

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

Analysis of Competition Ability of the Selected Company

Vendula Strádalová

Cheb 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vendula STRÁDALOVÁ**

Osobní číslo: **K14B0023K**

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. Zpracujte teoretickou část týkající se konkurenceschopnosti podniku.
2. Charakterizujte zvolený podnik.
3. Añalyzujte vnitřní a vnější prostředí daného podniku.
4. Zpracujte SWOT analýzu podniku.
5. Na základě zpracovaných analýz zhodnoťte pozici společnosti a navrhněte opatření pro zlepšení její konkurenceschopnosti.

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

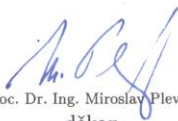
- **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing*. 2. vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- **KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane.** *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- **KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana.** *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- **KUBÍČKOVÁ, Dana, JINDŘICHOVSKÁ, Irena.** *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.
- **SOUČEK, Zdeněk.** *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.**

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **21. října 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2017**



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 21. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“

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

Cheb dne

.....
podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce paní Ing. Mgr. Petře Skálové Ph.D. za odborný dohled, konzultace a připomínky.

Můj vděk také patří panu Stefanu Goerke, zaměstnanci společnosti Stauener palet s.r.o. za jeho čas a pomoc, kterou mi věnoval při získávání podkladů.

Obsah

0	Úvod	7
1	Základní pojmy	9
1.1	Konkurence a konkurenceschopnost.....	9
1.2	Metody měření konkurenceschopnosti.....	10
1.3	Analýza makroprostředí.....	10
1.3.1	PEST analýza	10
1.4	Analýza mikroprostředí.....	11
1.4.1	Analýza odvětví	12
1.4.2	Porterův model pěti sil	12
1.4.3	Analýza zdrojů	13
1.5	Finanční analýza	14
1.6	SWOT analýza	18
2	konkurenceschopnosti společnosti Stauner palet s.r.o.	20
2.1	Stauner palet s.r.o.	20
2.2	Analýza makroprostředí	22
2.3	Analýza mikroprostředí.....	30
2.3.1	Analýza odvětví	31
2.3.2	Porterův model pěti sil	36
2.3.3	Interní analýza.....	43
2.4	Finanční analýza	45
3	Návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti.....	52
4	Závěr.....	54
5	SEZNAM ZDROJŮ	55
6	Seznam Tabulek	58
7	Seznam grafů.....	59
8	Seznam obrázků	60
9	Seznam příloh.....	61

0 Úvod

Každý člověk se snaží být úspěšný, v tom co právě dělá. Dosažení vytyčeného cíle v nás vyvolává pocit uspokojení a hrdosti a to samé platí i pro podniky. Každý z nich se snaží uspět v oblasti svého podnikání a dosáhnout stanovených cílů. V dnešním světě, kde každý den dochází k obrovským změnám, to znamená, neustále čelit hrozbám a konkurenci. Aby podniky uspěly, musí být ve všech směrech výborné anebo alespoň srovnatelné s konkurenty. Pokud chtějí být podniky opravdu úspěšné, musí své konkurenty v něčem předstihnout. To znamená, že musejí být jedinečné, unikátní.

Důležitost této jedinečnosti a unikátnosti vystihl dokonale M. Hammer, který pronesl „Jedině podniky, které chtějí být nejlepší a snaží se předstihnout ostatní, mají naději na přežití ve světě, kde se všichni snaží o totéž.“ (Souček 2015, s. 17)

Aby mohl podnik přežít, ale i prosperovat, musí neustále nalézat co nejlepší strategie, které jsou založené na nalezení konkurenčních výhod a jejich uplatnění v praxi. Při tvorbě jakékoliv strategie musíme v první řadě poznat a analyzovat všechny faktory, které mohou mít vliv na dosažení cíle. Na podnik působí faktory dvojího typu. Za první jsou to faktory vnějšího prostředí a za druhé vnitropodnikové faktory. Ty všechny mají zásadní vliv na organizaci a její části. Neméně důležitá je také analýza pozice organizace na trhu a pozice vůči konkurentům a zjištění její strategické způsobilosti. To vše je nezbytné k tomu, aby mohl podnik vyhodnotit své silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí. Výsledkem takové strategické analýzy budou odpovědi na dvě základní otázky: Kde se nacházíme? Kam můžeme směřovat?

Analýza konkurenceschopnosti je tématem bakalářské práce. Tato analýza je aplikována na podnik Stauner palet s.r.o. Hlavní činností vybrané organizace je výroba transportních palet pro automobilový průmysl. Firma působí na trhu již od roku 1999 a během této doby se stala jedním ze stálých dodavatelů předních evropských výrobců automobilů.

Cílem této práce je na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku a SWOT analýzy, zhodnotit pozici a navrhnout opatření pro zlepšení konkurenceschopnosti. Práce je rozdělena na dvě základní části. První část je teoretická a jsou v ní vysvětleny pojmy konkurence, konkurenceschopnost, finanční a strategická analýza, nástroje a účel. V druhé části je provedena analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku a to

pomocí metod popsaných v teoretické části. Analýza mikroprostředí je provedena na základě Porterova modelu pěti sil. Analýza makroprostředí je postavena na metodě PEST a interní analýze podniku. Finanční situace je posuzována na základě poměrových ukazatelů. Na konci praktické části je pomocí metody SWOT provedeno shrnutí všech poznatků. V závěru práce je zhodnocena pozice společnosti a jsou navržena opatření pro zlepšení její konkurenceschopnosti.

1 Základní pojmy

Každý podnik je součástí **tržního systému**. Vykonává svoji činnost ve spolupráci s ostatními **účastníky trhu**, tedy prodejci a zákazníci. Během svého působení na trhu je neustále vystaven konkurenčnímu boji. Jeho konkurenty jsou v podstatě všechny podniky, které nabízejí stejné nebo podobné produkty a snaží se získat stávající zákazníky a dodavatele konkurenčního podniku a zároveň usilují o získání nových zákazníků a dodavatelů na trhu. V tomto úsilí slouží podniku dva nástroje. První z nich je nabídka spojená s nějakým věcným zvýhodněním a druhým způsobem je cenová konkurence.

1.1 Konkurence a konkurenceschopnost

Konkurence dle slovníku cizích slov (2002, str. 205) znamená **soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž**. Pojem konkurence má tedy široký význam, a to nejen ekonomický, ale i sociální, kulturní, etický, politický atd. V této práci bude pro nás rozhodující zejména ekonomické hledisko.

Mikroekonomie konkurenci obvykle definuje jako **rivalitu** mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží, tedy jako konkurenci napříč trhem. To znamená **střetávání nabídky a poptávky**.

V mikroekonomické teorii se rozlišují různé stupně a formy konkurence podle stanovených předpokladů. Někde si konkurenti konkurují **cenou**, jinde pomocí **reklamy** atd., což je způsobeno tržními okolnostmi, tzv. strukturou konkurence apod (Mikoláš, 2005).

Konkurenceschopnost lze charakterizovat jako **souhrn předpokladů** pro dosahování dlouhodobě udržitelného růstu podniku a tím i zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách vnitřní a vnější rovnováhy. Konkurenceschopnost firem lze chápat jako schopnost neustálého růstu produktivity, tj. dosahovat s omezenými vstupy práce a kapitálu vyšších výstupů (Kislingerová a kol. 2008).

„Dosažení a udržení konkurenceschopnosti je životní otázkou podniku.“ (Souček 2015, s. 18). Z toho plyne, že snaha o dosažení a udržení konkurenceschopnosti by měla patřit mezi hlavní strategické cíle podniku. Jen tak dokáže přežít v současném konkurenčním světě.

1.2 Metody měření konkurenceschopnosti

Existuje mnoho metod, pomocí kterých lze měřit konkurenceschopnost podniku. Pro potřeby této práce jsou použity některé z nich. V druhé části práce je za pomoci PEST analýzy popsáno makroprostředí podniku. Tato analýza vyjadřuje základní vlivy makrookolí pomocí čtyř základních faktorů a to politického, ekonomického, sociálního a technologického. K analýze mikroprostředí a všech jeho vlivů je použit **Porterův model pěti sil**. Následně je **analyzován vnitřní potenciál a finanční stránka podniku**. Za pomoci vybraných ukazatelů je srovnáván daný podnik s konkurencí a je hodnocena jeho výkonost. V závěru této práce jsou všechny zjištěné poznatky shrnuty ve **SWOT analýze**.

1.3 Analýza makroprostředí.

Na firmu a její činnost působí v první řadě makrookolí. To představují **nepředvídatelné** nebo velmi **málo předvídatelné vlivy okolí**. Makroprostředí působí na činnost podniku neustále a proměnlivě. Podnikatelská jednotka ho však ovlivnit nemůže, a proto se mu musí přizpůsobovat. Změny, které makroprostředí přináší, mohou pro jednoho znamenat **příležitost** a pro druhého hrozbu (Kozel a kol. 2008).

1.3.1 PEST analýza

PEST analýza je jedním z možných způsobů popisu vlivů na externí okolí podniku.

Analýza PEST vychází z bližší specifikace skutečností důležitých pro **vývoj vnějšího prostředí** organizace a posuzuje se při ní, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se odhaduje, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšuje, či snižuje jejich důležitost (Dvořáček 2012)

Za klíčové faktory makroprostředí lze označit faktory politicko-právní, ekonomické, sociální a kulturní i technologické. Analýzu, která dělí makrookolí do těchto čtyř základních skupin, nazýváme **PEST analýzou**.

V následujícím textu jsou popsány jednotlivé skupiny faktorů, které se v rámci analýzy zkoumají:

1. Politicko-právní faktory

- politická orientace vládní reprezentace (liberální, konzervativní apod.)

- antimonopolní opatření
 - politika zdanění
 - legislativa podnikatelského sektoru atd.
- 2. Ekonomické faktory**
- trendy vývoje hrubého domácího produktu
 - stav ekonomiky s ohledem na hospodářský cyklus
 - míra inflace
 - úrokové sazby, míra nezaměstnanosti atd.
- 3. Sociální-demografické (kulturní) faktory**
- demografický vývoj, vývoj životní úrovně obyvatelstva
 - míra vzdělanosti
 - sociální legislativa
 - mobilita pracovní síly apod.
- 4. Technicko-technologické faktory**
- vládní podpora vědy a techniky
 - trendy v inovacích produktů
 - trendy ve vývoji technologií, apod. (Váchal a kolektiv 2013)

1.4 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředím jsou označovány **všechny síly blízké společnosti, které ovlivňují její schopnosti a působení na trhu**. Mikrookolí je tvořeno zejména zákazníky, konkurenty včetně substitutů, dodavateli, bankami, pojišťovnami a stakeholdery (Kotler 2007).

V úvodu analýzy mikroprostředí je provedena analýza oboru, ve kterém podnik působí. Tím jsou získány potřebné informace o vývoji situace na daném trhu a informace o nejsilnějších konkurentech analyzovaného podniku. V dalším kroku je vytvořen za pomoci Porterova modelu pěti sil komplexní obraz mikroprostředí, v kterém je zahrnuta nejen analýza konkurence, ale například i analýza dodavatelů.

Důležitým prvkem při analýze mikroprostředí je potenciál podniku, díky kterému je nám umožněno poznat silné stránky a je nezbytný při vytváření budoucí strategie.

1.4.1 Analýza odvětví

„Odvětví je definováno jako **skupina firem zásobujících určitý trh.**“ (Blažková 2007, s. 57). Jednotlivé skupiny firem jsou si z nějakého hlediska podobné. Podobnost může být na základě provozované činnosti, z hlediska užití technologických postupů či z hlediska poskytovaných služeb apod. (Růžičková 2010).

Cílem analýzy je identifikovat zásadní **hybné síly** působící v odvětví a popsat faktory, díky kterým je odvětví více či méně atraktivní. Pro strategii podniku je velmi důležité odhadnout jejich budoucí vývojové trendy. Analýza odvětví je orientována na popis základních charakteristik a struktury odvětví, na vymezení hybných změnotvorných sil a celkové atraktivity odvětví (Sedláčková 2006).

Informace získané z analýzy odvětví odhalují impulzy vyvolávající **změny v odvětví**, které jsou nutné k odhadu předpokládaného směru vývoje odvětví a jeho struktury. Cílem analýzy je získání odpovědí na následující otázky:

1. Jaká je základní **charakteristika** odvětví?
2. Jaká je **struktura** odvětví?
3. Které hlavní **změnotvorné síly** mají vliv na vývoj a změny v odvětví a jak se budou tyto síly vyvíjet v budoucnu?
4. Jaké jsou klíčové **faktory úspěchu**? (Sedláčková 2006)

1.4.2 Porterův model pěti sil

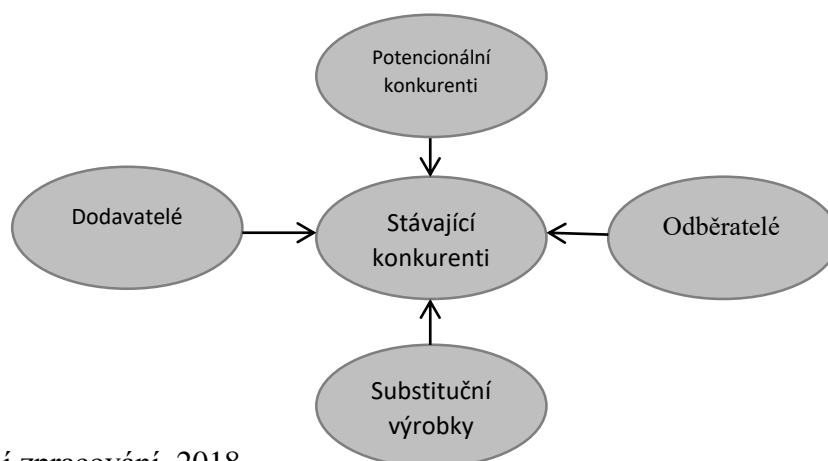
Porterův model pěti sil je **nejvýznamnější nástroj** pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Model se snaží zjistit sílu konkurence v konkrétním odvětví a identifikovat atraktivitu daného odvětví. K získání požadovaných informací je analyzováno pět klíčových vlivů. Ty přímo či nepřímo ovlivňují konkurenceschopnost podniku. Jejich působením, resp. nepůsobením je vyjadřována míra atraktivnosti odvětví. Podnik by se měl jejich negativnímu působení ubránit, v optimálním případě by je měl být schopen využít ve svůj prospěch (Nývltová 2010).

Mezi pět klíčových vlivů Porterova model patří konkurenti, potenciální konkurenti, substituční výrobky, dodavatelé a odběratelé. Vztahy mezi jednotlivými vlivy jsou znázorněny v obrázku 1.

V následujícím textu jsou tyto vlivy blíže popsány.

- **Konkurenti** jsou podniky, které působí v odvětví. Ovlivňují cenu a nabízené množství daného výrobku či služby
- **Potenciální konkurenti** chtějí vstoupit z různých důvodů. Jsou možnou budoucí hrozbou, protože pokud vstoupí na trh, budou ovlivňovat cenu a množství
- **Substituční výrobky** představují výrobky či služby, jejichž cena a množství jsou alespoň částečně schopny nahradit daný výrobek či službu
- **Dodavatelé** ovlivňují cenu a nabízené množství potřebných vstupů
- **Odběratelé** jsou schopni ovlivnit cenu a optávané množství daného výrobku či služby (Zuzák 2011)

Obrázek 1 Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

1.4.3 Analýza zdrojů

Každý podnik má k dispozici určité množství různých zdrojů, které různou měrou využívá při své podnikatelské činnosti. Podnik tedy lze chápat jako soubor zdrojů. Ty mohou být základem odlišnosti jednoho podniku od druhého a lze je tedy označit jako základní kámen strategie podniku. Zdroje jsou rozděleny do čtyř kategorií.

- **Hmotné zdroje** – do této kategorie lze zařadit stavby, pozemky a stroje. Tento zdroj neslouží pouze k zajištění reprodukce v rámci podniku, ale slouží k zajištění konkurenčních výhod podniku.
- **Nehmotné zdroje** – lze je charakterizovat jako počet a význam patentů, výnosy z patentů a licencí atd.
- **Lidské zdroje** – zajišťují konkurenční výhodu z hlediska vzdělanosti a výkonnostní struktury zaměstnanců podniku.

- **Finanční zdroje** – slouží především k zachování funkčnosti podniku z hlediska efektivnosti a platební schopnosti (Růžičková 2012).

1.5 Finanční analýza

„Finanční analýza je hodnocení stavu a finančního zdraví podniku a jeho vývoje na základě rozboru dat z účetních výkazů.“ (Kubíčková 2015, s. 6)

V současnosti se žádná úspěšná firma neobejde bez rozboru finanční situace. Smyslem analýzy je získat potřebná data pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Výsledky finanční analýzy jsou využívány při vyhodnocování úspěšnosti firemní strategie v návaznosti na ekonomickém prostředí (Kubíčková 2015).

Z časového hlediska má finanční analýza smysl **ve dvou rovinách**. První rovinou je rozbor **finančního zdraví** podniku v minulosti. Tím máme šanci hodnotit, jak se firma vyvíjela až do současnosti. Druhou rovinou je fakt, že nám finanční analýza tvoří základ pro finanční plánování a to jak krátkodobého tak i strategického, který souvisí s dlouhodobým rozvojem firmy (Růžičková 2007).

- **Analýza rentability**

„Rentabilita je základní indikátor finančního zdraví podniku, označuje schopnost podniku zhodnocovat vložené prostředky ve formě zisku.“ (Kubíčková 2015, s. 120)

Rentabilita jako taková je vždy spojována s veličinou zisku a je nejčastější formou, v níž je vyjadřována a posuzována úspěšnost podnikatelské činnosti. Zisk je vždy porovnáván s objemem vynaložených prostředků.

Ukazatele rentability jsou většinou vypočítávány v těchto variantách:

- Rentabilita vlastního kapitálu
- Rentabilita celkového kapitálu
- Rentabilita celkového vloženého kapitálu
- Rentabilita tržeb
- Rentabilita nákladů (Kubíčková 2015)

Pro zhodnocení rentability podniku jsou v této práci použity ukazatele rentability vlastního kapitálu a rentability tržeb.

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Ukazatel rentability vlastního kapitálu je jedním z ukazatelů ziskovosti a vyjadřuje, jak efektivně organizace hospodaří s vloženými prostředky (Růžičková 2007).

$$\text{ROE} = \frac{\text{Zisk na úrovni EAT (EBIT)}}{\text{Vlastní kapitál}} (x 100 = \%)$$

Doporučená hodnota závisí na mnoha faktorech (např. odvětví či makroekonomický vývoj). Ve stabilních ekonomikách by měla být jeho hodnota vyšší než 12 %.

- **Rentabilita tržeb (ROS)**

Ukazatel rentability tržeb **měří schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb**, resp. výnosů. Vyjadřuje, kolik zisku bylo vyprodukováno v jedné koruně tržeb. Bývá také označován jako rentabilita obrátu.

$$\text{ROS} = \frac{\text{Zisk (EBT, EBIT)}}{\text{Tržby (Výnosy)}} (x 100 = \%)$$

„**Na místě zisku** se používá variantně ukazatel zisku na různých úrovních. Může to být:

- Ukazatel zisku před úroky a daněmi (**EBIT**) nebo
- Ukazatel zisku před zdanění (**EBT**) nebo
- Ukazatel zisku po zdanění“ (Kubičková 2015, s. 128)

- **Analýza likvidity**

„*Likvidita jako charakteristika finančního zdraví firmy je v nejširším pojetí chápána jako schopnost firmy uhrazovat závazky.*“ (Kubičková 2015, s. 131)

Likvidita je důležitá z hlediska finanční rovnováhy podniku, neboť pouze dostatečně likvidní podnik je schopen splatit své závazky. Na druhou stranu nesmí být likvidita podniku příliš vysoká, to by znamenalo, že jsou finanční prostředky vázány v aktivech, které nepřinášejí výrazné zhodnocení finančních prostředků a snižují tak rentabilitu podniku. Optimální je nalézt vyváženou likviditu, tedy že bude podnik schopen dostát svým závazkům a zároveň bude dostatečně zhodnocovat prostředky (Růžičková 2011).

V praxi se používá tři stupňová likvidita. Každý z těchto stupňů vychází z jednoho ze tří fondů finančních prostředků. Rozlišují se ukazatele:

- Běžné likvidity (likvidita 3. stupně)

- Pohotové likvidity (likvidita 2. stupně)
- Peněžní či okamžité likvidity (likvidita 1. stupně)

V této práci jsou použity ukazatele všech tří stupňů.

- **Ukazatel běžné likvidity**

Běžná likvidita vyjadřuje **schopnost podniku splatit své splatné závazky do jednoho roku**. Prostředky, které jsou schopny uhradit tyto závazky, jsou oběžná aktiva. Proto je hodnota tohoto ukazatele výsledkem poměru oběžných aktiv a krátkodobých závazků (Kubíčková 2015).

$$\text{Běžná likvidita (3. stupně)} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Doporučená hodnota je uváděná **v rozmezí 1,5 – 2,5**, konkrétní úroveň je však závislá na oboru činnosti firmy, hospodářském cyklu, situaci na konkrétním segmentu trhu i finanční strategii managementu. (Kubíčková 2015)

- **Ukazatel pohotové likvidity**

Pohotová likvidita se vypočítá jako poměr peněžně-pohledávkového fondu a krátkodobých závazků. Pohotová likvidita vyjadřuje, **jaká část krátkodobých závazků je krytá pouze finančním majetkem**. Tento ukazatel je významný především při finanční analýze likvidity velkých korporací. Ukazatel může být významně zkreslený náhodnými, sezónními, účelovými pohyby na účtu ke konci roku, proto se tento ukazatel v praxi příliš nevyužívá. (Kubíčková 2015)

$$\text{Běžná likvidita (2. stupně)} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Doporučená hodnota je uváděná **v rozmezí 0,5 – 1,5**, u některých analytiků lze najít doporučení od 1,0 do 1,5,. Hodnota 1.0 je mezní hodnotou a její dosažení znamená, že je podnik schopen krýt krátkodobé závazky stávajícími krátkodobými pohledávkami a finančním majetkem. (Kubíčková 2015)

- **Ukazatel peněžní (okamžité) likvidity**

Peněžní likvidita je „nejpřísnější“ ukazatel likvidity. Poměruje nejlikvidnější oběžná aktiva s krátkodobými závazky. Výpočet je možný ve dvou variantách, jako peněžní likvidita a okamžitá likvidita.

$$\text{Peněžní likvidita (1. stupně)} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Okamžitě splatné závazky}}$$

Doporučené hodnoty likvidity 1. stupně jsou v rozpětí od 0,2 do 0,5, resp. 0,2 až 1,0, event.. 0,2 až 0,7 (Kubičková 2015).

- **Poměrové ukazatele zadluženosti**

„ Tato skupina poměrových ukazatelů měří další stránku finančního zdraví podniku a to **finanční stabilitu**. “ (Kubičková 2015, s. 139)

Využívání cizích zdrojů je běžnou formou financování podniku. Firmy s velmi vysokým podílem cizích zdrojů běžně fungují a nemusí být touto skutečností destabilizovány, jsou nicméně vysoce rizikové a obtížně získávají dodatečné zdroje financování.

- **Ukazatel finanční páky**

Finanční páka je **poměr celkových zdrojů (bilanční sumy) a vlastního kapitálu**. Výsledná hodnota ukazatele vypovídá o tom, kolikrát cizí zdroje převyšují zdroje vlastní. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím nižší podíl vlastního kapitálu na celkových zdrojích a vyšší míra zadluženosti.

$$\text{Ukazatel finanční páky} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Optimální výše finanční páky se **uvádí maximálně ve výši 4**, což odráží 25% podíl vlastního kapitálu a 75% podíl kapitálu cizího (Kubičková 2015).

Pro určení, zda finanční páka působí kladně či záporně na výkonnost vlastního kapitálu, se používá ukazatel ziskového účinku finanční páky:

$$\text{Ziskový účinek finanční páky} = \frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Zisk před zdaněním a úroky}} \times \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Je-li výsledná hodnota ukazatele < 1, pak finanční páka **snižuje** rentabilitu vlastního kapitálu, je-li hodnota ukazatele > 1, pak finanční páka **zvyšuje** rentabilitu vlastního kapitálu. (Kubíčková 2015)

1.6 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z **nevyužívanějších analytických metod** a jedním ze základních nástrojů strategického řízení. Svoji oblibu získala mimo jiné pro jednoduchost použití a jasné přehledné výstupy, se kterými je možné bezprostředně začít pracovat.

„**Cílem** SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ (Jakubíková 2008, s. 103) .

Podstatou analýzy je identifikovat **klíčové silné a slabé stránky uvnitř**, tedy v čem je organizace (nebo její část) dobrá a v čem špatná. Stejně tak je důležité znát **klíčové příležitosti a hrozby, které se nacházejí v okolí**, tedy ve vnějším prostředí. Cílem SWOT analýzy je identifikovat a následně omezit slabé stránky, podporovat silné stránky, hledat nové příležitosti a znát hrozby. Jinými slovy pomocí SWOT analýzy identifikujeme stav firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Odtud také plyne její název. SWOT analýza je zkratka z anglického originálu: **Strenghts** – silné stránky, **Weaknesses** – slabé stránky, **Opportunities** – příležitosti, **Threats** – hrozby (Grasseová 2012).

V této analýze se nám spojují výsledky analýzy mikroprostředí s výsledky analýzy makroprostředí. Vnitřní prostředí zde určují silné a slabé stránky podniku. Tedy faktory, které jsou v přímé kompetenci podniku a je tedy možné je ovlivnit. Vnější prostředí zde představují příležitosti a hrozby (viz. Obrázek 2). Tyto faktory leží mimo kompetenci podniku a nelze je kontrolovat.

Jako každá jiná analýza musí i SWOT analýza vyústit v závěry, které se stanou východiskem pro formulaci strategie. Strategie by měla na tyto závěry citlivě reagovat a v maximální míře využít silných stránek k získání příležitostí v okolí podniku.

Spojení silných stránek a příležitostí je signálem pro uplatnění silné rozvojové strategie. S využitím silných stránek je podnik schopen eliminovat hrozby a jejich dopad na podnik. Důležité je zhodnotit, zdali nejsou slabé stránky překážkou ve využití příležitostí na trhu. Pokud tomu tak je, je nutné se zaměřit ve strategii na kroky, které povedou k jejich odstranění. V posledním kroku musíme zjistit, zdali neexistuje spojitost mezi slabými stránkami a hrozbami. Pokud mezi nimi existuje spojitost, musí být připravena strategie, která možný negativní dopad hrozeb skrze slabiny omezí.

Obrázek 2 - SWOT Analýza

SWOT Analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Strategie	Strategie
		maximalizace silných stránek maximalizace příležitostí	minimalizace slabých stránek maximalizace příležitostí
	Hrozby (Threats)	Strategie	Strategie
		maximalizace silných stránek minimalizace hrozby	minimalizace slabých stránek minimalizace hrozeb

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

2 Konkurenceschopnosti společnosti Stauner palet s.r.o.

2.1 Stauner palet s.r.o.

Společnost Stauner Palet s.r.o. vznikla v roce 1999. Jediným společníkem byl pan Josef Stauner. Základní vklad činil 100.000,- Kč. Tento vklad byl v plné výši splacen 6. března 2001. V současné době má společnost dva společníky. Prvním z nich je společnost J.S. Technologie-Holding GmbH sídlící ve Švýcarské konfederaci. Ta vstoupila do firmy 13. srpna 2014 a její vklad činil 180 000,- Kč. Druhým společníkem je c-concept AG, která také sídlí ve Švýcarské konfederaci. Ta vložila 12. prosince 2013 vklad v celkové výši 20 000,- Kč. První ze společníků drží obchodní podíl 90 % a druhý společník obchodní podíl 10 %.

Při vzniku navazovala společnost na dlouhodobé působení pana Josefa Staunera na českém trhu. Ten se v roce 1989 zabýval projektovou činností. Nakupoval zboží v České republice a prodával ho do Německa. V roce 1991 založil společnost Josta Engineering und Vertriebsgesellschaft GmbH. Tato firma zajišťovala dodávky materiálu k dalšímu zpracování do České republiky a budovala logistické kapacity u dodavatelů. Od roku 1992 se společnost zaměřila na vlastní výrobu s práškovou lakovnou a montáží. K tomuto účelu vystavěl podnik velkoobjemovou práškovou lakovnu ve Starém Klíčově. V roce 1996 odkoupila společnost průmyslový areál v Domažlicích o celkové rozloze 35.000m² a vystavěla zde haly pro výrobu plechových dílů. Vybudovala zde také centrální sklad pro polotovary a přířezy. Od roku 1996 investovala firma do vysekávacích a ohraňovacích lisů a laserových řezacích strojů. V následujících letech nakoupila další profilové a 2D laserové řezací stroje. Firma prosazuje vize „zelené logistiky“. Pro pokrytí části spotřeby a přiblížení se výrobě bez produkce CO₂ začala od roku 2008 s výstavbou vlastních fotovoltaických elektráren na střeších i volných plochách závodu. V roce 2012 vystavěla novou administrativní budovu pro vedení společnosti a vývojové oddělení.

Společnost zajišťuje vlastními vývojovými a výrobními kapacitami kompletní služby od konstrukční dokumentace přes vzorové palety až po velkosériové dodávky transportních a skladovacích systému v nejrůznějších variantách. Nabízí řešení pro skladování a transport různých typů dle požadavků zákazníků.

Firma Stauner palet s.r.o. klade velký důraz na využití obnovitelných zdrojů. Proto k výrobě využívá vlastní solární elektřinu. Jako služební vozidla jsou používány elektricky poháněné automobily a vysokozdvížné vozíky poháněné 100% na CNG.

Výroba probíhá na nejmodernějších zařízeních s nasazením nejnovějších technologií. Společnost využívá spojení efektivních montážních linek s vysoko-výkonovými profilovými a 2D lasery. To zabezpečuje mimo vysoké flexibility také značný poměr vlastní výroby. Společnost také vlastní plně automatickou práškovou lakovnu, která splňuje nejvyšší nároky na úpravy povrchu. Závěrečnou fází výrobního procesu je měření s moderními 3D kamerovými systémy, které firma vlastní.

- **Vize společnosti**

Společnost Stauner palet s.r.o. se řídí vizí 6S logistiky (Obrázek 3). Tato vize je založena na následujících bodech:

Správný Produkt

Společnost využívá více jak osmnáctiletou zkušenost v oboru a je schopna nabízet řešení transportních systémů odpovídající požadavkům zákazníka. Je schopna zajistit výrobu všech druhů transportních obalů od kontejnerů, agregátů až po kontejnery mimo automotive aplikace.

Správná kvalita

Společnost Stauner Palet s.r.o. je certifikována dle ISO 9001:2008. Vysoký standard kvality výrobků zabezpečuje vstupní a výstupní kontrola, která probíhá za pomoci 3D-kamerových systémů.

Správná cena

Velký podíl vlastní výroby a přizpůsobené procesy umožňují poptávaný produkt vyrobit s optimálními náklady. K snižování výrobních nákladů přispívá také využívání energie z vlastních solárních elektráren, flotila vysokozdvížných vozíků 100% poháněných na CNG. Tyto všechny faktory se pozitivně odrážejí ve výsledných cenách výrobků.

Správném množství

Firma Stauner palet s.r.o. disponuje velmi vysokou kapacitou laserového řezání, svařování, lakování i montáže. Společnost spolupracuje s velkým množstvím firem a je proto schopna výrazné flexibility ve výrobě.

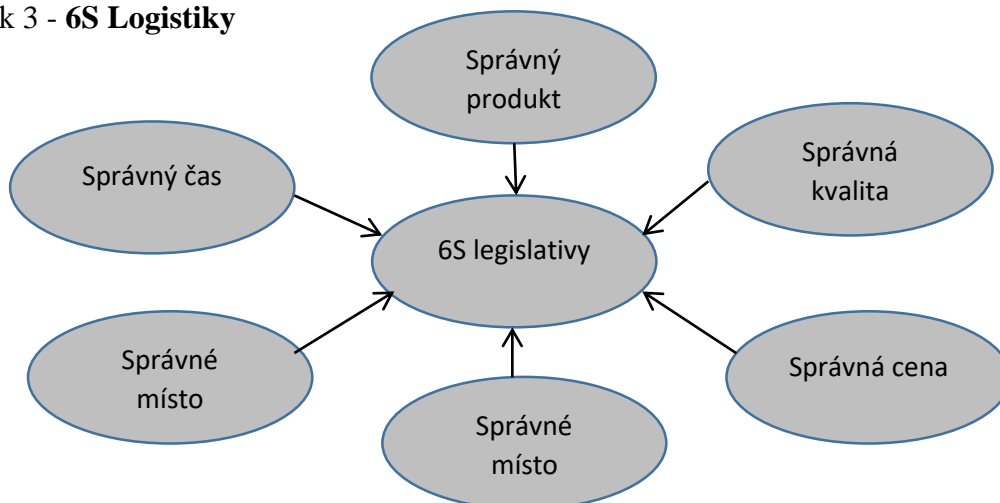
Správné místo

Dodávky výrobků zajišťuje společnost vlastními nákladními automobily a za pomoci spediční firmy, která jezdí exkluzivně pro Stauner palet s.r.o.. Tímto je zabezpečena nejvyšší možná flexibilita pro všechny dodávky po celé Evropě. Společnost také úzce spolupracuje s několika lodními přepravci a je schopna nabídnout i zámořskou přepravu.

Správný čas

V rámci interního i externího plánování využívá firma vícero systémových nástrojů, aby byla schopna dodržet dohodnuté termíny dodávek. Díky co možná nejflexibilnější struktuře podniku je společnost schopna dodržet termíny i v případě termínově kritických projektů.

Obrázek 3 - **6S** Logistiky



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

2.2 Analýza makroprostředí

Makroprostředí je analyzováno pomocí **PEST analýzy**. Tato metoda dělí faktory ovlivňující makroprostředí do čtyř základních skupin a tyto jsou aplikovány na prostředí společnosti Stauner palet s.r.o. Firma byla založena v roce 1999 a má tedy osmnáctiletou tradici. Během této doby prošla velkými změnami, které přímo či

nepřímo souvisely se změnami v české společnosti. Byla součástí velkých změn české ekonomiky a prožila i světovou ekonomickou krizi. Během této doby došlo také k mnohým demografickým změnám, které se týkaly jak změn ve struktuře obyvatelstva tak i jeho vzdělání. Posledních osmnáct let přineslo také velké změny v oblasti používaných technologií. Tyto všechny faktory zasáhly do existence společnosti a ovlivnily její rozvoj a působení na trhu. Použitá PEST analýza popisuje stav makrookolí středně velkého zpracovatelského podniku a vliv tohoto prostředí na jeho působení na trhu.

- **Politicko-právní faktory**

Společnost Stauner palet s.r.o. vznikla v roce 1999 a byla u zásadní politické změny. Tou změnou byl vstup České republiky do Evropské unie. Největší výhodou účasti v EU se stal **vnitřní trh**. Ten patří mezi hlavní ekonomické úspěchy evropské integrace. Tvoří ho 28 členských států, více než půl miliardy zákazníků a 21 milionů společností. Pro podnikatelské jednotky to znamenalo otevření nových trhů a možnost navázání nové spolupráce. (Vláda České republiky 2014).

Všechny podnikatelské jednotky na území České republiky jsou povinny řídit se právními předpisy, vyhláškami, vládními nařízeními a vládními intervencemi. Základními právními předpisy, které upravují jednotlivé formy podnikatelské činnosti a rovněž podmínky podnikání na území ČR jsou:

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník („NOZ”) – vymezuje základní pojmy.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích, „ZOK”) – obsahuje podrobnou úpravu jednotlivých typů obchodních společností (VOS, KS, SRO a AS) a družstva.

Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob – obsahuje úpravu obchodního rejstříku

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) – vymezuje jednotlivé typy živností, podmínky pro vznik a zánik živnostenského atp.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce – upravuje výkon závislé činnosti

Společnost se po celou dobu svého podnikání řídí všemi platnými předpisy České republiky.

Stauner palet s.r.o. je registrovaným plátcem daně z přidané hodnoty (DPH). To znamená, že je osobou, která pod vlastní majetkovou odpovědností odvádí správci daně daň vybranou od poplatníků nebo sraženou poplatníkem.

Od roku 1993 se sazby DPH měnily celkem osmkrát (Tabulka 1). Na začátku roku 1993 byla úroveň snížené sazby na 5 %, základní sazba byla ve výši 23 %. Do roku 2015 došlo postupně k zvýšení snížené sazby DPH na hodnotu 15 %. Základní sazba se snížila do roku 2010 z 23 % na 20 %. V roce 2013 byla opět navýšena na úroveň 21 % a v této výši je i v současnosti. V roce 2015 byla přidána třetí sazba ve výši 10 % na knihy, léky a nenahraditelnou dětskou výživu.

Tabulka 1 - Vývoj sazby DPH

Vývoj sazby DPH			
Platnost	První snížená sazba	Druhá snížená sazba	Základní sazba
01.01.1993 - 31.12.1994	5%		23%
01.01.1995 - 30.04.2004	5%		22%
01.05.2004 - 31.12.2007	5%		19%
01.01.2008 - 31.12.2009	9%		19%
01.01.2010 - 31.12.2011	10%		20%
01.01.2012 - 31.12.2012	14%		20%
01.01.2013 - 31.12.2014	15%		21%
01.01.2015	15%	10%	21%

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Vývoj DPH od roku 1993, Tigra 2016), 2018

Pro všechny podnikatelské jednotky je důležitá sazba daně z příjmu právnických osob. Ta prošla od roku 2007 několika změnami (Tabulka 2). Velmi pozitivní je pro podnikatele fakt, že se vždy jednalo o snížení. Sazba daně byla v roce 2007 na úrovni 24 %. V následujícím roce poklesla na 21 %. V roce 2009 byla opět snížena a to na 20%. K poslední změně sazby daně došlo v roce 2010, kdy klesla na 19 %. Na této úrovni zůstala až do současnosti. Díky procentuálnímu snížení sazby, odvádí podnik nižší částky z výsledku hospodaření a dosahuje tak vyššího zisku.

Tabulka 2 - Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob

Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob									
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sazba daně	24%	21%	20%	19%	19%	19%	19%	19%	19%

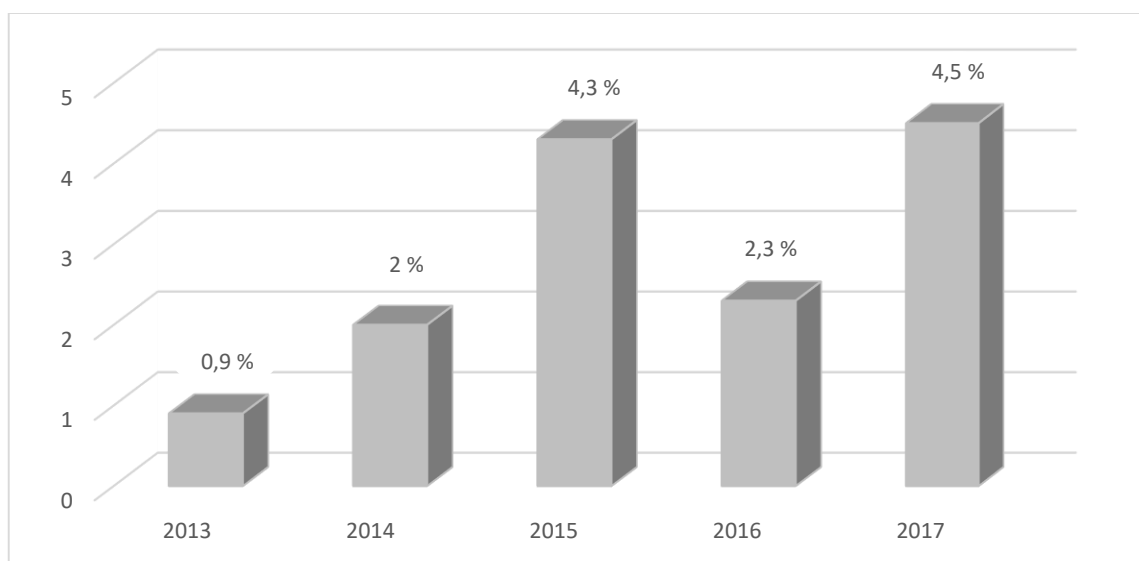
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Daň z příjmu právnických osob, AZ data 2016), 2018

- **Ekonomické faktory**

Mezi základní makroekonomické ukazatele jsou zařazeny Hrubý domácí produkt (HDP), inflace, nezaměstnanost a obchodní bilance státu.

Hrubý domácí produkt (HDP) představuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb vytvořené za dané období (obvykle jeden kalendářní rok) na určitém území (obvykle stát). Tento ukazatel se používá v makroekonomii pro určování výkonnosti ekonomiky států.

Graf 1 - Míra růstu reálného HDP v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ 2018, 2018

Hrubý domácí produkt (HDP) za rok 2017 byl o 4,5 % vyšší než v roce 2016. Hlavním faktorem celoročního růstu byla zahraniční poptávka. Ekonomický růst se projevoval napříč všemi odvětvími národního hospodářství. Téměř polovina růstu HDP byla vytvořena odvětvími průmyslu. Zpracovatelskému průmyslu se dařilo především díky výrobě motorových vozidel, elektrických zařízení, kovových konstrukcí a chemických produktů (ČSÚ 2018).

Dynamický růst domácí ekonomiky se pravděpodobně projeví dalším přiblížením její výkonnostní úrovně vyspělým zemím. V budoucnu by tak mohla vylepšit své postavení z roku 2016, ve kterém dosáhla hrubého domácího produktu na 1 obyvatele ve výši cca 88 % průměru Evropské unie. Od roku 2004, kdy tuzemský hrubý domácí produkt na obyvatele dosahoval 79 % průměru EU, předběhla Česká republika čtyři země a postoupila na 15. místo evropské osmadvacítky.

Zahraníční obchod se zbožím se vyvíjí i nadále pozitivně. V roce 2017 byl objem vyvezeného a dovezeného zboží vyšší než v roce 2016, vývoz však rostl pomaleji než dovoz, a tak byla bilance nižší než v roce předchozím, kdy statistika vykazala meziroční pokles jak vývozu, tak dovozu. V loňském roce vzrostl vývoz meziročně o 7,6 %, dovoz meziročně o 8,3 %.

Zahraníčnímu obchodu nahrávala optimistická atmosféra panující mezi podnikateli podpořená dobrými hospodářskými výsledky našich tradičních zahraničních obchodních partnerů. Stejně jako v předchozích letech, byly hlavním cílem českého vývozu a dovozu země Evropské unie a pozici nejsilnějšího obchodního partnera si již dlouhá léta zachovává tradičně Německo.

Na růstu vývozu se nejvíce podílely dopravní prostředky. U dovozu byly hlavními tahouny zejména stroje a zařízení, dopravní prostředky a elektronika.

Na vývoj zahraničního obchodu má velký vliv pohyb směnných kurzů. Jelikož jsou hlavní zákazníci společnosti Stauner palet s.r.o. součástí Eurozóny, je pro podnik důležité sledovat vývoj směnného kurzu eura. Vývoj kurzu od roku 2009 až do roku 2018 je popsán v Grafu 2. Kurz koruny k euru se v první polovině roku 2017 pohyboval nad hranicí 26,00 CZK/EUR. V druhé polovině roku se kurz poprvé od zavedení devizových intervencí v listopadu 2013 dostal pod 26 korun za euro.

Graf 2 - Euro graf EUR / CZK denní hodnoty, 10 let



Zdroj: Kurzy.cz

Dalším významným ekonomickým faktorem je inflace. Obecně inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. Statistické vyjadřování inflace vychází z měření čistých cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen. Cenové indexy poměří úroveň cen vybraného koše reprezentativních výrobků a služeb (cca 730) ve dvou srovnávaných obdobích, přičemž váha (resp. význam), která je jednotlivým cenovým reprezentantům ve spotřebním koši přisouzena, odpovídá podílu daného druhu spotřeby, který zastupují, na celkové spotřebě domácností.

Mezi ročně vzrostly ceny v roce 2017 o 2,5 %, čímž dosáhly na dvouprocentní inflační cíl ČNB. Rostoucí inflační tlaky stimulované příznivými výsledky tuzemské ekonomiky, vysoká domácí poptávka a vzestup mzdových nákladů firem ovlivnily růst cen zboží i služeb. V loňském roce táhly inflaci zejména ceny potravin v reakci na prudký růst cen zemědělských výrobců. V souvislosti s realitním boomem rostly rovněž náklady na bydlení, dražší byly jak ceny bytů, tak i nájmy a přidaly i ceny některých energií. Příznivé výsledky domácí ekonomiky se promítly rovněž do vyšších cen služeb v sektoru a ubytování. V druhé polovině roku působilo protiinflačně zmírnění růstu cen ropy a posílení kurzu koruny vůči americkému dolaru, které zvolnilo růst cen pohonných hmot, snížilo dovozní ceny a následně se přenášelo jak do spotřebitelských, tak i do cen průmyslových výrobců (MPO 2017).

Nezaměstnanost v České republice patří mezi nejnižší a to jak v Evropské unii tak i celosvětově. Míra nezaměstnanosti již dlouhodobě nepřesáhla hranici 6 % a v roce 2017 klesla až na 2,5 %. Již dnes se firmy potýkají s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků a to zejména v technických oborech. Tento problém se dost často snaží vyřešit dovozem kvalifikovaných pracovních sil ze zahraničí. Další negativní důsledek pro firmy je fakt, že nízká nezaměstnanost vede ke zvyšování mzdových nákladů, což snižuje jejich zisky. Tento stav může vést k tomu, že podniky budou uvažovat nad pořízováním strojů a automatizací výroby. Pro představu průměrná hrubá měsíční nominální mzda dosáhla ve 3. čtvrtletí 2017 výše 29 050 Kč a v meziročním srovnání vzrostla nominálně o 6,8 %.

18.04.2018 zveřejnil odbor Hospodářské politiky Ministerstva financí Šetření prognóz makroekonomického vývoje ČR. Dokument je především zaměřen na hospodářský vývoj v roce 2018 a ve střednědobém horizontu.

Ministerstvo odhaduje, že by se měl hospodářský růst v následujících letech zpomalit na 3,6 % v roce 2018, 3,3 % v roce 2019, 2,6 % v roce 2020 a v roce 2021 2,4 %.

Očekává se, že se inflace bude pohybovat v horní polovině tolerančního pásma inflačního cíle i v letech 2018 až 2021. Průměrná míra inflace by měla dosáhnout 2,1 % v roce 2018 a 1,9 % v roce 2019. Na této úrovni by se měla udržet i v letech 2020 a 2021.

Míra nezaměstnanosti v roce 2017 klesla až na 2,5 %. Na této úrovni má nezaměstnanost již jen omezený prostor pro další pokles, a proto se očekává, že míra nezaměstnanosti dosáhne 2,4 % v roce 2018 a od roku 2019 do 2021 by se měla pohybovat na 2,3 %.

Platební bilance by se podle odhadu měla i v příštích čtyřech letech pohybovat v kladných číslech. Pro rok 2018 Ministerstvo financí počítá s přebytkem běžného účtu platební bilance ve výši 0,4 % HDP, v roce 2019 by se kladné saldo mohlo snížit na 0,2 % HDP. V dalších dvou letech se předpokládá opět mírný růst, v roce 2020 na 0,3 % HDP a v roce 2021 na 0,5 % HDP.

Podle predikce Ministerstva financí ČR by měla koruna vůči EURU i v příštích čtyřech letech posilovat. V roce 2018 je předpokládáný měnový kurz 25,1 CZK/EUR, v roce 2019 by měla korun posílit na 24,7 CZK/EUR, v roce 2020 na 24,3 CZK/EUR a v roce 2021 se předpokládá, že se měnový kurz dostane pod 24 CZK/EUR (MF ČR 2018).

- **Sociální-demografické (kulturní) faktory**

Pro podnik jsou ze sociálně-demografického hlediska důležité struktura obyvatelstva, její charakteristiky, jejich vzdělání a možnost uplatnění na trhu práce. Jelikož se společnost Stauner palet s.r.o. zabývá zakázkovou výrobou pro automobilové výrobce a nejsou její výrobky určeny domácnostem, nejsou pro ně přímo rozhodující preference obyvatelstva při nákupním rozhodování.

Počet obyvatel se v České republice dlouhodobě pohybuje kolem 10 500 000 obyvatel. Od roku 1980, kdy se v České republice narodilo 153 801 dětí, začal počet živě narozených dětí meziročně klesat. Od roku 1995 do roku 2004 byl počet pod hranicí 100.000. V roce 2005 došlo ke zlomu a od tohoto roku se porodnost pohybuje nad 100.000. Do budoucna předpovídají demografické prognózy pomalý růst plodnosti, která v České republice v současnosti patří k nejnižším na světě (ČSÚ 2017).

Nejcharakterističtějším rysem demografického vývoje České republiky je stejně jako v jiných vyspělých zemích pokračující stárnutí populace. V důsledku prodlužující se pravděpodobné doby dožití a poklesu porodnosti zejména v 90. letech a její stagnace na nízké úrovni se mění věková struktura populace, v níž přibývá osob starších 65 let. Podle střední varianty projekce demografického vývoje zpracované Českým statistickým úřadem by měli lidé starší 65 let v roce 2030 tvořit 22,8 % populace, v roce 2050 pak 31,3 %, což představuje přibližně 3 miliony osob (ČSÚ 2017).

Podle statistických údajů je v České republice celkem 18,6 % obyvatel vysokoškolsky vzdělaných, střední školu s maturitou dokončilo celkem 33,7 %, středoškolsky vzdělaných bez maturity je v populaci 33,9 % a se základním vzděláním 13,8 %. Nejvíce nezaměstnaných je mezi středoškolsky vzdělanými bez maturity a osobami se základním vzděláním. Na třetí příčce jsou středoškolsky vzdělaní s maturitou a nejméně nezaměstnaných je mezi vysokoškolsky vzdělanými (ČSÚ 2017).

Mnoho firem podnikajících v České republice si stěžuje na nedostatek technicky vzdělaných pracovníků. Podle zprávy Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) je technické vzdělání v Česku rozšířenější než v jejích ostatních členských zemích. Podle této zprávy 29 % českých vysokoškoláků ve věku mezi 25 a 64 lety a 39 % absolventů středních odborných škol absolvovala technické obry. Průměr zemí OECD je 25 % technicky vzdělaných vysokoškoláků a 34 % středoškoláků. Z těchto čísel vyplývá, že technicky vzdělaných lidí není málo, ale zaměstnavatelé se dost často potýkají s tím, že jsou tito lidé bez jakékoliv praxe. To je bohužel důsledkem toho, že praxe nebývá často součástí vzdělání (EuroZprávy 2017).

- **Technicko-technologické faktory**

Technicko-technologické faktory jsou pro analyzovaný podnik důležitým vlivem makrookolí. Technologie vystupují ve třech základních formách: hmotné jako znalosti vtělené do fyzických objektů (stroje, zařízení, přístroje atd.), nehmotné jako lidské znalosti (lidský kapitál), informace v elektronických médiích a dokumentů a institucionální, tj. uspořádání činností a vztahů (organizační struktura, systém řízení, normy, předpisy atd.).

Ve zpracovatelském odvětví se nejčastěji používají CNC stroje a vypalovací laserové stroje. Firmy, které se zaměřují na jejich používání, se musí neustále učit novým věcem,

jinak jim hrozí neúspěch. Od počátku 50 let, kdy vyvinuly například firmy Feranti ve Skotsku či Parson v USA první takzvanou NC konzolovou frézu, se vývoj posunul neuvěřitelně kupředu. V roce 1996 uvedla firma Siemens na trh Sinumerik, první CNC systém se zabudovanými bezpečnostními funkcemi a po roce představila nástroje ShopMill a Shop Turn, které umožnily sestavovat programy pro výrobu obrobků za použití grafického uživatelského rozhraní. V polovině 90. let vyvinula firma Siemens synchronně-sériové rozhraní EnDat pro absolutní snímače polohy. V současné době vývojáři soustřeďují svoji pozornost zejména na synchronizaci Hardware a Software, integraci CAD/CAM systémů do CNC, efektivnější řízení pomocí externích počítačových stanic či rozvoj v oblasti umělé inteligence.

V dnešním světě je nezbytné pro samotnou existenci firmy, aby sledovala nové technologické trendy a inovace. Podniky jejich využíváním dosahují vyšší produktivity práce, a zároveň tak **snižují jednicové náklady** na konečný výrobek. Ve zpracovatelském průmyslu dochází k těmto inovacím neustále a dost často jsou to zásadní změny. Používané stroje a pracovní postupy se zlepšují a podnikatelské subjekty na tyto změny musí reagovat.

Ke sledování těchto trendů využívají podniky často návštěvy různých strojních veletrhů, které jsou pořádány po celé Evropě. Nejvíce navštěvované jsou však veletrhy v Německu. Výhodou těchto výstav je možnost vidět tyto stroje v provozu, získání doplňujících informací a v neposlední řadě také navázání kontaktů. Dalším zdrojem informací je internet a odborné časopisy a semináře.

Firma Stauner palet s.r.o. si důležitost technického pokroku uvědomuje a snaží se s ním držet krok. Do nákupu nových strojů investuje průběžně miliony korun. Investuje jak do nových laserových strojů, tak i do nového měřicího střediska.

2.3 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí začíná analýzou odvětví, v rámci něhož podnik soutěží s ostatními konkurenty. Z analýzy odvětví jsou získány informace o atraktivitě trhu, změnotvorných hybných silách, působících konkurenčních silách a klíčových faktorech úspěchu. Další analýza je věnována konkurenčním silám. K jejich poznání je využit Porterův modelu pěti sil. Pomocí tohoto modelu jsou získány základní hrozby ovlivňující subjekty v daném odvětví. Pro tvorbu účinné strategie podniku je nezbytné,

aby manažeři poznali vnitřní potenciál podniku. K získání jeho popisu je využita interní analýza.

2.3.1 Analýza odvětví

Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků má trvale významné místo ve sféře celého zpracovatelského průmyslu. Důležitou roli zastává především pro strojírenský a automobilový průmysl, pro něž je toto odvětví jedním z nejdůležitějších dodavatelů komponentů pro kompletaci konečných výrobků a zařízení.

- **Základní charakteristiky odvětví**

Kovodělná výroba v České republice má dlouholetou tradici, stejně jako výroba strojírenská. Neustále stoupá potřeba užití kovů ve výrobě komponentů pro kompletaci konečných výrobků a při výrobě výrobků. Důvodem jsou užité vlastnosti kovů.

S rozvojem strojírenského průmyslu a s podporou především automobilového průmyslu v České republice dále vzrůstá poptávka po kovových komponentech do těchto oddílů, po spojovacím materiálu a po technologicky i materiálově stále náročnějších nástrojích a nářadí. Růst poptávky neustále láká nové firmy a to je také důvod, proč po celé sledované období, kromě roku 2013, rostl počet jednotek a průměrný počet zaměstnanců v odvětví (Tabulka 3).

Tabulka 3 - Vývoj počtu jednotek a průměrného evid. počtu zaměstnanců

Vývoj počtu jednotek a průměrného evid. počtu zaměstnanců						
Oddíl CZ-NACE 25	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet jednotek	43 276	44 076	42 717	44 281	44 931	47 098
Průměrný evid. počet zaměstnanců	133 223	139 152	139 026	142 088	147 901	153 023

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Panorama zpracovatelského průmyslu 2016. Dostupného na: <https://www.mpo.cz>), 2018

Nejvýznamnější pro oddíl jsou střední podniky, jejichž podíl na tržbách, přidané hodnotě a počtu zaměstnaných osob oddílu přesahuje jednu třetinu. O něco menší podíl na oddíle mají velké podniky. Malé podniky tvoří přibližně 20 % oddílu (Panorama zpracovatelského průmyslu 2016).

Tržby v tomto odvětví již od roku 2010 vykazují meziroční nárůst. Z tabulky 4 je patrné, že kromě roku 2011 a 2017 vzrostly meziroční indexy odvětví více než meziroční indexy celého průmyslu. Růst a 6 % podíl na celkových tržbách průmyslu

řadí odvětví Výroby kovových konstrukcí, výrobků, kromě strojů k nejvýznamnějším ve zpracovatelském průmyslu.

Tabulka 4 - Tržby z průmyslové činnosti

Tržby z průmyslové činnosti - meziroční indexy (běžné ceny) Sales from industrial activity - year-on-year indices (current prices)							
stejně období předchozího roku = 100							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Průmysl ČR	107,6	101,7	101,5	108,9	102,6	101,4	106,5
Oddíl CZ-NACE 25	109,0	101,3	102,8	109,0	107,6	102,7	106,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Průmysl, energetika - časové řady – Archiv. Dostupné na: <https://www.czso.cz>), 2018

Stejně tak jako tržby narůstají i nové průmyslové zakázky v odvětví (Tabulka 5). Velký podíl na tom mají jak zakázky ze zahraničí, tak i zakázky z tuzemska (Tabulka 6 a 7). Nejnižší nárůst nových průmyslových zakázek byl v roce 2012. Ten byl způsoben situací české ekonomiky, která se v tomto roce nacházela v recesi. Česká ekonomika do ní spadla hned s počátkem roku 2012 a zůstala v ní po celý rok. Důvodem byla především klesající domácí poptávka domácností a firem a slábnoucí ekonomické aktivity ve světě.

Tabulka 5 - Nové průmyslové zakázky

Nové průmyslové zakázky celkem (za vybraná odvětví) - meziroční indexy (běžné ceny) New industrial orders - year-on-year indices (current prices)							
(stejně období předchozího roku = 100)							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Průmysl ČR	104,0	102,2	103,8	112,6	106,5	105,2	106,6
Oddíl CZ-NACE 25	106,2	101,1	104,3	108,3	107,7	102,7	105,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Průmysl, energetika - časové řady – Archiv. Dostupné na: <https://www.czso.cz>), 2018

Tabulka 6 - Nové průmyslové zakázky ze zahraničí

Nové průmyslové zakázky ze zahraničí (za vybraná odvětví) - meziroční indexy (běžné ceny) Non-domestic new orders - year-on-year indices (current prices)							
stejně období předchozího roku = 100							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Průmysl ČR	110,5	105,6	104,8	112,9	108,0	106,5	105,3
Oddíl CZ-NACE 25	110,2	105,5	106,4	104,9	107,9	100,6	104,6

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Průmysl, energetika - časové řady – Archiv. Dostupné na: <https://www.czso.cz>), 2018

Tabulka 7 - Nové průmyslové zakázky z tuzemska

Nové zakázky celkem z tuzemska (za vybraná odvětví) - meziroční indexy (běžné ceny) Domestic new orders - year-on-year indices (current prices)							
stejně období předchozího roku = 100							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Průmysl ČR	94,8	96,5	101,8	112,1	103,5	102,6	109,1
Oddíl CZ-NACE 25	101,6	95,8	101,5	113,0	107,5	105,5	106,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Průmysl, energetika - časové řady – Archiv. Dostupné na: <https://www.czso.cz>), 2018

Saldo zahraničního obchodu je po celé sledované období kladné, v roce 2016 dosáhlo hodnoty více než 63 mld. Kč (Tabulka 8). Největším obchodním partnerem České republiky je tradičně nejbližší západní soused Německo. Podíl Německa na dovozu i vývozu se v průběhu let trvale pohyboval mírně pod 40 %. Tento blízký vztah je dán příznivou geografickou polohou obou zemí a ekonomickými vazbami.

Tabulka 8 - Vývoz, dovoz a saldo zahraničního obchodu

Vývoz, dovoz a saldo zahraničního obchodu s produkty dle CZ-CPA 25 (v mil. Kč)						
Oddíl CZ-NACE 25	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vývoz	164 124	173 496	184 570	202 886	220 232	229 466
Dovoz	113 182	113 756	120 541	138 371	158 569	166 113
Saldo zahraničního obchodu	50 942	59 740	64 029	64 516	61 662	63 353

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Panorama zpracovatelského průmyslu. Dostupné na <https://www.mpo.cz>), 2018

- **Struktura oddílu Výroba kovových konstrukcí, výrobků, kromě strojů a zařízení**

Oddíl Výroba kovových konstrukcí, výrobků, kromě strojů a zařízení spadá pod zpracovatelský průmysl. Na základě mezinárodní platné klasifikace NACE Rev. 1, se zpracovatelský průmysl ČR dělí na celkem 14 subsekcí, 23 oddílů a na 103 skupin. Analýza odvětví je zaměřena na oddíl CZ-NACE 25, který má celkem 9 skupin.

25 Výroba kovových konstrukcí, výrobků, kromě strojů a zařízení

- 25.1 Výroba konstrukčních kovových výrobků
- 25.2 Výroba radiátorů, kotlů k ústřednímu topení, kovových nádrží
- 25.3 Výroba parních kotlů, kromě kotlů pro ústřední topení
- 24.4 Výroba zbraní a střeliva
- 25.5 Kování, lisování, ražení, válcování kovů, prášková metalurgie
- 25.6 Povrchová úprava a zušlechťování kovů, obrábění
- 25.7 Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků
- 25.9 Výroba ostatních kovodělných výrobků (MPO 2017)

V rámci oddílu se na tržbách nejvíce podílely skupiny 25.6, 25.7 a 25.9, ty překročily hranici 20 % a jejich význam je vcelku podobný. Čtvrtý nejpodstatnější význam má skupina 25.1, která dosáhla podílu 18,9 %. Zbývající skupiny nepřesáhly hranici 10 % podílu. V ukazateli přidaná hodnota a počet zaměstnanců je situace podobná, jak je patrné z Tabulky 9.

Tabulka 9 - Podíl skupin na oddílu CZ-NACE 25 v roce 2016

Podíl skupin na oddílu CZ-NACE 25 v roce 2016 (v %, oddíl = 100 %)				
	Přidaná hodnota	Tržby	Počet zaměstnanců	Počet jednotek
25.1	15,9	18,9	18,8	6,5
25.2	5,4	6,1	6,1	0,9
25.3	1,3	1,7	1,3	0,3
25.4	3,8	2,8	2,8	0,2
25.5	5,1	5,4	4,7	5,2
25.6	23,4	21,2	25,3	27,7
25.7	23,7	21,6	20,4	55,6
25.9	21,3	22,2	20,5	3,7

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Panorama zpracovatelského průmyslu. Dostupné na <https://www.mpo.cz>), 2018

- **Hybné změnnotvorné síly v odvětví**

Existuje celá řada faktorů, které mohou ovlivnit budoucí vývoj oddělení CZ-NACE 25. Patří k nim zejména:

- **Vývoj cen surovin**

Mezi nejdůležitější komodity patří **ropa, železo a ocel**. Tyto suroviny jsou nezbytné k produkci podniku a zvýšení jejich cen vede k nárůstu výrobních nákladů.

Ropa je nejdůležitějším zdrojem moderního průmyslu. 95 % veškerých potravin je pěstováno za přispění ropy, 90 % dopravy zprostředkovávají ropné deriváty a 95 % veškerého vyráběného zboží potřebuje ropu pro svou výrobu. Jde o komoditu, kterou ovlivňuje hospodářský cyklus, vztah mezi poptávkou a nabídkou, politická rozhodnutí, války atd. (W4T 2015).

Od roku 2013 klesla cena ropy Brent z hodnoty 109 USD/barel více jak o polovinu a v roce 2017 byla její cena 54 USD/barel (Tabulka 10). Ministerstvo financí předpokládá, že by se mohla cena ropy pohybovat v letošním roce na ceně 68 USD/barel, v roce 2019 na 64 USD/barel. Na této ceně by se měla ropa Brent pohybovat i v letech 2020 a 2021.

Tabulka 10- Vývoj cen – ropa Brent

Vývoj cen - ropa Brent					
	2013	2014	2015	2016	2017
USD/barel	109	99	52	44	54

Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministra financí ČR 2018, 2018

Od konce roku 2014 klesly **ceny oceli**. V srpnu 2015 se přiblížily až k hodnotě 260 EUR/tuna. Tato situace byla zapříčiněna hlavně nadbytkem výroby hlavně z Číny, která se snažila vyvážet do Evropy a tím ovlivňovat rovnováhu trhu. EU ve snaze pomoci ocelářskému trhu zavedla již více než čtyřicet antidumpingových opatření, aby zabránila levnému dovozu. Ocelářský trh po mnoha letech ustrnutí opět pozvolna roste a světová ocelářská asociace World Steel Association potvrdila, že světová poptávka po oceli stoupla v roce 2017 o cca 0,5 %. Cena železné rudy momentálně opět prudce narůstá a roste také cena oceli. Západoevropské hutě oznámily, že současný vzestup by měl být

víceletým fenoménem, který je podpořen zavedením antidumpingových cel proti největším exportérům do Evropy, kde je platnost cel min. do roku 2022 (Alfun 2018).

- **Vývoj automobilového průmyslu**

Většina podniků spolupracuje a vyrábí své produkty pro automobilové výrobce. Je tedy na vývoji tohoto odvětví závislá. Pokud poroste poptávka po automobilech, poroste i poptávka po výrobcích produkovaných odvětvím CZ-NACE 25. Automobilový trh je jedním z nejdůležitějších sektorů ekonomiky EU, vytváří zhruba 4 % HDP a zaměstnává až 12 miliónů obyvatel. V Evropě se již od roku 2005 pohybuje počet vyrobených vozidel na úrovni přes 20 milionů kusů (W4T 2015). Oproti tomu dochází k prudkému růstu v zemích Asie a Oceánie. Analytici předpokládají, že růst produkce především Asijských podniků, poroste i v budoucnu a povede to ke snížení produkce v Evropě.

Automobilový průmysl je jedním z pilířů českého národního hospodářství. I proto Ministerstvo průmyslu a obchodu společně se Sdružením automobilového průmyslu zpracovalo Memorandum o budoucnosti automobilového průmyslu a Akční plán „Český automobilový průmysl 2025“. Ten se zabývá třemi oblastmi, a to elektromobilitou, autonomními vozidly a digitalizací. Ministerstvo také navrhlo celkem 25 opatření, které se týkají především infrastruktury pro bezemisní vozidla, standardizace a právních aspektů automatizovaného řízení, vysokorychlostního internetu, digitálních a mobilních služeb a výzkumu a vývoje pro automobilový průmysl (MPO 2017).

2.3.2 Porterův model pěti sil

Pomocí Porterova modelu pěti sil je zmapována situace v **podnikatelském prostředí** společnosti Stauner palet s.r.o.. Model určí konkurenční tlaky a rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.

- **Konkurenti**

V odvětví výroby konstrukčních kovových výrobků podnikají desítky firem po celé Evropě. Jedná se jak o středně velké tak i velké podniky. Velká část z nich jsou již zavedené podniky s mnohaletou tradicí a zkušenostmi a těží ze své dlouholeté spolupráce s odběratelem.

Společnost Stauner palet s.r.o. má tři hlavní konkurenty a těmi jsou Kölsch & Krug GmbH, Weidner GmbH a Paul Müller.

Firma **Kölsch & Krug** vznikla v roce 1970 a od počátku se zaměřuje na výrobu kovových transportních palet pro automobilový průmysl. Své produkty vyrábí na základě individuálních požadavků zákazníka. Její výhodou je široká základna zákazníků, mezi něž patří VW, Audi, Seat, Daimler, Ford, Lamborghini, Bentley, Porsche, ThyssenKrupp, Bosch a další.

Weidner GmbH byla založena v roce 1995 a od počátku se spoléhá především na inovace, vysokou spolehlivost a odborné znalosti. Firma má v současné době pobočky v pěti evropských zemích, kde zaměstnává více než 200 zaměstnanců. Během svého působení na trhu navázala spolupráci s mnoha významnými výrobci. V současnosti patří mezi její zákazníky Adam Opel AG, Audi AG, BMW, Bosch, Daimler AG, Magna, McLaren Composites Limited, Mercedes Benz, Porsche, Renault a mnoho dalších. Vekou konkurenční výhodou je výrobní kapacita, která je větší než má společnost Stauner palet s.r.o.

Paul Müller založili v roce 1959 bratři Anton a Paul Müller. V roce 1992 postavila firma pobočku v Durynsku a od roku 2004 pokračovala společnost v expanzi přes založení čtyř partnerských firem. Společnost se stejně jako předešní konkurenti specializuje na výrobu transportních palet pro automobilový průmysl. Mezi její hlavní zákazníky patří Audi AB, BMW, Bosch, Daimler AG a Adam Opel AG.

- **Potenciální konkurenti**

Do odvětví výroby konstrukčních kovových výrobků nemají potenciální konkurenti příliš snadný přístup. Hlavní překážkou je nákladová náročnost pro nové podniky, které by musely investovat vysoké částky do strojového vybavení, do materiálu a v neposlední řadě i do zaměstnanců.

V oboru výroby transportních palet pro automobilový průmysl existuje ještě jedna velká překážka a tou je získání kontaktů a zakázek od velkých automobilových společností. Tyto automobilky mají své dlouholeté dodavatele, které pravidelně oslovují s žádostí o nové konstrukční řešení transportní palet. Pro malé, ale i středně velké podniky je proto velmi obtížné se na trh dostat a obstát.

Jedním z možných potencionálních konkurentů je **Konstruktapol s.r.o.** Firma vznikla v roce 1990 a od roku 1995 se věnuje v převážné míře zámečnické činnosti s důrazem na svařované konstrukce a palety. Firma má dvě provozovny. První z nich je areál v Lštění (Blížejov) a druhým prostorem jsou nově vybudované haly v Horšovském Týně. Společnost zaměstnává 82 pracovníků a specializuje se na výrobu kovových konstrukcí a to zejména všech druhů a typů speciálních přepravních palet, kontejnerů a konstrukcí pro automobilový, strojírenský a stavební průmysl. Firma disponuje moderním strojovým zařízením. Používá nové CNC technologie na strojích Trumpf, Adige, Doosan, PTV a MGM. Konkurovat může hlavně u malosériových zakázek. Kvalita jejich produktů je srovnatelná s produkty společnosti Stauner palet s.r.o. Mezi hlavní nevýhody Konstruktopolu patří malá výrobní kapacita a také to, že nemá vlastní lakovnu.

Gebhard Logistic Solutions s.r.o. vznikla začátkem roku 2017 a navázala na zaniklou společnost GTL-Transport- und Lagersysteme k.s. Společnost se sídlem v Domažlicích se zabývá výrobou kovových palet, přepravních kontejnerů, speciálních nosníků apod. Výhodou společnosti je vlastní prášková lakovna.

- **Substituční výrobky**

Všechny produkty společnosti Stauner palet s.r.o. jsou součástí zakázkové výroby a jsou řešeny na míru požadavkům zákazníka. Je to z toho důvodu, že se jednotlivé díly automobilů, k jejichž transportu jsou tyto palety určeny, liší tvarem a velikostí. K jejich převozu musí být navrženy a posláze i vyrobeny takové konstrukce, aby při jejich transportu nedošlo k mechanickému poškození. Substitučním výrobkem mohou být všechny konkurencí navrhované transportní palety, které vyhovují požadavkům a parametrům zákazníka.

- **Dodavatelé**

Společnost spolupracuje se dvěma skupinami dodavatelů. První z nich dodává hutní a montážní materiál určený ke zpracování a montáži. Druhou skupinou jsou dodavatelé, kteří dodávají jednotlivé části palety nebo již svařené hrubé konstrukce, na kterých se poté provádí jen drobná montáž, lakování nebo zinkování. Rozhodujícím faktorem při rozhodování o spolupráci je cena, dále je to kvalita a dodací lhůty.

Firma nakupuje hutní materiál od různých dodavatelů z celé Evropy a před několika lety nakupovala materiál z Číny. Materiál od asijského dodavatele měl však velice špatnou

kvalitu a docházelo k častým zpožděním v dodávkách. Z těchto důvodů byla spolupráce s ním ukončena. Za posledních deset let si společnost vytvořila silnou a stabilní síť dodavatelů. Tu tvoří osm obchodníků s hutním materiálem.

Tabulka 11 je zaměřena na hodnocení dodavatele ze strany podniku. Známkovány jsou zde čtyři faktory a těmi jsou cena, kvalita, dodací termíny, proces vyřizování reklamací. Jednotlivé faktory jsou hodnoceny známkou od 1 do 5. Zámka 1 je nejvyšší známkou a znamená 100 % spokojenost podniku, naopak hodnota 5 vyjadřuje úplnou nespokojenost.

Z výsledků šetření vyplývá, že nejlépe hodnocenými dodavateli společnosti jsou **ArcelorMittal** a Feron. Rozdíl mezi nimi je pouze v dodacích termínech a ve vyřizování reklamací. Prvně jmenovaná společnost je schopna ve velmi krátké době od objednání dodat požadovaný materiál a to díky deseti pobočkám, které má rozmístěny v České republice, Rakousku a Německu. S cenami i kvalitou materiálu je firma Stauner palet s.r.o. spokojena. Nejhorší známku získal dodavatel za celý proces vyřizování reklamací. Ten je časově i administrativně náročný. Stejného hodnocení jako ArcelorMittal dosáhla i firma **FERONA**. Ta ve všech faktorech dosáhla hodnocení 2, což je velmi uspokojivé.

Velmi dobrého hodnocení získali také dodavatelé CS-STEEL, Klöckner a Petig. Firma **CS-STEEL** dodává kvalitní materiál v požadovaných termínech a vyřizování reklamací je také uspokojivé, ale její ceny patří mezi nejvyšší u dodavatelů. Naproti tomu **Klökner** nabízí za zajímavé ceny i kvalita materiálu je v pořádku, ale dodací termíny jsou nejdelší ze všech. Nejhůře hodnocenými dodavateli jsou **Lech-Stahl, ST-Handel a Südrohr**.

Podnik má v současnosti pět kvalitních dodavatelů. Zbylé tři firmy získali průměrné hodnocení 2,5 – 3., takže je lze označit za průměrné a uspokojivé.

Tabulka 11 - Hodnocení dodavatelů hutního materiálu

Hodnocení dodavatelů hutního materiálu				
Firma	Cena	Kvalita	Dodací termíny	Reklamacce
ArcelorMittal	2	2	1	3
CS-STEEL	3	2	2	2
Ferona	2	2	2	2
Klöckner	2	2	3	2
Lech-Stahl	3	2	2	4
Petig	2	2	2	3
ST-Handel	1	4	1	4
Südrohr	3	3	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací ve společnosti, 2018

Horší situace je mezi dodavateli montážních dílů a laserových dílů. Podnik má celkem 8 stálých dodavatelů (Tabulka 12). Nejlepší klasifikace dosáhl dodavatel Würth a Daniel Schrauben. Nabízené ceny firmy **Würth** jsou hodnoceny nejlepší známkou, stejně tak proces vyřizování reklamací. Velmi uspokojivé jsou i kvalita a dodací termíny. **Daniel Schrauben** má velmi uspokojivé ceny i kvalitu a jeho dodací termíny a proces reklamací je hodnocen nejlépe ze všech dodavatelů. Jako velmi dobré jsou hodnoceny i firmy **KVK** a **Tis**. Naopak výrobci **Weidner** a **Viebahn** nezískali příliš dobré známky. Oba dodavatelé mají vysoké ceny a dlouhé dodací termíny. Nejhůře vnímaným dodavatelem se stala firma **List CAD CAM**. Kvalita společně s procesem reklamací byla hodnocena nejhorší známkou 5. Z popsané situace je zřejmé, že má podnik problémy se třemi dodavateli a měla by místo nich nalézt jiné.

Tabulka 12 - Hodnocení dodavatelů montážních a laserových dílů

Dodavatelé montážních dílů laserových dílů				
Firma	Cena	Kvalita	Dodací termíny	Reklamacce
3D-Lasertec	2	3	3	4
KVK	3	2	2	2
Tis	1	2	3	2
List CAD CAM	2	5	4	5
Würth	1	2	2	1
Daniel Schrauben	2	2	1	1
Weidner	4	3	4	3
Viebahn	4	2	4	3

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací ve společnosti, 2018

Dodavatelé RT palet jsou pouze z Česka. Firma má v současné době sedm hlavních dodavatelů. Nejlépe hodnoceným výrobcem je **Výroba Černovice**. Ve všech hodnocených kritériích získala tato firma druhou nejvyšší známku. Druhým nejlepším producentem je firma **Malmi kov**. Jako dobrá byla hodnocena také společnost **ZOD**, **Halama** a **HP-Kovo**. Nejméně je podnik spokojený s firmou **Chval** a **Fer Kladno**. Prvně jmenovaný dodává produkty v nehorší kvalitě ze všech výrobců a jeho kritérium reklamace bylo posouzeno jako zcela nevyhovující. Fer Kladno má největší problémy s dodržováním termínů a s reklamacemi.

Tabulka 13 - Hodnocení dodavatelů RT palet

Hodnocení dodavatelů RT palet				
Firma	Cena	Kvalita	Dodací termíny	Reklamace
Fer Kladno	3	3	4	4
Halama	3	3	4	2
HP-Kovo	3	2	2	4
Chval	2	4	3	5
Malmi kov	2	2	2	3
ZOD	2	3	3	3
Výroba Černovice	2	2	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací ve společnosti, 2018

- **Odběratelé**

Odběratelé představují v tomto případě koncové zákazníky. Jelikož vyrábí společnost transportní palety na zakázku, musí být její obchodníci v neustálém úzkém kontaktu se zákaznickou firmou a snažit se získávat nové a nové zakázky. Jejich přesvědčovací a vyjednávací schopnosti musí být na vysoké úrovni, protože vyjednávací síla je znatelně silnější na straně zákazníka. Na evropském i českém trhu existuje mnoho kvalitních výrobců a ti všichni bojují o získání nových zakázek a v jejich konkurenci musí firma uspět, aby přežila.

Všichni odběratelé Stauner palet s.r.o. jsou z Evropy. Patří mezi ně přední výrobci automobilů, jako jsou VW, BMW, Audi atd.

Co se týče podílu na celkových nových zakázkách, je nejvýznamnějším zákazníkem VW a to i přesto, že jeho podíl od roku 2011 do roku 2012 klesl o 9 % (Tabulka 14). Druhý nejvyšší podíl má Audi, kde se tato hodnota pohybuje v průměru na 25 %. Od roku 2011 se téměř ztrojnásobil podíl společnosti Daimler. V roce 2014 a 2015 byl

dokonce vyšší než podíl Audi. Dalšími hodnocenými zákazníky jsou BMW a Porsche, jejich podíly po celé sledované období nepřesáhly hranici 10 %. V nedávné době přišel podnik o dva své zákazníky. Jedním z nich byla v roce 2015 česká Škoda a o rok dřív společnost Magna. Hlavním důvodem ukončení spolupráce byla jejich nespokojenost s dodacími termíny a kvalitou.

Tabulka 14 - Podíl zákazníka na nových zakázkách

Podíl na zákazníka na nových zakázkách					
	2011	2012	2013	2014	2015
VW	45%	43%	39%	40%	36%
Audi	25%	27%	27%	22%	24%
Daimler	10%	14%	20%	23%	29%
Škoda	10%	4%	6%	3%	0%
BMW	6%	3%	2%	8%	5%
Magna	3%	3%	1%	0	0
Porsche	1%	6%	5%	4%	6%

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací ve společnosti, 2018

Vývoj podílu zákazníků na celkových tržbách firmy měl podobný vývoj jako u podílu na nových zakázkách. Nejvyšší podíl na tržbách měla společnost VW, Audi a Daimler. Nejnižšího podílu dosáhly BMW a Porsche (Tabulka 15).

Tabulka 15 Podíl na celkových tržbách

Podíl zákazníka na celkových tržbách					
	2011	2012	2013	2014	2015
VW	42%	39%	35%	29%	30%
Audi	24%	24%	25%	18%	21%
Daimler	13%	19%	27%	28%	35%
Škoda	9%	3%	2%	6%	0
BMW	8%	4%	4%	13%	7%
Magna	3%	4%	1%	1%	0
Porsche	1%	7%	6%	5%	7%

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací ve společnosti, 2018

V roce 2014 a 2015 ztratila společnost dva ze svých zákazníků. Prvním byla společnost **Škoda** a o rok později firma **Magna**. Oba odběratelé ukončili spolupráci z důvodu neplnění termínů a častých reklamací dodaného zboží.

2.3.3 Interní analýza

Interní analýza podniku je nezbytná k tomu, abychom mohli zhodnotit stav podniku a určili ty faktory, které jsou důležité pro tvorbu jeho budoucí strategie. Analýza je zaměřena na hodnocení fyzických (hmotných) zdrojů, lidských zdrojů, finančních zdrojů, nehmotné zdroje.

- **Fyzické (hmotné) zdroje**

Ke konci roku 2015 evidovala firma dlouhodobý hmotný majetek v hodnotě 99 704 tis Kč., což je pokles o téměř 100 000 tis Kč oproti roku 2011. Za tímto úbytkem stojí především vyřazení některých pozemků a staveb, ty byly na základě smlouvy o prodeji části podniku ze dne 26.6.2012 převedeny na kupující společností CAR POINT Karlovy Vary s.r.o.

Podle poslední dostupné účetní závěrky z roku 2015 připadá na stavby 50 765 tis. Kč, což je celkem 50,9 % z celkového dlouhodobého majetku. Druhý nejvyšší podíl na mají samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí v celkové hodnotě 27 428 tis. Kč. Jejich podíl činí 27,5 %. Nejméně vlastní podnik pozemků, ty dosáhly v roce 2015 hodnoty 11 556 tis. Kč.

- **Lidské zdroje**

V posledních letech bojuje organizace s narůstajícím odchodem zaměstnanců (Tabulka 16). Velká část z nich nachází uplatnění v pohraničí Německa, které je od Domažlic vzdálené pouhých 15 kilometrů. Zbytek využívá situace na trhu práce a odchází za lepšími pracovními příležitostmi. Společnosti se daří získávat nové pracovníky, ale ti jsou většinou velmi mladí bez praxe. Jejich zaškolení stojí firmu mnoho času a financí.

Tabulka 16 - Průměrný přepočtený počet zaměstnanců

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců						
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
202	192	145	141	142	140	138

Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetní závěrky společnosti Stauner palet s.r.o., 2018

Objem výroby podniku meziročně roste v průměru o 13 %. K tomu, aby tento nárůst mohl být zvládnut, musí společnost přijímat nové zaměstnance. Díky dnešní situaci na trhu práce musí tyto zaměstnance získávat z větší části přes pracovní agentury. Organizace spolupracuje celkem s pěti pracovními agenturami. 95 % jejich zaměstnanců jsou cizinci. Převládají mezi nimi lidé z Rumunska a Bulharska. Tito pracovníci jsou najímáni na montážní práce, svařování, lakování a jako řidiči vysokozdvihných vozíků. Z velké části jsou to lidé se základním vzděláním a bez praxe v oboru. Ve většině případů zde také existuje jazyková bariéra, proto musí být na každé směně jeden česky mluvící cizinec.

- **Finančním zdroje**

Společnost dlouhodobě spolupracuje s Českou spořitelnou, a.s.. U které má například zřízen kontokorentní úvěr, který je zajištěn zástavní smlouvou k nemovitostem vlastním i nemovitostem propojených osob. Touto společností jí byly také poskytnuty úvěry, které byly zajištěny zástavní smlouvou k nemovitostem vlastním. Další společností, se kterou firma Stauner palet s.r.o. dlouhodobě spolupracuje je, ČSOB Faktoring, a.s., která jí poskytuje finanční prostředky na základě uzavřené smlouvy o Factoringu. 98 % bankovních úvěrů a výpomocí jsou krátkodobé.

V roce 2013 čerpala společnost celkem tři úvěry. Prvním z nich byl úvěr od společnosti Autoleasing ve výši 10 708 000,- CZK. finanční prostředky byly určeny na nákup aut. Druhým byl úvěr od společnosti Deutsche Leasing ČR, spol. s.r.o. ve výši 2 780 000,- CZK, peněžní prostředky byly využity k nákupu tankovací stanice. Poslední z úvěrů byl poskytnut společností Deutsche Leasing ČR, spol. s.r.o. a prostředky z něho získané sloužily k nákupu vysokozdvihných vozíků.

Na základě dlouhodobé seriózní spolupráce s těmito dvěma bankami a velkého majetku, jímž může podnik ručit, má společnost velkou schopnost získat finanční zdroje.

- **Nehmotné zdroje**

Společnost zaměstnává celkem dvanáct konstruktérů s dlouholetou praxí v oboru, kteří vyvíjí inovativní a spolehlivé transportní obaly a speciální kontejnery. Společnost využívá moderní technologie jakými jsou CAD-Systemy SolidWorks, CATIA V5, NX a FEM Analýzy s využitím Cosmos Works (statistik) a datové formáty STEF 214, STEP 203, IGES, CATIA V.5, NX, DWG, DXF a X_T (Parasolid).

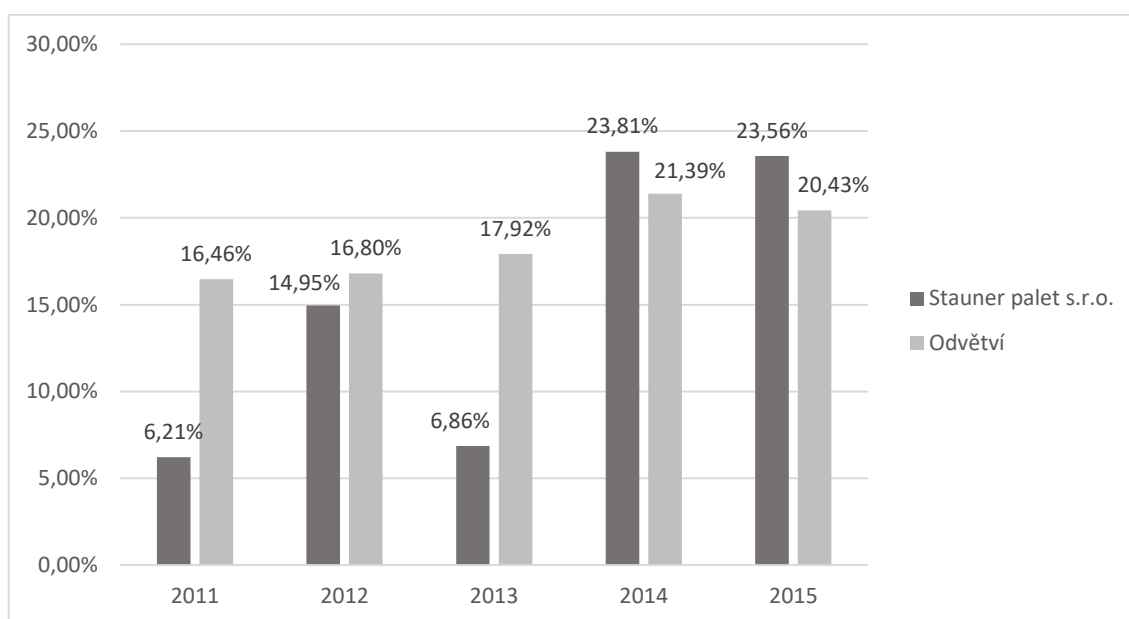
2.3.4 Finanční analýza

Finanční analýza Stauner palet s.r.o. je aplikována na pětileté období činnosti (2011 – 2015). Vstupní data pro tuto analýzu byla získána pomocí z výročních zpráv uložených v obchodním rejstříku. K analýze jsou využity poměrové ukazatele. Jejich výsledky jsou srovnány s průměrnými výsledky ukazatelů firem podnikajících ve stejném odvětví.

- **Ukazatele rentability**

Kritickými roky, co se týče rentability vlastního kapitálu, byl rok 2011 a 2012. V těchto letech se držela hodnota ukazatele pod 7 %. Během tohoto období vlastní kapitál nepřetržitě rostl a kromě prvního a třetího roku rostl také výsledek hospodaření před zdaněním. Tyto faktory měly vliv na výsledky ukazatele. Kromě zmíněných dvou let byl vývoj u společnosti Stauner palet s.r.o. srovnatelný s vývojem v odvětví. (Graf 2)

Graf 2 - Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

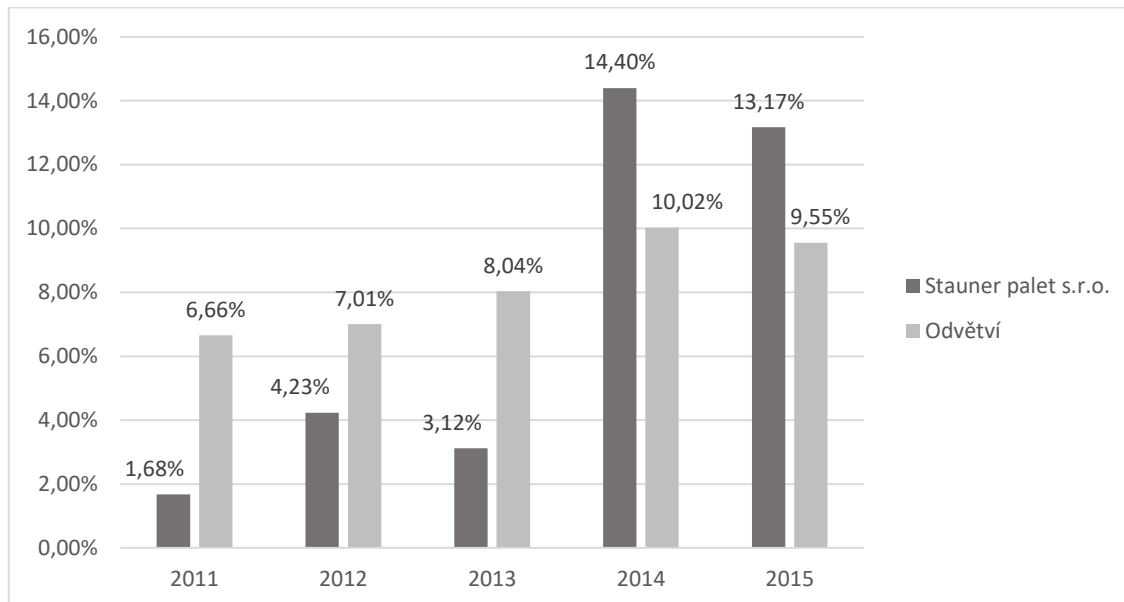


Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetní závěrky společnosti Stauner palet s r.o. a Panoramatu zpracovatelského průmyslu 2016, 2018

Sledovaný ukazatel by měl ve stabilních ekonomikách činit přes 12 %. V praxi to znamená, že v jedné koruně zisku bylo vyprodukováno 12 % zisku. První tři roky se společnost Stauner palet pohybovala pod touto hranicí, ale v roce 2014 a 2015 ji překonalo, na rozdíl od průměrných hodnot odvětví, které se přes toto číslo nedostalo po

celé období. Mezi faktory, které na tento nárůst měly vliv, byly nárůst obchodní marže a nárůst přidané hodnoty, která od posledních dvou období vzrostla dvojnásobně.

Graf 3 - Rentabilita tržeb (ROS)



Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetní závěrky společnosti Stauner palet s r.o. a Panoramatu zpracovatelského průmyslu 2016, 2018

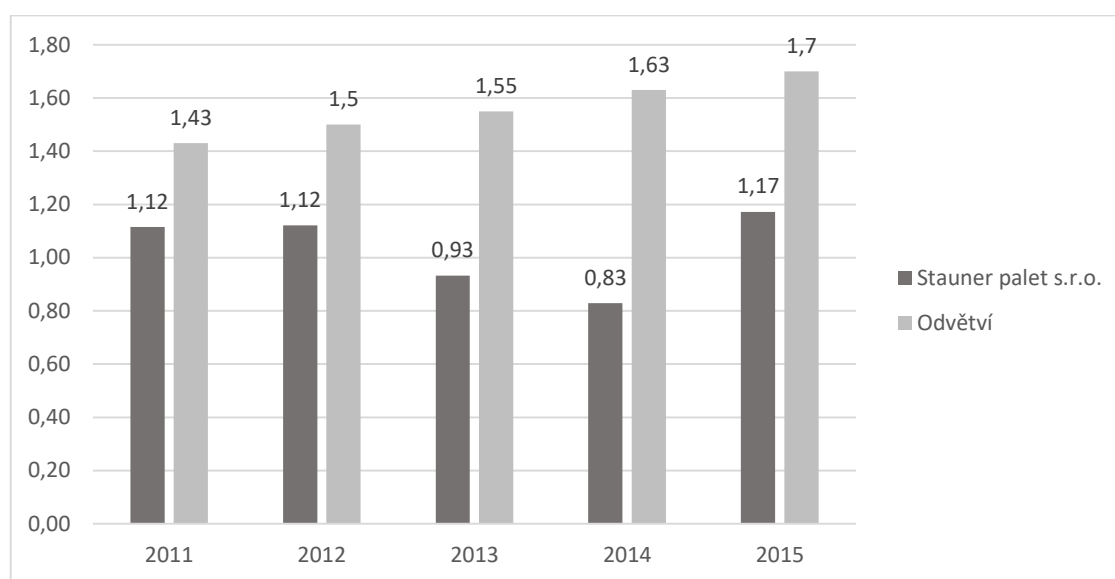
• Ukazatele likvidity

Po celé sledované období se hodnoty ukazatele běžné likvidity pohybovaly jak pod doporučenými hodnotami, tak i pod průměrem hodnot daného odvětví. Tento vývoj je zachycen v Grafu 5. Nejhorší situace byla v roce 2013 a 2014, kdy hodnota klesla pod hranici 1. Společnost tedy v tomto období nebyla stoprocentně schopna splatit své krátkodobé závazky. Příčinnou tohoto stavu byl pokles oběžných aktiv a to hlavně zboží, jehož hodnota klesala postupně od roku 2011, kdy byla na úrovni 87.402.000 Kč až do roku 2014, kdy se dostala na úroveň 681.000 Kč. Jednalo se o zboží (materiál) určený ke stavbě solárních polí. V minulosti nakupovala firma solární moduly a jiné komponenty a ty poté prodávala společnosti Solar Power, se kterou spolupracovala. V roce 2014 byla tato spolupráce ukončena a firma již žádné moduly ani jiné komponenty nenakupovala.

V roce 2015 hodnota oběžných aktiv vykázala opět nárůst a díky tomuto faktoru se nejvíce přiblížila k optimální hranici tohoto ukazatele. Za nárůstem oběžných aktiv stojí opět navýšení zboží, které vzrostlo o 48.734.000 Kč.

Z rozvahy společnosti je také patrný trend snižování podílu oběžných aktiv na celkových aktivech. Zatím co v daném odvětví představují oběžná aktiva více jak 50 % z celkových aktiv, v analyzovaném podniku tento poměr klesl z 60 % až na 29 % v roce 2014. Největší pokles byl v letech 2013 a 2014. V tomto období vystavěla společnost nové sídlo firmy v Starém Klíčově a zároveň zmodernizovala oba sklady. Nakoupila nové vysokozdvizné vozíky a postavila tankovací stanice.

Graf 5 - Ukazatel běžné likvidity

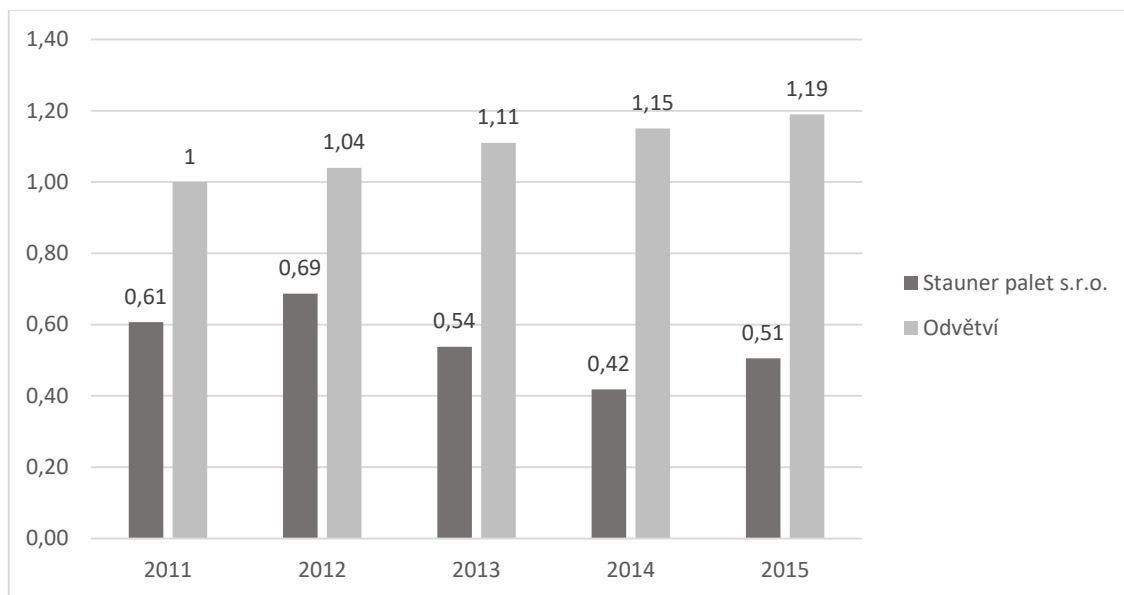


Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetní závěrky společnosti Stauner palet s r.o. a Panoramatu zpracovatelského průmyslu 2016, 2018

Na vývoj ukazatele likvidity druhého stupně měl zásadní vliv pokles pohledávek z obchodních vztahů. Ten vyplývá z poklesu tržeb za prodej zboží a z prodeje vlastních výrobků a služeb. V minulosti společnost Stauner palet s.r.o. nakupovala a prodávala kompletní materiálové vybavení na stavbu solárních elektráren. Od roku 2012 bylo toto zboží postupně odprodáno a společnost již nenakupovala v takovém objemu jako před rokem 2011.

I přes tento pokles se hodnoty tohoto ukazatele pohybují kromě roku 2014 nad doporučenou hranicí hodnot, ale stále jsou hluboko pod hranicí odvětví (Graf 6).

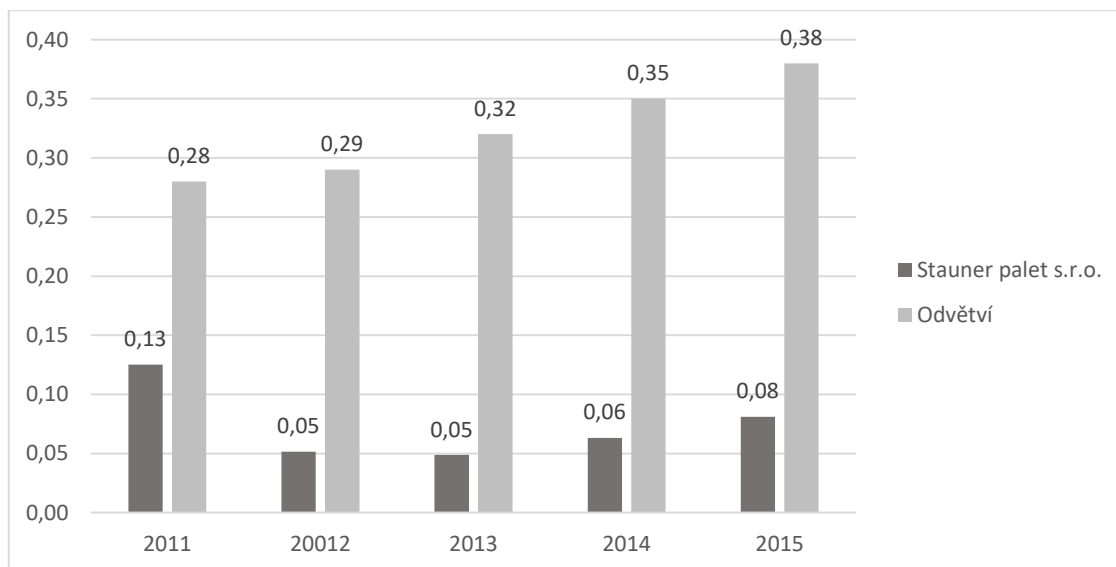
Graf 6 - Ukazatel pohotové likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetní závěrky společnosti Stauner palet s r.o. a Panoramatu zpracovatelského průmyslu 2016, 2018

Hodnoty ukazatelé okamžité likvidity byly po celou dobu pod doporučenou hranicí 0,2, zatím co hodnoty odvětví tuto hranici po celé sledované období převyšují. Tuto skutečnost znázorňuje Graf 7. Z rozvahy společnosti je zřejmé snižování krátkodobého finančního majetku a to jak hotovosti, tak i peněz na bankovních účtech.

Graf 7 - Ukazatel okamžité likvidity

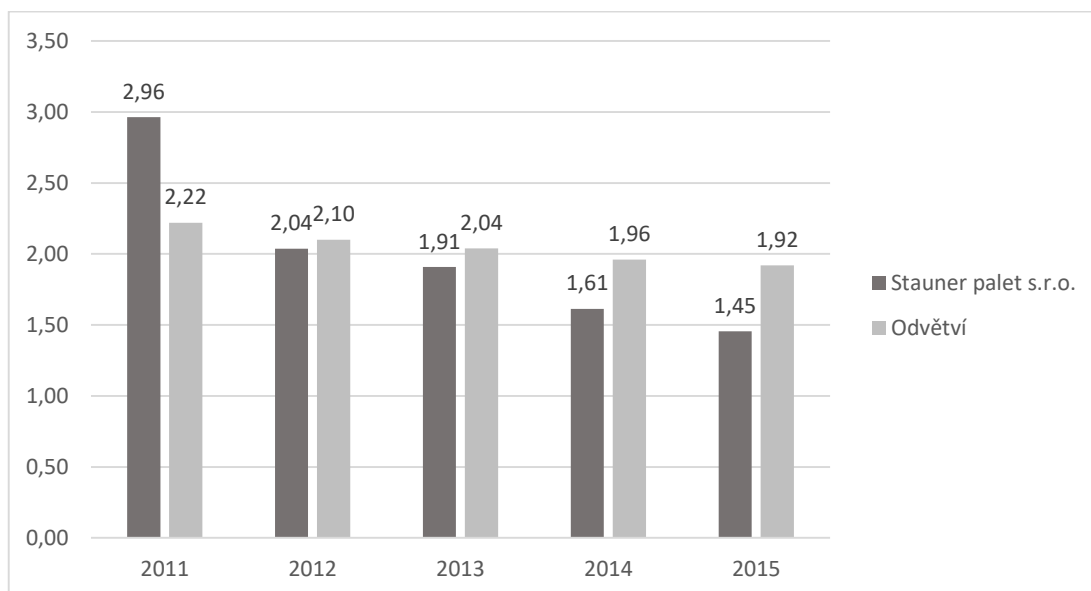


Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetní závěrky společnosti Stauner palet s r.o. a Panoramatu zpracovatelského průmyslu 2016, 2018

- **Ukazatele zadluženosti**

Finanční páka je jedním z ukazatelů zadluženosti podniku. Tento ukazatel udává, kolikrát celkové zdroje převyšují zdroje vlastní. Optimální výše finanční páky se uvádí v maximálně ve výši 4. Tuto hodnotu společnost po celé sledované období nepřekročila, naopak její hodnoty klesaly. Na začátku byl podíl vlastního kapitálu 33 % a v roce 2015 již činil 69 %. Z toho plyne nízká zadluženost společnosti. K určení toho, zdali finanční páka působí kladně či záporně na výkonnost vlastního kapitálu, se používá ukazatel ziskového účinku finanční páky. V případě firmy Stauner palet s.r.o. byly všechny výsledné hodnoty ukazatele větší než jedna (Tabulka 17). Což znamená, že finanční páka zvyšuje rentabilitu vlastního kapitálu.

Graf 8 - Ukazatel finanční páky



Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetní závěrky společnosti Stauner palet s r.o. a Panoramatu zpracovatelského průmyslu 2016, 2018

Tabulka 17 - Ziskový účinek finanční páky

Ziskový účinek finanční páky	2011	2012	2013	2014	2015
	3,55	2,92	2,79	2,59	2,43

Zdroj: Vlastní zpracování dle Účetní závěrky společnosti Stauner palet s r.o, 2018

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza společnosti Stauner palet s.r.o. je výstupem předchozích analýz, které popisují silné a slabé stránky sledované společnosti a hrozby a příležitosti, jež plynou z prostředí, v kterém společnost působí (Tabulka 18).

Tabulka 18 - SWOT Analýza

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Působení na trhu od roku 1999 Nové technologie Pracovníci konstrukčního oddělení Velká síť stálých dodavatelů Strojní vybavení Míra rentability Kompletní servis při výrobě palet Vlastní automobilová doprava Prášková lakovna	Kvalita dodavatelů Kvalita produktů Dlouhotrvající úbytek zaměstnanců Míra likvidity pod průměrem odvětví Závislost na automobilovém průmyslu
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Meziroční nárůst nových zakázek Využívání nových technologií Silná pozice zpracovatelského průmyslu	Nové firmy v odvětví Rostoucí cena oceli Nedostatek kvalifikovaných pracovníků Velká vyjednávací síla odběratelů Silná koruna vůči euru Silná konkurence

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Velmi pozitivním pro společnost lze označit vývoj odvětví v posledních letech. Již od roku 2010 nepřetržitě rostou tržby z průmyslové činnosti a výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků patří k nejvýznamnějším odvětvím zpracovatelského průmyslu. Stejný vývoj lze sledovat i v nárůstu nových průmyslových zakázek a to hlavně díky novým průmyslovým zakázkám ze zahraničí. Většina z celkových výnosů této firmy je tvořena tržbami z vývozu do evropských zemí, proto by měla organizace tohoto vývoje využít a získávat nové zákazníky a to nejen od výrobců automobilů.

Společnost těží hlavně ze svého dlouhodobého působení v oboru a získaných kontaktů se zákazníky. Silnou stránkou firmy je kompletní servis při výrobě transportních palet, který je postaven na vysoce kvalifikovaném konstrukčním oddělení, široké síti dodavatelů a flexibilitě výroby. Velmi pozitivně je také vnímáno využívání vlastní automobilové dopravy a využívání dlouhodobě nasmlouvaných přepravců. Další silnou

stránkou je moderní strojní vybavení a nové měřicí středisko, které eliminuje chyby při výrobě.

Mezi velké hrozby tohoto podniku patří situace na trhu práce a nedostatek kvalifikovaných pracovníků. S tím souvisejí také vzrůstající mzdové náklady. I přes narůstající objem produkce se počet kmenových zaměstnanců společnosti snížil během uplynulých sedmi let přibližně o 60 osob, což je 30 %. Velkou hrozbou znamená také každoroční nárůst podnikatelských jednotek vstupujících na trh. Další hrozbou je růst cen oceli a ropy.

Slabinou podniku jsou dodavatelé, konkrétně výrobci RT palet a dodavatelé montážních a laserových dílů. Z hodnocení společnosti vyplývá, že s některými z nich je společnost velmi nespokojena. Dost často se stává, že musí firma řešit problémy spojené s dodanými částmi palet a dodatečně řešit jejich opravy a dodělávky. Tyto problémy narušují plynulost výroby. Další slabou stránku představují nekvalifikovaní pracovníci ve výrobě. Velkou slabinou je také závislost společnosti na automobilovém průmyslu. Pokud by došlo k poklesu výroby automobilů, mohlo by to v budoucnu vést ke snížení produkce. Společnost by měla vyvinout větší snahu při vyhledávání zákazníků v jiné sféře než tato a zbavit se tak závislosti na automobilovém průmyslu.

Nejvýhodnější se pro analyzovaný podnik zdá ST strategie, při níž by měla společnost využít silných stránek k eliminaci hrozeb. Díky dlouholetému působení na trhu a získaným kontaktům se zákazníky by mohla mít výhodu nad novými konkurenty na trhu. Výhodou nad novými konkurenty je také kompletní servis při výrobě palet a vlastní prášková lakovna. S pomocí konstrukčního týmu a využitím nových technologií může firma docílit efektivnější spotřeby materiálu při výrobě a snižovat tak náklady. Ceny oceli stále rostou a prognózy říkají, že se tak bude dít minimálně do roku 2021 a toto by byla jedna z cest jak s růstem nákladů bojovat.

3 Návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti

Společnost Stauner palet s.r.o. disponuje mnoha silnými stránkami, na kterých může stavět strategie pro zlepšení konkurenceschopnosti, ale zároveň má mnoho slabých stránek, které se musí snažit eliminovat.

Z hodnocení dodavatelů je zřejmé, že je firma s pěti dodavateli nespokojena. Hlavní problém je v ceně, kvalitě a termínech dodání. Nastalou situaci musí společnost začít řešit. Díky těmto dodavatelům má společnost v současné době problémy s kvalitou svých výrobků a nedodržování termínů z jejich strany má za následek narušování plynulosti výroby. Společnost již ztratila z tohoto důvodu dva zákazníky a nemůže si dovolit ztratit další.

K zvýšení konkurenceschopnosti musí podnik zlepšit kvalitu vyráběných produktů. Toho docílí tak, že bude spolupracovat pouze se spolehlivými dodavateli. K získání nových dodavatelů by bylo pro společnost vhodné využít některou z placených databází firem. Jednou z nich je například společnost Bisnode. Tato firma provozuje mezinárodní databáze firem a poskytuje informační služby. Díky nim zjistí podnik veškeré potřebné informace o firmách a jejich financích, kreditu, obchodu a marketingu. Databázi lze využít k vyhledávání ověřených dodavatelů. Spolehlivé a ověřené informace pomohou minimalizovat tržní rizika při navazování nové spolupráce a zároveň lze databázi využít k prezentaci vlastní firmy a vyhledávání nových zákazníků. Cena základní databáze Albertina SK Silver je nabízena za 20.900,-Kč bez DPH a rozšířená verze za 31.900,-Kč bez DPH.

S kvalitou výrobků souvisí i druhá slabá stránka podniku a tou je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. V posledních letech bojuje firma s odchodem zaměstnanců a s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků na trhu práce. Bohužel se jí nedaří získávat nové a kvalifikované zaměstnance a mnoho těch stávajících firmu opouští. To je způsobeno absencí benefitů, které by mohl pracovník získat prací pro Stauner palet s.r.o. Podnik nenabízí žádné příspěvky na vzdělání, kulturu, sport nebo rekreaci. V loňském roce nabízely české firmy v průměru 12 zaměstnaneckých benefitů, které jim pomohly získat nové a motivovat stávající zaměstnance. V takovéto konkurenci nemůže podnik Stauner palet s.r.o. obstát, a proto by mělo být jeho prioritou vypracování programu zaměstnaneckých benefitů.

Na trhu existuje mnoho firem, které se touto problematikou zabývají a nabízejí vypracování programu zaměstnavateli na míru, tak aby byl zajímavý pro zaměstnance a zároveň výhodný pro zaměstnavatele. Jednou z takových firem je Renomia benefit. Cena za službu se odvíjí od velikosti firmy a rozsahu vypracovaného programu.

4 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat konkurenceschopnost společnosti Stauner palet s.r.o. a určit do jaké míry je schopna uspět v tržním prostředí. Na základě provedených analýz jednotlivých okolí podniku byla vyhodnocena stávající situace podniku, dále určeny konkurenční výhody a navrženy vlastní opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti.

V první části bakalářské práce se autorka věnovala objasnění základních pojmů, které souvisejí s pojmem konkurenceschopnost. Byly popsány možné způsoby, jak měřit konkurenční výhody a konkurenční prostředí v České republice. V další části byla představena společnost Stauner palet s.r.o., předmět jejího podnikání a její vize. V následujících kapitolách byly zpracovány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. K analýze makroprostředí byla využita PEST analýza a mikroprostředí bylo charakterizováno pomocí Porterova modelu pěti sil a interní analýzou. Dále autorka provedla analýzu odvětví, ve kterém podnik vykonává svoji činnost. Ekonomická situace společnosti byla analyzována pomocí analýzy vybraných poměrových ukazatelů. K hodnocení byly použity údaje v letech 2011 až 2015. Výsledky z analýzy makroprostředí a mikroprostředí byly shrnuty ve SWOT analýze, v které byly vyhodnoceny silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby pro společnost. V závěru SWOT analýzy byla popsána vhodná strategie pro podnik.

V závěru bakalářské práce autorka rozpracovala konkrétní návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti podniku a tím i zlepšení jeho postavení na trhu. Navrhnutá řešení by měla vést k nalezení kvalitnějších dodavatelů, k vyhledání nových zákazníků a k získání kvalifikovaných zaměstnanců.

Podnik by se měl soustředit na udržení stávajících zákazníků a snažit se získat nové. Měl by se pokusit vyřešit své problémy s některými ze svých dodavatelů, kteří nevyhovují jeho požadavkům. V neposlední řadě by měl vytvořit program zaměstnaneckých benefitů, který by pomohl při získávání nových zaměstnanců a udržení těch stávajících.

5 SEZNAM ZDROJŮ

Odborná literatura

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, s.r. 2007. ISBN 978-80-247-1535-3

DUBEC, Radek, GRASSEOVÁ, Monik, ŘEHÁK, David, *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Praha: BizBooks. 2012. ISBN 978-80-265-0032-2

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

KISLINGOVÁ, Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C.H.Bec, 2008, ISBN 978-80-7179-882-8

KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. Praha: Grada. 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

KOZEL, Roman a kol., *Moderní marketingový výzkum*, Praha: Grada Publishing. 2006. ISBN 80-247-0966-X

KUBÍČKOVÁ, Dana, JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada. 2005. ISBN 80-247-1277-6

NÝVLTOVÁ, Romana, MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku, moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. ISBN 978-80-247-3158-2

RŮŽIČKOVÁ, petra, *Finanční analýza*. 5. vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s. 2015. ISBN 978-80-247-9930-8

RŮŽIČKOVÁ, Petra, ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing. 2012. ISBN 978-80-247-4047-8

SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. vydání. Praha: C.H.Beck. 2006. ISBN 80-7179-367-1

SOUČEK, Zdeněk, *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck. 2015. ISBN 978-80-7400-572-5

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek, a kolektiv, *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing a.s. 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing a.s. 2011 ISBN 802-47-7243-4

Internetové zdroje

CZECHTRADE. *Přehled zákonů. BusinessInfo. Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Praha: CzechTrade, ©1997–2015 [cit. 13.03.2018]. Dostupný z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/legislativa-pravo/prehled-zakonu.html>

EuroZprávy. *Techické vzdělání má v ČR víc lidí než v průměru zemí OECD, problémem je ale praxe*. [online]. Praha. INCORP a.s., © 2009-2018 [cit. 25.02.2018]. Dostupné z:

<http://domaci.eurozpravy.cz/zivot/201018-technicke-vzdelani-ma-v-cr-vic-lidi-nez-v-prumeru-zemi-oecd-problemem-je-ale-praxe/>

FXStreet. *ČNB letos odhaduje průměrný kurz koruny na 24,90 Kč/EUR*. [online]. Praha. FXStreet, © 2009-2018 [cit. 20.03.2018]. Dostupné z:

<https://www.fxstreet.cz/cnb-letos-odhaduje-prumerny-kurz-koruny-na-2490-kceur.html>

HÁZE, Petr. *Vytvoření SWOT analýzy*. [online]. Praha. Svět byznysu © 2018 [cit. 5.3.2018]. Dostupné z: <http://www.svetbyznysu.cz/vytvoreni-swot-analyzy/>

Kurzy. *Inflace-2018, míra inflace a její vývoj v ČR – 5 let*. [online]. Praha. Kurzy.cz , © 2000-2018 [cit. 2.3.2018]. Dostupné z:

<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *CZ-NACE 25*. [online]. Praha. MPO, © 2005 – 2018. [cit. 11.2.2018]. Dostupné z:

<https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/43342/48642/574144/priloha009.pdf>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Panorama zpracovatelského průmyslu 2016*. [online]. Praha. MPO, © 2005 – 2018. [cit. 19.2.2018]. Dostupné z:

<https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu-cr-201>

Český statistický úřad. *Statistická ročenka 2016*. [online]. Praha. Český statistický úřad, 2017. Aktualizace 23.11.2017. [cit. 10.02.2018]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-ceske-republiky>

Vláda České republiky. *Ekonomické přínosy členství ČR v Evropské unii* [online]. Praha: Vláda České republiky. 5.5.2014. [cit. 21.02.2018]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/aktualne/ekonomicke-prinosy-clenstvi-cr-v-evropske-unii-118295/>

W4T. *Komodita ropa*. [online]. Praha. W4T, © 2015 [cit. 14.3.2018]. Dostupné z: <https://www.w4t.cz/komodita-ropa/-2015>

6 Seznam Tabulek

Tabulka č. 1: Vývoj sazby DPH.....	23
Tabulka č. 2: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob.....	23
Tabulka č. 3: Vývoj počtu jednotek a průměrného evid. počtu zaměstnanců.....	30
Tabulka č. 4: Tržby z průmyslové činnosti.....	31
Tabulka č. 5: Nové průmyslové zakázky.....	31
Tabulka č. 6: Nové průmyslové zakázky ze zahraničí.....	32
Tabulka č. 7: Nové průmyslové zakázky z tuzemska.....	32
Tabulka č. 8: Vývoz, dovoz a saldo zahraničního obchodu.....	32
Tabulka č. 9: Podíl skupin na oddílu CZ-NACE 25 v roce 2016.....	33
Tabulka č. 10: Vývoj cen – ropa Brent.....	34
Tabulka č. 11: Hodnocení dodavatelů hutního materiálu.....	39
Tabulka č. 12: Hodnocení dodavatelů montážních a laserových dílů.....	39
Tabulka č. 13: Hodnocení dodavatelů RT palet.....	40
Tabulka č. 14: Podíl zákazníků na nových zakázkách.....	41
Tabulka č. 15: Podíl na zákazníka na celkových tržbách.....	41
Tabulka č. 16: Průměrný přepočtený počet zaměstnanců.....	42
Tabulka č. 17: Ziskový účinek finanční páky.....	48
Tabulka č. 18: SWOT analýza.....	49

7 Seznam grafů

Graf č. 1: Míra růstu reálného HDP v ČR

Graf č. 2: Euro graf EUR / CZK denní hodnoty, 10 let

Graf č. 3: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Graf č. 4: Rentabilita tržeb (ROS)

Graf č. 5: Ukazatel běžné likvidity

Graf č. 6: Ukazatel pohotové likvidity

Graf č. 7: Ukazatel okamžité likvidity

Graf č. 8: Ukazatel finanční páky

8 Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Porterův model pěti sil

Obrázek č. 2: SWOT analýza

Obrázek č. 3: 6S Logistiky

9 Seznam příloh

Příloha A: Aktiva podniku Stauner palet s.r.o. (v tis. Kč)

Příloha B: Pasiva podniku Stauner palet s.r.o. (v tis. Kč)

Příloha C: Výkaz zisku a ztrát podniku Stauner palet s.r.o. (v tis. Kč)

Příloha D: Vybrané ukazatele 25 Výroba kovových konstrukcí, výrobků, kromě strojů a zařízení (v tis. Kč)

Příloha A - Aktiva podniku Stauner palet s.r.o. (v tis. Kč)

Položka v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiva celkem	685019	551192	631540	698662	714595
dlouhodobý majetek	271272	242208	377028	490991	459741
Dlouhodobý nehmotný majetek	142	85	51	16	4000
Software	142	85	51	16	4000
Dlouhodobý hmotný majetek	198826	114843	146202	144162	99704
Pozemky	25708	28854	29361	29362	11556
Stavby	147016	49347	49074	63541	50765
Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	23926	24105	47101	47097	27428
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1176	6803	20666	4162	9955
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek		5734			
Dlouhodobý finanční majetek	72304	127280	230775	346813	356037
Jiný dlouhodobý finanční majetek	72304	127280	230775	346813	356037
Oběžná aktiva	411436	306936	250128	204528	253262
Zásoby	188675	119690	107733	102819	144986
Materiál	95484	88525	98410	81654	82005
Nedokončená výroba a polotovary	5789	12823	7054	20484	40320
Zboží	87402	18342	2269	681	22661
Krátkodobé pohledávky	199662	180219	135225	94117	102982
pohledávky z obchodních vztahů	169682	98167	84780	83312	92395
Stát - daňové pohledávky	19723	12563	8820	6340	8705
Krátkodobě poskytnuté zálohy	3792	3788	4163	2797	1550
Dohadné účty aktivní	3238				
Jiné pohledávky	3227	4192	3173	1668	332
Pohledávky z prodeje podniku		61509			
Pohledávky k podnikům ve skupině			34289		
krátkodobý finanční majetek	23099	7027	7170	7592	5294
Peníze	1128	768	612	335	188
Účty v bankách	21971	6259	6558	7257	5106
Časobé rozlišení	2311	2048	4384	3143	1592
Náklady příštích období	699	1375	3651	3107	1444
Příjmy příštích období	1612	673	733	36	148

Zdroj: Účetní závěrky společnosti Stauner palet s r.o. [online] 2011 – 2015. Ministerstvo spravedlnosti ČR. [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <http://or.justice.cz>

Příloha B - Pasiva podniku Stauner palet s.r.o. (v tis. Kč)

Položka v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Pasiva celkem	685019	551192	631540	698662	714595
Vlastní kapitál	231229	270593	331059	433165	491179
Základní kapitál	200	200	200	200	200
Kapitálové fondy	60322	60422	86172	86172	86172
Ostatní kapitálové fondy	60322	60422	86172	86172	86172
Fondy ze zisku	50	60	70	70	70
Rezervní fond	50	60	70	70	70
Výsledek hospodaření minulých let	156443	169869	222117	244617	290160
Nerozdělený zisk minulých let	293811	310995	363243	385743	290160
Neuhrazená ztráta minulých let	-137368	-141126	-141126	-141126	
Výsledek hospodaření běžného období	14214	40042	22500	102106	114577
Cizí zdroje	428664	274468	295020	261214	215706
Rezervy				65	353
Ostatní rezervy				65	353
Dlouhodobé závazky	82720	5017	16819	7209	886
Jiné závazky	242	821	11284	6509	481
odložený daňový závazek	3338	4196	5535	700	405
Závazky k podnikům ve skupině	79140				
Krátkodobé závazky	184455	136424	146873	119945	65264
Závazky z obchodních vztahů	161136	122435	126225	80473	43324
Závazky k zaměstnancům	4521	3522	3296	3416	3102
Závazky ze soci. zabezpečení a zdrav. poj.	2304	1777	1585	1892	1608
Stát - daňové závazky a dotace	647	3522	499	22472	9770
Krátkodobé přijaté zálohy	6560	1475	82	997	1559
Dohadné účty pasivní	16	180	118	105	18
Jiné závazky	336	490	15068	10590	5883
Závazky k podnikům ve skupině	8935	3023			
Bankovní úvěry a výpomoci	161489	133027	131328	133995	149203
Bankovní úvěry dlouhodobé			10866	7761	4656
Krátkodobé bankovní úvěry	99758	101229	101384	96720	101231
Krátkodobé finanční výpomoci	61731	31798	19078	29514	43316
Časové rozlišení	25126	6131	5461	4283	7710
Výdaje příštích období	11192	1402	1432	1693	2363
Výnosy příštích období	13934	4729	4029	2590	5347

Zdroj: Účetní závěrky společnosti Stauner palet s r.o. [online] 2011 – 2015. Ministerstvo spravedlnosti ČR. [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <http://or.justice.cz>

Příloha C - Výkaz zisku a ztrát podniku Stauner palet s.r.o. (v tis. Kč)

Položka v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	359691	163862	34909	4115	116936
Náklady vynaložené na prodané zboží	356880	176013	38805	2767	112061
Obchodní marže	2811	-12151	-3896	1348	4875
Výkony	731996	1020190	708666	870235	957578
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	729987	1031987	714436	849478	937069
Změna stavu zásob vlastní činnosti	2009	8203	-5770	20757	20509
Výkonová spotřeba	612038	889970	627399	662936	748597
Spotřeba materiálu a energie	490240	686391	445714	442341	508622
Služby	121798	203579	181685	220595	239975
Přidaná hodnota	122769	138069	77371	208647	213856
Osobní náklady součet	92093	86008	71682	73216	78278
Mzdové náklady	71455	66348	56528	57200	61661
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	20077	19133	14567	15833	16290
Sociální náklady	561	527	587	183	327
Daně a poplatky	3351	5806	3390	1920	1817
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	13967	10291	6939	9367	9151
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	25030	52568	37646	7373	20447
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	24925	52400	37646	6957	20426
Tržby z prodeje materiálu	105	168		416	21
Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	21767	13418	10370	5296	23075
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	21767	13418	10370	5296	23016
Prodaný materiál					59
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-5371	-3842	1813	13089	-12074
Ostatní provozní výnosy	12153	55885	22248	16970	12079
Osobní provozní náklady	8472	32366	16917	3851	9785
Provozní výsledek hospodaření	25673	102475	26154	126251	136350
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	27	1036		6708	394
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	243			8971	487
Výnosové úroky	2810	2259	7472	9856	12491
Nákladové úroky	12876	6860	2972	3240	2520

Ostatní finanční výnosy	26501	20779	25314	35267	18233
Ostatní finanční náklady	23557	23020	18569	47855	22942
Finanční výsledek hospodaření	-7338	-5806	2274	736	5169
Daň z příjmů za běžnou činnost	4121	10512	5928	24881	26942
splatná	3818	9653	4590	29716	26942
odložená	303	859	1338	-4835	500
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	14214	86157	22500	102106	114577
Mimořádné výnosy		151022			
Mimořádné náklady		197137			
Mimořádný výsledek hospodaření		-46115			
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	14214	40042	22500	102106	114577
Výsledek hospodaření před zdaněním	18335	50554	22428	126987	141519

Zdroj: Účetní závěrky společnosti Stauner palet s r.o. [online] 2011 – 2015. Ministerstvo spravedlnosti ČR. [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <http://or.justice.cz>

Příloha D - Vybrané ukazatele 25 Výroba kovových konstrukcí, výrobků, kromě strojů a zařízení (v tis. Kč)

Hodnoty v tis. Kč	ROK 2011	ROK 2012	ROK 2013	ROK 2014	ROK 2015
Aktiva celkem	223826001	233025897	241777902	255417124	273632723
Dlouhodobý majetek	93652208	98856292	102708219	108797750	119074200
Dlohodobý nehmotný majetek	959742	826558	1181173	1400281	1419929
Dlohodobý hmotný majetek	87163706	92608978	95231621	99780251	108462507
Dlouhodobý finanční majetek	5528760	5420756	6295425	7617218	9191765
Oběžná aktiva	128097191	131956337	136920174	144268988	151925992
Zásoby	38628828	40471475	39016516	42208650	45430834
Pohledávky	64155450	66204872	69922100	71320328	72355841
Dlouhodobé pohledávky	3717666	3905738	4685356	3687122	3891149
Krátkodobé pohledávky	60437784	62299134	65236745	67633206	68464692
Krátkodobý finanční majetek + Peněžní prostředky	25312913	25279990	27981558	30740010	34139316
Pohl.VK+ Časové rozlišení aktiv	2076602	2213269	2149509	2350387	2632531
Pasiva celkem	223826001	233025897	241777902	255417124	273632723
Vlastní kapitál	100688091	111222764	118549954	130004110	142723093
Základní kapitál	37205695	35600950	35892732	36016924	36231835
Nerozdělený zisk a fondy ze zisku	46906816	56938994	61413424	66185593	77338717
VH za účetní období	16575580	18682820	21243798	27801594	29152540
Cizí zdroje	121339523	120054684	121848434	124243506	129425410
Rezervy	2524818	2180056	2535052	2978009	3465592
Závazky	118814705	117874628	119313383	121265497	125959818
Dlouhodobé závazky	28927295	29709761	30965083	32539706	36515026
Vydané dluhopisy a dlouhodobé směnky k úhradě	107634	211989	346936	374452	261403
Závazky k úvěrovým institucím dlouhodobé	10136406	10065366	11146481	12517567	14882877
Ostatní dlouhodobé závazky	18683255	19432407	19471666	19647687	21370746
Krátkodobé závazky	89887410	88164867	88348300	88725791	89444792
Vydané dluhopisy a směnky krátkodobé k úhradě	0	0	225	83	0
Závazky k úvěrovým institucím	18611334	17706363	17183483	16447200	17505515
Ostatní krátkodobé závazky	71276076	70458504	71164591	72278507	71939277
Časové rozlišení pasív	1906006	1960419	1726472	1543961	1745625
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	270747522	282095771	288301553	311257465	331716555
Tržby za prodej zboží	21610511	20990520	20061403	21072602	22293302
Výkonová spotřeba	216090401	220604002	219401279	235528284	248207872
Náklady vynaložené na prodané zboží	17372108	16855661	16159127	16859656	17641990
Spotřeba materiálu a energie a služby	198718293	203748341	203242152	218668629	230565882
Změna stavu zásob vlastní činnosti + Aktivace	-54380971	-58930358	-63469243	-65742359	-55260818
Osobní náklady	49867623	53176221	53676434	56979005	61817943
Mzdové náklady	36231816	38451964	38824137	41152579	44764767
Náklady na soc. zabezp. a zdrav. pojištění a ostatní	13635807	14724257	14852297	15826425	17053176
Náklady na soc. zabezp. a zdrav. pojištění	12660715	13554367	13711574	14579642	15917389
Ostatní náklady [v tis. Kč]	975092	1169890	1140723	1246783	1135787
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	10653423	10778795	9780075	10864181	13114554
Nákladové úroky a podobné náklady	1671511	2576759	1575329	1551972	1553015
VH před zdaněním	19458428	21238088	24797479	33313849	33821147
Daň z příjmů	2882847	2555268	3553681	5512255	4668607
VH za účetní období	16575580	18682820	21243798	27801594	29152540
Přidaná hodnota	84411266	91444291	93536872	105113197	113503421
Hrubý operační přebytek	34543643	38268069	39860438	48134192	51685478
EBIT	21129938	23814848	26372808	34865821	35374162
Čistý obrat za účetní období	259389672	268696791	264964327	290260480	321571003
Tržby	292358033	303086291	308362956	332330067	354009857

Průměrný evidenční počet zaměstnanců	133223	139152	139026	142088	147901
Pracující majitelé	34081	35132	34276	36064	36413
Počet jednotek	43276	44076	42717	44281	44931
Investice	17400548	16670080	16704009	21211064	25868260
Náklady celkem	239931244	247458702	240166848	256946630	287749856
Úročené zdroje	129543465	139206482	147227079	159343412	175372888
EVA	-1202141	2421612	4430821	10555044	12308746
Spread	-1,19%	2,18%	3,74%	8,12%	8,62%
ROE	16,46%	16,80%	17,92%	21,39%	20,43%
re	17,66%	14,62%	14,18%	13,27%	11,80%
rf	3,79%	2,31%	2,26%	1,58%	0,58%
EBIT/Aktiva	9,44%	10,22%	10,91%	13,65%	12,93%
Čistý obrat/Aktiva	115,89%	115,31%	109,59%	113,64%	117,52%
EBIT/Čistý obrat	8,15%	8,86%	9,95%	12,01%	11,00%
VK/Aktiva	44,98%	47,73%	49,03%	50,90%	52,16%
UZ/Aktiva	57,88%	59,74%	60,89%	62,39%	64,09%
Úroková míra	5,79%	9,21%	5,49%	5,29%	4,76%
L3	1,43	1,5	1,55	1,63	1,7
L2	1	1,04	1,11	1,15	1,19
L1	0,28	0,29	0,32	0,35	0,38
HOP/Čistý obrat	13,32%	14,24%	15,04%	16,58%	16,07%
PH/Čistý obrat	32,54%	34,03%	35,30%	36,21%	35,30%
ON/Čistý obrat	19,22%	19,79%	20,26%	19,63%	19,22%
Přidaná hodnota na pracující osobu [v Kč]	504 538	524 684	539 733	590 021	615 813
Přidaná hodnota na zaměstnance [v Kč]	633 607	657 153	672 802	739 774	767 426
Průměrná mzda [v Kč]	22 664	23 028	23 272	24 136	25 222

Zdroj: Panorama zpracovatelského průmyslu [online] 2011 – 2015. Ministerstvo obchodu a průmyslu ČR. [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://mpo.cz>

Abstrakt

STRÁDALOVÁ, Vendula. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Cheb, 2018. 69 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: Konkurence, strategická analýza, Porterova analýza, PEST analýza, finanční analýza, SWOT analýza.

Předmětem bakalářské práce je provedení analýzy konkurenceschopnosti vybraného podniku s použitím známých metod strategické analýzy. K analýze konkurenceschopnosti byla zvolila společnost Stauner palet s.r.o.. Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V první části jsou vysvětleny základní pojmy a definice spojené s konkurenceschopností a strategickou analýzou. Ve druhé části práce je provedena analýza vybraného podniku za pomoci metod popsaných v teoretické části. Při samotné analýze konkurenceschopnosti vybraného podniku jsou použity metody analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, např. PEST analýza, Porterův model pěti sil a finanční analýza s pomocí vybraných finančních ukazatelů. Výsledky těchto analýz jsou shrnuty ve SWOT analýze. Ze závěrů SWOT analýzy jsou formulovány strategie, které povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Abstract

STRÁDALOVÁ, Vendula. *Analysis of Competition Ability of the Selected Company*.
Cheb, 2018. 69 P. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Keywords: Competition, strategic analysis, porter analysis, PEST analysis, financial analysis, SWOT analysis.

Subject of this Bachelor thesis is the analysis of an enterprise using approved methods of strategic analysis. The underlying enterprise for the analysis is the stauner palet s.r.o.. The paper is structured in two parts. The first part contains a description of the theory, while the second part provides a practical application on the selected enterprise using the methods described in the first part. Analysis of competitiveness to the selected enterprise contains the approach of internal and external environment analysis, PEST analysis, Porter's model of the five forces and financial analysis using selected financial indicators. Based on the results of the SWOT analysis the thesis concludes with a guidance of strategic possibilities to increase the competitiveness of the underlying enterprise.