omezeným Cemix Čebín. V roce 2002 nedošlo k plánované fúzi s tehdy již stoprocentním vlastníkem rakovnického podniku Deutsche Steinzeug, skupina Lasselsberger celý podnik RAKO, a. s. odkoupila a stala se další součástí společnosti Lasselsberger. V roce 2004 zrušením těchto podniků byl integrační proces dokončen převodem jejich majetku na společnost Lasselsberger, a. s. [34]

Společnost Lasselsberger, a. s. takto působila až do konce roku 2007, kdy došlo k jejímu rozdělení do tří zcela nových, samostatně působících subjektů. Jedná se o Lasselsberger, a. s. podnikající v oblasti výroby keramických obkladových materiálů se sídlem v Plzni, LB MINERALS, a. s. podnikající v oblasti těžby a úpravy surovin se sídlem v Horní Bříze a nakonec o LB Cemix, a. s., která podniká v oblasti výroby suchých maltových a omítkových směsí a plastových omítek, se sídlem v Borovanech. Na začátku roku 2009 došlo ke změně právní formy podnikání z akciové společnosti na společnost s ručením omezeným. Konkrétně od 1. ledna 2009 společnost funguje jako Lasselsberger, s. r. o. [34]

1.4 Cíle společnosti

Jedním z cílů společnosti je oslovit širokou škálu zákazníků po celé Evropě. Jeho splněním si chce společnost udržet své již zmiňované významné a pevné postavení v tuzemském i zahraničním trhu a konkurovat tak všem předním světovým výrobcům obkladových materiálů. Společnost také uplatňuje a neustále zlepšuje systém managementu kvality, od kterého očekává například zlepšení výkonnosti zaměstnanců, dosažení nižších výrobních nákladů, udržení a posílení postavení na trhu. Zvyšování užitné hodnoty výrobků, spolehlivost a pohotovost dodávek, rychlé řešení připomínek, reklamací a udržování otevřené komunikace a dlouhodobé spolupráce přispívá k splnění dalšího cíle společnosti, kterým je spokojenost zákazníků. Každý podnik usiluje o zvýšení produktivity práce a ani společnost Lasselsberger v tomto směru nezůstává pozadu. Daří se jí to zejména snižováním výrobních nákladů s využitím nových technologií a zvyšováním odborných znalostí svých zaměstnanců. Vytváří jim stále nové podmínky pro jejich vzdělávání a zlepšuje jejich pracovní prostředí, včetně péče o jejich zdraví.

1.5 Produkty společnosti

Historie Keramiky RAKO sahá až do 19. století, kdy se poprvé začala vyrábět, a to v roce 1883 v Rakovníku. Sortiment výroby se postupem času dále rozšiřoval. Nyní společnost poskytuje svým zákazníkům širokou nabídku výrobků od žáruvzdorných cihel a rezných dlaždic až po glazované různě zdobené dlaždice, pórovinové obkladačky, mozaiku, kachlová kamna, speciální reliéfní obklady budov a jejich fasád. [35]

Společnost Lasselsberger na trhu reprezentují značky RAKO HOME pro bytovou keramiku, RAKO OBJECT pro keramiku objektovou a od roku 2013 také RAKO SYSTEM pro produkty stavební chemie.

Značka RAKO HOME uvádí na trh komplexní nabídku bytové keramiky. Svým zákazníkům nabízí ucelené sety dlaždic a obkladaček, bohatý sortiment dekoračních doplňků pro kuchyně, koupelny a rovněž pro podlahy nejrůznějších interiérů, balkonů, teras a bazénů v exteriéru. Je zaměřena na konečné spotřebitele, kteří mají vysoké nároky na užitnou hodnotu a design prezentovaných výrobků a materiálů. [35]

Značka RAKO OBJECT představuje keramické obklady a dlažby pro systémové řešení objektů a jedná se o navzájem se doplňující systémy dlažeb a obkladů, které jsou určeny převážně pro investiční a projektové účely. Pro tento typ výrobků je typický důraz na funkčnost, variabilitu, vynikající vlastnosti a vysokou užitnou hodnotu. [35]

Značka RAKO SYSTEM nabízí široké spektrum produktů stavební chemie pro dokonalou pokládku keramických dlaždic a obkladaček od bytových interiérů až po náročnější aplikace obkladů bazénů, teras i průmyslových podlah. Do nabídky značky RAKO SYSTEM jsou zahrnuty jak materiály pro přípravu podkladu (penetrační nátěry, vyrovnávací hmoty), lepicí a spárovací hmoty (cementové, epoxidové), hydroizolační stěrky, tak i nejrůznější přípravky na údržbu a čištění obkladů. [35]

Produkty společnosti jsou vyráběny v produktových řadách, kterými se společnost snaží oslovit a získat zákazníky, s výstižnými hesly „supercena“, „exklusive“ a „design“. Z těchto názvů je patrné, že skupina dlažeb značených jako „supercena“ je navržena zejména pro zákazníky, kteří požadují průměrný design výrobků za nízkou cenu. Skupina „exklusive“ je zaměřena na zákazníky, kteří mají poměrně vysoké požadavky na design a kvalitu výrobků, za které jsou ochotni zaplatit i vyšší cenu. A zákazníci, kteří preferují nejnovější módní trendy, jistě najdou odpovídající výrobky ve skupině „design“, která je zárukou vysoké kvality a moderního vzhledu nejrůznějších interiérů. [35]

V roce 2014 nabízí společnost Lasselsberger svým zákazníkům široké spektrum produktů. Jednotlivé série dlažeb a obkladů jsou dle svých užitných vlastností řazeny do těchto skupin:

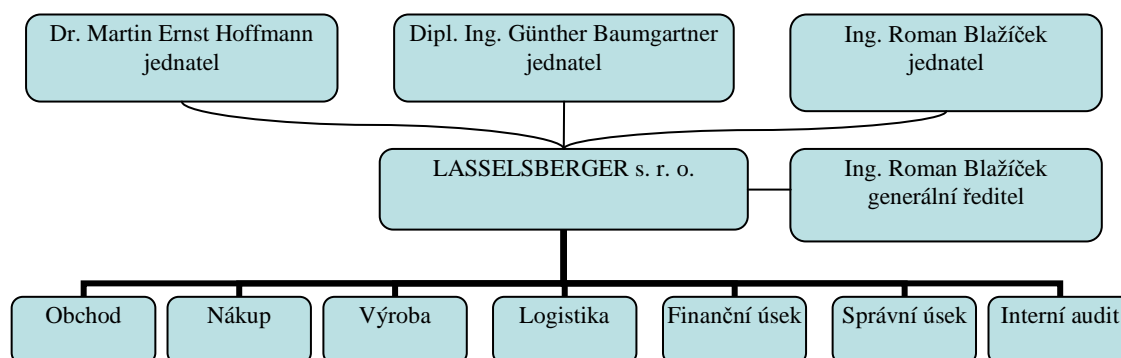
- obklady a dlažby pro koupelny, které zahrnují celkem 51 sérií obkladů a dlažeb, ze kterých je 9 sérií novinkou pro rok 2014,
- obklady a dlažby pro kuchyně, které obsahují 15 sérií, z toho je 5 sérií novinkou roku 2014,
- podlahy, které zahrnují 25 sérií dlažeb, z toho 7 novinek pro rok 2014,
- exteriér s celkem 15 sériemi dlažeb, kam patří i 2 novinky roku 2014,
- technické místnosti zahrnující 15 sérií dlažeb včetně 3 novinek pro rok 2014,
- bazén, pro který bylo navrženo celkem 15 sérií dlažeb, ze kterých si zákazníci mohou vybrat i 2 novinky roku 2014.

V současnosti je výroba nejvíce soustředěna do dvou z pěti výrobních závodů v ČR. Výroba obkladaček je koncentrována do závodu RAKO v Rakovníku, výroba glazovaných a neglazovaných dlaždic do závodu CHKZ v Chlumčanech. Ten je i díky instalaci nových technologií považován za nejmodernější závod na výrobu dlaždic v rámci celé skupiny Lasselsberger a s kapacitou výroby 10,5 mil. m² za rok a dlouholetou historií je i závodem největším a nejstarším. [35]

1.6 Organizační struktura společnosti

Z organizační struktury společnosti Lasselsberger uvedené na obrázku č. 1 je jasně viditelná vnitřní hierarchie odpovědností. Jménem společnosti vystupují tři jednatele, Dr. Hofmann, Dipl. Ing. Baumgartner a Ing. Blažíček, který je zároveň i generálním ředitelem. Tomu jsou podřízena jednotlivá oddělení – Obchod, Nákup, Výroba, Logistika, Finanční úsek, Správní úsek a Interní audit.

Obrázek č. 1: Organizační struktura společnosti Lasselsberger



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2014

1.7 Cílový trh společnosti

Keramické výrobky společnosti Lasselsberger jsou oblíbené nejen v České republice, ale i v ostatním světě a jejich současný trh je proto velmi rozšířený. Společnost vyváží své zboží do 40 zemí světa, jejichž největší část tvoří evropské země. Z hlediska zeměpisné polohy a odlišného obchodního jednání zákazníků se cílový trh společnosti dělí na:

- **Trh OST (východ)**

Trh OST se vyznačuje upadající platební morálkou svých zákazníků. Řadí se sem například státy jako: Maďarsko, Rusko, Ukrajina, Rumunsko, Slovensko a Polsko a mnoho dalších. Do většiny těchto zemí jsou dováženy zejména lacinější a jednodušší

produkty, a to ve velkoobjemových dodávkách, jejichž rozhodujícím znakem je cena. Výjimkou je například Ukrajina, kam jsou oproti jiným zemím této skupiny dováženy poměrně luxusnější výrobky.

- **Trh WEST (západ)**

Oproti trhu OST se na trhu WEST komplikace s platbami zákazníků příliš nevyskytují a dovážené výrobky se liší jak vyšší cenou, tak lepším provedením. Do této skupiny patří například Rakousko, Německo, Velká Británie a dále Skandinávie, země Beneluxu a jiné.

- **Trh tuzemsko**, který zahrnuje celou Českou republiku.

2 Okolí podniku

Okolí podniku chápeme jako všechny části a vazby mezi nimi, které jsou vně podniku a vše, čím je podnik ovlivňován nebo může sám ovlivnit. Výsledky podniku jsou velkou měrou závislé na vnějších faktorech vystupujících ve formě nikdy nekončícího řetězce příležitostí a hrozeb. Podnikové okolí je důležité dobře znát z důvodu správného pochopení vztahů, schopnosti adaptace a využití možností pro jeho ovlivňování. Proto musí podnik své okolí analyzovat a přizpůsobovat se mu ve vztahu k jeho současnému i očekávanému vývoji. Chce-li podnik přežít a být úspěšný, je nutné, aby správně a včas reagoval na neustále měnící se podmínky okolí. [5]

Dle převážné většiny autorů literatury o marketingu je podnikové okolí rozděleno na vnější, s dalším členěním na mikro a makrookolí, a vnitřní.

Vnitřní okolí představuje síly působící uvnitř podniku, jež mají specifický dopad na jeho řízení. Je tvořeno hmotnými, finančními, lidskými a nehmotnými zdroji, schopnostmi podniku tyto zdroje využít, managementem, zaměstnanci, organizační strukturou, kulturou, mezilidskými vztahy, etikou a materiálním prostředím podniku. Z uvedeného vyplývá, že vnitřní okolí je tvořeno faktory, které může podnik přímo řídit a ovlivňovat. [8, 9]

Makrookolí zahrnuje širší faktory s vlivem na mikrookolí všech účastníků trhu. Mezi ně patří hlavně faktory politicko-právní, ekonomické, sociální, kulturní, technické, technologické a ekologické. Tyto faktory může podnik svojí činností jen velmi těžko ovlivnit. [20]

Mikrookolí zahrnuje nejbližší účastníky v okolí podniku, kteří ovlivňují jeho schopnost uspokojovat své trhy. Lze sem zařadit například zákazníky, dodavatele, odběratele, konkurenci, veřejnost, finanční instituce, pojišťovny, dopravce. Na rozdíl od faktorů makrookolí jsou tyto do vysoké míry ovlivnitelné aktivitou podniku. Znalost svého mikrookolí je důležitá zejména pro správnou formulaci strategií podniku. [8, 11]

2.1 Analýza vnějšího okolí podniku

Analýza vnějšího okolí se orientuje na faktory okolí podniku, které mají a i nadále budou mít významný vliv na jeho strategické postavení, rozhodování a chování. Je zaměřena na vlivy trendů jednotlivých faktorů v mikro a makrookolí, jejichž podstatnou většinu nemůže podnik ovlivňovat, naopak se jim musí přizpůsobit. Výsledky analýzy vnějšího okolí jsou pro podnik podkladem pro odhalení jeho případných příležitostí a hrozeb. [16, 18]

2.1.1 Analýza makrookolí

2.1.1.1 PEST analýza

Jednou z nejčastěji využívaných metod pro analýzu makrookolí podniku je analýza PEST. Ta dělí vlivy makrookolí na faktory začleněné do čtyř základních skupin. Název PEST vznikl z počátečních písmen českých a anglických názvů faktorů: (P) politicko-legislativních, (E) ekonomických, (S) sociálně-demografických a (T) technologických. Cílem této analýzy je rozpoznat a vybrat z dlouhého výčtu všech faktorů právě ty, které mají význam pro konkrétní podnik. Pro její dokonalé provedení je nezbytné věnovat pozornost budoucímu vývoji a jeho dopadu na podnik. [8, 16]

- **Politicko-legislativní faktory**

Situaci na trhu výrazně ovlivňuje jak vnitrostátní, tak i mezinárodní politické dění. Důležitou roli hraje i legislativa, neboť je to ona, kdo vytváří pravidla hry pro podnikání a vydává pro jeho ochranu povinné právní normy, vyhlášky a zákony. [2]

Politicko-legislativní faktory zahrnují například politickou stabilitu, členství země v EU nebo jiném politicko-hospodářském seskupení, stabilitu vlády, daňovou a sociální politiku, daňové a protimonopolní zákony, cenovou politiku, ochranu životního prostředí, regulaci exportu a importu a další činnosti na ochranu obyvatel. Uvedené faktory jsou závislé na politických rozhodnutích a pro podniky mohou znamenat příležitost nebo hrozbu. [8, 16]

- **Ekonomické faktory**

Faktory ekonomické jsou charakterizovány stavem ekonomiky, vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje. Působí zejména na strukturu výdajů spotřebitelů a jejich kupní sílu závislou na skutečných příjmech obyvatelstva,

úrovni cen, výši poskytnutých úvěrů a úspor. Mezi ekonomické faktory patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti. [8]

Rozhodování podniku do značné míry závisí na makroekonomických trendech a jejich vývoji. Na plnění hlavních cílů každého podniku má bezprostřední vliv míra inflace, daňová politika, úroková míra, směnný kurz a míra ekonomického růstu, která působí na úspěšnost podniku přímým vyvoláváním rozsahu příležitostí a hrozeb. Ekonomický růst zvyšuje spotřebu a příležitosti na trhu a naopak. Úroveň úrokové míry ovlivňuje celkovou výnosnost podniku, skladbu použitých finančních prostředků i jeho investiční činnost. Pokud je její úroveň nízká, představuje také příležitosti pro uskutečňování záměrů podniku. Mezi základní ukazatele pro charakteristiku stability ekonomického vývoje patří i míra inflace, jejíž vysoká hodnota může mít negativní dopad na ekonomický rozvoj. Devizový kurz ovlivňuje zejména konkurenceschopnost podniků na trzích v zahraničí. [16]

Na propočty dopadů ekonomických faktorů je zaměřena finanční analýza. Vývoj uvedených ukazatelů může podnikům přinášet jak nové možnosti pro jejich investiční činnost v podobě příznivé úrokové míry, tak i velká ohrožení, například změnu devizových kurzů apod. Některá legislativní rozhodnutí v oblasti tvorby a dosažitelnosti přírodních zdrojů ve vlastnictví státu mají značný vliv na životaschopnost mnoha podniků, neboť vytváření, podpora, zvýšení, ale i omezení tržních příležitostí velkou měrou závisí právě na poptávce státu po určitých výrobcích a službách. V důsledku toho může stát na trhu působit v roli neporazitelného a neohroženého konkurenta. Aby podnik předcházel konfrontaci se státem coby konkurentem, je téměř žádoucí znalost a schopnost předvídat státní záměry a strategii v určitých tržních oblastech. [16]

- **Sociální a demografické faktory**

Do této skupiny faktorů se řadí spotřební zvyky, kulturní hodnoty, věk, spotřební chování, sociálně ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, životní styl, úroveň vzdělání, mobilita obyvatel aj. Sociální a demografické faktory jsou odráženy v postoji, životu a struktuře obyvatelstva. Procházejí nepřetržitým vývojem způsobeným snahou jednotlivých lidí uspokojit své potřeby a touhy. Poznáním trendů v této oblasti může podnik dosáhnout značného náskoku v boji o zákazníka před svými tržními konkurenty. [16]

- **Technologické faktory**

Faktory technologického charakteru zahrnují výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie, rychlost technologických změn a trendy ve výzkumu a vývoji. „Technologické okolí a změny technologie jsou zdrojem a motivem technického a technologického pokroku, který umožňuje podniku dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost a humanizovat práci“ [18, s. 20]. To s sebou ovšem může přinášet i různá negativa v podobě sociálních problémů, nepříznivého dopadu na životní prostředí atd. [18]

Změny v technologické oblasti mohou nečekaně a významně ovlivňovat okolí podniku. Přehled o těchto změnách a předvídatost vývoje směrů technického rozvoje jsou zárukou úspěšnosti podniku a zároveň odvrácením hrozby jeho zaostalosti. [16]

Někteří autoři ke všem zmíněným faktorům přiřazují i **faktory ekologické a přírodní**. Ty zahrnují všechny přírodní zdroje začleněné do výrobního procesu. „Ekologie je faktorem, který musí podniky stále více respektovat. Nečiní-li to ze své vůle, nutí je k tomu nejen státní instituce, ale i velmi aktivní občanská sdružení. Ekologie vytváří podnikání řadu bariér, protože ekologizace řady technologií (dobývání zlata chemickou cestou) i již existujících výrobků (výrobky obsahující azbest a freon) představuje pro podniky ekonomickou zátěž“ [18, s. 19]. Nabízí podnikům i spoustu příležitostí v oblasti výroby ekologicky nezávadných výrobků, recyklace obalů apod. Činnosti spojené s ekologií, jako zlepšení ochrany vod a ovzduší, snižování hluchnosti, zacházení s odpady včetně obalů a nebezpečných látek, jsou zakotveny ve směrnici EU a jejich porušování je penalizováno. [18]

2.1.1.2 PEST analýza v praxi

V závěru kapitoly věnované PEST analýze budou shrnuty dopady jednotlivých faktorů makrookolí na společnost Lasselsberger.

- **Politicko-legislativní faktory**

Z politicko-legislativních faktorů mají na společnost Lasselsberger zásadní vliv především zákony, vyhlášky a normy platné na území ČR.

Z legislativy platné na území České republiky upravuje podnikatelskou činnost společnosti Lasselsberger především Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky, Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech.

Zákon č. 22/1997 Sb., o technologických požadavcích na výrobky upravuje způsob stanovování technických požadavků na výrobky, které by mohly ohrozit zdraví nebo bezpečnost osob, majetek nebo přírodní prostředí. Dále upravuje práva a povinnosti osob uvádějících na trh výrobky a také práva a povinnosti právnických nebo fyzických osob pověřených k činnostem podle tohoto zákona, které souvisí s tvorbou a uplatňováním českých technických norem nebo se státním zkušebnictvím. [38]

Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech stanovuje pravidla pro předcházení vzniku odpadů a pro nakládání s nimi při dodržování ochrany životního prostředí, ochrany zdraví člověka a trvale udržitelného rozvoje. Upravuje práva a povinnosti osob v odpadovém hospodářství a působnost orgánů veřejné správy. [38]

Zákon č. 447/2001 Sb., o obalech stanovuje základní práva a povinnosti podnikajících fyzických a právnických osob při nakládání s obaly a odpady z obalů, působnost správních úřadů při nakládání s obaly a uvádění obalů a balených výrobků na trh nebo do oběhu, při zpětném odběru a při využití odpadu z obalů. Dále stanovuje poplatky a ochranná opatření, opatření k nápravě a pokuty v případě porušování tohoto zákona. [38]

Kromě výše uvedených zákonů musí společnost Lasselsberger, stejně jako každý podnik provozující podnikatelskou činnost na území ČR, dodržovat Zákoník práce, Energetický zákon, Zákon o účetnictví, Daňové zákony a mnoho dalších.

Pokud jde o vyhlášky, společnosti Lasselsberger se týkají zejména ty, které souvisí s výše uvedenými zákony. Jedná se například o Vyhlášku MPO č. 115/2002 Sb., o podrobnostech nakládání s obaly, Vyhlášku MŽP č. 641/2004 Sb., o rozsahu a způsobu vedení evidence obalů, Vyhlášku MPO č. 116/2002 Sb., o způsobu označování vratných zálohovaných obalů, Vyhlášku MŽP č. 383/2001 Sb., o podrobnostech nakládání s odpady, a mnoho dalších. [25]

Krom zákonů a vyhlášek musí společnost Lasselsberger splňovat celou řadu českých i mezinárodních norem. Za zmínku stojí především mezinárodní norma jakosti ČSN EN ISO 9001:2009 (Systémy managementu kvality – Požadavky) a evropská technická norma ČSN EN 14411 (Keramické obkladové prvky – Definice, klasifikace, charakteristiky a označování).

Norma ČSN EN ISO 9001:2009 stanovuje základní požadavky na systém řízení kvality, který mohou podniky používat pro vnitropodnikovou aplikaci, certifikaci nebo smluvní

účely s dodavateli a odběrateli. Požadavky specifikované v této normě se vztahují především na odpovědnost a pravomoci vedoucích pracovníků, dokumentaci podnikových procesů a dostatečnou průkaznost jejich průběhu, řízení zdrojů apod. [22, 33]

Norma ČSN EN 14411 definuje pojmy, požadavky a způsob označování keramických obkladových prvků první jakostní třídy vyráběných tažením či lisováním za sucha. Keramickými prvky se v tomto případě rozumí stěnové obklady, vnitřní i vnější podlahové krytiny včetně schodů. Norma uvádí také odkazy na používané zkušební metody. [24, 39]

Dalším politicko-legislativním faktorem ovlivňujícím společnost Lasselsberger jsou regulace v oblasti zahraničního obchodu. Vzhledem k tomu, že společnost aktivně spolupracuje se zahraničními podniky, znamenala by pro ni větší omezení v oblasti importu i exportu nepředstavitelný problém. Ztráty způsobené poklesem trhu v České republice si společnost kompenzuje exportem do zahraničních zemí, především do Německa, Rakouska, Francie, zemí Beneluxu, severských zemí a do zemí východní Evropy. Zahraniční prodej zaujímá v současné době více než 70 procentní podíl na celkových tržbách společnosti Lasselsberger. Co se týče importu, společnost dováží především strojní zařízení, náhradní díly, některé suroviny a pomocný materiál.

Z politicko-legislativních faktorů mají na společnost vliv také dotace. Společnost Lasselsberger, s. r. o. čerpá dotace ze strukturálních fondů EU na projekty zaměřené na vzdělávání zaměstnanců, energetické úspory a technologický vývoj.

V rámci operačního programu Podnikání a inovace byly v letech 2011 – 2013 čerpány dotace z programu Eko-energie na projekty „Snížení energetické náročnosti sušení v Chlumčanech“ ve výši 10.500.000 Kč, „Využití energie spalín pecí včetně snížení energetické náročnosti výpalu v Rakovníku“ ve výši 8.542.500 Kč a z programu Potenciál na projekt „Vybudování technologického a vývojového centra“ ve výši 3.828.400 Kč.

Ve stejném období byly poskytnuty také dotace z programů Dočasný rámec a De minimis operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost na dva vzdělávací projekty. Na projekt „Zvýšení odborné kvalifikace zaměstnanců v oblasti technologie výroby keramických dlaždic společnosti Lasselsberger, s. r. o.“ byla poskytnuta finanční podpora ve výši 4.654.140 Kč. Na projekt „Cestou zvýšení odborné kvalifikace

zaměstnanců Lasselsberger, s. r. o. lze dosáhnout prosperity a konkurenceschopnosti“ přispěla EU částkou 3.143.960 Kč. Hlavním cílem obou projektů bylo posílit zastupitelnost zaměstnanců v celém výrobním procesu a upevnit konkurenceschopnost společnosti Lasselsberger.

- **Ekonomické faktory**

Z ekonomických faktorů má na společnost Lasselsberger největší vliv vývoj cen energií. V současné době se společnost potýká s vysokou výší poplatků za obnovitelné zdroje energií (dále jen OZE) definovanou loňskou novelou Zákona č. 165//2012 Sb., o podporovaných zdrojích energie. V důsledku vysoké spotřeby elektrické energie v řádech stovek tisíc MWh každoročně přispívá do energetiky na podporu OZE desítky milionů korun. V roce 2013 zaplatila společnost při spotřebě 110 000 MWh více než 60 milionů Kč. Výše poplatků Lasselsbergeru za OZE několikanásobně převyšují příspěvky konkurenčních podniků v EU, a tím jí výrazně komplikují podnikání a omezují její konkurenceschopnost. Ve všech vyspělých státech je totiž energeticky náročný průmysl na rozdíl od České republiky alespoň částečně osvobozený od plateb za OZE.

Dalším faktorem, který má vliv na společnost Lasselsberger, je úroveň úrokové míry. Lasselsberger, s. r. o. spolupracuje s několika českými i zahraničními bankami. Jejich přehled je uveden v tabulkách 1 a 2.

Tabulka č. 1: Správa bankovních účtů společnosti Lasselsberger

Název banky	Země	Měna
Equa bank, a. s.	ČR	CZK
Komerční banka, a. s.	ČR	CZK
Československá obchodní banka, a. s.	ČR	CZK
Raiffeisenbank, a. s.,	ČR	CZK
UniCredit Bank Czech Republic, a. s.	ČR	CZK
Citibank Europe plc, organizační složka	ČR	CZK
Tatra banka, a. s.	Slovensko	EUR
UniCredit Bank Austria AG	Rakousko	EUR
RaiffeisenLandesbank Oberösterreich AG	Německo	EUR
Bank Pekao S. A.	Polsko	PLN
LB Factors Limited	Malta	EUR
JSCB Citibank Ukraine	Ukrajina	USD, UAH

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2014

Tabulka č. 2: Správa bankovních úvěrů společnosti Lasselsberger

Název banky	Země	Měna
Československá obchodní banka, a. s.	ČR	CZK
Citibank Europe plc, organizační složka	ČR	CZK
Crédit Agricole Corporate and Investment Bank S. A.	ČR	CZK, EUR
Equa bank, a. s.	ČR	CZK
Komerční banka, a. s.	ČR	CZK
Raiffeisenbank, a. s.	ČR	CZK

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2014

Jak již bylo řečeno, společnost aktivně spolupracuje se zahraničím. Proto mezi faktory ovlivňující její činnost patří také devizové kurzy. V případě, že koruna oslabí, obdrží společnost Lasselsberger po přepočtu na českou měnu vyšší finanční částky ze svých prodejů v zahraničí a naopak.

- **Sociální a demografické faktory**

Ze sociálních a demografických faktorů má na společnost Lasselsberger významný vliv především vzdělání. Na trhu práce jsou nedostatkovým zbožím mladí inženýři, odborníci na technologii keramiky a další anorganické nekovové materiály, které společnost potřebuje ke svému dalšímu rozvoji. Příčinou je nezájem studentů o obory zaměřené na chemii a technologie skla nebo keramiky. Proto se společnost rozhodla podporovat školy se zaměřením na keramickou výrobu. Jedná se například o Střední průmyslovou školu keramickou v Bechyni, střední odborné učiliště v Horní Bříže, Fakultu užitého umění a designu Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem a Ústav skla a keramiky Vysoké školy chemicko-technologické v Praze. Věnuje stipendium studentům, jejichž bakalářská práce je zaměřena na chemii a technologii materiálů, a tím se je snaží motivovat ke studiu navazujícího magisterského oboru Anorganické nekovové materiály VŠCHT v Praze. Společnost nabízí studentům také přednášky, školení o keramické výrobě a praxi ve výrobních závodech v Chlumčanech a Rakovníku.

Společnost Lasselsberger vystupuje často jako hlavní sponzor mnoha kulturních a sportovních akcí, proto je přímo ovlivňována kulturním děním v plzeňském regionu. Podporuje například každoročně pořádanou akci Historický víkend v Plzni, která obyvatelům Plzně a okolí nabízí víkend plný pohádek, her, historických představení a zábavy. Podporuje ale i mnohá zájmová sdružení v jejich regionálních aktivitách.

Kromě sponzoringu se společnost intenzivně věnuje také charitě. Poskytuje materiální pomoc široké škále projektů. Od roku 2009 darovala obklady a dlažby za více než 5.500.000 Kč na rekonstrukce sociálních zařízení v městských nemocnicích, domovech důchodců, základních školách a mateřinkách. Významně se podílela na rekonstrukci občanských sdružení, například MC Jablíčko (centrum, které vypomáhá matkám na mateřské dovolené navazovat kontakty), Motýl (sdružení lidí pracujících s dětmi a mládeží), Útočiště (sdružení poskytující sociální pomoc) a mnoha dalších.

- **Technologické faktory**

Pod vlivem technologických faktorů je především výrobní oblast. Dochází zde k neustálému vývoji nových technik a technologií. Aby společnost Lasselsberger udržela krok se světovými výrobci a plně uspokojovala potřeby trhu, snaží se trvale investovat do modernizace výrobního zařízení.

Významný den byl pro společnost 13. únor 2012, kdy byla v chlumčanském závodu uvedena do provozu nová moderní linka italského výrobce Sacmi na výrobu velkoformátových dlaždic v nejvyšším cenovém segmentu. Jedná se o trendové produkty formátu 45 x 45, 60 x 30, 60 x 60 a 60 x 20 cm. Jejich maximální kvalitu linka garantuje přidruženým vysokotonážním lisem. Ve srovnání se starší technologií využívá nová pec odpadní teplo, což zvyšuje efektivnost celkové výroby a produktivitu linky o 50 procent ročně. Linka tak pomohla zvýšit kapacitu výroby na minimálně 10,5 milionů m² a díky tomu je společnost schopna uspokojit poptávku na tuzemském i zahraničním trhu. Investicí 76 milionů Kč do nákupu této linky společnost dosáhla srovnatelné technické vybavenosti především s italskými a španělskými výrobci.

Další investiční akcí společnosti ve výši 29 milionů Kč do nových výrobních technologií je nákup tiskových zařízení HD PRINT od firmy Cretaprint do závodů v Lubné u Rakovníka a Chlumčanech. Jedná se o speciální inkoustovou tiskárnu užívanou v průmyslové výrobě, do které se vkládají digitalizovaná obrazová data. Pracuje na principu vstřikování dekorativní barvy a umožňuje tisk s kapkami o různých objemech velikostí, což poskytuje ostřejší natištěné obrazy. Tato nová technologie digitálního tisku představuje nejmodernější způsob dekorování. Umožňuje tisk designů na hladké i reliéfní obkladové keramické prvky ve velmi vysokém rozlišení. V kombinaci s klasickými technikami pro dekoraci otevírá možnost výroby designu s dokonalou imitací přírodních materiálů, jako například dřeva, mramoru, kamenu nebo

betonu. Technologie digitálního tisku umožňuje společnosti vyrábět špičkové produkty světového standardu.

V posledních letech se stala novinkou také nabídka lapované a kalibrované dlažby. Lapování je jedním ze způsobů pro úpravu povrchu dlaždic, kdy za pomoci flexibilních brusů dochází k částečnému vyleštění jejich povrchu. Kalibrace je naproti tomu proces prováděný na kalibračních linkách, které zabrousí hrany dlaždice s přesností na desetiny milimetru. Toto zabroušení pak umožňuje snadnější pokládku dlaždic bez použití spár. Úprava dlaždic pomocí kalibrace a lapování znamenala další zvýšení kvality výrobků v očích zákazníka.

- **Ekologické a přírodní faktory**

Na ekologii je ve společnosti Lasselsberger kladen velký důraz, což vyplývá i ze skutečnosti, že součástí její podnikové strategie je výroba ekologicky nezávadných produktů splňující platné národní i mezinárodní normy. Využívá se ekologicky šetrný systém řízení výroby. Na konci roku 2012 se vydáním environmentálního prohlášení o produktu dle ISO 14 025 společnost zavázala k plnění požadavků na ochranu životního prostředí.

Pro dosažení cíle nulového znečištění životního prostředí společnost Lasselsberger provádí nepřetržitý výzkum a trvale investuje do oblasti ochrany životního prostředí, recyklace vody, regenerace odpadů a eliminace plynů uvolňovaných do ovzduší. Při výrobě keramických dlaždic a obkladaček se používají nejkvalitnější suroviny. Jedná se o jíly, kaoliny, živce, dolomity, engoby, keramické frity a glazury. S výjimkou fritů a glazur, které se získávají průmyslovou cestou, jsou všechny materiály přírodního původu. Pro hotové výrobky společnost využívá recyklovatelné obaly.

Společnost Lasselsberger svou účastí aktivně přispívá do systému třídění a recyklace obalových odpadů v rámci environmentálního projektu společnosti EKO – KOM. Tím se podílí na zlepšení životního prostředí a na poskytování kvalitní veřejné služby vyžadované spotřebiteli.

Zodpovědným přístupem k realizaci výroby a podílem na systému recyklace se společnost Lasselsberger snaží zachovat lepší životní prostředí pro budoucí generace.

2.1.2 Analýza mikrookolí

2.1.2.1 Porterův model pěti sil

Znalost tržního prostředí je základním aspektem podniku pro boj se svými konkurenty. Vhodným nástrojem pro analýzu mikrookolí, respektive trhu nebo odvětví, ve kterém podnik působí, je například Porterův model pěti sil, jehož autorem je americký ekonom a profesor Michael Eugene Porter. Tyto síly pro podnik představují potenciaální příležitosti nebo hrozby a mají významný vliv na výnosnost jeho činnosti. [17, 19] Omezují podniky zejména v oblasti zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. Mají vliv nejen na vývoj podniku, ale i na celé mikrookolí. [4]

Jedná se o následující síly:

- hrozba vstupu potenciaálních konkurentů,
- soupeření mezi existujícími konkurenty,
- vyjednávací síla kupujících,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba substitučních výrobků či služeb. [19]

Těchto pět konkurenčních dynamických faktorů ovlivňuje ceny, náklady a úroveň investic podniků v daném odvětví, a tím rozhoduje o jeho výnosnosti. Působení každého z nich tvoří strukturu daného odvětví, respektive jeho základní technické a ekonomické rysy. Tato struktura určuje jeho ziskovost a má vliv na to, jak se v něm vytvářená ekonomická hodnota bude rozdělovat. Tuto strukturu je možno přímo provázat s rozvahou a výsledovkou každého podniku v daném odvětví. K ziskovosti odvětví mají všechny uvedené síly přímý, jasný a předvídatelný vztah. [12, 14] „Obecné pravidlo říká, že čím mocnější daná síla je, tím větším tlakem bude působit na ceny nebo náklady nebo na obě tyto kategorie, a tím méně přitažlivé odvětví bude pro aktéry, kteří v něm působí“ [12, s. 45].

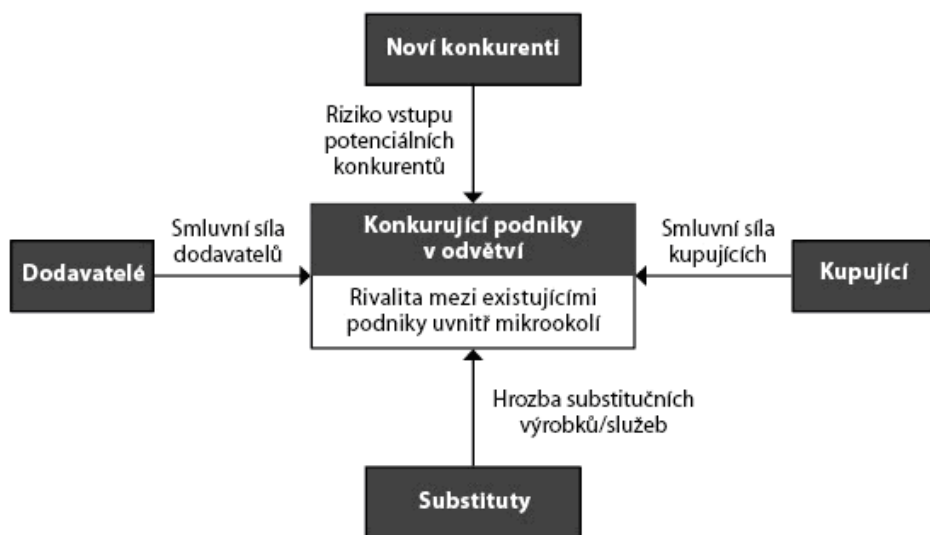
I když se odvětví neustále vyvíjí, zůstává obvykle jeho struktura relativně stabilní. Změna samotné struktury, a tím i průměrné ziskovosti daného odvětví, si totiž většinou žádá delší časový interval. Každé odvětví je jiné a má proto i svoji vlastní strukturu, a proto i konkurenční faktory budou mít s velkou pravděpodobností v každém odvětví jinou důležitost. Podniky mohou svojí strategií tyto faktory ovlivňovat. Změní-li některý z podniků strukturu svého odvětví, získává možnost negativně či pozitivně

ovlivnit jeho přitažlivost, která je jedním ze základních faktorů určujících výnosnost podniku. [14]

Analýza pěti sil je obvykle využívána k objasnění přitažlivosti daného odvětví. Její aplikace je tudíž nezbytnou nutností pro podniky a investory, jež se rozhodují, zda z odvětví vystoupit nebo do něj naopak vstoupit, popřípadě investovat. Poznatky plynoucí z detailně a dobře provedené Porterovy analýzy pěti sil by tedy měly podnikům pomoci učinit rozhodnutí, kde a jak konkurovat. Dále tento model pomáhá podnikům předvídat a využívat změny ve struktuře odvětví k vlastnímu prospěchu a otevřít jim cestu k širokému spektru relevantních opatření umožňujících zvyšovat jejich výkonnost. [12]

Skutečným smyslem konkurence není porazit soupeře nebo získat konkrétní prodej, ale dosáhnout zisku. Podnik soupeří o zisk nejen s existujícími a potencionálními soupeři, ale i s dodavateli substitutů, se svými zákazníky a dodavateli. Konkurenční jednání se záměrem dosáhnout zisku je v podstatě boj o ekonomickou hodnotu vytvářenou v daném odvětví. [12]

Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: [12]

Hrozba vstupu potencionálních konkurentů

Potencionální konkurenti jsou podniky, které v současné době nefigurují v konkurenčním prostředí, avšak mají schopnost do něj vstoupit, pokud se k tomu rozhodnou. Nově přichozí podniky s sebou do odvětví přinášejí další kapacitu, snahu

získat podíl na trhu a významné zdroje, což obvykle vede k růstu nákladů nebo stlačení cen a samozřejmě i k poklesu ziskovosti. Síla rizika vstupu potencionálních konkurentů závisí na výši tzv. bariér vstupu do odvětví, jejichž překonání výrazně zvyšuje náklady. Čím vyšší jsou vstupní bariéry, tím vyšší jsou i náklady potencionálních konkurentů vynaložené na jejich překonání. [4]

M. E. Porter uvádí sedm hlavních zdrojů bariér vstupu:

- **úspory z rozsahu** znamenají snížení jednotkové ceny výrobku či služby závisle na zvyšování celkového objemu produkce za určité období a odrazují nové aktéry například cenovým znevýhodněním při vstupu na trh s malým rozsahem produkce,
- **diferenciace produktu** nutí nově přichozí subjekty k vysokým nákladům na překonání oddanosti zákazníků k zavedeným podnikům založenou například na jejich jménu, značce, reklamě, vysoké jakosti výrobků, inovacích apod.,
- **kapitálová náročnost** představuje vysokou a často i nenávratnou počáteční investici do reklamy, výrobního zařízení, zásob apod.,
- **přechodové náklady** musí vynaložit podnik v důsledku změny produkce způsobené přechodem k jinému dodavateli. Zahrnují například prostředky na přeškolení zaměstnanců, změnu designu produkce, nákup nového zařízení apod.,
- **přístup k distribučním kanálům** je vstupní překážkou nového podniku k zabezpečení distribuce vlastních výrobků, například prostřednictvím podpory společné reklamy či cenových průlomů, což samozřejmě vede ke snížení zisku,
- **nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu** je důsledkem výhod stávajících podniků, například v oblasti přístupu k surovinám, polohy, znalostí a zkušeností, jichž potenciální nově vstupující podniky nemohou dosáhnout,
- **vládní politika** může omezit až uzavřít vstup do odvětví udělováním licencí, omezením přístupu k surovinám a dalšími nástroji. [13]

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Nízká intenzita soupeření pro podniky znamená příležitost zvyšovat své ceny a dosahovat vyššího zisku, vysoká naopak způsobuje cenovou válku podporující rivalitu mezi podniky a představuje značnou hrozbu pro ziskovost daného odvětví. Nejničivější formu soupeření představuje cenová konkurence, avšak existuje i v podobě reklamní kampaně, uvedení nových produktů na trh, zlepšení servisu zákazníkům nebo záruky

apod. [12] „K soupeření dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice“ [13, s. 17].

Vysoká intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty je průnikem strukturálních faktorů. Mezi tyto faktory patří pomalý růst odvětví, početní a vyrovnání konkurenti, vysoké fixní nebo skladovací náklady a rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích. Dále se sem řadí i vysoké strategické záměry, různorodost konkurentů, vysoké bariéry výstupu z odvětví zahrnující specializovaná aktiva bez variantního využití, emocionální překážky a další. [3, 13]

Vyjednávací síla kupujících

Silní kupující tlačí ceny dolů, požadují vysokou kvalitu produktů nebo služeb a staví proti sobě konkurenty, čímž soupeří se svým odvětvím. To samozřejmě zvyšuje náklady a snižuje ziskovost celého odvětví. [12]

Dle M. E. Portera mají kupující vysokou vyjednávací sílu pokud:

- je mikrookolí tvořeno řadou malých podniků a kupujícími jsou velké podniky,
- nakupují ve velkém množství,
- mají při nákupu na výběr mezi podniky s nízkými cenami,
- mají možnost nakupovat od více podniků současně,
- mohou podnikům pohrozit zahájením vlastní výroby. [4]

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé s velkou vyjednávací silou budou požadovat výhodnější podmínky, účtovat si za své produkty vyšší ceny, čímž budou negativně ovlivňovat ziskovost odvětví. Jejich vyjednávací síla je dle M. E. Portera velká, když:

- mají jejich produkty omezený počet substitutů,
- mikrookolí, v němž daný podnik působí, pro ně není významné,
- je jejich diference vysoká,
- sami zahájí produkci výrobku daného odvětví. [4]

Hrozba substitučních výrobků nebo služeb

Substituty jsou výrobky nebo služby uspokojující odlišným způsobem stejnou základní potřebu jako produkt daného odvětví. „Substituty limitují potencionální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat.

Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví“ [13, s. 23]. Ve většině případů se objevují zcela nečekaně, proto není jejich předvídání a následné zaregistrování vůbec jednoduché. [12]

2.1.2.2 Porterův model pěti sil v praxi

Dodavatelé

Se společností Lasselsberger v současné době spolupracuje asi 2200 dodavatelů, mezi které patří především firmy z oblasti surovin, energií, náhradních dílů, lisovacích nástrojů, oprav a údržby. Největší měrou se na výrobních nákladech společnosti Lasselsberger podepisují dodavatelé surovin a energií.

Elektrickou energii a zemní plyn společnost odebírá od předních distributorů na základě dlouhodobých smluv. Důležité suroviny pro výrobu získává z vlastních zdrojů prostřednictvím partnerské společnosti LB Minerals, a. s. Kaolin se těží v Chlumčanech, živec je dovážen z Poběžovic, dolomit je nakupován na Slovensku a jíl je dopravován ze Skalné u Chebu. Distribuci surovin obstarává externí společnost Chlumčanská doprava surovin, s. r. o. Obalové materiály pro výrobky se nakupují především od firmy BUPAK, a. s. České Budějovice. Důležitou roli ve výrobě keramických dlaždic mají také dodavatelé glazur, past a barvítek potřebných pro produkci dlaždic nejrůznějších barevných odstínů. Náročná výrobní technologie na speciálních strojích vyžaduje profesionální instalaci, údržbu a servis. Proto lze mezi dodavateli společnosti najít také mnoho společností specializovaných na opravy, údržbu a služby.

Společnost Lasselsberger svou velikostí zaujímá pozici významného hráče na poli externích dodavatelů, což jí umožňuje sjednávat lepší dodací, platební i cenové podmínky. Celkovou vyjednávací pozici společnosti vůči jejím dodavatelům lze tak hodnotit jako velmi silnou a nezlomnou.

Zákazníci

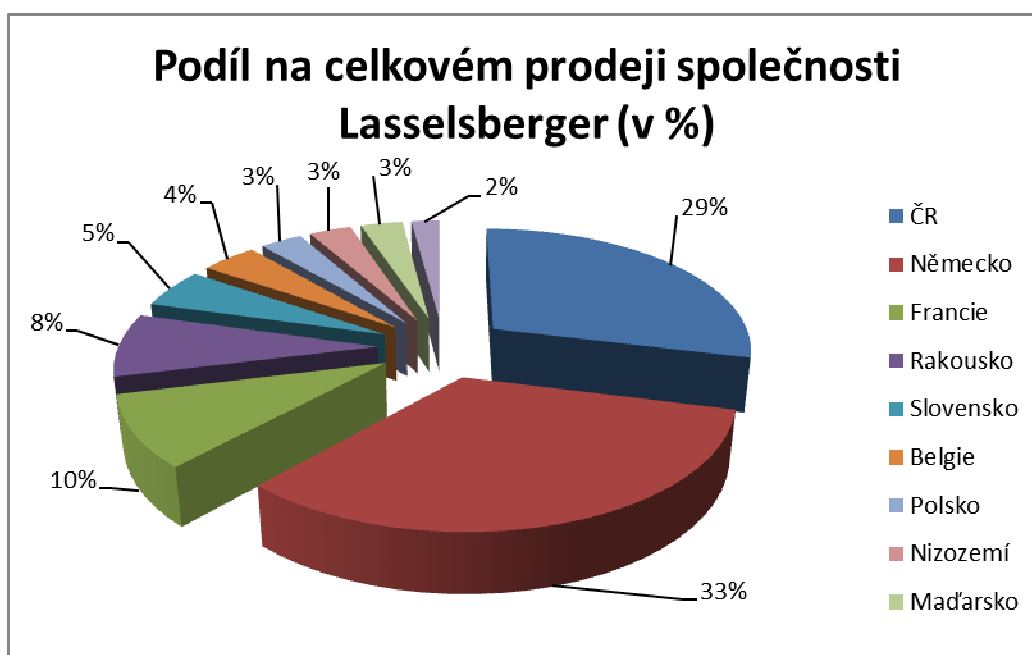
Realizaci prodeje výrobků společnosti Lasselsberger zprostředkovávají nezávislé velkoobchodní firmy zaměřené na stavební keramiku. Jediným distribučním kanálem je vybudovaná síť smluvních prodejců, která od společnosti pravidelně odebírá výrobky a následně je prodává konečnému spotřebiteli.

Ceny svých výrobků společnost stanoví jako doporučené, výsledné ceny si ale prodejci určují sami dle vlastního uvážení. Z tohoto důvodu mohou být ceny výrobků RAKO v různých prodejnách odlišné. Lasselsberger, s. r. o. pravidelně sleduje, aby ceny dlouhodobě neklesaly pod úroveň stanovenou ve velkoobchodním ceníku. Společnost láká zákazníky k nákupu svých výrobků nejrůznějšími způsoby. Vyhlášené slevové akce a soutěže motivují k nákupu maloobchodní, pro velkoobchodní jsou ve smlouvách předem stanoveny množstevní rabaty.

Společnost Lasselsberger dlouhodobě spolupracuje asi s 430 tuzemskými i zahraničními zákazníky. Kromě velkoobchodních společností se k nim řadí také malí odběratelé nakupující výrobky pro svoji vlastní potřebu.

Na obrázku č. 3 je znázorněn procentuální podíl jednotlivých zemí na celkovém prodeji společnosti Lasselsberger v roce 2013.

Obrázek č. 3: Podíl na celkovém prodeji společnosti Lasselsberger (v %)

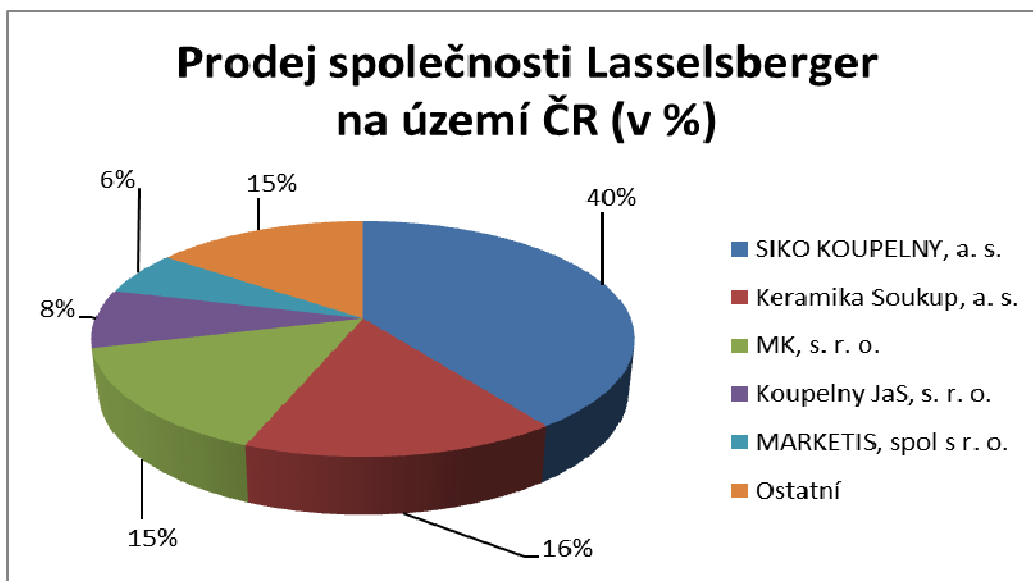


Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2014

Pozn.: Na obrázku č. 3 jsou uvedeny pouze země, jejichž podíl na celkovém prodeji společnosti v roce 2013 přesahoval hodnotu 1,5 %.

Na obrázku č. 4 jsou graficky znázorněni tuzemští odběratelé a jejich podíl na prodeji výrobků společnosti Lasselsberger v rámci ČR.

Obrázek č. 4: Prodej společnosti Lasselsberger na území ČR (v %)



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2014

Jistou hrozbu pro společnost představuje příchod neočekávané hospodářské krize ovlivňující poptávku, cenu a odběr výrobků. Velká vyjednávací síla velkoobchodníků vůči společnosti Lasselsberger je dána jejich širokou prodejní sítí. Z této pozice si tito zákazníci mohou jednoduše diktovat příznivější nákupní a cenové podmínky.

Stávající konkurence

Ani přes téměř monopolní postavení společnosti Lasselsberger na území České republiky nechybí v oboru keramických obkladů a dlažeb konkurence. Konkurenty jsou především výrobci zahraničních obkladových materiálů z Polska, Číny, Německa, Itálie a Španělska. Cenově příznivé výrobky z Polska a Číny se prodávají v distribučních obchodních řetězcích typu Baumax a OBI. Zavedené značky německých, italských a španělských výrobců jsou stejně jako výrobky značky RAKO nabízeny ve velkoobchodních sítích typu Keramika Soukup a SIKO. V oblasti výroby má společnost Lasselsberger na tuzemském trhu téměř 100% podíl. V oblasti prodeje, kde část ovládají zahraniční dovozci, pokrývá zhruba 50 % trhu.

V tabulce č. 3 jsou uvedeni největší konkurenti společnosti Lasselsberger.

Tabulka č. 3: Přehled největších konkurenčních výrobců

Název společnosti	Země
CERAMICAS APARICI, S. A.	Španělsko
APAVISA PORCELANICO, S. A.	Španělsko
ABK Group Industrie Ceramiche S. p. A.	Itálie
CERAMICHE CAESAR S. p. A.	Itálie
Casalgrande Padana S. p. A.	Itálie
STRÖHER GmbH	Německo
Marazzi Ceramiche S. p. A.	Itálie
Peronda Ceramicas, S. A.	Španělsko
MARCA CORONA S. p. A.	Itálie
CERAMICALCORA, S. A.	Španělsko
OPOCZNO S. A.	Polsko
Ceramika Nowa Gala S. A.	Polsko
Ceramika Paradyz Sp. z o. o.	Polsko
Hyuan Cchen	Čína

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2014

Snahou konkurence je zvyšovat tržní podíl zejména snižováním cen, jelikož kvalitou a nabízeným sortimentem se keramickým výrobkům RAKO nemohou rovnat. Další výhodou společnosti vzhledem ke konkurenci je především aktivní přístup k inovacím, dlouholetá tradice značky RAKO, kvalitní zákaznický servis, kvalifikovaná pracovní síla od dělnických profesí až po management a vlastní surovinové zdroje.

Potencionální konkurenti

Analýzou okolí podniku se pomocí bariér vstupu do odvětví posuzuje pravděpodobnost rizika vstupu nových konkurentů. Aby mohl nový subjekt vstoupit na trh, musí před tím splnit celou řadu legislativních, finančních, kvalifikačních a technologických podmínek.

Z hlediska společnosti Lasselsberger byly zaznamenány následující bariéry:

- potřeba velkého dodavatele surovin,
- náročné technologické požadavky na výrobky,
- nutnost splnění řady legislativních norem,
- velké počáteční investice do výrobního zařízení a nových technologií,
- velké počáteční investice do splnění požadavků na vlastnosti výrobků,
- potřeba kvalifikovaného personálu,
- prostorová náročnost.

Vstup nového významného výrobce keramických obkladů a dlažeb se v současné době vzhledem k nasycenému trhu, vysokým počátečním investicím a náročné technologické

výrobě neočekává. Za určitých podmínek je možný vznik malého výrobce se specializací na zakázkovou nebo specifickou výrobu. Pro velké investory není tento obor podnikání díky výše zmíněným bariérám téměř vůbec atraktivní.

Substituty

Společnost je vystavena velkému náporu substitutů od současných i nově vznikajících výrobků. Proto musí neustále hlídat jejich cenový vývoj a patřičně na něj reagovat.

Kromě zahraničních keramických obkladů a dlažeb patří do hlavní skupiny substitučních výrobků také teracové, betonové, zámkové a čedičové dlažby, linolea, lité a laminátové podlahy, dřevěné a plovoucí podlahy, koberce, PVC, přírodní a umělý kámen, sádkartón, cihelné obklady, korek apod.

Na domácím trhu se výrobou a prodejem výše uvedených substitutů zabývá například Keramika Soukup a.s., TERASO Horažďovice, s. r. o., BEST, a.s., FEROBET, s. r. o., Česká žula, spol. s r.o., WILD STONE TRADING s. r. o.

Společnost Lasselsberger každoročně přichází s paletou nových designů se snahou zaujmout nové i stávající zákazníky.

2.2 Analýza vnitřního okolí podniku

Hlavní náplní analýzy vnitřního okolí je především hodnocení realizace strategických cílů podniku, vstupní logistiky, výrobních operací, finanční situace a schopností, podnikových technik a technologií, výstupní logistiky, prodeje, marketingu, poprodejněho servisu, úrovně řízení a organizace práce, vědeckovýzkumných a vývojových zdrojů, lidských zdrojů, infrastruktury, image a goodwillu podniku apod. Jednotlivé faktory by měly být hodnoceny dle jejich vlivu na budoucí úspěšnost podniku. [8]

Jejím cílem je identifikace silných a slabých stránek podniku ovlivňujících jeho konkurenceschopnost. [5]

2.2.1 Analýza vnitřních zdrojů a schopností

Analýza vnitřních zdrojů a schopností definuje zdroje a schopnosti podniku, respektive strategickou způsobilost, kterou podnik musí mít, chce-li správně a včas reagovat na příležitosti a hrozby vznikající v jeho okolí. Analýza zdrojů je zaměřena na jejich jednotlivé druhy, analýza schopností se orientuje na jejich využití. [8]

„Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k určení specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody“ [18, s. 171].

Konkurenční výhoda je zárukou dlouhotrvajícího úspěchu podniku. K jejímu dosažení podnik docílí efektivnějším využíváním zdrojů a prací se zdroji zcela odlišnými než jeho konkurenti. K získání konkurenční výhody a ziskovosti podniku vede cesta právě přes zdroje podniku a jeho schopnosti je účinně využívat. [19]

Zdroje jsou zpravidla děleny do čtyř základních skupin:

- hmotné zdroje,
- lidské zdroje,
- finanční zdroje,
- nehmotné zdroje. [19]

Do kategorie **hmotných zdrojů** patří stroje, budovy, pozemky, haly, dopravní prostředky a zařízení vlastněné podnikem. Předmětem analýzy hmotných zdrojů je krom zpracování seznamu všech podnikových strojů či výrobních kapacit také hodnocení jejich vlastností. Zkoumá se například jejich spolehlivost, stáří, výkonnost, technologický princip, hospodárnost, univerzálnost apod. [19]

Lidské zdroje vytváří zejména zaměstnanci podniku. V současné době jsou považovány za nejdůležitější zdroje a svým systémem řízení rozdělují podniky na úspěšné a neúspěšné. Právě zkušení manažeři, špičkoví konstruktéři, vynálezaví výzkumníci, schopní prodejci, kreativní pracovníci marketingu a další zaměstnanci podniku mají obvykle největší podíl na jeho úspěchu. Tito lidé pro svůj podnik představují nejvýznamnější a téměř nenapodobitelnou konkurenční výhodu, a proto je analýza lidského kapitálu, zaměřená na strukturu lidských zdrojů, jejich kvalifikaci a motivační nástroje, nesmírně důležitou součástí rozboru vnitřních faktorů činnosti podniku. [19]

Finanční zdroje zahrnují vlastní a cizí kapitál podniku. Analýza finančních zdrojů je zaměřena na zdroje stávající, potencionální, ale i budoucí, které odrážejí následnou výkonnost podniku, respektive jeho schopnost vydělávat finanční prostředky. I finanční zdroje mohou představovat pro podnik velkou konkurenční výhodu díky možnosti jejich transformace do podoby všech ostatních zdrojů, přičemž záleží na účelnosti a rychlosti takových přeměn. [19]

Do **nehmotných zdrojů** podniku jsou řazeny patenty, licence, know-how, ochranná známka, goodwill, značka podniku apod. I přes jejich častou absenci v účetních výkazech jsou nehmotné zdroje největším bohatstvím podniku. Jejich význam se v čase stále zvyšuje a mnohdy mohou pro podnik znamenat značnou výhodu oproti jeho konkurentům. [19]

Cílem analýzy vnitřních zdrojů a schopností je posouzení konkurenceschopnosti podniku a sestavení přehledu jeho silných a slabých stránek ve vztahu ke konkurenci. Výsledky této analýzy jsou pro podnik podkladem pro odhad jeho podílu na trhu. [19]

2.2.2 Aplikace analýzy vnitřních zdrojů a schopností do praxe

Hmotné zdroje

Každý z pěti výrobních závodů společnosti Lasselsberger je vybaven zařízením potřebným k provozu jeho podnikatelské činnosti. Z tohoto důvodu je seznam hmotného majetku společnosti Lasselsberger velmi rozmanitý.

Mezi nejvýznamnější položky hmotných zdrojů společnosti patří především:

- administrativní budovy, budovy výrobních hal, budovy centrální expedice a jiné,
- zastřešené i nezastřešené skladovací prostory (sklady surovin, hotových výrobků, náhradních dílů, nebezpečných odpadů a další),
- přípravný hmot,
- vysokozdvizné a nízkozdvizné vozíky,
- laboratoře a jejich příslušenství,
- linky (glazovací, leštící, třídící, zdobící, kalibrační, balící),
- pece (rolnové, válečkové, muflové, kalicí),
- lisy (zkušební, hydraulické, filtrační),
- rozprachové a laboratorní sušárny,
- tankomat pro výdej plynu,
- čističky odpadních vod,
- garáže a parkoviště,
- služební osobní automobily,
- lisovací formy,
- drtiče, podavače, jeřáby, mlýny, řezačky a další přístroje,
- kancelářské vybavení.

V evidenci hmotných zdrojů společnosti Lasselsberger se nachází zcela nový, ale i několik desítek let starý majetek. Mezi stářím majetku a jeho hospodárností samozřejmě existuje přímo úměrný vztah. Obecně platí, že čím starší je majetek, tím větší jsou nároky na jeho obsluhu, údržbu, spotřebu energií a čas. Stáří majetku se samozřejmě také projevuje na kvalitě produkovaných výrobků.

Lidské zdroje

Společnost Lasselsberger má v současné době celkem 1412 zaměstnanců, z toho je 332 pracovníků THP a 1080 pracovníků v dělnických profesích. Všichni zaměstnanci musí vzhledem ke své profesi prokázat způsobilost k výkonu své práce na základě patřičného vzdělání, výcviku a zkušeností.

Vedení společnosti si plně uvědomuje význam vlivu pracovního prostředí na spokojenost, motivaci a výkonnost zaměstnanců. Z toho plyne i vzájemná dobrá spolupráce s odbory, což dokazuje i uzavřená platná kolektivní smlouva. Ta zajišťuje pro zaměstnance především:

- zvláštní roční odměnu - 13. plat,
- prodloužení řádné dovolené nad rámec zákoníku práce,
- příspěvky na závodní stravování, jazykové kurzy a rekreaci,
- příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění,
- odměny při pracovních a životních výročích,
- zvýhodněný mobilní tarif od společnosti T-mobile pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky,
- příspěvky na očkování proti chřipce a klíšťové encefalitidě,
- vzdělávací kurzy a školení.

Jako jistou protihodnotu za výše uvedené benefity od svých zaměstnanců společnost očekává odpovědné plnění pracovních povinností, dodržování pracovních postupů a bezpečnosti práce, vstřícný přístup k novým úkolům s vlivem na konečnou kvalitu výrobků.

Nehmotné zdroje

Do nehmotných zdrojů společnosti Lasselsberger patří podnikový informační systém SAP R/3, Nugget SW a Microsoft SharePoint.

SAP R/3 je softwarový produkt německé společnosti SAP, sloužící pro řízení podniku. Jeho funkcionalita je složena z následujících 12 vzájemně propojených modulů: Finanční účetnictví, Controlling, Evidence majetku, Plánování dlouhodobých projektů, Řízení oběhu dokumentů, Specifika řešení různých odvětví, Řízení lidských zdrojů, Údržba, Skladové hospodářství a logistika, Management kvality, Plánování výroby, Podpora prodeje. [27, 37]

Nugget SW je programové vybavení pro zpracování mezd a personalistiku. Skládá se ze systémových modulů Mzdy, Personalistika a Lidské zdroje. Tato databáze obsahuje evidenci všech zaměstnanců, způsob jejich odměňování, školení a vzdělávání, pracovní dobu, docházku a organizační strukturu. [32]

MS SharePoint je intranetový portál umožňující zaměstnancům i externím subjektům sdílení nápadů a odborných znalostí, vyhledávání, výměnu a sdílení podnikových informací v jednom digitálním prostoru. [30]

Dále se mezi nehmotné zdroje společnosti Lasselsberger řadí také její ochranná známka a značka. V roce 2012 došlo ke sjednocení celého výrobního portfolia společnosti pod značku RAKO, známou svým tradičním silným postavením na českém i zahraničním trhu.

Značka se pro lepší orientaci v nabídce produktů dále dělí na RAKO HOME pro bytovou keramiku, RAKO OBJECT pro objektovou keramiku a RAKO SYSTEM pro produkty stavební chemie.

Finanční zdroje

Finanční zdroje společnosti Lasselsberger se skládají z vlastního a cizího kapitálu. V posledních letech cizí kapitál značnou měrou převyšuje vlastní zdroje, což dokazují i výsledky ukazatelů zadluženosti uvedené dále v kapitole 3.2.4. Na této stávající finanční situaci se největší měrou podepsaly především vysoké závazky z obchodních vztahů, miliardové bankovní úvěry a v některých případech i nepříznivý výsledek hospodaření.

3 Analýza ekonomické situace podniku

Pro analýzu ekonomické situace společnosti Lasselsberger byly zvoleny poměrové ukazatele finanční analýzy.

3.1 Finanční analýza podniku

Finanční analýza je důležitou součástí finančního řízení podniku. Je rozbořením dat získaných z účetních výkazů (rozvahy, výkazu zisků a ztrát, výkazu cash flow) a její výsledky jsou podkladem pro management podniku v oblasti strategického, taktického a operativního rozhodování. Na základě těchto výsledků manažeři posoudí současnou finanční a majetkovou situaci podniku a jeho další vývoj, zároveň odhalí i silné a slabé stránky podniku. [7, 42]

Finanční analýza je důležitá nejen pro manažery, ale i pro další účastníky finanční analýzy, především pro vlastníky a věřitele. Management sleduje především platební schopnost podniku a likviditu, zkoumá strukturu zdrojů a finanční nezávislost podniku. Management se ze svého rozhodování zodpovídá vlastníkům, proto je pro něj důležitou položkou hlavně ziskovost podniku. Vlastníci si prostřednictvím finanční analýzy ověřují výnosnost vložených prostředků. Dále se zájmem sledují vývoj tržních ukazatelů, ukazatelů ziskovosti a vztah peněžních toků k dlouhodobým závazkům. Věřitele zajímají informace o likviditě, zadluženosti, schopnosti tvorby finančních prostředků a ziskovosti podniku v dlouhém časovém horizontu. [15]

Kromě již výše zmíněných subjektů je finanční analýza zajímavá také pro obchodní partnery (dodavatele a odběratele), stát a jeho orgány, konkurenční podniky, zaměstnance, auditory, daňové poradce, burzovní makléře a další. [15]

3.2 Poměrové ukazatele finanční analýzy

Poměrové ukazatele představují základní metodický nástroj finanční analýzy. Jejich výpočet je dán poměrem určitým způsobem souvisejících položek nebo jejich skupin uvedených v účetních výkazech, konkrétně v rozvaze a výkazu zisků a ztrát. Poměrové ukazatele podávají rychlý obraz o základních finančních charakteristikách podniku. Na jejich základě je možné provádět srovnávání mezi jednotlivými podniky nebo srovnávání s průměrem v daném odvětví. Finanční analytik musí zohlednit také

ekonomické okolí podniku, zejména typ trhu a dosažené postavení analyzovaného podniku. [7, 42]

Mezi poměrové ukazatele patří především:

- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti. [7]

3.2.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (výnosnosti, ziskovosti) hodnotí úspěšnost podniku při dosahování cílů porovnáváním zisku z podnikání se zdroji použitých k jeho dosažení. Měří celkovou efektivitu řízení podniku a řadí se k nejdůležitějším ukazatelům finanční analýzy. Výsledné hodnoty ukazatelů rentability se uvádějí v procentech, proto bývají všechny následující poměry jednotlivých údajů ještě vynásobeny hodnotou 100. [7, 26]

Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv nebo také rentabilita celkového kapitálu bývá označována jako základní měřítko rentability a vyjadřuje celkovou efektivnost podniku. Do poměru je dosazován zisk a celková investovaná aktiva bez ohledu na zdroje jejich financování. [7]

Pokud je do čitatele dosazen zisk před úroky a zdaněním a úroky placenými z cizího kapitálu (EBIT), vznikne ukazatel informující o hodnotě rentability v případě neexistence daně ze zisku. Takový ukazatel dává možnost porovnávat podniky s odlišnými daňovými podmínkami a různým podílem dluhů na podnikové financování. Druhou a v praxi nejčastěji používanou základnou pro výpočet je zisk po zdanění a zdaněných úrocích. V tomto případě ukazatel představuje charakteristiku schopnosti managementu využít celková aktiva ve prospěch vlastníků podniku. [7]

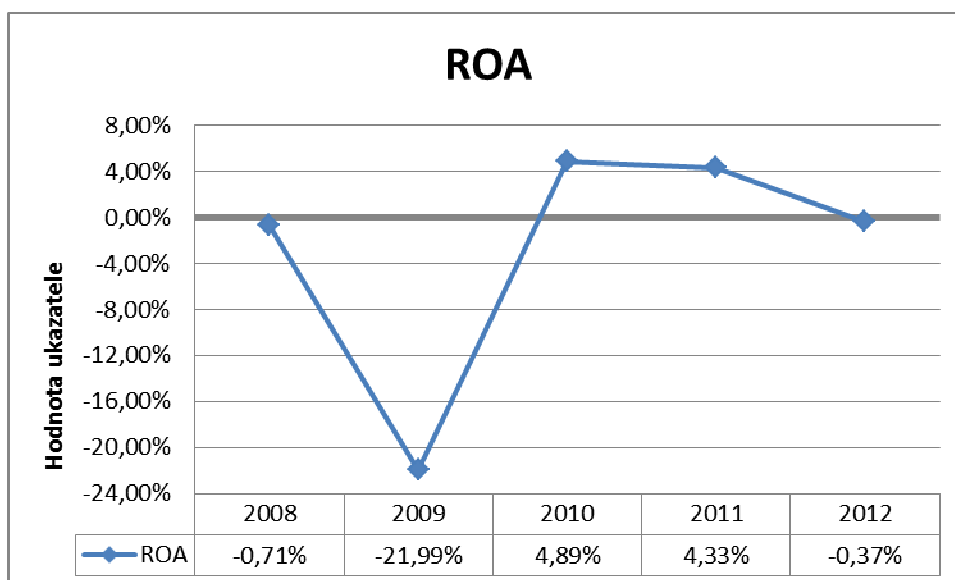
Vzorec č. 1: Rentabilita aktiv

$$\text{ROA} = (\text{zisk/celková aktiva})$$

Zdroj: [7]

Na obrázku č. 5 jsou graficky znázorněny vypočtené hodnoty ukazatele ROA společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012.

Obrázek č. 5 : Hodnoty ukazatele ROA společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy A – H), 2014

Z obrázku č. 5 lze vyčíst, že hodnota ukazatele rentability celkových aktiv se do roku 2009 pohybovala v záporných číslech. Důvodem byl záporný hospodářský výsledek před úroky a zdaněním v letech 2008 a 2009. V roce 2009 navíc došlo k výraznému poklesu celkových aktiv v důsledku tvorby vysokých opravných položek k podnikovému majetku, což samozřejmě přispělo k ještě většímu poklesu hodnoty ukazatele. V letech 2010 a 2011 došlo k nárůstu způsobenému kladným hospodářským výsledkem společnosti. Hodnota ukazatele se v těchto letech pohybovala kolem úrovně 4 %. V roce 2012 se však společnost Lasselsberger opět dostala do ztráty a hodnota ukazatele proto nejen klesla, ale dokonce se dostala do mínusu.

Rentabilita vlastního kapitálu

Tento ukazatel měří výnosnost kapitálu vloženého vlastníky přímo nebo nepřímo do podniku, přičemž nepřímo se rozumí prostřednictvím nerozděleného zisku. Na základě rentability vlastního kapitálu mají investoři možnost posoudit, zda výnos plynoucí z jejich vloženého kapitálu odpovídá riziku investice. Hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než je výnosnost jiné stejně rizikové investice nebo výnosnost bezrizikové

investice. Za bezrizikové investice je v ČR možné považovat státem garantované investice do cenných papírů (např. státní dluhopisy a pokladniční poukázky). [7]

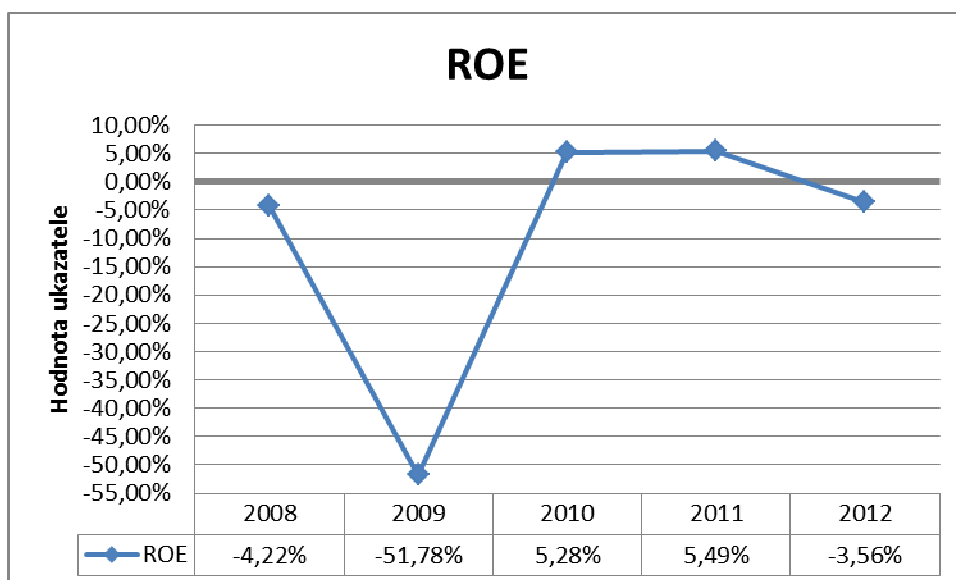
Vzorec č. 2: Rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = (\text{zisk po zdanění} / \text{vlastní kapitál})$$

Zdroj: [7]

Na obrázku č. 6 jsou graficky znázorněny hodnoty ukazatele ROE společnosti Lasselsberger, s. r. o. v letech 2008 – 2012.

Obrázek č. 6: Hodnoty ukazatele ROE společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy A – H), 2014

Ze stejného důvodu jako u předchozího ukazatele se i v případě rentability vlastního kapitálu dostáváme do záporných čísel (viz obrázek č. 6). V roce 2009 dosahovala hodnota ukazatele téměř -52 %, na čemž se krom záporného výsledku hospodaření po zdanění podepsal i pokles vlastního kapitálu. Po roce 2009 hodnota ukazatele výrazně stoupla a v letech 2010 a 2011 se pohybovala kolem hodnoty 5 %. V roce 2012 však byla společnost Lasselsberger opět ztrátová, což bylo příčinou více než 9% poklesu rentability vlastního kapitálu.

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb může být označována i jako ukazatel ziskovosti podnikových tržeb, zisková marže či ziskové rozpětí. Tento ukazatel udává schopnost podniku vykazovat

zisk při určité úrovni tržeb. Vyjadřuje, kolik Kč zisku je daný podnik schopen vyprodukovat na 1 Kč tržeb. [7]

Vzorec č. 3: Rentabilita tržeb

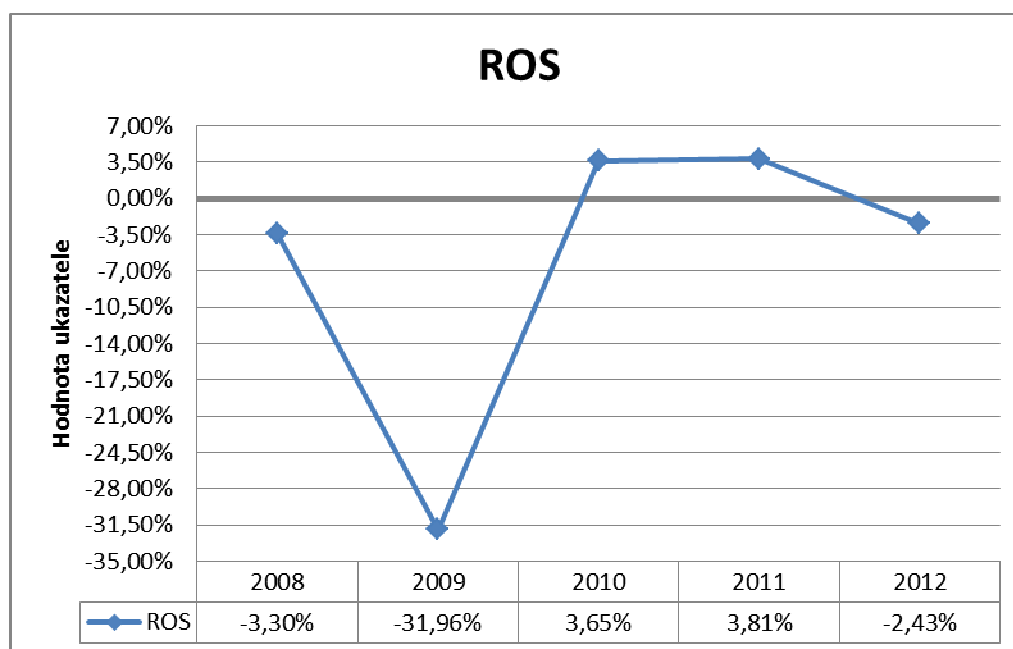
$$\text{ROS} = (\text{zisk po zdanění} / \text{tržby})$$

Zdroj: [7]

Dosadíme-li do čitatele zisk před úroky a zdaněním (EBIT), dostaneme ukazatel vyjadřující tzv. provozní ziskovou marži. Pokud vyjdeme ze zisku po zdanění, bude se jednat o tzv. čistou ziskovou marži. Tržby uvedené ve jmenovateli vyjadřují tržní ohodnocení podnikových výkonů za určitý časový interval. V případě tohoto ukazatele obecně platí, že čím vyšší je jeho hodnota, tím lépe pro daný podnik. [7]

Následující obrázek č. 7 zobrazuje vypočtené hodnoty ukazatele ROS společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012.

Obrázek č. 7: Hodnoty ukazatele ROS společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy A – H), 2014

Hodnoty předchozích ukazatelů rentability se díky zápornému výsledku hospodaření v letech 2008 a 2009 doslaly do červených čísel. V případě ukazatele rentability tržeb tomu samozřejmě nebylo jinak (viz obrázek č. 7). V roce 2009 navíc v důsledku hospodářské krize výrazně poklesla poptávka po keramických obkladech a dlažbách,

což bylo příčinou výrazného poklesu tržeb společnosti Lasselsberger. Rentabilita tržeb z tohoto důvodu klesla až na -31,96 %. Po roce 2009 opět došlo k nárůstu a hodnota ukazatele se pohybovala kolem 3 %. V roce 2012 je rentabilita tržeb ze stejného důvodu jako rentabilita aktiv a rentabilita vlastního kapitálu opět záporná.

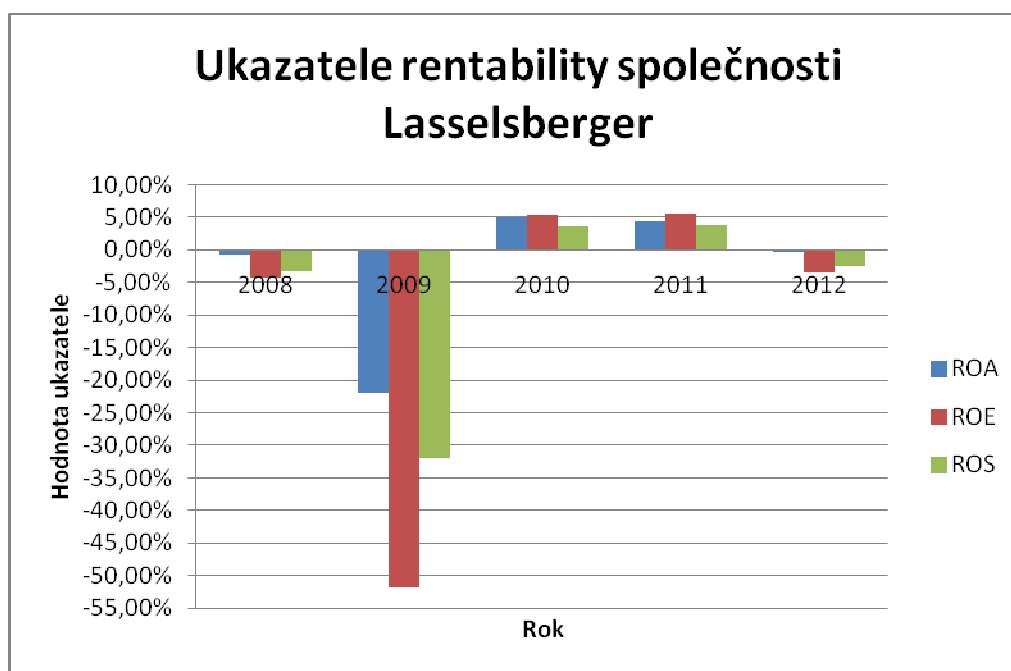
Tabulka č. 4 obsahuje vypočtené hodnoty ukazatelů rentability společnosti Lasselsberger, s. r. o. v letech 2008 – 2012.

Tabulka č. 4: Hodnoty ukazatelů rentability společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012 (v %)

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
ROA	-0,71	-21,99	4,89	4,33	-0,37
ROE	-4,22	-51,78	5,28	5,49	-3,56
ROS	-3,30	-31,96	3,65	3,81	-2,43

Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy A – H), 2014

Obrázek č 8: Ukazatele rentability společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy A – H), 2014

Do grafu na obrázku č. 8 jsou pro srovnání zaneseny hodnoty všech ukazatelů rentability společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012 uvedené v tabulce č. 4.

3.2.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří efektivnost hospodaření podniku se svými aktivy. Hodnotí, jak dlouhou dobu jsou jednotlivé složky kapitálu vázány v určitých formách aktiv. V případě, že má podnik více aktiv, než je účelné, dochází ke vzniku zbytečných nákladů a tím i nízkého zisku. Má-li naopak málo aktiv, je nucen vzdát se některých podnikatelských příležitostí. Tím se připravuje o možné tržby. [7]

Obrat celkových aktiv

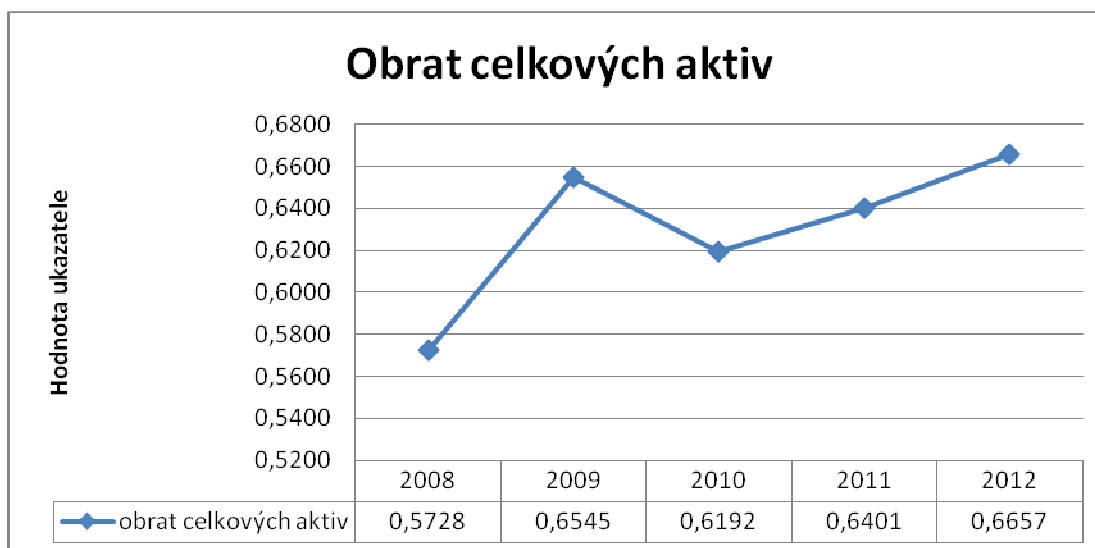
Obrat celkových aktiv neboli ukazatel vázanosti celkového vloženého kapitálu je komplexním ukazatelem hodnotícím míru efektivnosti využívání celkových aktiv podniku. Udává, kolikrát se za rok obrátí celková aktiva v tržby. Jeho průměrné hodnoty se pohybují v rozmezí od 1,6 do 2,9. Hodnota ukazatele nižší než 1,5 vyjadřuje, že stav majetku je v daném podniku příliš vysoký. V takovém případě by měl podnik buď odprodat nadbytečný majetek, nebo zvýšit tržby. [7]

Vzorec č. 4: Obrat celkových aktiv

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$$

Zdroj: [7]

Obrázek č. 9: Obrat celkových aktiv společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012



Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy A – H), 2014

Hodnoty uvedené na obrázku č. 9 odrážejí skutečnost, že celková aktiva společnosti se obrátí v tržby přibližně 0,6 x za jeden rok. Vzhledem k tomu, že obrat celkových aktiv ve sledovaném období ani jednou nedosáhl doporučeného rozmezí od 1,6 do

2,9, je bohužel nutné konstatovat, že celková aktiva nejsou ve společnosti Lasselsberger využívána právě nejefektivněji a že je stav podnikového majetku příliš vysoký. Pokud se společnosti v budoucnu nepodaří zvýšit své tržby, měla by uvažovat o prodeji přebytkového majetku.

Doba obratu zásob

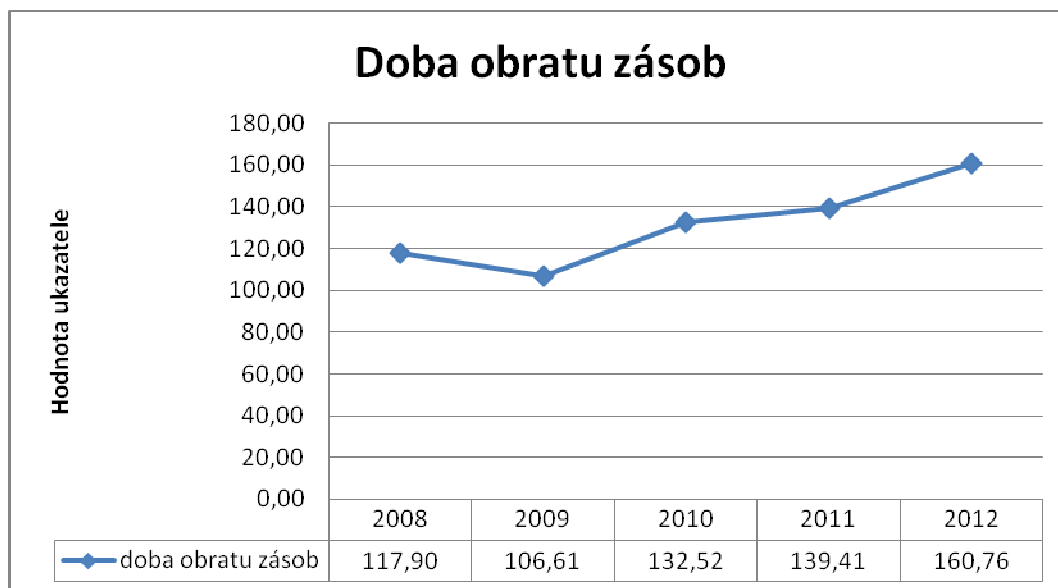
Doba obratu zásob vyjadřuje dobu, po kterou jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob, respektive kolik dní trvá jedna obrátka. Bývá označován také jako ukazatel intenzity využití zásob. Udává počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby či prodeje. V oblasti zásob hotových výrobků a zboží představuje tento ukazatel také indikátor likvidity, neboť vyjadřuje dobu přeměny zásob v hotovost či pohledávky. Hodnota tohoto ukazatele by měla být co nejnižší. [7]

Vzorec č. 5: Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby} / (\text{tržby} / 365) \text{ nebo } 365 / \text{obrat zásob}$$

Zdroj: [7]

Obrázek č. 10: Doba obratu zásob společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012



Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy A – H), 2014

Z obrázku č. 10 jasně vyplývá, že hodnota ukazatele od roku 2009 zaznamenala výrazné zvýšení. Konkrétně se doba obratu zásob ve společnosti od roku 2009 do roku 2012 prodloužila téměř o 55 dní. Hlavní příčinou byl především slabý prodej v období hospodářské krize, který se podepsal na značném poklesu tržeb a zároveň na výrazném nárůstu zásob hotových výrobků společnosti Lasselsberger. Tento stav v následujících

letech neustále přetrvával, respektive tržby klesaly a zásoba hotových výrobků naopak neustále rostla. Výsledkem byla více než stodenní vázanost oběžných aktiv ve formě zásob. Vzhledem k tomu, že by hodnota tohoto ukazatele měla být co nejnižší, lze konstatovat, že situace ve společnosti Lasselsberger není zdaleka uspokojivá. Společnost by se měla pokusit najít způsob, jak co nejrychleji odprodat přebytečné výrobky na skladě.

Doba obratu pohledávek a doba obratu závazků

Doba obratu pohledávek udává, jak dlouho je majetek podniku vázán v pohledávkách, respektive za jak dlouhé období jsou pohledávky v průměru splaceny. Doporučovanou hodnotou je přirozeně průměrná doba splatnosti faktur. Ukazatel je významný především v podmínkách obchodního úvěru. Proto se pro jeho výpočet využívají zpravidla pohledávky z obchodního styku a tržby snížené o případný prodej za hotové peníze. [7, 15]

Vzorec č. 6: Doba obratu pohledávek

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky} / (\text{tržby} / 365)$$

Zdroj: [7]

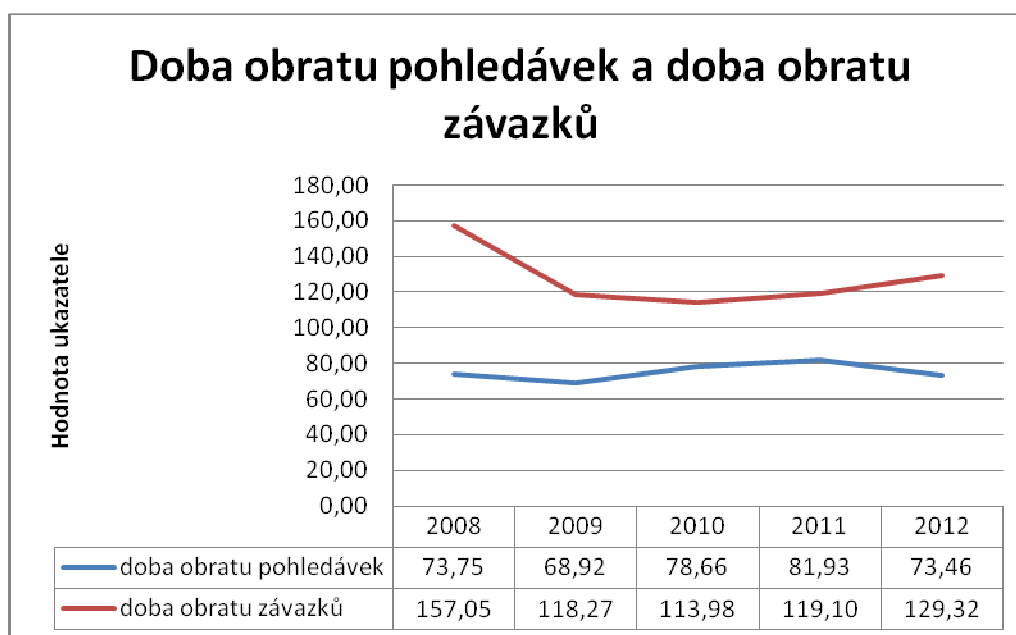
Doba obratu závazků vyjadřuje, jak rychle jsou spláceny podnikové závazky. Pokud v podniku nemá docházet k narušení finanční rovnováhy, měla by být doba obratu závazků delší než doba obratu pohledávek. Tento ukazatel je velmi významný zejména pro věřitele. Z jeho hodnoty mohou vyčíst, zda se podniku daří či nedaří dodržovat obchodně úvěrovou politiku. [15]

Vzorec č. 7: Doba obratu závazků

$$\text{Doba obratu závazků} = \text{závazky} / (\text{tržby} / 365)$$

Zdroj: [7]

Obrázek č. 11: Doba obratu pohledávek a doba obratu závazků společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012



Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy A – H), 2014

Z hodnot uvedených na obrázku č. 11 je zřejmé, že průměrná doba splácení pohledávek i závazků společnosti Lasselsberger v čase neustále kolísá. Za pozitivní lze označit skutečnost, že po celé sledované období byla doba obratu pohledávek výrazně kratší než doba obratu závazků. Z toho vyplývá, že pohledávky společnosti Lasselsberger jsou spláceny rychleji než její závazky, čímž je zachována finanční rovnováha podniku a sníženo riziko druhotné platební neschopnosti.

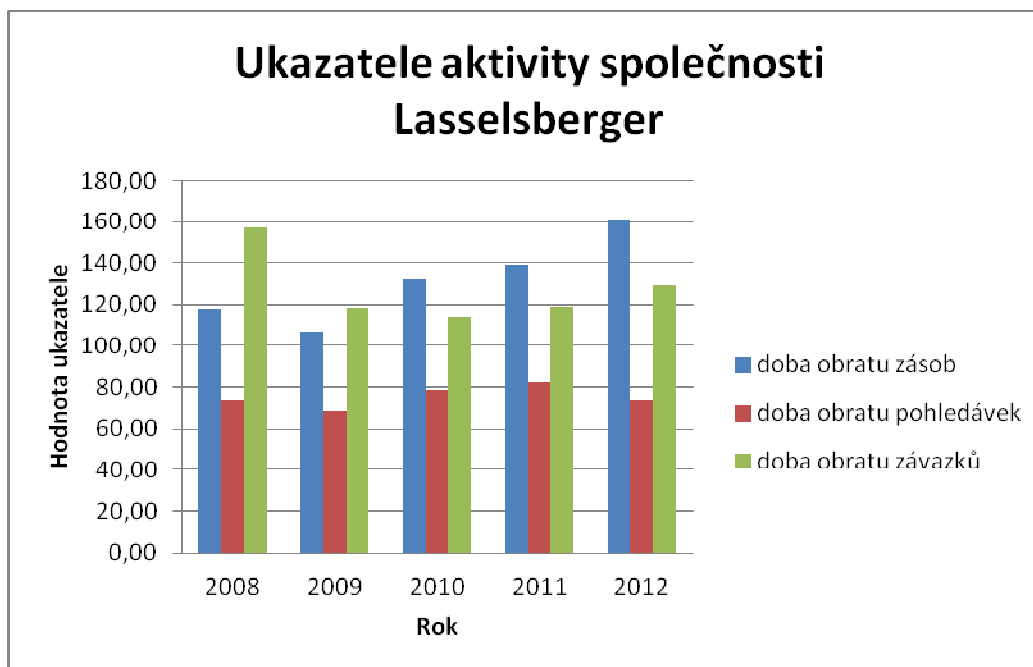
V tabulce č. 5 jsou uvedeny vypočtené hodnoty ukazatelů aktivity společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012.

Tabulka č. 5: Hodnoty ukazatelů aktivity společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Doba obratu zásob	117,90	106,61	132,52	139,41	160,76
Doba obratu pohledávek	73,75	68,92	78,66	81,93	73,46
Doba obratu závazků	157,05	118,27	113,98	119,10	129,32

Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy A – H), 2014

Obrázek č. 12: Ukazatele aktivity společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012



Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy A – H), 2014

Do grafu na obrázku č. 12 je pro srovnání zanesena doba obratu zásob, pohledávek a závazků společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012 uvedené v tabulce č. 5.

3.2.3 Ukazatele likvidity

Likvidita odráží aktuální schopnost podniku hradit své splatné závazky. Její nedostatek vede k tomu, že podnik není schopen využít ziskových příležitostí, které se při podnikání naskytnou, nebo není schopen včas splácet své závazky, což může být příčinou platební neschopnosti vedoucí až k bankrotu podniku. Proto je trvalá platební schopnost jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku. Podnik je platebně schopný, jestliže má ke dni splatnosti více pohotových peněžních prostředků než splatných závazků. [7, 15]

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku dostát svým splatným závazkům prostřednictvím poměru krátkodobých oběžných aktiv (tj. zásoby, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek) a krátkodobých dluhů (tzn. součet krátkodobých závazků, krátkodobých bankovních úvěrů a finančních výpomocí). [7]

Dle likvidnosti položek aktiv rozlišujeme tři hlavní stupně likvidity:

- likvidita 1. stupně – okamžitá (peněžní) likvidita,
- likvidita 2. stupně – pohotová likvidita,
- likvidita 3. stupně – běžná likvidita. [7]

V tabulce č. 6 jsou uvedeny jednotlivé stupně likvidity, vzorce pro jejich výpočet a rozmezí doporučených hodnot.

Tabulka č. 6: Ukazatele likvidity

Likvidita	Vzorec pro výpočet	Rozmezí doporučené hodnoty
Běžná	oběžná aktiva / krátkodobé závazky	1,5 – 2,5
Pohotová	(oběžná aktiva – zásoby) /krátkodobé závazky	1 – 1,5
Okamžitá	krátkodobý finanční majetek / krátkodobé závazky	$\geq 0,2$

Zdroj: vlastní zpracování dle [7]

Tabulka č. 7 obsahuje vypočtené hodnoty ukazatelů likvidity společnosti Lasselsberger v letech 2008 - 2012

Tabulka č. 7: Hodnoty ukazatelů likvidity společnosti Lasselsberger v letech 2008–2012

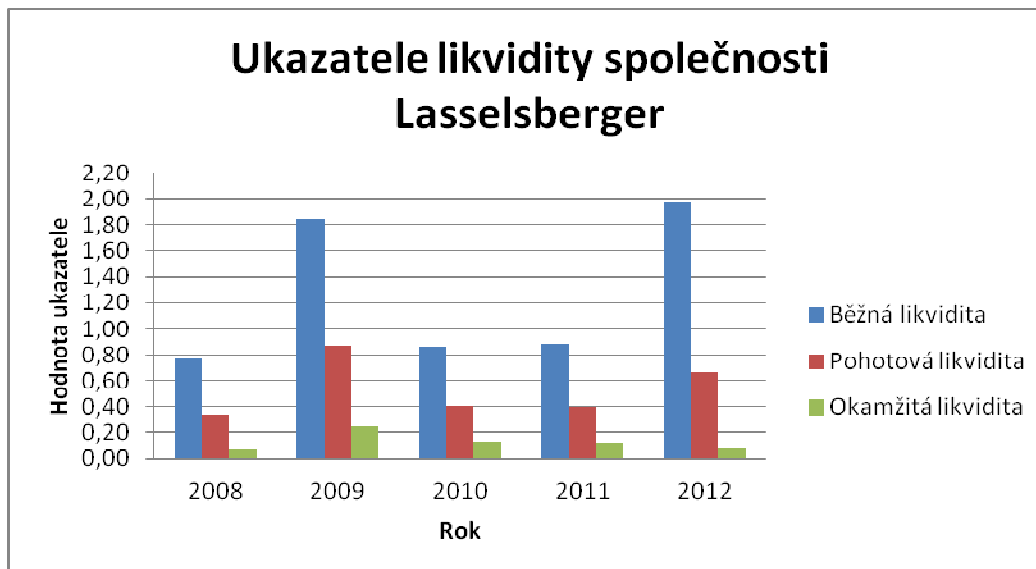
Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	0,77	1,85	0,86	0,88	1,98
Pohotová likvidita	0,34	0,87	0,40	0,40	0,66
Okamžitá likvidita	0,08	0,25	0,14	0,13	0,09

Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů (viz přílohy A – H), 2014

Z výsledků v tabulce č. 7 je patrné, že hodnoty likvidity společnosti Lasselsberger nejsou zdaleka uspokojivé. Pouze dvě výsledné hodnoty běžné likvidity se pohybují v doporučeném rozmezí, a sice v letech 2009 a 2012. To znamená, že pouze v těchto letech disponovala společnost dostatečným množstvím oběžných aktiv k pokrytí svých krátkodobých závazků. Co se týče pohotové likvidity, ani jedna hodnota ve sledovaném období nedosáhla doporučeného intervalu. Pokud jde o okamžitou likviditu, z výsledků uvedených v tabulce č. 7 jasně vyplývá, že pouze hodnota 0,25 v roce 2009 byla pro podnik uspokojivá, neboť spadala do doporučeného rozmezí.

Obrázek č. 13 zobrazuje hodnoty ukazatelů likvidity společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012.

Obrázek č. 13: Ukazatele likvidity společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012



Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy A – H), 2014

Na základě vypočtených hodnot ukazatelů likvidity lze konstatovat, že společnost Lasselsberger není příliš schopna hradit své krátkodobé závazky. Je však důležité zmínit, že výsledky uvedených ukazatelů mohou být mírně zkresleny skutečností, že údaje pro výpočet jsou brány z účetních výkazů sestavených vždy ke konci roku, kdy společnost všem zaměstnancům vyplácí 13. plat. V důsledku toho samozřejmě dochází na jednu stranu k poklesu finančních prostředků a na druhou stranu k nárůstu závazků vůči zaměstnancům. Jinak řečeno, kdyby byly pro výpočty použity údaje z jiného měsíce v účetním období a nikoli z konce roku, likvidita podniku by jistě vycházela v příznivějších barvách.

3.2.4 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik pro financování svých aktiv a činností využívá cizí zdroje, tedy dluhy. [15]

Ukazatele zadluženosti měří úvěrové zatížení podniku. Sledují vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování a vyměřují rozsah, v němž podnik využívá k financování dluhy. Úvěrové zatížení je do jisté míry žádoucí, neboť v reálné ekonomice není možné, aby podnik financoval všechna svá aktiva pouze z vlastního kapitálu. Nutno však podotknout, že podnik by měl pro své financování využívat cizí kapitál pouze

za podmínky, že výnos z dodatečně získaného dluhového kapitálu převyšuje náklady spojené s jeho využitím (tzn. úrok placený z cizího kapitálu). Vyšší zadluženost podniku je samozřejmě možná, avšak pouze za cenu vyšší rentability. [7, 10]

Celková zadluženost

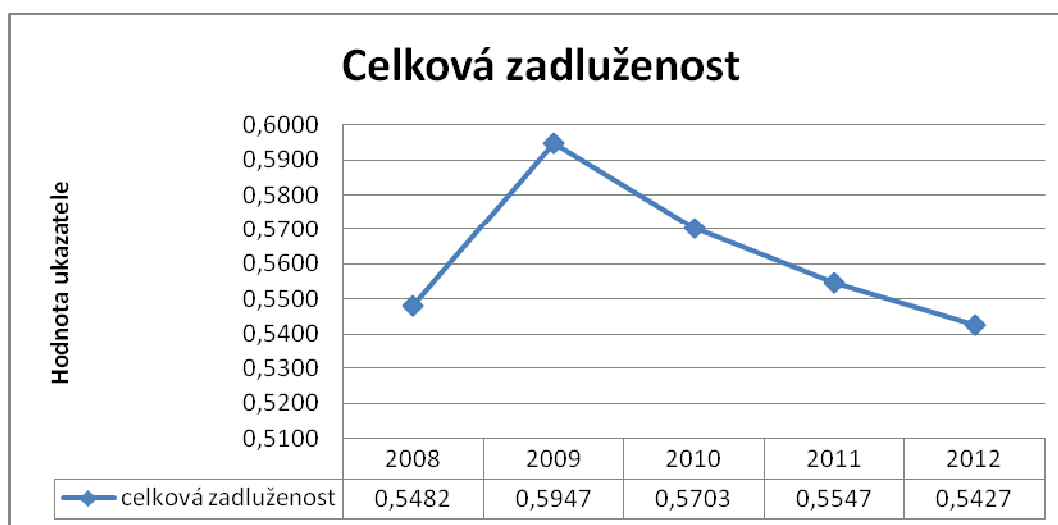
Celková zadluženost neboli ukazatel věřitelského rizika odráží finanční úroveň podniku. Udává míru financování podnikového majetku cizími zdroji. Čím vyšší je výsledná hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku a tím vyšší je samozřejmě i riziko pro věřitele, zejména pro bankovní subjekty. Hodnota ukazatele celkové zadluženosti by neměla být vyšší než 0,5, respektive než 50 procent. [7, 28]

Vzorec č. 8: Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí kapitál (dluhy)} / \text{celková aktiva}$$

Zdroj: [7]

Obrázek č. 14: Hodnoty ukazatele celkové zadluženosti společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012



Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy A – H), 2014

Z obrázku č. 14 je patrné, že celková zadluženost společnosti Lasselsberger se ve sledovaném období pohybovala v intervalu od 50 do 60 procent. Z toho vyplývá, že majetek společnosti byl v letech 2008 – 2012 z více než 50 procent financován cizími zdroji. Vzhledem k doporučení odborníků držet hodnotu tohoto ukazatele pod úrovní 50 % je nutné konstatovat, že společnost je mírně předlužená. Avšak pozitivně lze hodnotit skutečnost, že vypočtené hodnoty celkové zadluženosti od roku 2009 neustále klesají.

Zadluženost vlastního kapitálu

Zadluženost vlastního kapitálu neboli ukazatel celkového rizika obdobně jako předchozí ukazatel naznačuje, zda v podniku převládá financování vlastními nebo cizími zdroji. Ukazatel je významný především pro věřitele a investory, protože čím je jeho hodnota vyšší, tím vyšší je podíl cizích zdrojů ve finanční struktuře a tím je i vyšší riziko pro věřitele. Hodnota ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu by měla být větší než 0, zároveň však menší než 1 (tj. 100 procent). [23, 40]

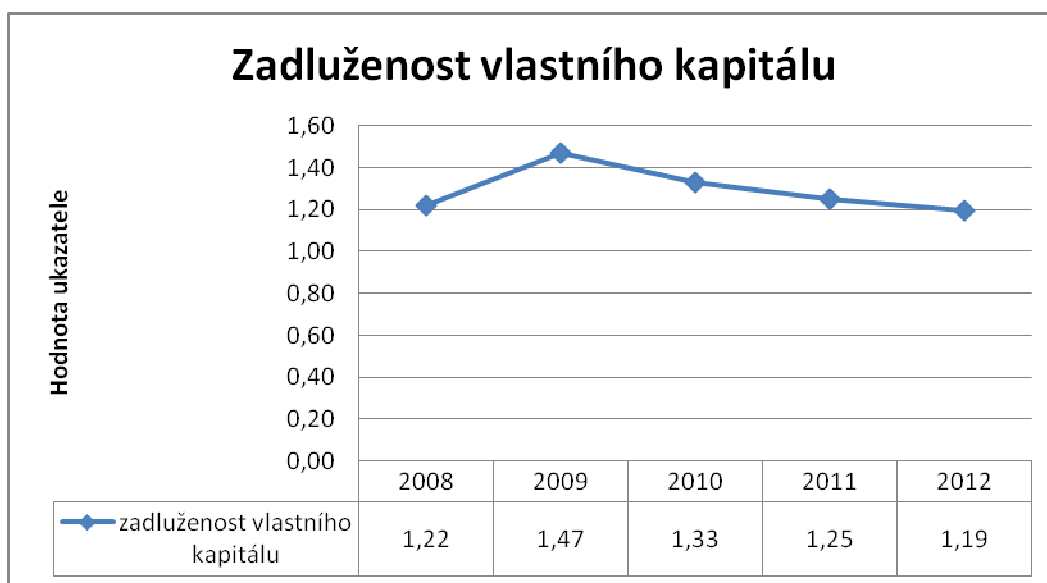
Vzorec č. 9: Zadluženost vlastního kapitálu

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \text{cizí kapitál} / \text{vlastní kapitál}$$

Zdroj: [7]

Obrázek č. 15: Hodnoty ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu společnosti

Lasselsberger v letech 2008 – 2012



Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy A – H), 2014

Skutečnost, že křivka znázorňující zadluženost vlastního kapitálu společnosti Lasselsberger má počínaje rokem 2010 klesající sklon, nemůže být bohužel chápána jako pozitivní. Výsledky uvedené na obrázku č. 15 totiž značnou měrou převyšují hodnotu 1, která představuje doporučené maximum pro tento ukazatel. Z toho obdobně jako u celkové zadluženosti jasně vyplývá, že společnost využívá k financování své činnosti i majetku podstatně více cizích zdrojů než zdrojů vlastních. Alarmující byla především hodnota v roce 2009, kdy bylo překročeno doporučené maximum o 47 %.

Úrokové krytí

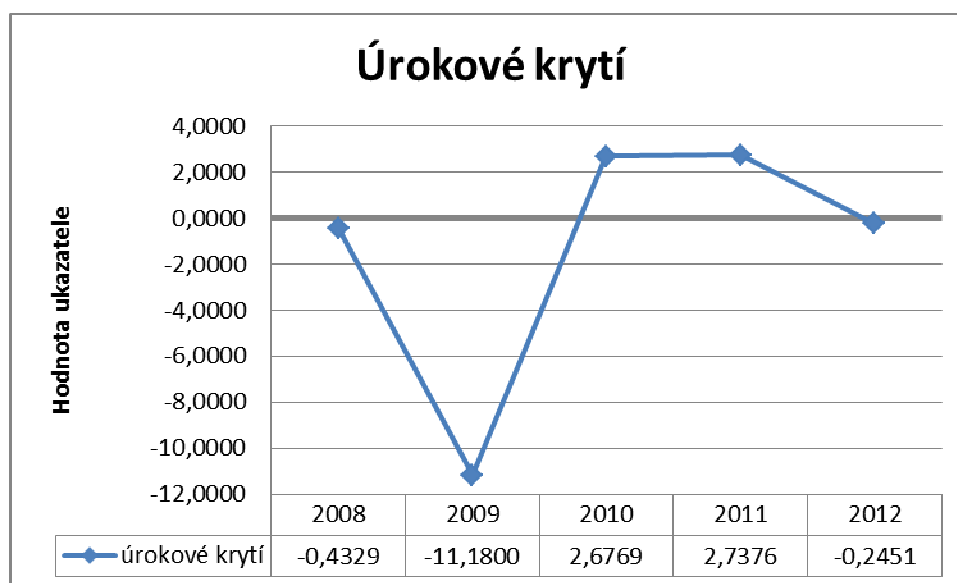
Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk před úroky a zdaněním vyšší než úrokové platby. Podnik ho využívá, aby zjistil, zda je pro něj jeho dluhové zatížení stále ještě únosné. Pro věřitele zase přináší důležité informace o tom, zda a jak jsou zajištěny jejich nároky v případě, že dojde k likvidaci podniku. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele úrokového krytí, tím vyšší je schopnost podniku hradit své nákladové úroky. Aby byla hodnota ukazatele pro podnik a věřitele uspokojivá, musí být vyšší než 3. [7, 29]

Vzorec č. 10: Úrokové krytí

$$\text{Úrokové krytí} = \text{zisk před úroky a zdaněním} / \text{nákladové úroky}$$

Zdroj: [7]

Obrázek č. 16: Hodnoty ukazatele úrokového krytí společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012



Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy A – H), 2014

Vypočtené hodnoty uvedené na obrázku č. 16 odrážejí skutečnost, že pro společnost Lasselsberger není příliš snadné hradit své nákladové úroky. Za celé sledované období totiž ukazatel úrokového krytí ani jednou nedosáhl doporučené hodnoty 3. V letech 2008 a 2009 se jeho hodnota v důsledku záporného výsledku hospodaření před úroky a zdaněním dostala dokonce do záporných čísel. Po roce 2009 společnost dosáhla zisku, hodnota ukazatele stoupla a v letech 2010 a 2011 se pohybovala kolem úrovně 2,7.

V roce 2012 však společnost znovu vykazovala ztrátu a hodnota úrokového krytí klesla až na -0,25.

3.3 Srovnání společnosti Lasselsberger s průměrem v odvětví

Činnost společnosti Lasselsberger spadá do odvětví Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků.

V následujících tabulkách č. 8 a 9 jsou uvedeny základní hodnoty umožňující rychlé porovnání společnosti Lasselsberger s průměrnými hodnotami v odvětví, ve kterém podniká.

Tabulka č. 8: Vývoj hodnot v odvětví Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků v letech 2008 – 2012

Ukazatel	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
VH (v tis. Kč)	9 285 429	6 694 987	7 266 766	5 784 977	5 754 953
ROE (v %)	12,83	8,97	9,91	7,91	8,19
ROA (v %)	11,82	8,65	7,80	7,05	6,01
Obrat aktiv	0,91	0,73	0,72	0,78	0,74
Likvidita L3	1,51	2,14	2,11	2,34	1,91
Likvidita L2	1,02	1,58	1,57	1,74	1,39
Likvidita L1	0,25	0,53	0,48	0,44	0,36

Zdroj: vlastní zpracování dle [31]

Tabulka č. 9: Vývoj hodnot společnosti Lasselsberger pro porovnání s odvětvím v letech 2008 – 2012

Ukazatel	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
VH (v tis. Kč)	-140 512	-1 166 403	121 934	134 180	-84 028
ROE (v %)	-4,22	-51,78	5,28	5,49	-3,56
ROA (v %)	-0,71	-12,99	4,89	4,33	-0,37
Obrat aktiv	0,57	0,65	0,62	0,64	0,67
Likvidita L3	0,77	1,85	0,86	0,88	1,98
Likvidita L2	0,34	0,87	0,40	0,40	0,66
Likvidita L1	0,08	0,25	0,14	0,13	0,09

Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy A – H), 2014

4 Syntéza analýzy okolí

4.1 SWOT analýza

SWOT analýza představuje sumarizaci výsledků externí, interní a finanční analýzy podniku, členěnou na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. [6] Na základě této analýzy vedení podniku hodnotí jeho stávající situaci, identifikuje problémové oblasti, možnosti dalšího rozvoje a jejich vzájemné vztahy. SWOT analýza je považována za nepostradatelnou součást optimálního nastavení strategického plánování podniku. [21]

Název SWOT je odvozen z počátečních písmen anglických názvů těchto faktorů:

- **Strengths** – silné stránky
- **Weaknesses** – slabé stránky
- **Opportunities** – příležitosti
- **Threats** – hrozby [42]

Za **silné stránky** jsou považovány interní faktory podniku, zajišťující jeho silnou pozici na trhu. Určují nadstandardní oblasti ve vztahu ke konkurenci, hodnotí podnikové schopnosti a dovednosti ve vztahu k jejich zdrojům a potencionálu. Představují i určitý základ pro stanovení konkurenční výhody. Ta vyplývá například z široké nabídky produktů oproti konkurenci, technické úrovňe a jakosti výrobků, nízkých nákladů, vyhlášené značky, cenové výhody z vlastnictví know-how, dobře zavedené distribuční sítě, přístupu k omezeným přírodním zdrojům apod. [1, 21]

Protikladem silných stránek jsou **slabé stránky**. Jedná se například o špatnou polohu podniku, úzký výrobní sortiment, nízkou kvalitu managementu, nedostatečnou vnitřní komunikaci, motivaci a školení lidí, negativní reputaci mezi zákazníky a vysoké náklady. Tyto faktory zabraňují dalšímu rozvoji podniku. [1]

Příležitosti jsou potencionální možnosti, jejichž zavedením stoupá šance na růst a dosažení jasně stanoveného cíle. Jako příležitosti lze označit například nové technologie, expanzi na trhy a jejich segmenty, udržení loajality stálých zákazníků, partnerskou spolupráci v oblasti vývoje a výzkumu, státní a evropské dotace apod. Jejich správné nastavení podnik využívá jako výhodu proti konkurenci. [1]

Hrozby znamenají překážky v činnosti podniku a jsou důsledkem nepříznivé situace nebo změny v podnikovém okolí. Nebude-li je podnik předvídat a řídit, mohou vyústit ve vážný problém vedoucí až k úpadku podniku. A proto rychlá reakce podniku na tyto překážky je cestou k jejich eliminaci či úplnému odstranění. Mezi hrozby se řadí například vstup nových konkurentů na trh, další regulační opatření, vyšší daňová zatížení, změny v potřebách zákazníků, zavedení obchodních bariér, výkyvy měnových kurzů, omezený přístup k novým technologiím, konkurenti s nižšími náklady, širším sortimentem, lepším výrobkem nebo uděleným patentem. [1, 21]

Zařazování jednotlivých faktorů do příslušných kategorií se v praxi neobejde bez problémů. Tyto kategorie jsou totiž často zaměňovány a stává se, že například faktor představující příležitost je nesprávně přiřazen k silným stránkám a naopak. Pracovníci provádějící analýzu by měli mít neustále na paměti, že silné a slabé stránky představují podnikem ovlivnitelné interní faktory a příležitosti a hrozby jsou naopak faktory externí, které podnik svojí činností přímo ovlivnit nemůže. [1]

Při zpracování SWOT analýzy je vhodné respektovat tyto zásady:

- SWOT analýza by měla být zaměřena pouze na podstatná fakta a jevy související se zkoumanou oblastí,
- výsledky SWOT analýzy by měly být relevantní, tj. odpovídající účelu jejího provedení,
- SWOT analýza by měla obsahovat jen ověřená a důvěryhodná (pravdivá) fakta,
- SWOT analýza by neměla být pouhým vyjádřením subjektivních názorů jejího zpracovatele, nýbrž objektivním odrazem vlastností analyzované oblasti. [6]

SWOT analýza by měla být pro podnik podkladem pro případné postupy transformací slabých stránek na silné a samozřejmě i hrozeb na příležitosti. [5]

4.2 SWOT analýza společnosti Lasselsberger

Následující tabulka č. 10 obsahuje výsledky analýz vnitřního a vnějšího okolí společnosti Lasselsberger. Přehledně popisuje její silné a slabé stránky, zahrnuje potencionální příležitosti a hrozby.

Tabulka č. 10: SWOT analýza společnosti Lasselsberger

	Silné stránky	Slabé stránky
Interní analýza	<ul style="list-style-type: none"> - dlouhodobé vztahy s obchodními partnery - pozitivní vnímání značky RAKO - dominantní postavení na trhu - dlouholetá historie - kvalifikovaný personál - používání ekologicky nezávadných surovin pro výrobu - vlastní zdroje surovin - využívání moderních informačních systémů - kvalitní zákaznický servis - vysoká kvalita výrobků - sociální benefity pro zaměstnance - aktivní přístup k inovacím 	<ul style="list-style-type: none"> - prostoje ve výrobě zvyšující výrobní náklady - příliš široký sortiment výrobků - vysoká zásoba hotových výrobků - energeticky náročná výroba - vysoké úvěrové zatížení - nízká úroveň likvidity - záporný výsledek hospodaření
	Příležitosti	Hrozby
Externí analýza	<ul style="list-style-type: none"> - podpora ze strukturálních fondů EU - nové zahraniční trhy - nové výrobní technologie 	<ul style="list-style-type: none"> - zvyšování cen energií - existence substitutů - legislativní změny - výkyvy devizových kurzů - regulace v oblasti zahraničního obchodu - nedostatek kvalifikovaných pracovních sil

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Společnost Lasselsberger by měla eliminovat své slabé stránky a skutečnosti ohrožující její postavení. Na druhou stranu by měla ve svůj prospěch efektivně využívat výše uvedené silné stránky a hrozby (viz tabulka č. 10).

V první řadě by společnost měla usilovat o zvýšení svého hospodářského výsledku. Řešením, jak zlepšit stávající nepříznivou finanční situaci, je zvýšit odbyt svých výrobků. Toho by bylo možné dosáhnout například pomocí různých marketingových akcí, propagace, neustálého zdůrazňování vysoké kvality výrobků RAKO, úpravy cenové politiky pro motivaci odběratelů nebo také hledáním nových odbytišť pro své výrobky. V této oblasti by společnost mohla zaměřit svoji pozornost na nové zahraniční partnery z dalších kontinentů, například z Ameriky, Afriky nebo Asie. Vyšší odbyt výrobků by se kromě pozitivního dopadu na výsledek hospodaření společnosti Lasselsberger výrazně projevil i v eliminaci další slabé stránky, kterou je vysoká zásoba hotových výrobků a s ní související nízká úroveň likvidity.

Co se týče zadluženosti, společnost by se měla zaměřit na snižování dlouhodobých pohledávek svých odběratelů. Pro zlepšení v této oblasti se nabízí stanovit různá opatření pro včasnou platbu zákazníků, jako jsou například penalizace pozdních plateb. Kromě tohoto negativního opatření by mohla společnost své odběratele naopak motivovat ke včasným úhradám dodávek množstevními rabaty a jinými akcemi.

Dalším slabým místem, kde by měla společnost zavést úsporná opatření, jsou vysoké výrobní náklady a energeticky náročná výroba. I přes to, že její výsledek hospodaření není příznivý, mohla by společnost Lasselsberger opětovně žádat o schválení dotací ze strukturálních fondů EU na nákup nových moderních úsporných zařízení do oblasti výroby. Investice do pořízení nových moderních přístrojů je vyvážena úsporou ve výrobních nákladech a snížením energetické náročnosti výroby.

Konkrétní návrhy na zlepšení stávající situace společnosti Lasselsberger v oblasti výrobních nákladů a energetické náročnosti jsou uvedeny v kapitole 5.

5 Návrhy opatření ke zlepšení stávající situace

Na základě výsledků všech zpracovaných analýz byla navržena opatření ke zlepšení současné situace společnosti Lasselsberger. Navrhovaná opatření jsou zaměřena na největší a nejproduktivnější závod v Chlumčanech.

Prvním opatřením je **nákup nové energeticky úsporné rozprachové sušárny** společnosti Sacmi **do výrobního závodu Dlaždice II**. Rozprachová sušárna je zařízení, kam jsou transportovány umleté suroviny ve formě kalu. Za pomoci tepla z plynových hořáků je kal zbavován vody. Výsledným produktem se stává prášek, tzv. granulát.

Opatření je navrženo na základě pozitivních zkušeností ze závodu Dlaždice I, kde v roce 2013 rozprachová sušárna Sacmi plně nahradila tři zastaralé typy a značnou měrou snížila spotřebu zemního plynu. Pořizovací cena nové rozprachové sušárny je sice 25 milionů Kč, ale svým výkonem pokryje téměř 87 % celkové výrobní kapacity. Stávající tři starší rozprachové sušárny oproti závodu Dlaždice I zůstanou i nadále v provozu pro výrobu menších objemů zvláštních lisovacích hmot. Jejich odstávka by při každé změně vstupních surovin znamenala nákladné a pracné vyčištění jediné rozprachové sušárny a navíc vysoké prostoje ve výrobním procesu. Tím by se počet rozprachových sušáren v obou závodech vyrovnal a výrazně by poklesla spotřeba zemního plynu na výrobu lisovací hmoty.

Tabulka č. 11 zahrnuje přehled stávajících rozprachových sušáren v závodech Dlaždice I a Dlaždice II, kde RS 7 představuje novou moderní rozprachovou sušárnu Sacmi.

Tabulka č. 11: Rozprachové sušárny a jejich spotřeba zemního plynu v kWh/T

Závod	Sušárna	Spotřeba kWh/T	Poznámka
Dlaždice I	RS 1 Škoda	552,33	Nahrazená RS 7
	RS 2 Škoda	530,31	Nahrazená RS 7
	RS 3 Škoda	474,72	Nahrazená RS 7
	RS 4 Škoda	454,44	
	RS 5 Škoda	463,52	
	RS 6 Sacmi	462,00	
	RS 7 Sacmi	385,37	Nová v provozu od 2013
Dlaždice II	RS 1 Dorst	446,05	
	RS 2 Dorst	458,87	
	RS 3 Dorst	410,25	

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2014

V tabulce č. 12 je uvedeno srovnání spotřeby kWh zemního plynu na výrobu jedné tuny lisovací hmoty nové sušárny Sacmi s váženým průměrem stávajících rozprachových sušáren v závodu Dlaždice II.

Tabulka č. 12: Spotřeba kWh zemního plynu na výrobu tuny lisovací hmoty

Položka	Spotřeba kWh/T
RS 7	385,37
Průměr RS v závodu Dlaždice II	443,24
Rozdíl	-57,87

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2014

V závodu Dlaždice II se v průměru vyrobí asi 75 000 tun lisovací hmoty za jeden rok. Po zavedení navrhovaného opatření by 87 %, respektive 65 000 tun, z této výrobní kapacity produkovala právě nová energeticky úsporná rozprachová sušárna Sacmi. Vynásobením roční úspory MWh zemního plynu s cenou za jednu MWh získáváme **celkový roční přínos** nové sušárny ve výši **2.953.170 Kč** (viz tabulka č. 13).

Tabulka č. 13: Výpočet ročního přínosu nové rozprachové sušárny Sacmi

Roční výroba hmot v závodu Dlaždice II (v tunách)		75 000
Z toho výroba na nové RS (v tunách)		65 000
Roční úspora MWh zemního plynu	0,05787 * 65 000	3 762
Cena za MWh zemního plynu (v Kč)		785
Roční přínos v Kč	3 762 * 785	2 953 170

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2014

Druhým navrhovaným opatřením je **nákup nového tiskového zařízení HD PRINT** do závodu Dlaždice I, konkrétně **na linku S5**. Jedná se o nový způsob digitálního tisku pro nejmodernější způsob dekorování keramických obkladů a dlažeb. Tato nová technologie tisku inkoustu na keramické dlaždice nahrazuje asi z 50 procent současně používanou technologii tisku prostřednictvím rotocolorových válců.

Z následující tabulky č. 14 je jasně patrné, že ročně se nejvíc vyrobí glazovaných dlaždic formátu 60 na 30 cm a jejich největší množství vyrábí linka S5. Protože tato linka v současné době pracuje na základě starší technologie rotocolorových válců, je pravděpodobně nejlepším a nejvýhodnějším řešením zavést technologii HD PRINTU právě tady.

Tabulka č. 14: Přehled o výrobě velkých formátů glazovaných dlaždic v roce 2013

Závod	Výrobní linka	Formát dlaždice	Vyrobené množství v m ²
Dlaždice II	S 4	45 x 45	650 589
		60 x 30	162 417
		60 x 60	402 427
Dlaždice I	S 5	60 x 30	1 385 604
	S 7	60 x 30	475 049
Celkem	-	-	3 076 086

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2014

Z výrobního hlediska přináší nová technologie oproti rotocolorovému tisku řadu výhod:

- **zvýšená kvalita výrobků** – dlaždice tištěné na HD PRINTU jsou stoprocentně shodné,
- **menší objem odpadu (zmetků)** – mechanické silové nanášení rotocolorové pasty často zapříčiní úplné poničení syrové dlaždice, v případě HD PRINTU je z tiskové hlavy z malé vzdálenosti na dlaždice vstřikován inkoust,
- **úspora výrobních nákladů**
 - starší technologie vyžaduje nákladnou a časově náročnou přípravu glazury na výrobu rotocolorových past, v případě HD PRINTU se pouze dolévá speciální inkoustová barva,
 - rotocolorová dekorační technologie pracuje na základě tří až čtyř finančně nákladných válců, HD PRINT potřebuje pouze jeden válec na překrytí dlaždic tenkou vrstvou glazury.

Jedinou nevýhodou HD PRINTU jsou vyšší surovinové náklady. Inkousty do tiskových hlav jsou mnohem dražší než náklady na výrobu rotocolorové pasty využívané na starší technologii.

Tabulka č. 15: Porovnání obou technologií z hlediska výrobních nákladů (VN)

Náklady v Kč/m ²	Rotocolor	HD PRINT	Rozdíl
Surovinové náklady	1,50	5,00	-3,50
Spotřeba rotocolorových válců	2,46	0,55	1,91
Odpad na výrobní lince	0,80	0,00	0,80
Náklady na výrobu rotocolorových past	0,15	0,00	0,15
Zvýšení kvality výroby	0,00	-1,90	1,90
Celkem	4,91	3,65	1,26

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2014

Výpočet roční úspory VN s novou technologií: 1,26 * 500 000 = 630.000 Kč

Vzhledem k vypočtenému rozdílu výrobních nákladů uvedenému v tabulce č. 15 představuje **roční úspora** při odhadované výrobě 500 000 m² přibližně **630.000 Kč**.

V tabulce č. 16 je uveden jednoduchý odhad ročního přínosu nového tiskového přístroje.

Tabulka č. 16: Odhad ročního přínosu HD PRINTU

Současná prodejní marže dlaždic formátu 60 x 30 cm	50,77
Prodejní marže pro formát 60 x 30 cm z HD PRINTU	69,34
Nárůst v Kč/m ²	18,57
Roční odhad výroby na HD PRINTU na lince S5 v m ²	500 000
Potenciální roční přírůstek zisku před zdaněním v Kč	9.285.000

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2014

Uvedením přístroje do provozu by se při odhadované výrobě 500 000 m² vyšplhal **roční přírůstek zisku před zdaněním** až na **9.285.000 Kč**, což se vzhledem k 11 milionové investici na jeho pořízení určitě vyplatí.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit ekonomickou situaci a konkurenceschopnost společnosti Lasselsberger, s. r. o. a navrhnout opatření pro zlepšení její stávající situace.

Pro zhodnocení současného konkurenčního postavení společnosti Lasselsberger, s. r. o. na trhu keramických obkladů a dlažeb byla využita analýza vnitřního a vnějšího okolí. Pro analýzu vnitřního okolí byla zpracována analýza vnitřních zdrojů a schopností, která zkoumá hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje podniku. Analýza vnějšího okolí byla zpracována na základě metody PEST a Porterova modelu pěti sil.

Pomocí PEST analýzy byly odhaleny faktory makrookolí s největším vlivem na podnikatelskou činnost společnosti Lasselsberger. Mezi ně patří především legislativa platná na území ČR, vývoj cen energií a devizových kurzů, úroveň vzdělání, neustálý vývoj nových technologií v oblasti výroby a v neposlední řadě i výše dotací od strukturálních fondů EU.

Na základě Porterova modelu pěti sil byli odhaleni největší konkurenti v podobě zahraničních výrobců keramických obkladů a dlažeb. Byli identifikováni dlouhodobí obchodní partneři společnosti, a sice její dodavatelé a odběratelé. Dále z analýzy vyplynulo, že keramické výrobky RAKO mají na trhu velké množství substitutů. Vzhledem k nasycenému trhu a vysokým bariérám vstupu do odvětví se příchod nových konkurentů na trh zatím nepředpokládá.

Ke zhodnocení ekonomické situace podniku bylo využito poměrových ukazatelů finanční analýzy. Konkrétně byly vypočteny hodnoty ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti podniku.

Získané poznatky všech výše uvedených analýz byly následně shrnuty ve SWOT analýze jako silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku.

Na základě nedostatků, slabých stránek podniku a potencionálních hrozeb byla v závěru práce navržena opatření ke zlepšení současné ekonomické situace a upevnění konkurenční pozice společnosti Lasselsberger, s. r. o. Návrhy opatření byly zaměřeny na snížení výrobních nákladů a úsporu energetických zdrojů. Zařazení navržených opatření do plánů společnosti by v budoucnu mohlo přispět k jejímu dalšímu rozvoji.

Seznam tabulek

<i>Tabulka č. 1: Správa bankovních účtů společnosti Lasselsberger.</i>	24
<i>Tabulka č. 2: Správa bankovních úvěrů společnosti Lasselsberger.</i>	25
<i>Tabulka č. 3: Přehled největších konkurenčních výrobců</i>	35
<i>Tabulka č. 4: Hodnoty ukazatelů rentability společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012</i>	46
<i>Tabulka č. 5: Hodnoty ukazatelů aktivity společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012</i>	50
<i>Tabulka č. 6: Ukazatele likvidity</i>	52
<i>Tabulka č. 7: Hodnoty ukazatelů likvidity společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012</i>	52
<i>Tabulka č. 8: Vývoj hodnot v odvětví Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků v letech 2008 – 2012</i>	57
<i>Tabulka č. 9: Vývoj hodnot společnosti Lasselsberger pro porovnání s odvětvím v letech 2008 – 2012</i>	57
<i>Tabulka č. 10: SWOT analýza společnosti Lasselsberger</i>	60
<i>Tabulka č. 11: Rozprachové sušárny a jejich spotřeba zemního plynu v kWh/T</i>	62
<i>Tabulka č. 12: Spotřeba kWh zemního plynu na výrobu tuny lisovací hmoty</i>	63
<i>Tabulka č. 13: Výpočet ročního přínosu nové rozprachové sušárny Sacmi</i>	63
<i>Tabulka č. 14: Přehled o výrobě velkých formátů glazovaných dlaždic v roce 2013</i>	64
<i>Tabulka č. 15: Porovnání obou technologií z hlediska výrobních nákladů (VN)</i>	64
<i>Tabulka č. 16: Odhad ročního přínosu HD PRINTU</i>	65

Seznam obrázků

<i>Obrázek č. 1: Organizační struktura společnosti Lasselsberger.....</i>	<i>16</i>
<i>Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil.....</i>	<i>29</i>
<i>Obrázek č. 3: Podíl na celkovém prodeji společnosti Lasselsberger (v %)</i>	<i>33</i>
<i>Obrázek č. 4: Prodej společnosti Lasselsberger na území ČR (v %).</i>	<i>34</i>
<i>Obrázek č. 5: Hodnoty ukazatele ROA společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012 (v %)......</i>	<i>43</i>
<i>Obrázek č. 6: Hodnoty ukazatele ROE společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012 (v %)......</i>	<i>44</i>
<i>Obrázek č. 7: Hodnoty ukazatele ROS společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012 (v %)......</i>	<i>45</i>
<i>Obrázek č. 8: Ukazatele rentability společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012 (v %)......</i>	<i>46</i>
<i>Obrázek č. 9 : Obrat celkových aktiv společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012</i>	<i>47</i>
<i>Obrázek č. 10: Doba obratu zásob společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012</i>	<i>48</i>
<i>Obrázek č. 11: Doba obratu pohledávek a doba obratu závazků společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012.....</i>	<i>50</i>
<i>Obrázek č. 12: Ukazatele aktivity společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012</i>	<i>51</i>
<i>Obrázek č. 13: Ukazatele likvidity společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012.....</i>	<i>53</i>
<i>Obrázek č. 14: Hodnoty ukazatele celkové zadluženosti společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012</i>	<i>54</i>
<i>Obrázek č. 15: Hodnoty ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012.....</i>	<i>55</i>
<i>Obrázek č. 16: Hodnoty ukazatele úrokového krytí společnosti Lasselsberger v letech 2008 – 2012</i>	<i>56</i>

Seznam použitých zkratek

a. s.	akciová společnost
ČSN	Česká státní norma
ČR	Česká republika
EN	evropská norma
EU	Evropská unie
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (společnost s ručením omezeným)
HDP	Hrubý domácí produkt
HOB	Horní Bříza
CHKZ	Chlumčanské keramické závody
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
kWh	kilowatthodina
LB	Lasselsberger
MC	mateřské centrum
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MWh	megawatthodina
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
OZE	obnovitelné zdroje energií
S. A.	Société anonyme (akciová společnost)
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
THP	technicko hospodářský pracovník
VN	výrobní náklady
VŠCHT	Vysoká škola chemicko – technologická

Seznam použité literatury

Knížní zdroje

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 278 s., ISBN 978-80-247-1535-3
- [2] BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s., ISBN 80-7179-577-1
- [3] BRUTTON, Garry., AHLSTROM, David. *International Management: Strategy and Culture in the Emerging World*. 1. edition, Mason: Cengage Learning, 2009, 528 p., ISBN 978-0324406313
- [4] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s., ISBN 80-7179-603-4
- [5] DVOŘÁČEK, Jiří., SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s., ISBN 978-80-7400-224-3
- [6] HANZELKOVÁ, Alena., KERŤKOVSKÝ, Miloslav. a kol. *Business strategie: krok za krokem*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2013, 159 s., ISBN 978-80-7400-455-1
- [7] HRDÝ, Milan., HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. 1. vydání, Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 180 s., ISBN 978-80-7357-492-5
- [8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 272 s., ISBN 978-80-247-2690-8
- [9] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, 320 s., ISBN 978-80-247-4209-0
- [10] KISLINGEROVÁ, Eva., HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vydání, Praha: C. H. Beck, 2008, 135 s., ISBN 978-80-7179-713-5
- [11] KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 1041 s., ISBN 978-80-247-1545-2
- [12] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2012, 232 s., ISBN 978-80-7261-251-2

- [13] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s., ISBN 80-856-0511-2
- [14] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s., ISBN 80-856-0512-0
- [15] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 120 s., ISBN 978-80-247-2481-2
- [16] SEDLÁČKOVÁ, Helena., BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s., ISBN 80-717-9367-1
- [17] SRPOVÁ, Jitka., SVOBODOVÁ, Ivana. a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, 200 s., ISBN 978-80-247-4103-1
- [18] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s., ISBN 978-80-7400-336-3
- [19] VOCHOZKA, Marek., MULAČ, Petr. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, 576 s., ISBN 978-80-247-4372-1
- [20] ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2010, 499 s., ISBN 978-80-7400-115-4

Internetové zdroje

- [21] *Brain tools* [online]. 2011-2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://braintools.cz>
- [22] *CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti*: [online]. 2014 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.cqs.cz/>
- [23] *FAF. cz: Finanční analýza firmy* [online]. 2012 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.faf.cz>
- [24] HRAZDIL, Jiří. *Normy.biz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://shop.normy.biz/>
- [25] *Inisoft: Legislativní příručka* [online]. 2014 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.inisoft.cz/>
- [26] *iPodnikatel.cz: Specializovaný portál pro začínající podnikatele* [online]. 2011 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz>

- [27] *Itica* [online]. [2013] [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.itica.cz>
- [28] JADVIŠČÁK, Daniel. *Finanční analýza* [online]. 2011 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz>
- [29] *Managementmania* [online]. 2011-2013 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.managementmania.com>
- [30] *Microsoft SharePoint* [online]. 2014 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.ms-sharepoint-portal.net/>
- [31] *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2013 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz>
- [32] *Nugget SW* [online]. 2005-2013 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.nuggetsw.cz>
- [33] *PDQM: Méně práce s řízením* [online]. 2014 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://shop.normy.biz/>
- [34] *RAKO: Historie společnosti* [online]. 2014 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://www.rako.cz>
- [35] *RAKO: Produkty značky RAKO HOME* [online]. 2014 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://www.rako.cz>
- [36] *RAKO: Představení společnosti* [online]. 2014 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://www.rako.cz>
- [37] *Sap CZ Admin Blog* [online]. 2012 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://sap-cz.blogspot.cz>
- [38] *Sbírka právních předpisů: průvodce zákony ČR* [online]. 2010 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.esipa.cz>
- [39] *Technické normy: Technické normy - Normy ČSN - Zahraniční normy* [online]. 2014 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.technickenormy.cz/>
- [40] *Účetní kavárna* [online]. 2014 [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/>
- [41] *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. 2012-2014 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz>

[42] *Vlastní cesta.cz: Zvolte si svoji vlastní cestu!* [online]. [2012] [cit. 2014-03-15].
Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz>

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha společnosti Lasselsberger k 31. 12. 2009

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti Lasselsberger k 31. 12. 2009

Příloha C: Rozvaha společnosti Lasselsberger k 31. 12. 2010

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty společnosti Lasselsberger k 31. 12. 2010

Příloha E: Rozvaha společnosti Lasselsberger k 31. 12. 2011

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty společnosti Lasselsberger k 31. 12. 2011

Příloha G: Rozvaha společnosti Lasselsberger k 31. 12. 2012

Příloha H: Výkaz zisku a ztráty společnosti Lasselsberger k 31. 12. 2012

Příloha A: Rozvaha společnosti Lasselsberger k 31. 12. 2009

Rozvaha v plném rozsahu
ke dni
31.12.2009
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma: LASSELSBERGER, s.r.o.
Sídlo účetní jednotky: Adellova 2549/1, Plzeň - Jižní Předměstí, 320 00
Identifikační číslo: 25238078

AKTIVA

	31.12.2009			31.12.2008
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM	12 540 724	-6 963 824	5 576 900	7 423 925
A. Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B. Dlouhodobý majetek	10 326 724	-6 791 778	3 534 946	4 928 238
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek	18 189	-15 529	2 660	3 036
B. I. 1. Zřizovací výdaje	0	0	0	0
2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
3. Software	18 185	-15 529	2 656	3 032
4. Ocenitelná práva	0	0	0	0
5. Goodwill (+/-)	0	0	0	0
6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	4	0	4	4
7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	9 335 318	-6 361 773	2 973 545	3 941 525
B. II. 1. Pozemky	1 259 566	-393 902	865 664	1 257 654
2. Stavby	2 904 621	-1 419 138	1 485 483	1 818 073
3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	4 964 270	-4 547 141	417 129	792 684
4. Pěstительské celky trvalých porostů	0	0	0	0
5. Základní stádo a laňná zvířata	0	0	0	0
6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	1 127	-957	170	170
7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	204 119	-635	203 484	48 669
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	1 615	0	1 615	24 275
9. Ocenovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	0	0	0	0
B. III. Dlouhodobý finanční majetek	973 217	-414 476	558 741	983 677
B. III. 1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	973 217	-414 476	558 741	983 677
2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0	0	0	0
5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C. Oběžná aktiva	2 198 556	-172 046	2 026 510	2 481 640
C. I. Zásoby	1 161 356	-95 232	1 066 124	1 373 468
C. I. 1. Materiál	216 022	-16 615	199 407	304 345
2. Nedokončená výroba a polotovary	39 232	-2 614	36 618	44 237
3. Výrobky	786 966	-73 214	713 752	928 935
4. Zvřátá	0	0	0	0
5. Zboží	119 136	-2 789	116 347	95 951
6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C. II. Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	55
C. II. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0
5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0
6. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
7. Jiné pohledávky	0	0	0	55
8. Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
C. III. Krátkodobé pohledávky	766 024	-76 814	689 210	859 142
C. III. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	645 655	-76 814	568 841	617 624
2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	26 655	0	26 655	68 758
3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0
5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
6. Stát - daňové pohledávky	13 700	0	13 700	73 934
7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	15 871	0	15 871	5 358
8. Dohadné účty aktivní	3 149	0	3 149	12 422
9. Jiné pohledávky	60 994	0	60 994	81 046
C. VI. Krátkodobý finanční majetek	271 176	0	271 176	248 975
C. IV. 1. Peníze	1 464	0	1 464	852
2. Účty v bankách	269 712	0	269 712	248 123
3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
D. Ostatní aktiva	15 444	0	15 444	14 047

PASIVA

	31.12.2009	31.12.2008
PASIVA CELKEM	5 576 900	7 423 925
A. Vlastní kapitál	2 252 686	3 329 525
A. I. Základní kapitál	2 261 303	2 261 303
A. I. 1. Základní kapitál	2 261 303	2 261 303
2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0
3. Změny základního kapitálu (+/-)	0	0
A. II. Kapitálové fondy	163 565	74 001
A. II. 1. Emisní ážio	0	0
2. Ostatní kapitálové fondy	100 000	0
3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	63 565	74 001
4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+/-)	0	0
A. III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní	82 613	82 613
A. III. 1. Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	82 613	82 613
2. Statutární a ostatní fondy	0	0
A. IV. Výsledek hospodaření minulých let	911 608	1 052 120
A. IV. 1. Nerozdělený zisk minulých let	911 608	1 052 120
2. Neuhrazená ztráta minulých let	0	0
A. V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-1 166 403	-140 512
B. Cizí zdroje	3 316 822	4 069 822
B. I. Rezervy	32 725	60 503
B. I. 1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	42 492
2. Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0
3. Rezerva na daň z příjmů	0	0
4. Ostatní rezervy	32 725	18 011
B. II. Dlouhodobé závazky	240 624	427 069
B. II. 1. Závazky z obchodních vztahů	8 824	8 824
2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	50 283	67 325
3. Závazky - podstatný vliv	0	0
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0
5. Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0
6. Vydané dluhopisy	0	0
7. Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0
8. Dohadné účty pasivní	0	0
9. Jiné závazky	0	0
10. Odložený daňový závazek	181 517	350 920
B. III. Krátkodobé závazky	942 065	1 402 475
B. III. 1. Závazky z obchodních vztahů	543 227	805 027
2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	30 000	90 000
3. Závazky - podstatný vliv	0	0
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	1 702	1 702
5. Závazky k zaměstnancům	35 636	44 752
6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	16 566	19 685
7. Stát - daňové závazky a dotace	6 365	8 711
8. Krátkodobé přijaté zálohy	13 125	13 383
9. Vydané dluhopisy	0	0
10. Dohadné účty pasivní	92 224	169 319
11. Jiné závazky	203 220	249 896
B. IV. Bankovní úvěry a výpomoci	2 101 408	2 179 775
B. IV. 1. Bankovní úvěry dlouhodobé	1 951 408	360 621
2. Krátkodobé bankovní úvěry	150 000	1 819 154
3. Krátkodobé finanční výpomoci	0	0
C. Ostatní pasiva	7 392	24 578
C. I. Časové rozlišení	7 392	24 578
C. I. 1. Výdaje příštích období	7 392	24 578
2. Výnosy příštích období	0	0

Podpisový záznam statutárního orgánu:

Ing. Roman Blažiček
jednatelIng. Vladimír Buzický
ekonomický ředitel na základě plné moci

Datum: 3. březen 2010

Právní forma účetní jednotky:

společnost s ručením omezeným

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti Lasselsberger k 31. 12. 2009

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu za období 2009 (v celých tisících Kč)

Obchodní firma: LASSELSBERGER, s.r.o.
Sídlo účetní jednotky: Adelaova 2549/1, Pízeň - Jižní Předměstí, 320 00
Identifikační číslo: 25238078

	období 2009	období 2008
I. Tržby za prodej zboží	105 270	97 830
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	74 100	62 658
+	31 170	35 172
II. Výkony	3 373 178	4 347 105
II. 1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 544 804	4 154 342
2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	-174 289	186 790
3. Aktivace	2 663	5 973
B. Výkonová spotřeba	2 330 448	3 225 013
B. 1. Spotřeba materiálu a energie	1 644 279	2 274 687
B. 2. Služby	686 169	950 326
+	1 073 900	1 157 264
C. Osobní náklady	729 392	863 091
C. 1. Mzdové náklady	544 686	641 387
C. 2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0
C. 3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	175 270	210 942
C. 4. Sociální náklady	9 436	10 762
D. Daně a poplatky	14 723	9 119
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	262 498	280 875
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	117 422	319 177
III. 1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	111 315	308 675
III. 2. Tržby z prodeje materiálu	6 107	10 502
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	166 493	367 511
F. 1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	108 626	305 740
F. 2. Prodaný materiál	57 867	61 771
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přístích období (+/-)	-26 495	-81 764
IV. Ostatní provozní výnosy	68 521	166 676
H. Ostatní provozní náklady	59 828	156 734
V. Převod provozních výnosů	0	0
I. Převod provozních nákladů	0	0
*	53 404	47 551
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	20	0
J. Prodané cenné papíry a podíly	23	0
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	80 000
VII. 1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	80 000
VII. 2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0
VII. 3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0
K. Náklady z finančního majetku	0	0
IX. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	36 180	0
L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	245 008
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	414 476	0
X. Výnosové úroky	2 606	8 356
N. Nákladové úroky	109 672	122 479
XI. Ostatní finanční výnosy	0	65 537
O. Ostatní finanční náklady	30 989	9 460
XII. Převod finančních výnosů	0	0
P. Převod finančních nákladů	0	0
*	-516 354	-223 054
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	-6 378	-34 991
Q. 1. - splatná	0	0
Q. 2. - odložená	-6 378	-34 991
**	-456 572	-140 512
XIII. Mimořádné výnosy	0	0
R. Mimořádné náklady	872 856	0
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	-163 025	0
S. 1. - splatná	0	0
S. 2. - odložená	-163 025	0
*	-709 831	0
***	-1 166 403	-140 512
***	-1 335 806	-175 503

Podpisový záznam statutárního orgánu:

Ing. Roman Blažiček
jednatel

Ing. Vladimír Buzický
ekonomický ředitel na základě plné moci

Datum: 3. březen 2010

Příloha C: Rozvaha společnosti Lasselsberger k 31. 12. 2010

Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31.12.2010 (v celých tisících Kč)

Obchodní firma: LASSELSBERGER, s.r.o.
Sídlo účetní jednotky: Adolova 2549/1, Plzeň - Jižní Předměstí, 320 00
Identifikační číslo: 25238078

AKTIVA

	31.12.2010			31.12.2009
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM	11 640 191	-6 247 302	5 392 889	5 576 900
A. Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B. Dlouhodobý majetek	9 138 559	-6 058 243	3 080 316	3 534 946
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek	18 973	-16 608	2 365	2 660
B. I. 1. Zřizovací výdaje	0	0	0	0
2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
3. Software	18 973	-16 608	2 365	2 656
4. Ocenitelná práva	0	0	0	0
5. Goodwill (+/-)	0	0	0	0
6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	4
7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	8 228 807	-5 488 750	2 740 057	2 973 545
B. II. 1. Pozemky	1 070 642	-260 690	809 952	865 664
2. Stavby	2 698 334	-1 316 568	1 381 766	1 485 483
3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	4 435 634	-3 909 900	525 734	417 129
4. Pěstičské celky trvalých porostů	0	0	0	0
5. Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0
6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	1 127	-957	170	170
7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	13 271	-635	12 636	203 484
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	9 799	0	9 799	1 615
9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	0	0	0	0
B. III. Dlouhodobý finanční majetek	890 779	-552 885	337 894	558 741
B. III. 1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	890 779	-552 885	337 894	558 741
2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0	0	0	0
5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C. Oběžná aktiva	2 489 797	-189 059	2 300 738	2 026 510
C. I. Zásoby	1 368 853	-156 555	1 212 298	1 066 124
C. I. 1. Materiál	157 665	-7 539	150 126	199 407
2. Nedokončená výroba a polotovary	25 084	-946	24 138	36 618
3. Výrobky	1 080 742	-143 405	937 337	713 752
4. Zvířata	0	0	0	0
5. Zboží	105 362	-4 665	100 697	116 347
6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C. II. Dlouhodobé pohledávky	11 256	0	11 256	7 775
C. II. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0
5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	11 256	0	11 256	7 775
6. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
7. Jiné pohledávky	0	0	0	0
8. Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
C. III. Krátkodobé pohledávky	740 830	-32 504	708 326	681 435
C. III. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	588 597	-32 504	556 093	568 841
2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	26 655	0	26 655	26 655
3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0
5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
6. Stát - daňové pohledávky	23 786	0	23 786	13 700
7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	18 538	0	18 538	8 096
8. Dohadné účty aktivní	1	0	1	3 149
9. Jiné pohledávky	83 253	0	83 253	60 994
C. VI. Krátkodobý finanční majetek	368 858	0	368 858	271 176
C. IV. 1. Peníze	883	0	883	1 464
2. Účty v bankách	367 975	0	367 975	269 712
3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
D. Ostatní aktiva	11 835	0	11 835	15 444
D. I. Časové rozlišení	11 835	0	11 835	15 444
D. I. 1. Náklady příštích období	11 835	0	11 835	15 444
2. Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
3. Příjmy příštích období	0	0	0	0

PASIVA

	31.12.2010	31.12.2009
PASIVA CELKEM	5 392 889	5 576 900
A. Vlastní kapitál	2 311 055	2 252 686
A. I. Základní kapitál	2 261 303	2 261 303
A. I. 1. Základní kapitál	2 261 303	2 261 303
A. I. 2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0
A. I. 3. Změny základního kapitálu (+/-)	0	0
A. II. Kapitálové fondy	100 000	163 565
A. II. 1. Emisní ážio	0	0
A. II. 2. Ostatní kapitálové fondy	100 000	100 000
A. II. 3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	0	63 565
A. II. 4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+/-)	0	0
A. III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní	0	82 613
A. III. 1. Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	0	82 613
A. III. 2. Statutární a ostatní fondy	0	0
A. IV. Výsledek hospodářství minulých let	-172 182	911 608
A. IV. 1. Nerozdělený zisk minulých let	0	911 608
A. IV. 2. Neuhrazená ztráta minulých let	-172 182	0
A. V. Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-)	121 934	-1 166 403
B. Cizí zdroje	3 075 543	3 316 622
B. I. Rezervy	13 766	32 725
B. I. 1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0
B. I. 2. Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0
B. I. 3. Rezerva na daň z příjmů	0	0
B. I. 4. Ostatní rezervy	13 766	32 725
B. II. Dlouhodobé závazky	233 703	240 624
B. II. 1. Závazky z obchodních vztahů	8 824	8 824
B. II. 2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	50 283
B. II. 3. Závazky - podstatný vliv	0	0
B. II. 4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0
B. II. 5. Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0
B. II. 6. Vydané dluhopisy	0	0
B. II. 7. Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0
B. II. 8. Dohadné účty pasivní	0	0
B. II. 9. Jiné závazky	0	0
B. II. 10. Odložený daňový závazek	224 879	181 517
B. III. Krátkodobé závazky	809 011	942 065
B. III. 1. Závazky z obchodních vztahů	566 489	543 227
B. III. 2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	30 000
B. III. 3. Závazky - podstatný vliv	0	0
B. III. 4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	100	1 702
B. III. 5. Závazky k zaměstnancům	33 016	35 636
B. III. 6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	16 497	16 566
B. III. 7. Slat - daňové závazky a dotace	4 556	6 365
B. III. 8. Krátkodobé přijaté zálohy	14 011	13 125
B. III. 9. Vydané dluhopisy	0	0
B. III. 10. Dohadné účty pasivní	112 198	92 224
B. III. 11. Jiné závazky	62 144	203 220
B. IV. Bankovní úvěry a výpomoci	2 019 063	2 101 408
B. IV. 1. Bankovní úvěry dlouhodobé	157 788	1 951 408
B. IV. 2. Krátkodobé bankovní úvěry	1 861 275	150 000
B. IV. 3. Krátkodobé finanční výpomoci	0	0
C. Ostatní pasiva	6 291	7 392
C. I. Časové rozlišení	6 291	7 392
C. I. 1. Výdaje příštích období	6 291	7 392
C. I. 2. Výnosy příštích období	0	0

Podpisový záznam statutárního orgánu:

Ing. Roman Blažíček
jednatel

Ing. Vladimír Buzický
ekonomický ředitel na základě plné moci

Datum:

12. březen 2011

Právní forma účetní jednotky:

společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, účetní poradenství.

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty společnosti Lasselsberger k 31. 12. 2010

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu za období 2010 (v celých tisících Kč)

Obchodní firma: LASSELSBERGER, s.r.o.
Sídlo účetní jednotky: Adelova 2549/1, Plzeň - Jižní Předměstí, 320 00
Identifikační číslo: 25238078

	období 2010	období 2009
I. Tržby za prodej zboží	124 360	105 270
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	78 461	74 100
+	45 899	31 170
II. Výkony	3 246 530	3 373 178
II. 1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 214 668	3 544 804
2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	25 723	-174 289
3. Aktivace	6 139	2 663
B. Výkonová spotřeba	2 286 011	2 330 448
B. 1. Spotřeba materiálu a energie	1 680 467	1 644 279
2. Služby	585 544	686 169
+	1 026 418	1 073 900
C. Osobní náklady	663 198	729 392
C. 1. Mzdové náklady	495 237	544 686
2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0
3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	159 824	175 270
4. Sociální náklady	8 137	9 436
D. Daně a poplatky	9 656	14 723
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	213 995	262 498
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	27 883	117 422
III. 1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	22 215	111 315
2. Tržby z prodeje materiálu	5 668	6 107
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22 291	166 493
F. 1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	21 457	108 626
2. Prodáný materiál	834	57 867
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přítelích období (+/-)	-160 400	-26 495
IV. Ostatní provozní výnosy	68 593	68 521
H. Ostatní provozní náklady	112 025	59 828
V. Převod provozních výnosů	0	0
I. Převod provozních nákladů	0	0
*	263 129	53 404
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	20
J. Prodáné cenné papíry a podíly	0	23
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	7 898	0
VII. 1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	7 898	0
2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0
3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0
K. Náklady z finančního majetku	0	0
IX. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	84 985	36 180
L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	138 409	414 476
X. Výnosové úroky	1 195	2 606
N. Nákladové úroky	98 579	109 672
XI. Ostatní finanční výnosy	0	0
O. Ostatní finanční náklady	25 628	30 989
XII. Převod finančních výnosů	0	0
P. Převod finančních nákladů	0	0
*	-168 538	-516 354
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	-9 450	-6 378
Q. 1. - splatná	11	0
2. - odložená	-9 461	-6 378
**	104 041	-456 572
XIII. Mimořádné výnosy	585 357	0
R. Mimořádné náklady	514 641	872 856
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	52 823	-163 025
S. 1. - splatná	0	0
2. - odložená	52 823	-163 025
*	17 893	-709 831
***	121 934	-1 166 403
***	165 307	-1 335 806

Podpisový záznam statutárního orgánu:

Ing. Roman Blažiček Ing. Vladimír Buzický
jednatel ekonomický ředitel na základě plné moci

Datum: 12. březen 2011

Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
účetní poradenství.

Příloha E: Rozvaha společnosti Lasselsberger k 31. 12. 2011

Rozvaha v plném rozsahu
ke dni
31.12.2011
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma: LASSELSBERGER, s.r.o.
Sídlo účetní jednotky: Adelova 2549/1, Plzeň - Jižní Předměstí, 320 00
Identifikační číslo: 25238078

AKTIVA

	31.12.2011			31.12.2010
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM	11 666 150	-6 167 321	5 498 829	5 392 889
A. Pohledávky za upsány základní kapitál				0
B. Dlouhodobý majetek	9 010 432	-6 007 103	3 003 329	3 080 316
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek	17 519	-16 164	1 355	2 365
B. I. 1. Zřizovací výdaje	0	0	0	0
B. I. 2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
B. I. 3. Software	17 404	-16 164	1 240	2 365
B. I. 4. Ocenitelná práva	0	0	0	0
B. I. 5. Goodwill (+/-)	0	0	0	0
B. I. 6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	1	0	1	0
B. I. 7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	114	0	114	0
B. I. 8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	8 102 550	-5 433 514	2 669 036	2 740 057
B. II. 1. Pozemky	1 060 474	-253 311	807 163	809 952
B. II. 2. Stavby	2 681 138	-1 349 438	1 331 700	1 381 766
B. II. 3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	4 304 305	-3 829 173	475 132	525 734
B. II. 4. Pěstičské celky trvalých porostů	0	0	0	0
B. II. 5. Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0
B. II. 6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	1 127	-957	170	170
B. II. 7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	45 899	-635	45 264	12 635
B. II. 8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	9 607	0	9 607	9 799
B. II. 9. Oceňovací rozdíly k nabytému majetku (+/-)	0	0	0	0
B. III. Dlouhodobý finanční majetek	890 363	-557 425	332 938	337 894
B. III. 1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	890 363	-557 425	332 938	337 894
B. III. 2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
B. III. 3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
B. III. 4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0	0	0	0
B. III. 5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C. Oběžná aktiva	2 644 762	-160 218	2 484 544	2 300 736
C. I. Zásoby	1 469 445	-125 114	1 344 331	1 212 298
C. I. 1. Materiál	238 497	-9 408	229 089	150 126
C. I. 2. Nedokončená výroba a polotovary	32 343	-992	31 351	24 138
C. I. 3. Výrobky	1 054 784	-109 704	945 080	937 337
C. I. 4. Zvířata	0	0	0	0
C. I. 5. Zboží	143 821	-5 010	138 811	100 697
C. I. 6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C. II. Dlouhodobé pohledávky	16 127	0	16 127	11 256
C. II. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
C. II. 2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
C. II. 3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
C. II. 4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0
C. II. 5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	16 127	0	16 127	11 256
C. II. 6. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
C. II. 7. Jiné pohledávky	0	0	0	0
C. II. 8. Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
C. III. Krátkodobé pohledávky	808 999	-35 104	773 895	708 326
C. III. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	624 077	-35 104	588 973	556 093
C. III. 2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	26 655	0	26 655	26 655
C. III. 3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
C. III. 4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0
C. III. 5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
C. III. 6. Stát - daňové pohledávky	47 402	0	47 402	23 786
C. III. 7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	17 024	0	17 024	18 538
C. III. 8. Dohadné účty aktivní	6 957	0	6 957	1
C. III. 9. Jiné pohledávky	86 884	0	86 884	83 253
C. VI. Krátkodobý finanční majetek	350 191	0	350 191	368 858
C. IV. 1. Peníze	641	0	641	883
C. IV. 2. Účty v bankách	349 550	0	349 550	367 975
C. IV. 3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
C. IV. 4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
D. Ostatní aktiva	10 956	0	10 956	11 835
D. I. Časové rozlišení	10 956	0	10 956	11 835
D. I. 1. Náklady příštích období	10 950	0	10 950	11 835
D. I. 2. Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
D. I. 3. Příjmy příštích období	6	0	6	0

PASIVA

	31.12.2011	31.12.2010
PASIVA CELKEM	5 498 829	5 392 889
A. Vlastní kapitál	2 445 235	2 311 055
A. I. Základní kapitál	2 261 303	2 261 303
A. I. 1. Základní kapitál	2 261 303	2 261 303
A. I. 2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0
A. I. 3. Změny základního kapitálu (+/-)	0	0
A. II. Kapitálové fondy	100 000	100 000
A. II. 1. Emisní ážio	0	0
A. II. 2. Ostatní kapitálové fondy	100 000	100 000
A. II. 3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	0	0
A. II. 4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+/-)	0	0
A. III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	6 097	0
A. III. 1. Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	6 097	0
A. III. 2. Statutární a ostatní fondy	0	0
A. IV. Výsledek hospodaření minulých let	-56 345	-172 182
A. IV. 1. Nerozdělený zisk minulých let	0	0
A. IV. 2. Neuhrazená ztráta minulých let	-56 345	-172 182
A. V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	134 180	121 934
B. Cizí zdroje	3 050 162	3 075 543
B. I. Rezervy	13 312	13 766
B. I. 1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0
B. I. 2. Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0
B. I. 3. Rezerva na daň z příjmů	0	0
B. I. 4. Ostatní rezervy	13 312	13 766
B. II. Dlouhodobé závazky	250 652	233 703
B. II. 1. Závazky z obchodních vztahů	8 824	8 824
B. II. 2. Závazky - ovládající a fiducií osoba	0	0
B. II. 3. Závazky - podstatný vliv	0	0
B. II. 4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0
B. II. 5. Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0
B. II. 6. Vydané dluhopisy	0	0
B. II. 7. Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0
B. II. 8. Dohadné účty pasivní	0	0
B. II. 9. Jiné závazky	0	0
B. II. 10. Odložený daňový závazek	241 828	224 879
B. III. Krátkodobé závazky	897 829	809 011
B. III. 1. Závazky z obchodních vztahů	701 036	566 489
B. III. 2. Závazky - ovládající a fiducií osoba	5 000	0
B. III. 3. Závazky - podstatný vliv	0	0
B. III. 4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	100	100
B. III. 5. Závazky k zaměstnancům	30 149	33 016
B. III. 6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	16 337	16 497
B. III. 7. Stát - daňové závazky a dotace	4 244	4 556
B. III. 8. Krátkodobé přijaté zálohy	17 319	14 011
B. III. 9. Vydané dluhopisy	0	0
B. III. 10. Dohadné účty pasivní	94 230	112 198
B. III. 11. Jiné závazky	29 414	62 144
B. IV. Bankovní úvěry a výpomoci	1 888 389	2 019 063
B. IV. 1. Bankovní úvěry dlouhodobé	0	157 768
B. IV. 2. Krátkodobé bankovní úvěry	1 888 389	1 861 275
B. IV. 3. Krátkodobé finanční výpomoci	0	0
C. Ostatní pasiva	3 412	6 291
C. I. Časové rozlišení	3 412	6 291
C. I. 1. Výdaje příštích období	3 412	6 291
C. I. 2. Výnosy příštích období	0	0

Podpisový záznam statutárního orgánu:

Ing. Roman Blažiček
generální ředitel

Datum:

Právní forma účetní jednotky:

Ing. Vladimír Buzický
ekonomický ředitel na základě plné moci

12. března 2012

společnost s ručením omezeným

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty společnosti Lasselsberger k 31. 12. 2011

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu za období 01-12/2011 (v celých tisících Kč)

Obchodní firma: LASSELSBERGER, s.r.o.

Sídlo účetní jednotky: Adekova 2549/1, Plzeň - Jižní Předměstí, 320 00

Identifikační číslo: 25238078

	období 01-12/2011	období 01-12/2010
I. Tržby za prodej zboží	214 892	124 360
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	144 802	78 461
+	70 090	45 899
II. Výkony	3 288 976	3 246 530
II. 1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 304 690	3 214 668
II. 2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	-17 605	25 723
II. 3. Aktivace	1 891	6 139
B. Výkonová spotřeba	2 287 365	2 266 011
B. 1. Spotřeba materiálu a energie	1 667 299	1 680 467
B. 2. Služby	620 066	585 544
+	1 071 701	1 026 418
C. Osobní náklady	663 435	663 196
C. 1. Mzdové náklady	488 707	495 237
C. 2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0
C. 3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	165 345	159 824
C. 4. Sociální náklady	9 383	8 137
D. Daně a poplatky	9 364	9 656
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	177 790	213 995
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	46 658	27 883
III. 1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	39 965	22 215
III. 2. Tržby z prodeje materiálu	6 693	5 668
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	43 846	22 291
F. 1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	36 998	21 457
F. 2. Prodaný materiál	6 848	834
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	-29 295	-160 400
IV. Ostatní provozní výnosy	63 781	69 593
H. Ostatní provozní náklady	68 998	112 025
V. Převod provozních výnosů	0	0
I. Převod provozních nákladů	0	0
*	248 002	263 129
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J. Prodané cenné papíry a podíly		
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	3 084	7 898
1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	3 084	7 898
VII. 2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0
VII. 3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0
K. Náklady z finančního majetku	0	0
IX. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	84 985
L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	13 119	0
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	4 540	138 409
X. Výnosové úroky	1 361	1 195
N. Nákladové úroky	86 978	98 579
XI. Ostatní finanční výnosy	7 008	0
O. Ostatní finanční náklady	11 248	25 628
XII. Převod finančních výnosů	0	0
P. Převod finančních nákladů	0	0
*	-104 432	-168 538
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	7 820	-9 450
Q. 1. - splatná	0	11
Q. 2. - odložená	7 820	-9 461
**	135 750	104 041
XIII. Mimořádné výnosy	41 089	585 357
R. Mimořádné náklady	33 530	514 641
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	9 129	52 823
S. 1. - splatná	9 129	52 823
S. 2. - odložená		
*	-1 570	17 893
***	134 180	121 934
***	151 129	165 307

Podpisový záznam statutárního orgánu:

Ing. Roman Blažiček
generální ředitel
Datum:

Ing. Vladimír Buzický
ekonomický ředitel na základě plné moci

12. března 2012

Právní forma účetní jednotky:

společnost s ručením omezeným

Příloha G: Rozvaha společnosti Lasselsberger k 31. 12. 2012

**Rozvaha v plném rozsahu
ke dni
31.12.2012
(v celých tisících Kč)**

Obchodní firma: LASSELSBERGER, s.r.o.
Sídlo účetní jednotky: Adelova 2549/1, Plzeň - Jižní Předměstí, 320 00
Identifikační číslo: 25238078

AKTIVA

	31.12.2012			31.12.2011
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM	11 212 349	-6 022 834	5 189 515	5 498 829
A. Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B. Dlouhodobý majetek	8 679 339	-5 828 689	2 850 650	3 003 329
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek	115 778	-15 660	100 118	1 355
B. I. 1. Software	15 999	-15 660	339	1 240
B. I. 2. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	99 779	0	99 779	1
B. I. 3. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	114
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	7 673 198	-5 255 604	2 417 594	2 669 036
B. II. 1. Pozemky	1 010 813	-250 693	760 120	807 163
B. II. 2. Stavby	2 462 822	-1 341 788	1 121 034	1 331 700
B. II. 3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	4 151 226	-3 661 531	489 695	475 132
B. II. 4. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	1 127	-957	170	170
B. II. 5. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	41 094	-635	40 459	45 264
B. II. 6. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	6 116	0	6 116	9 607
B. III. Dlouhodobý finanční majetek	890 363	-557 425	332 938	332 938
B. III. 1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	890 363	-557 425	332 938	332 938
C. Oběžná aktiva	2 509 479	-194 145	2 315 334	2 484 544
C. I. Zásoby	1 655 175	-133 662	1 521 513	1 344 331
C. I. 1. Materiál	185 596	-11 286	174 310	229 089
C. I. 2. Nedokončená výroba a polotovary	32 758	-1 059	31 699	31 351
C. I. 3. Výrobky	1 275 525	-115 701	1 159 824	945 080
C. I. 4. Zboží	161 144	-5 616	155 528	138 811
C. I. 5. Poskytnuté zálohy na zásoby	152	0	152	0
C. II. Dlouhodobé pohledávky	26 160	0	26 160	21 379
C. II. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	4 252	0	4 252	5 252
C. II. 2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	21 908	0	21 908	16 127
C. III. Krátkodobé pohledávky	729 540	-60 483	669 057	768 643
C. III. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	572 783	-60 483	512 300	583 721
C. III. 2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	17 560	0	17 560	26 655
C. III. 3. Stát - daňové pohledávky	52 041	0	52 041	47 402
C. III. 4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	24 201	0	24 201	17 024
C. III. 5. Dohadné účty aktivní	3 436	0	3 436	6 957
C. III. 6. Jiné pohledávky	59 519	0	59 519	86 884
C. VI. Krátkodobý finanční majetek	98 604	0	98 604	350 191
C. IV. 1. Peníze	646	0	646	641
C. IV. 2. Účty v bankách	97 958	0	97 958	349 550
D. Ostatní aktiva	23 531	0	23 531	10 956
D. I. Časové rozlišení	23 531	0	23 531	10 956
D. I. 1. Náklady příštích období	23 531	0	23 531	10 950

PASIVA

	31.12.2012	31.12.2011
PASIVA CELKEM	5 189 515	5 498 829
A. Vlastní kapitál	2 361 207	2 445 235
A. I. Základní kapitál	2 261 303	2 261 303
A. I. 1. Základní kapitál	2 261 303	2 261 303
A. II. Kapitálové fondy	100 000	100 000
A. II. 1. Ostatní kapitálové fondy	100 000	100 000
A. III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní	12 806	6 097
A. III. 1. Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	12 806	6 097
A. IV. Výsledek hospodáření minulých let	71 126	-56 345
A. IV. 1. Nerozdělený zisk minulých let	71 126	0
A. IV. 2. Neuhrazená ztráta minulých let	0	-56 345
A. V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-84 028	134 180
B. Cizí zdroje	2 816 185	3 050 182
B. I. Rezervy	14 593	13 312
B. I. 1. Rezerva na daň z příjmů	11	0
B. I. 2. Ostatní rezervy	14 582	13 312
B. II. Dlouhodobé závazky	228 508	250 652
B. II. 1. Závazky z obchodních vztahů	0	8 824
B. II. 2. Odložený daňový závazek	228 508	241 828
B. III. Krátkodobé závazky	995 479	897 829
B. III. 1. Závazky z obchodních vztahů	763 470	701 036
B. III. 2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	5 000
B. III. 3. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	100	100
B. III. 4. Závazky k zaměstnancům	30 386	30 149
B. III. 5. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	15 509	16 337
B. III. 6. Stát - daňové závazky a dotace	3 787	4 244
B. III. 7. Krátkodobé přijaté zálohy	15 432	17 319
B. III. 8. Dohadné účty pasivní	166 795	94 230
B. III. 9. Jiné závazky	0	29 414
B. IV. Bankovní úvěry a výpomoci	1 577 605	1 888 389
B. IV. 1. Bankovní úvěry dlouhodobé	1 417 605	0
B. IV. 2. Krátkodobé bankovní úvěry	160 000	1 888 389
C. Ostatní pasiva	12 123	3 412
C. I. Časové rozlišení	12 123	3 412
C. I. 1. Výdaje příštích období	5 983	3 412
C. I. 2. Výnosy příštích období	6 140	0

Podpisový záznam statutárního orgánu:

Ing. Roman Blazíček
jednatel

Ing. Vladimír Buzický
ekonomický ředitel na základě plné moci

Datum:

4. březen 2013

Právní forma účetní jednotky:

společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, účetní poradenství

Příloha H: Výkaz zisku a ztráty společnosti Lasselsberger k 31. 12. 2012

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu za období 2012 (v celých tisících Kč)

Obchodní firma:

LASSELSBERGER, s.r.o.

Sídlo účetní jednotky:

Adelova 2549/1, Plzeň - Jižní Předměstí, 320 00

Identifikační číslo:

25238078

	období 2012	období 2011
I. Tržby za prodej zboží	182 744	214 892
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	127 888	144 802
+ Obchodní marže	54 856	70 090
II. Výkony	3 503 476	3 288 976
II. 1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 271 788	3 304 690
2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	214 685	-17 605
3. Aktivace	17 003	1 891
B. Výkonová spotřeba	2 512 392	2 287 365
B. 1. Spotřeba materiálu a energie	1 885 004	1 667 299
B. 2. Služby	627 388	620 066
+ Přidaná hodnota	1 045 940	1 071 701
C. Osobní náklady	658 961	663 435
C. 1. Mzdové náklady	475 503	488 707
C. 2. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	156 855	165 345
C. 3. Sociální náklady	26 603	9 383
D. Daně a poplatky	14 086	9 364
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	164 611	177 790
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	123 918	46 658
III. 1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	120 210	39 965
III. 2. Tržby z prodeje materiálu	3 708	6 693
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	242 788	43 846
F. 1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	239 480	36 998
F. 2. Prodaný materiál	3 308	6 848
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	35 197	-29 295
IV. Ostatní provozní výnosy	52 771	63 781
H. Ostatní provozní náklady	129 976	68 998
* Provozní výsledek hospodaření	-22 990	248 002
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	3 084
VII. 1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobám a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	3 084
IX. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	30 275	0
L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	13 119
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	0	4 540
X. Výnosové úroky	1 485	1 361
N. Nákladové úroky	78 175	86 978
XI. Ostatní finanční výnosy	0	7 008
O. Ostatní finanční náklady	32 262	11 248
* Finanční výsledek hospodaření	-78 677	-104 432

		období 2012	období 2011
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-14 487	7 820
Q.	1. - splatná	11	0
Q.	2. - odložená	-14 498	7 820
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-87 180	135 750
XIII.	Mimořádné výnosy	12 951	41 089
R.	Mimořádné náklady	8 621	33 530
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	1 178	9 129
S.	1. - odložená	1 178	9 129
*	Mimořádný výsledek hospodaření	3 152	-1 570
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	<u>-84 028</u>	<u>134 180</u>
***	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-97 337	151 129

Podpisový záznam statutárního orgánu:

Ing. Roman Blažíček
jednatel

Ing. Vladimír Buzický
ekonomický ředitel na základě plné moci

Datum:

4. březen 2013

Právní forma účetní jednotky:

společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
účetní poradenství

Abstrakt

ŠMÍDOVÁ, Kateřina. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 74 s., 2014

Klíčová slova: konkurenceschopnost, PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, finanční analýza

Předložená práce je zaměřena na zhodnocení současné ekonomické situace a konkurenceschopnosti společnosti Lasselsberger, s. r. o. na trhu keramických obkladů a dlažeb. Dále přináší návrhy opatření ke zlepšení této situace a k posílení konkurenčního postavení společnosti. Začátek práce je věnován charakteristice společnosti Lasselsberger, s. r. o., popisu jejího historického vývoje, cílů, podnikatelské činnosti a nabízených produktů. Pro zhodnocení současné konkurenční pozice společnosti na trhu je vypracována analýza vnitřního a vnějšího okolí podniku. Pro posouzení vnějšího okolí společnosti je aplikována PEST analýza a Porterův model pěti sil, pro zhodnocení vnitřního okolí je zpracována analýza vnitřních zdrojů a schopností. Pro zhodnocení stávající ekonomické situace společnosti jsou využity poměrové ukazatele finanční analýzy. Na základě výsledků výše zmíněných analýz je zpracována SWOT analýza společnosti. V závěru práce jsou závisle na výsledcích zpracovaných analýz navržena opatření ke zlepšení stávající ekonomické situace a konkurenceschopnosti společnosti.

Abstract

ŠMÍDOVÁ, Kateřina. *Analysis of the Competitiveness of the Selected Company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 74 pages, 2014

Keywords: competitiveness, PEST analysis, Porter five forces analysis, SWOT analysis, financial analysis

The presented bachelor thesis is focused on evaluation of current economic situation and competitiveness of the company Lasselsberger, s.r.o. on the market of ceramic wall and floor tiles. The thesis brings suggestions for improvement of economical health of the company and for its market share increase. The first chapter of the thesis describes characteristics of the company Lasselsberger, s. r. o., its history, goals and strategies, business activities and marketed products. Enviromental analysis of internal and external enviroment of the company has been accomplished to evaluate current competitiveness of the company on the market. The Porter five forces analysis and the PEST analysis (Political, Economic, Social and Technological analysis) has been perfomed to justify external micro and macro enviroment of the company. Internal business enviroment has been assessed in the analysis of internal company resources and abilities. The financial ratios have been used for financial analysis of the current economic situation of the company. The SWOT analysis of the company has been carried out on the basis of results of the above mentioned analyses. Conclusions of the bachelor thesis suggest actions for improvement of the current economic situation and competitiveness of the company. The recommended actions are based on outputs that have resulted from all investigations and analyses performed.