ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vliv okolí na konkrétní podnik

Influence of the Environment on a Specific Company

Julie Pöndlová

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vliv okolí na konkrétní podnik“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň dne 19. 4. 2024 v. r. *Julie Pöndlová*

Zásady pro vypracování práce

1. Popište základní teoretická východiska.
2. Představte konkrétní podnik a charakterizujte jeho činnost.
3. Proveďte analýzu okolí podniku dle zvolených metod.
4. Zhodnoťte výsledky zpracované analýzy a uveďte případná doporučení pro podnik.

Studijní program

Podniková ekonomika a management

Poděkování

Ráda bych touto cestou upřímně poděkovala paní Ing. Kristýně Machové, Ph.D., za veškerou podporu, vstřícnost a cenné rady, které mi byly velkou pomocí při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla své poděkování věnovat firmě ELFETEX, spol. s r.o. a zvláště manažerce podpory obchodu a prodeje Štěpánce Šafaříkové, která mi věnovala svůj drahocenný čas a poskytla potřebné informace, jež mi umožnily získat důležité poznatky a provést analýzu okolí tohoto podniku.

Obsah

Úvod **7**

1 Okolí podniku **8**

1.1 Makroprostředí 9

1.2 Mezoprostředí 14

1.3 Mikroprostředí 16

2 Analýza okolí podniku **17**

2.1 Strategická analýza 17

2.1.1 PEST analýza 18

2.1.2 Porterův model pěti sil 20

2.1.3 Finanční analýza 22

2.1.4 SWOT analýza 27

3 Představení společnosti ELFETEX, spol. s r.o. **29**

3.1 Základní údaje o společnosti 29

3.2 Charakteristika společnosti 30

3.3 Historické milníky společnosti 31

4 Makroprostředí ELFETEX, spol. s r.o. **32**

4.1 PEST analýza 32

4.1.1 Zhodnocení PEST analýzy 39

5 Mezoprostředí ELFETEX, spol. s r.o. **41**

5.1 Zákazníci 41

5.2 Dodavatelé 42

5.3 Konkurence 43

5.4 Distribuce 44

5.5 Substituty 45

5.6 Porterův model pěti sil 45
5.6.1 Zhodnocení Porterova modelu pěti sil 47
6 Mikroprostředí ELFETEX, spol. s r.o. 49
6.1 Hmotné zdroje 49
6.2 Lidské zdroje 49
6.3 Nehmotné zdroje 50
6.4 Finanční analýza 50
6.4.1 Zhodnocení finanční analýzy 54
7 SWOT analýza ELFETEX, spol. s r.o. 56
7.1 Zvolená strategie ST 58
8 Návrhy opatření pro ELFETEX, spol. s r.o. 59
8.1 Reklamní spot v rádiu 59
8.2 Soutěž „ELFETEX výzva: Posuňte budoucnost na další level“ 64
Závěr 65
Seznam použitých zkratek 67
Seznam použitých zdrojů 68
Seznam tabulek 72
Seznam obrázků 73
Seznam příloh 74
Přílohy
Abstrakt
Abstract

Úvod

Tématem bakalářské práce je „Vliv okolí na konkrétní podnik“. Pro podnik tato problematika je a nadále bude aktuální, neboť porozumět všem souvisejícím zákonitostem je předpokladem k jeho úspěchu či selhání. Podnikatelské prostředí se vyznačuje svou vysokou mírou proměnlivosti a náročnosti, a právě z toho důvodu je nezbytná neustálá analýza faktorů ovlivňující okolí podniku.

Hlavním cílem této bakalářské práce je provedení analýzy okolí konkrétního podniku a její zhodnocení včetně doporučení, která by podniku mohla pomoci se lépe vypořádat se svojí podnikatelskou situací. Jako podpůrný cíl je možné označit provedení literární rešerše poskytující teoretický rámec pro empirickou část práce a rovněž použití vybraných analytických nástrojů na všechny tři druhy okolí podniku. Zvoleným podnikem a zároveň objektem pozorování je zde ELFETEX, spol. s r.o., jenž je významným aktérem na trhu velkoobchodního prodeje elektroinstalačního materiálu.

Práce je složena z teoretické a empirické části. V teoretické části jsou za pomoci odborné literatury diskutována veškerá východiska související s daným tématem. Jsou charakterizovány tři typy podnikatelského okolí – mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí, včetně všech jeho prvků a ostatních náležitostí. Dále jsou uvedeny základní nástroje strategické analýzy, mezi něž patří PEST analýza makrookolí, Porterův model pěti sil zkoumající mezookolí a SWOT analýza zaměřující se na makrookolí, mezookolí i mikrookolí podniku. Opomenuta není ani finanční analýza interního prostředí podniku, jež prověřuje jeho finanční situaci z hlediska zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. Na počátku empirické části jsou uvedeny základní informace o podniku ELFETEX, spol. s r.o. včetně detailnějšího popisu jeho činnosti a historie. Následně dochází k aplikování příslušných analýz na jednotlivá prostředí podniku, přičemž výsledky těchto zkoumání jsou vždy na konci kapitol samostatně zhodnoceny. S ohledem na tyto poznatky jsou v poslední kapitole práce doporučena opatření, jež mají potenciál pomoci podniku udržet krok se svojí silnou konkurencí, prohloubit vztahy se stávajícími zákazníky, získat nové klienty a případně zajistit cennou konkurenční výhodu nad jinými podniky působícími ve stejném oboru.

1 Okolí podniku

Synek a kol. (2015) uvádí, že okolím podniku je chápáno vše, co se odehrává mimo organizaci a co ji obklopuje. Rozumí se tím to, co podnik ovlivňuje za hranicemi jeho sociálně ekonomického a technického systému. Okolím je dotlačován k určitému chování, jednání, k volbě cílů i způsobu jejich dosažení. Vliv okolí na podnik představuje významnou roli, avšak možnosti podniku ovlivnit jej jsou celkem omezeny.

Dle Dvořáčka a Slunčíka (2012) podnik potřebuje znát prostředí, ve kterém působí, aby jej mohl ovlivňovat, pochopit okolní vztahy a celkově se svému okolí přizpůsobovat.

Názory ohledně rozdělení podnikatelského prostředí se rozcházejí do dvou základních směrů. Dvořáček a Slunčík (2012) rozčleňují okolí podniku na vnější, v němž je zahrnuto mikrookolí a makrookolí podniku, a dále na vnitřní, které je charakterizováno působícími vnitřními podnikovými silami. Naopak Taušl Procházková a kol. (2017) nebo Fotr a kol. (2020) rozdělují prostředí podniku na dvě části. Na Obrázku 1 níže lze vidět, že jednou z nich je externí prostředí, v němž se nachází makroprostředí nezávislé na vůli podniku a mezoprostředí částečně ovlivnitelné podnikem. Další skupinou je prostředí interní, jež je často označováno pojmem mikroprostředí a podnik je schopen jej svou činností ovládat.

Obr. 1: Prostředí podniku

Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotra a kol. (2020)

V této bakalářské práci bude aplikováno členění podnikatelského prostředí dle Fotra a kol. (2020).

1.1 Makroprostředí

Vnější okolí podniku s sebou přináší množství nekontrolovatelných proměnných, jež mohou na jeho činnost působit pozitivně či negativně. Toto prostředí je obecnější a projevuje se v ekonomice jako v celku. Je také velmi dynamické. Skládá se z několika externích faktorů, které podnik sám nedokáže ovládat a zároveň je jimi velmi ovlivňován, proto je nezbytné neustále sledovat a analyzovat veškeré změny (Gini & Agala, 2023).

Z analytického hlediska obsahuje struktura makroprostředí následující prvky okolí:

- geografické,
- sociální,
- politické,
- právní,
- ekonomické,
- ekologické,
- technologické,
- etické,
- kulturně historické (Synek a kol., 2015).

Geografické okolí

Synek a kol. (2015) uvádí, že prvním důležitým krokem je vhodné umístění podniku, a zvláště se k tomu přihlíží u stacionární výroby. Geografické okolí totiž do velké míry předurčuje veškerou firemní logistiku.

Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012) může mít vhodná lokalizace firmy významný dopad i na její zisk. Důraz je kladen na volby, které mají potenciál k maximalizaci výnosů, a naopak k minimalizaci nákladů. Pro výběr ideálního místa by měly být brány v potaz, mimo jiné, níže uvedené faktory:

- rostoucí poptávka v dané oblasti,
- blízkost trhů – např. obchody s čerstvými potravinami vlastní své pekárny,
- blízkost surovin – primárně se jedná o objemné těžké suroviny ovlivňující výrobní náklady,

- nízké náklady na pracovní kapitál,
- dostupnost kvalifikovaných zaměstnanců zejména v určitých specializovaných odvětvích,
- dostupnost pozemků – jeden z nejvíce omezených faktorů dnešní doby,
- komunikace a informační technologie podporující přístup k trhu,
- možnost šetrného nakládání s odpady – bezpečné uložení toxického odpadu či recyklace,
- vládní pobídky – mají možnost významně snížit lokalizační náklady (Dvořáček & Slunčík, 2012).

Sociální okolí

Synek a kol. (2015) zdůrazňuje, že společnost má velký dopad na podnik. Ten by měl svou činnost vést směrem prospěšným nejen sobě, ale primárně také společnosti, a přemýšlet o důsledcích svého jednání. Tato myšlenka se však hůře realizuje, neboť jedním z hlavních cílů firmy je zisk, jenž se může dostat do rozporu se sociálními zájmy. Odlišné od sociálního okolí mohou být i zájmy zaměstnanců. Důležitým krokem je nalezení jakéhosi kompromisu mezi „čistou“ ekonomickou realitou a sociální odpovědností podniku.

Výše uvedený pojem **sociální odpovědnost podniku** je převzatý z anglického *Corporate Social Responsibility* (CSR). Firmy jednající společensky odpovědně se přednostně snaží o dodržování veškeré legislativy, a navíc svou vlastní volbou uplatňují odpovědné chování, což má pozitivní vliv na společnost i na životní prostředí. Z interního hlediska společnost pečuje o své zaměstnance, o jejich bezpečnost, ochranu zdraví při práci, rovné postavení, nediskriminaci v jakékoliv oblasti aj. Externím faktorem může být dobrovolná firemní činnost, dárcovství, ochrana zákazníků apod. Dále je získána výhoda nad podniky, které se společensky odpovědně nechovají, a z toho plynoucí přímý i nepřímý prospěch pro firmu, jelikož CSR je úzce propojeno s jejími stakeholdery (Urbancová & Vrabcová, 2023).

Politické okolí

Synek a kol. (2015) uvádí, že v případě politického okolí se jedná se o vlivy pocházející z politických zájmů v politických stranách, koalici či opozici. Odlišné politické smýšlení a realizace různých politických názorů má dopady na podnikovou sféru v daném státu.

Mezi politické faktory se řadí následující:

- „typ vlády a její stabilita,
- svoboda tisku, úroveň byrokracie a korupce,
- regulace a deregulace ekonomiky a trendy regulace a deregulace,
- pravděpodobné změny v politickém prostředí“ (Dvořáček & Slunčík, 2012, s. 10).

Právní okolí

Dle Synka a kol. (2015) je politické okolí úzce provázáno s okolím právním, a politické záměry se tak prosazují pomocí práva. Chování podniku je do velké míry ovlivněno danými právními normami. Mezi nejdůležitější normu podnikové sféry byl řazen obchodní zákoník dle zákona č. 513/1991 Sb. vymezující právní podmínky podnikání fyzickým i právnickým osobám. Tato skutečnost však již neplatí.

Od 1. 1. 2014 je obchodní zákoník nahrazen zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), v platném znění, jenž se vztahuje na komanditní společnost, veřejnou obchodní společnost, společnost s ručením omezeným, akciovou společnost a družstvo (zákon č. 90/2012 Sb.).

Tímto datem je také starý občanský zákoník vyměněn za zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník v platném znění, který obsahuje některá ustanovení z původního obchodního zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb.).

Poslední důležitou právní změnou je zákon č. 91/2012 Sb., o mezinárodním právu soukromém v platném znění, řídící vztahy soukromoprávní a procesní s mezinárodním faktorem (zákon č. 91/2012 Sb.).

Jako jeden z nejvýznamnějších faktorů právního okolí je uváděna vymahatelnost práva, což nutí podniky dodržovat termíny při vyplácení mezd zaměstnancům, hradit pojištění, daně, dodavatelské závazky apod. (Synek a kol., 2015).

Ekonomické okolí

Podnik je ve značné míře ovlivněn ekonomickým okolím, z něhož čerpá kapitál a výrobní faktory. Právě tomuto okolí jsou nabízeny výrobky a služby podniku. Největší vliv na chování a rozhodování firmy má celková hospodářská situace dané země a její dynamika (Synek a kol., 2015).

Synek a kol. (2015) zmiňuje a popisuje tyto tři rozhodující faktory:

Ceny a přístupnost výrobních faktorů. V dnešní době však tyto faktory pomalu ubírají na své síle za pomoci logistického rozvoje a technicko-technologického pokroku. Díky němu je zajištěna stále rostoucí produktivita pracovníků, neboť jsou značně usnadněny jejich pracovní postupy.

Daňové zatížení podniků. Rozhodující roli zde hraje stát, který sice potřebuje zajistit dostatečný daňový výnos, avšak musí být brán ohled na podniky, které nesmí být přetíženy z důvodu jejich životaschopnosti na trhu. Poptávka po výrobcích a službách je také ovlivněna výší daně z přidané hodnoty a spotřebitelské daně. Čím jsou sazby vyšší, tím zájem spotřebitelů o koupi klesá.

Hospodářský růst a devizový vývoj. Poptávka, koupěschopnost a ceny výrobních faktorů jsou závislé na míře inflace a na celém makroekonomickém růstu dané země. Na základě ukazatelů, jakými jsou současná hodnota peněz či diskontovaný peněžní tok, se podniky ekonomicky rozhodují o své budoucnosti. Např. firmy účastnící se mezinárodního obchodu jsou ve velké míře ohroženy měnícím se devizovým kurzem, inflací či devalvací. Růst poptávky na trhu je obecně způsoben hospodářským růstem, díky kterému roste kupní síla obyvatel (Synek a kol., 2015).

Např. Dvořáček a Slunčík (2012) ekonomické faktory rozdělují jiným způsobem na **faktory měnící se v čase** a na **faktory relativně stabilní**.

Účastníky ekonomického okolí jsou také odběratelé podniku neboli zákazníci, dodavatelé a různé finanční instituce jako např. banky (Synek a kol., 2015).

Ekologické okolí

Ekologie je dnes hojně diskutované téma a nutnost respektování ekologického okolí ze strany podniků stále roste. Tlak je kladen z řad státních institucí i různých občanských sdružení. Ze směrnic Evropské unie vyplývá několik pravidel, jež by měl podnik respektovat, pokud nechce být sankciován. Firma je na jednu stranu těmito pravidly mnohdy ekonomicky zatížena, neboť požadavky na ekologizaci řady technologických postupů a výrobků jsou velké a pro mnoho menších podniků nákladné. Na druhou stranu má podnik možnost vytvářet něco ekonomicky nezávadného, co nezatěžuje životní prostředí, a navíc si vybudovat dobré jméno (Synek a kol., 2015).

S oblastí ekologickou, ale i sociální a ekonomickou, souvisí tzv. **udržitelnost**. Jedná se o velmi široký pojem, jenž v tomto kontextu znamená, že zdroje na Zemi jsou omezeny a tento fakt by měl být brán podnikem v potaz při jejich využívání tak, aby nebyly limitovány budoucí generace. Firma v rámci udržitelnosti řeší odpady, využívání obnovitelných a neobnovitelných zdrojů, spotřebu energií a vody, ekologickou a uhlíkovou stopu apod. Udržitelný rozvoj podniku je úzce spjat s již zmíněnou sociální odpovědností podniku (Urbancová & Vrabcová, 2023).

Technologické okolí

Dle Dvořáčka a Slunčíka (2012) přináší technologické okolí mnoho plusů i mínusů. Pozitivní stránkou je rychlý technický a technologický pokrok, kterým je umožněno dosahovat lepších hospodářských výsledků a humanizovat pracovní proces. Podnik tak může více konkurovat svému odvětví. Negativním dopadem mohou být sociální problémy či znehodnocování životního prostředí.

Mezi technologie zlepšující konkurenční schopnost podniku patří:

- základní – mohou být využity všemi podniky,
- klíčové – jsou drženy určitými podniky, které mohou vytvářet jedinečné produkty, nebo s jejich pomocí dosahují nižších nákladů oproti své konkurenci,
- rodící se – představují potenciální budoucí klíčovou technologii podniku, avšak zatím jsou ve fázi vývoje (Dvořáček & Slunčík, 2012).

Etické okolí

Etické okolí představuje v podnikatelské sféře další důležitou roli. Sleduje se, zda jsou dodržována etická pravidla, jestli jsou podnikem poskytovány pravdivé informace apod. Podnik by měl vést korektní reklamní kampaně, nehanit jméno jiné společnosti a obecně by měl zajistit co nejlepší služby svým zákazníkům (Synek a kol., 2015).

Kulturně historické okolí

Synek a kol. (2015) uvádí, že kulturně historické okolí se zde vyvíjí již stovky let. Ekonomický rozvoj a technicko-technologický pokrok je podmíněn vzděláním a kulturní úrovní lidstva, která ho žene kupředu. Tato dvě okolí se vzájemně propojují a ovlivňují. Jejich vliv je odvíjen od konkrétního druhu, rozsahu a charakteru podnikání. Některé podniky jsou svojí činností vázány na určitý region či skupinu obyvatel, jiné se však snaží

globalizovat a internacionalizovat, proto dochází ke střetu různých kultur a průniku trhů, jež od sebe byly kdysi vzdáleny.

1.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí je v některých literaturách označováno jako oborové okolí podniku. Dle Taušl Procházkové a kol. (2017) toto prostředí není zcela neovladatelné. Firma je schopna jej z určité části ovlivnit za pomoci marketingových nástrojů.

Zákazníci

Jakubíková (2013) řadí mezi představitele zákazníků, lišící se svým záměrem ke koupi, spotřebitele, obchodníky, výrobce, stát a zahraniční zákazníky. Může se jednat o jednotlivce či právnické osoby.

Zákazník neboli odběratel je jedním ze zainteresovaných stran podniku čili stakeholderem, a proto uzavírá spolupráci pouze za výhodných obchodních podmínek. Podnik je do značné míry ovlivněn zákazníkem zejména, pokud na trhu existuje mnoho substitutů a dodavatelů v okolí, pokud požadovaný předmět není pro odběratele důležitým vstupem, nebo je pro zákazníka výhodné nakupovat vstupy od více různých dodavatelů, či pokud je nakupovaný předmět standardizován a zákazník může ihned najít nového dodavatele za téměř nulové náklady apod. (Mallya, 2007).

Zákopčaníková (2021) uvádí mezi důležité pojmy B2B a B2C zákazníky. B2B neboli *business-to-business* značí situaci, kdy mezi sebou obchodují dva různé podniky v podobě právnických osob, avšak *business-to-customer* vyplývající ze zkratky B2C znamená, že koncovým spotřebitelem společnosti je fyzická osoba.

Dodavatelé

Dodavatelé mohou být ztvárněni jednotlivcem, firmou či organizací. Ti všichni jsou poskytovatelem nezbytných zdrojů pro produkci a výrobu podniku. Měla by být stanovena kritéria pro výběr vhodných dodavatelů a jejich hodnocení, neboť spolehliví dodavatelé jsou klíčem k prosperitě firmy (Jakubíková, 2013).

Mallya (2007) uvádí, že existuje několik faktorů zvyšující dodavatelskou cenu, a tím snižující zisk odběratele jako např. vzdálenost dodavatele od konkurence, nezávislost dodavatele na daném zákazníkovi, nutnost zákazníka vlastnit určitý vstup apod.

Konkurence

Podíl jednotlivých firem na trhu určitého okolí vytváří strukturu konkurenčního prostředí, jež je tvořeno tzv. rivaly. Podniky vzájemně soutěží o dobytí tržní pozice (Mallya, 2007).

Před zahájením podnikání by měly být detailně prozkoumány níže uvedené prvky konkurenčního okolí:

- počet konkurentů působící v oboru podniku a jejich vývoj,
- postoj veřejnosti k danému trhu,
- velikost, systém vedení a finanční síla firem,
- přístup na trh z hlediska legislativních předpisů,
- rychlost vývoje trhu v daném odvětví,
- diferenciace produktů aj. (Mallya, 2007).

Kašík a Havlíček (2012) uvádějí, že přitažlivost trhu je ovlivněna právě konkurenčním prostředím, jímž se více zabývá Porterův model konkurenčního prostředí v kapitole 2.1.2.

Distribuce

Dle Jakubíkové (2013) jsou představiteli distribuce tzv. distributoři zastávající roli prostředníka mezi dodavatelem a odběratelem. Jedná se o jednotlivce, firmy nebo organizace. Při jejich výběru je nutno sledovat např. kvalitu, náklady, stabilitu, spolehlivost, rychlost, možnosti dopravy apod.

Distributoři jsou členěni na:

- firmy pro fyzickou distribuci – přepravní či skladovací společnosti,
- zprostředkovatelé – zástupci firmy, kteří vyhledávají odběratele,
- obchodníci – obchodní mezičlánky rozhodující o tom, které zboží bude poskytnuto zákazníkům a které nikoli (Jakubíková, 2013).

Substituty

Podle Portera (1994) substituty představují náhradní výrobky, které vyvíjí tlak na firmy působící ve stejném oboru podnikání. Výnosy v daném odvětví jsou tak limitovány tzv. cenovými stropy. Pokud jsou alternativní výrobky cenově přívětivější, cenový strop je stabilnější vůči ziskovosti v odvětví. Podnik je nucen rozhodnout, jestli se pokusí vytlačit substituty ze svého oboru pryč nebo budou naopak ponechány a chápány jako potenciální klíčová síla.

1.3 Mikroprostředí

Mikroprostředí je takové okolí podniku, ve kterém je vykonávána podnikatelská činnost firmy. Do mikrookolí jsou zahrnuty veškeré podnikem ovlivnitelné situace, vlivy a okolnosti (Jakubíková, 2013).

Dle Dvořáčka a Slunčíka (2012) je hlavním činitelem ziskovosti firmy její podnikatelské odvětví, kam spadají podniky s podobnou činností. Ty působí ve velké míře na obchodní a platební bilanci státu, tedy na domácí a zahraniční obchod.

Vochozka a kol. (2012) uvádí jako předpoklad efektivního fungování podniku vlastnictví konkurenční výhody, kterou firma může získat hospodárnějším a účelnějším využíváním zdrojů oproti jiným konkurenčním podnikům.

Podnikové zdroje tudíž zastávají jednu z nejvýznamnějších rolí v rámci mikroprostředí podniku a Vochozkou a kol. (2012) jsou děleny do čtyř základních skupin:

Hmotné zdroje

Tyto zdroje by měly být podnikem hodnoceny např. z hlediska výkonnosti, stáří, spolehlivosti a hospodárnosti. Do skupiny hmotných zdrojů jsou zařazeny budovy, haly, pozemky, stroje, zařízení a dopravní prostředky (Vochozka a kol., 2012).

Lidské zdroje

Dle Vochozky a kol. (2012) je úspěch podniku rovněž zakotven v kvalitní péči o lidský kapitál. Právě zkušení, schopní a loajální zaměstnanci jsou jedním z největších bohatství firmy, která proto musí pravidelně zjišťovat a hodnotit jejich úroveň.

Nehmotné zdroje

Nehmotné zdroje jsou takřka největším bohatstvím podniku, neboť představují jednu z nejvýznamnějších konkurenčních výhod, na kterou musí být brán zřetel. Jedná se o know-how, licence, patenty, značku, goodwill, ochranné známky atd. (Vochozka a kol., 2012).

Finanční zdroje

Vochozka a kol. (2012) dále uvádí, že je nutno pozorovat aktuální, potenciální i budoucí zdroje podniku, neboť předpovídají jeho rentabilitu v budoucnu. Stávající zdroje mohou být vynaloženy účelně a účinně na cokoliv, co firmě zajistí prosperitu.

2 Analýza okolí podniku

Analýza okolí podniku je považována za obecný nástroj, jenž je uplatňován při podrobnějším průzkumu a vyhodnocování interního i externího prostředí. Výsledné informace jsou následně předány klíčovým osobám v rámci organizace, které rozhodují o jejich taktickém či strategickém využití. Prostředí podniku může být analyzováno třemi způsoby – krátkodobě neboli *ad-hoc* v období krize, pravidelně (např. jednou ročně), anebo kontinuálně čili neustále (Babatunde & Adebisi, 2012).

Podnikatelské prostředí musí být firmou analyzováno z níže uvedených důvodů:

- znalost postavení v prostředí, ve kterém podnik vykonává svoji činnost,
- pohotová reakce podniku na proměnlivou situaci na trhu,
- rozpoznání příležitosti k možnému rozvoji firmy,
- předvídání chování zákazníků a konkurentů,
- identifikování potenciálních rizik vůči strategickému záměru firmy (Fotr a kol., 2020).

Výše zmíněným strategickým záměrem je myšlen požadovaný cílový stav podniku na konci určitého naplánovaného horizontu, jenž se postupně odvíjí od firemního poslání, vize a strategických cílů (Fotr a kol., 2020).

Fotr a kol. (2020) také uvádí, že předpokladem každé analýzy je ohlédnutí se za uskutečněnými změnami. Pokud dojde k výrazné změně předpokladů, na kterých byla založena strategie firmy, musí být strategický záměr podniku celý přeformulován.

2.1 Strategická analýza

Hanzelková a kol. (2017) uvádí, že okolí podniku je plné všemožných nástrah, ale i atraktivních příležitostí, které si žádají dostatečnou pozornost firmy v podobě detailního monitorování a systematického analyzování veškerého dění. V případě zanedbávání těchto procesů jsou prvotní příčinou neúspěchu firmy ony zmíněné okolní faktory, až poté většinou bývá chyba ve vnitřním stavu podniku.

Dle Taušl Procházkové a kol. (2017) je za pomoci strategické analýzy posouzena schopnost organizace uskutečnit svůj strategický záměr. Smyslem této analýzy je definovat aktuální stav firmy a snažit se odhadnout stav budoucí s využitím analytických nástrojů.

Pro analýzu makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí existuje mnoho technik, mezi něž se řadí např. PEST analýza, Porterův model pěti sil, finanční analýza a SWOT analýza. Užití těchto metod závisí na daném podnikatelském prostředí, přičemž blíže je specifikováno v Tabulce 1.

Tab. 1: Nástroje strategické analýzy

Metoda	MAKROPROSTŘEDÍ	MEZOPROSTŘEDÍ	MIKROPROSTŘEDÍ
PEST analýza	**X**		
Porterův model pěti sil		**X**	
Finanční analýza			**X**
SWOT analýza	**X**	**X**	**X**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Taušl Procházkové a kol. (2017)

2.1.1 PEST analýza

Carruthers (2009) vysvětluje akronym PEST jako hodnocení politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, jimiž je tvořeno makroprostředí podniku. V kombinaci s dalšími analýzami může být významně zlepšena výkonnost podniku. Firma může podnikání stavět na svých silných stránkách, a naopak je schopna včas identifikovat slabé stránky, aby se jim mohla v ideálním případě zcela vyhnout. Hlavním předpokladem PEST analýzy je tedy fakt, že i zdánlivě nevinné změny v ekonomice mohou mít na podnik obrovský a mnohdy negativní dopad.

Níže je popsán vliv již zmíněných čtyř základních faktorů makroprostředí, jejichž příklady jsou uvedeny v Tabulce 2.

Politické a právní faktory neboli vládní sektor dle Hanzelkové a kol. (2017) stimulují funkci ekonomiky v dané zemi zejména zákony, jejichž dodržování je pečlivě kontrolováno. Z makroekonomického hlediska stát zastává roli důležitého zaměstnavatele prostřednictvím státních podniků a orgánů státní správy, a dále také roli spotřebitele, kterou realizuje poptávkou státních orgánů a rozdělováním veřejných statků. V některých případech reguluje funkci trhu, definuje a provádí hospodářskou politiku státu. Vliv státu sahá až do sociální oblasti a formování schopné pracovní síly, neboť zajišťuje vzdělání, zdravotní péči apod.

Ekonomické faktory představují jedny z nejzávažnějších vlivů pro podnik. Mohou mít pozitivní či negativní dopad na strategický cíle podniku a tím i na jeho strategický záměr. Velký význam má v ekonomickém sektoru tzv. „Magický čtyřúhelník“, jenž je tvořen

produktem (G), cenovou hladinou (P), zaměstnaností (U) a platební bilancí (B). Je snaha o maximalizaci ekonomického růstu, obchodní bilance, a naopak o minimalizaci inflace a nezaměstnanosti. Avšak zlepšení jedné veličiny často negativně ovlivňuje jiné makroekonomické veličiny (Hanzelková a kol., 2017).

Sociální faktory podle Hanzelkové a kol. (2017) působí jednak na koupěschopnou poptávku, jednak na nabídku pracovní síly obyvatel, a celkově i na jejich motivaci k podnikání.

Technologické faktory jsou tvořeny zásadními vynálezy a inovacemi. I když je potřeba držet krok s dnešním moderní světem, investice do vědy, výzkumu a vývoje je spojena s velkými rizikem z hlediska konkurenčních technologií a návratnosti vynaložených prostředků. Podniky řídící se diferenciační obchodní strategií je za pomoci technologického rozvoje vytvořen jedinečný produkt, který jim získá konkurenční výhodu v podobě prvotního postavení na trhu v daném odvětví. Naopak firmy zaměřující se na hledisko nízkých nákladů se snaží o technologický rozmach v takové oblasti, ve které je umožněna efektivnější produktivita a distribuce zboží či služeb (Hanzelková a kol., 2017).

Tab. 2: PEST analýza

POLITICKÉ A PRÁVNÍ FAKTORY	EKONOMICKÉ FAKTORY
Legislativa	Trend HDP
Pracovní právo	Úroková míra
Politická a vládní stabilita	Množství peněz v oběhu
Daňová politika	Inflace
Integrační politika	Nezaměstnanost
Podpora zahraničního obchodu	Spotřeba
Ochrana životního prostředí	Míra investic
SOCIÁLNÍ FAKTORY	**TECHNOLOGICKÉ FAKTORY**
Demografické trendy populace	Výše výdajů na výzkum
Mobilita	Podpora vlády v oblasti výzkumu
Rozdělení příjmů	Nové technologické aktivity a jejich priorita
Úroveň vzdělání	Obecná technologická úroveň
Postoj k práci a volnému času	Nové objevy a vynálezy
Charakteristika spotřeby	Rychlost technologického přenosu
Životní hodnoty, rodina, přátelé	Rychlost morálního zastarání

Zdroj: Vlastní zpracování dle Košťana a Šuleře (2002)

PEST analýza si za svůj cíl stanovuje nalézt takové faktory, kterým musí být věnována speciální pozornost a péče. Rovněž je nezbytné určit pravděpodobnost nastání těchto

faktorů, neboť musí být drženy pod patřičnou kontrolou. V průběhu času jejich vliv a váha kolísá (Taušl Procházková a kol., 2017).

Hanzelková a kol. (2017) také hovoří o tzv. SLEPT analýze, jež je pouhým rozšířením o čistě právní faktory neboli anglicky *Legal*. Dále k této analýze může být přidáno životní prostředí čili *Environmental*, ovšem pak už je známa pod akronymem PESTLE.

2.1.2 Porterův model pěti sil

Kašík a Havlíček (2012) uvádí, že pozice podniku na trhu je nejvýrazněji ovlivněna konkurenčními silami, proto je potřeba monitorovat veškeré dění blízkého i vzdáleného konkurenčního okolí.

Firma se musí při analýze svého konkurenčního prostředí zaměřit na několik veledůležitých charakteristik jednání konkurence, mezi něž patří:

- strategie a cíle konkurentů,
- tržní postavení a komunikace konkurentů,
- silné a slabé stránky konkurentů,
- sledování určité firmy ze strany konkurence,
- reakce konkurentů na marketingové aktivity dané firmy (Kašík & Havlíček, 2012).

Dle Dälkena (2014) je pro vytvoření účinné strategie firmy nutno vlastnit dostatek informací o odvětví, ve kterém podnik působí, neboť jsou účinkující faktory extrémně různorodé. Primárně by měly být brány v potaz pouze faktory důležité pro podniky zainteresované v konkrétním odvětví.

Kašík a Havlíček (2012) uvádí a vysvětlují těchto Porterovo pět konkurenčních sil:

Stávající konkurence v podnikatelském odvětví. Trh může být negativně ovlivněn silnými či agresivními rivalitními firmami, tempo růstu prodeje na trhu může stagnovat či klesat. Ve všech těchto případech je tento segment podnikatelsky nepřívětivý.

Potenciální noví účastníci vstupující na trh, jejichž vliv je často opominut. Tento segment je regulován vládou, jež má na starosti udělování licencí, nařizování různých předpisů z hlediska bezpečnosti, hygieny apod. Také má pravomoc udělovat daňové prázdniny, vytvářet investiční pobídky a získat tím nové aktéry trhu. Ovšem i podniky se

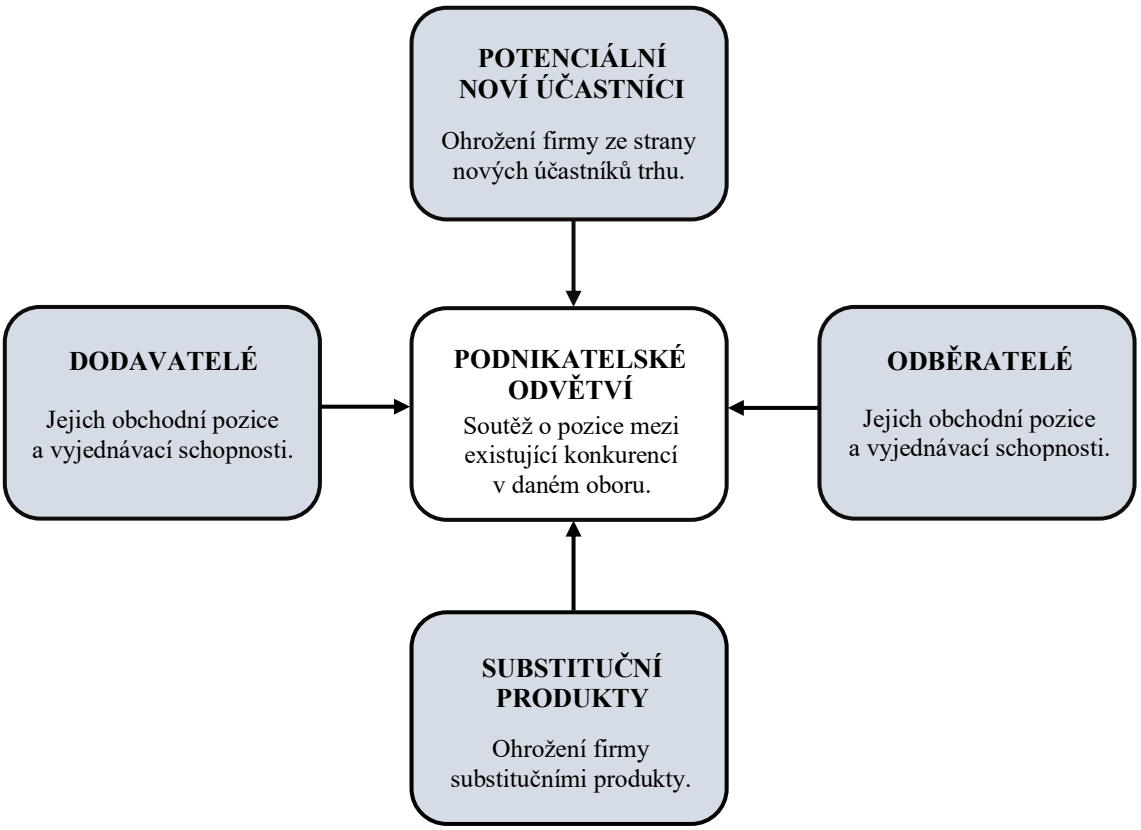
snaží bránit před nově vstupujícími konkurenty pomocí úspor z rozsahu produkce či stanovením vysokého vstupního poplatku do odvětví.

Hrozba substitučních produktů. Tržní sektor není lákavý, pokud na trhu existuje mnoho podniků dodávajících podobné produkty. Právě ony jsou příčinou poklesu celkového zisku určité firmy, jež je nucena snížit ceny svých výrobků či služeb. Riziko roste hlavně na neznámých trzích, které se nachází ve fázi rozvoje. Na takovýchto trzích nejsnáze dochází k nahrazení daného produktu za jeho levnější či kvalitnější alternativu.

Obchodní pozice a vyjednávací schopnosti zákazníků a dodavatelů. Tento sektor toho má mnoho společného, a sice, že pokud mají dodavatelé nebo odběratelé vysokou kupní sílu, činí tento segment nepřitažlivým. Monopolizace dodavatelů či zákazníků není pro podniky žádoucí, neboť je na ně vyvíjen tlak na snižování cen produktů ze strany zákazníků, anebo na navyšování dodavatelských cen (Kašík & Havlíček, 2012).

Na Obrázku 2 je znázorněno schéma pěti konkurenčních sil ovlivňující podnik i jeho okolí.

Obr. 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kašíka a Havlíčka (2012)

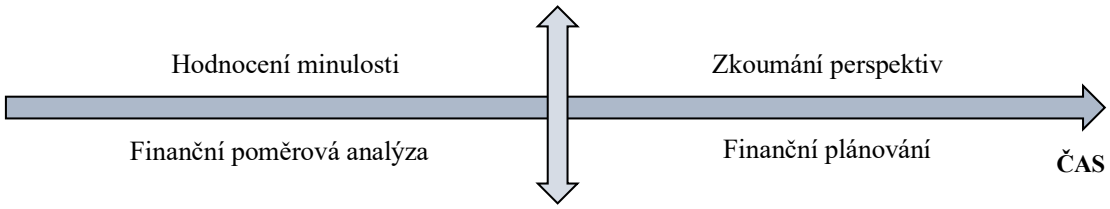
Dälken (2014) uvádí, že po aplikování Porterovo analýzy je podnik schopen určit ziskovost a atraktivitu vstupu do daného odvětví. Strategický management firmy může snáze určit její silné a slabé stránky, a vytvořit tak ideální plán pro zajištění silného postavení na trhu.

2.1.3 Finanční analýza

Knápková a kol. (2017) uvádí, že finanční analýza podniku je určena k souhrnnému vyhodnocení jeho finanční situace, jakou je např. ziskovost, struktura kapitálu, efektivní zacházení s aktivy či vztah firmy k závazkům. Podnik musí být obeznámen se stavem svých financí, aby mohl stanovit optimální finanční strukturu, rozhodovat se o investičních příležitostech, získávat finanční zdroje atd. Finanční průzkum je nutno provádět z důvodu vyhodnocení finančního hospodaření firmy v minulosti, aby mohl být odhadnut budoucí progres.

Na Obrázku 3 je dle Růčkové (2021) znázorněno, jakými náležitostmi je tvořena finanční analýza z hlediska faktoru času.

Obr. 3: Časové hledisko hodnocení informací



Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčkové (2021)

Hlavním zdrojem informací pro finanční analýzu jsou účetní výkazy v podobě rozvahy, výkazu zisku a ztrát, přehledu o peněžních tocích neboli *Cash Flow*, přehledu o změnách vlastního kapitálu apod. Všeobecně známým způsobem je porovnávání a vyhodnocování konkrétních aspektů rozvahy podniku. Samy o sobě nemají položky rozvahy tak velký analytický význam, dokud nejsou porovnány s ostatními položkami. Za pomoci finančních výkazů je podnik schopen vypočítat a stanovit různé skupiny ukazatelů (Hasanaj & Kuqi, 2019).

Vochozka a kol. (2020) uvádí, že dalším přínosným účetním výkazem pro finanční analýzu je výroční zpráva firmy.

Dle Vochozky a kol. (2020) mezi dvě základní techniky finanční analýzy patří procentní rozbor a poměrová analýza, jejichž podstatu tvoří stavové a tokové veličiny neboli **absolutní ukazatele**. Na procentním rozboru je založena tzv. **vertikální analýza**. Princip této analýzy spočívá v sestavení účetních výkazů ve společném rozměru, kdy je počítán procentuální podíl konkrétních rozvahových položek na aktivech a podíl položek výkazu zisku a ztrát na výnosech firmy. Dále dochází k porovnávání těchto procentuálních podílů v čase nejčastěji k minulému účetnímu období, se stanoveným plánem, s daným odvětvím a s určenými hodnotami, čímž se zabývá **horizontální analýza**.

Horizontální a vertikální analýza však nejsou hlavním předmětem této bakalářské práce, a proto nebudou dále podrobněji rozebírány.

Absolutní ukazatele vyjadřují absolutní hodnoty, které musí být uvedeny do vzájemných poměrů z důvodu analyzování společných vazeb mezi ukazateli. Právě proto zde existují **poměrové ukazatele**, jež mohou mít paralelní či pyramidové uspořádání. V rámci pyramidové soustavy je rozebírán jeden konkrétní ukazatel. Mezi nejvýznamnější pyramidovou soustavu ukazatelů lze zařadit Du Pontův rozklad rentability vlastního kapitálu. Účelem paralelního uspořádání je utváření skupin ukazatelů, které hodnotí určité hledisko finančního hospodaření firmy. Mezi paralelně uspořádanými poměrovými ukazateli se nachází ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a kapitálového trhu (Vochozka a kol., 2020).

Tato bakalářská práce se bude nadále zabývat pouze čtyřmi základními paralelními poměrovými ukazateli, a to sice ukazateli aktivity, rentability, likvidity a zadluženosti. Názory autorů na definici výpočetních vzorců poměrových ukazatelů jsou mnohdy různorodé a každý na tuto problematiku přihlíží jiným způsobem. Ve většině případů jsou níže uvedené vzorce pro výpočet poměrových ukazatelů převzaty z odborné literatury od Knápkové a kol. (2017).

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti jsou měřítkem úrovně rizika pro podnik, které je dáno poměrem a strukturou vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Závazky podniku musí být splaceny bez ohledu na jeho aktuální finanční situaci, tudíž pro něj vyšší zadluženost představuje větší míru rizika. Na druhou stranu však cizí kapitál bývá zpravidla levnější než vlastní, proto je určitá míra zadlužení pro podnik běžná. Úsilí firmy by mělo být zaměřeno na optimální

poměr vlastního a cizího kapitálu, jenž ovlivňuje kapitálové náklady (Knápková a kol., 2017).

Dle Knápkové a kol. (2017) je základním ukazatelem zadluženosti tzv. **celková zadluženost** (1), jejíž doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 30 až 60 %. Tato hodnota ale nemusí být pravidlem, jelikož je při posuzování nezbytné zohlednit dané podnikatelské odvětví a způsobilost splácení úroků plynoucích z dluhů. Výpočet celkové zadluženosti je znázorněn níže:

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \quad (1)$$

Knápková a kol. (2017) jako další důležitý ukazatel uvádí koeficient zadluženosti neboli **míru zadluženosti** (2), která vyjadřuje poměr cizího a vlastního kapitálu. Tento údaj hodnotí míru rizika věřitelů, a proto je využíván zejména v případě posouzení, zda banka poskytne podniku úvěr či nikoli. Je sledován vývoj podílu cizích zdrojů z hlediska času.

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2)$$

Významným ukazatelem je v případě využívání cizích úročených zdrojů také **úrokové krytí** (3), jež za pomoci způsobilosti firmy splácet nákladové úroky určuje výši zadluženosti. Doporučená hodnota by měla být vyšší než 5. Vzorec pro výpočet úrokového krytí je dán následovně (Knápková a kol., 2017):

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (3)$$

kde: EBIT … zisk před úroky a zdaněním.

Ukazatele likvidity

Knápková a kol. (2017) uvádí, že likvidita hodnotí míru schopnosti podniku uspokojit své krátkodobé závazky. Dle požadované výše jistoty jsou do čitatele vzorce (4), (5) a (6) dosazovány majetkové složky s odlišujícím se trváním přeměny na peníze, které jsou porovnávány s náležitostmi k zaplacení ve jmenovateli.

Ukazatel **běžné likvidity** (4) neboli likvidita III. stupně vyjadřuje, kolikrát jsou krátkodobé závazky firmy pokryty oběžnými aktivy. Hodnotu ukazatele je doporučeno udržovat od 1,5 do 2,5. Pokud je ukazatel nižší, svědčí to o financování dlouhodobého majetku firmy jejími krátkodobými závazky. Naopak vyšší hodnota dává najevo přehnaně

vysoký čistý pracovní kapitál a velmi nákladné financování. Oba případy představují pro podnik určité riziko (Knápková a kol., 2017).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \tag{4}$$

Ukazatel **pohotové likvidity** (5), jinak řečeno likvidita II. stupně, má doporučenou hodnotu v intervalu 1,0–1,5. Poměr menší než 1 by pro podnik znamenal nezbytnost prodání svých zásob (Knápková a kol., 2017).

Vochozka a kol. (2020) doplňuje, že tento ukazatel přesněji ukazuje způsobilost podniku naplnit své krátkodobé závazky, neboť do jeho výpočtu nejsou zahrnuty nejméně likvidní oběžná aktiva, jimiž jsou zásoby. Pro zjištění ukazatele pohotové likvidity ve své literatuře uvádí tento vzorec:

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \tag{5}$$

Knápková a kol. (2017) udává, že doporučená hodnota ukazatele **okamžité likvidity** (6) neboli ukazatele hotovostní likvidity či likvidity I. stupně by se měla pohybovat v rozpětí 0,2–0,5. V případě vysokých hodnot není s finančními prostředky podniku nakládáno efektivně.

Dle Vochozky a kol. (2020) je tento ukazatel nejpřesnější, neboť ve svém výpočtu dosazuje do čitatele peněžní prostředky, čímž vyhodnocuje schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky prakticky ihned.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \tag{6}$$

Ukazatele rentability

Knápková a kol. (2017) definuje rentabilitu jako výnosnost investovaného kapitálu, s jehož pomocí podnik vytváří nové zdroje, a dosahuje tak zisku. Právě ten je v tržní ekonomice klíčový pro rozhodnutí, kam podnik umístí svůj kapitál.

Významným ukazatelem hodnotícím produkční sílu podniku je **rentabilita aktiv** (7). Tento ukazatel je schopen za pomoci dosazení zisku před úroky a zdaněním (EBIT) do čitatele změřit výkonnost firmy nezávisle na jejím zadlužení a daňovém zatížení (Knápková a kol., 2017).

Růčková (2021) uvádí, že rentabilita aktiv (ROA – *return on assets*) vypovídá o celkové výnosnosti vloženého kapitálu, kdy není brán zřetel na původ zdrojů financování činnosti firmy.

$$\text{rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva celkem}} \tag{7}$$

kde: EBIT … zisk před úroky a zdaněním.

Dalším důležitým ukazatelem rentability je **rentabilita vlastního kapitálu** (8), která udává ziskovost kapitálu vloženého majiteli firmy. Hodnota tohoto ukazatele by měla být udržována na úrovni vyšší, než jsou úrokové sazby z dlouhodobých vkladů (Knápková a kol., 2017).

Dle Růčkové (2021) rentabilita vlastního kapitálu (ROE – *return on equity*) informuje investory o míře intenzity reprodukce jejich kapitálu v závislosti na riziku dané investice. Do čitatele je dosazován pouze čistý zisk, ze kterého jsou následně distribuovány podíly na zisku.

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \tag{8}$$

Knápková a kol. (2017) mezi základní ukazatele řadí také **rentabilitu tržeb** (9), jež je dána poměrem zisku k tržbám. Čitatel může obsahovat zisk ve formě EBIT, zisk před zdaněním (EBT) či zisk po zdanění (EAT). S tímto názorem se shoduje také Vochozka a kol. (2020).

Rentabilitu tržeb (ROS – *return on sales*) je také možno nazývat ziskovým rozpětím vyjadřujícím ziskovou marži. Avšak musí zde být za zisk dosazen EAT. Zisková marže je určena k porovnávání daného podniku s firmami působícími ve stejném odvětví. Pokud je hodnota rentability tržeb oproti oborovému průměru nižší, pak podnik prodává své výrobky příliš levně s ohledem na jejich vysoké náklady (Růčková, 2021).

$$\text{rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \tag{9}$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity charakterizují způsob nakládání s majetkem podniku. Existují dva druhy ukazatele. První z nich vypovídá o tom, kolikrát dojde k obratu určitého aktiva za rok. Druhým ukazatelem je doba obratu aktiva vyjadřující počet dní (Vochozka a kol., 2020).

Tato bakalářská práce dále pracuje pouze s ukazateli počtu obratů.

Dle Knápkové a kol. (2017) by měl ukazatel **obratu aktiv** (10) dosáhnout alespoň minimální doporučené hodnoty, která je stanovena na 1. Vyšší hodnota je pro podnik ve většině případech lepší, avšak musí zde být zohledněno podnikatelské odvětví. Hodnota nižší než 1 svědčí o nevyrovnané majetkové struktuře firmy, jež není využita naplno.

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \tag{10}$$

Dalším ukazatelem poskytujícím měřítko efektivity, s jakou jsou podnikem využívány jednotlivé složky dlouhodobého majetku, je **obrat dlouhodobého majetku** (11). Stanovuje počet obratů dlouhodobého majetku v tržby za rok (Vochozka a kol., 2020).

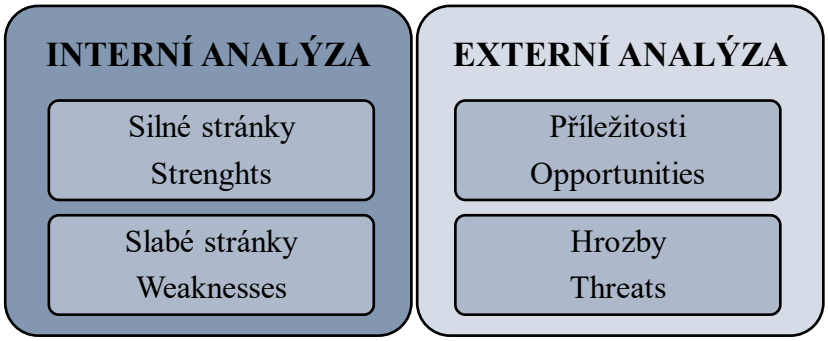
Knápková a kol. (2017) uvádí vzorec tohoto ukazatele v následující podobě:

$$\text{obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}} \tag{11}$$

2.1.4 SWOT analýza

Dle Taušl Procházkové a kol. (2017) zahrnuje diagnóza silných stránek (*Strenghts*), slabých stránek (*Weaknesses*), příležitostí (*Opportunities*) a hrozeb (*Threats*) veškeré okolí podniku. V rámci makrookolí jsou sledována legislativní, politická, ekonomická, ekologická, sociologická, demografická a kulturní hlediska. Mezookolí je pozorováno z hlediska faktorů obsažených v Porterovo modelu pěti konkurenčních sil a v mikrookolí je zkoumáno fungování managementu, marketingu, účetnictví, výroby a služeb, výzkumu a vývoje, informačních technologií a celkově monitorováno hospodaření firmy s financemi. Výsledkem této rozsáhlé analýzy je matice SWOT, jež na Obrázku 4 přehledně zobrazuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Obr. 4: SWOT analýza



Zdroj: Vlastní zpracování dle Taušl Procházkové a kol. (2017)

Mezi silné stránky je řazeno vše, co je výhodné jak pro zákazníky, tak pro podnik. Slabé stránky jsou naopak tvořeny skutečnostmi, v nichž firma chybuje nebo jsou prováděny lépe jejími konkurenty. Jako příležitosti jsou zaznamenávány možnosti, jež jsou schopny zvýšit poptávku, uspokojit odběratele a zajistit tím podniku dobrou tržní pozici. Do hrozeb spadají veškeré situace, které mohou negativně ovlivnit poptávku či spokojenost zákazníků (Jakubíková, 2013).

Dle Davida (2011) vznikají spojením silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami čtyři základní strategie podniku:

Strategie SO využívá vnitřní silné stránky podniku k uchopení vnějších příležitostí. Pro firmu je obecně žádoucí využít své interní síly k ovládnutí externích trendů a událostí.

Strategie WO je zaměřena na zlepšení vnitřních slabých stránek za pomoci vnějších příležitostí. Někdy existují klíčové externí příležitosti, avšak podnik má velké vnitřní slabiny, které mu brání tyto příležitosti uplatnit.

Strategie ST uplatňuje vnitřní silné stránky firmy, aby byly eliminovány nebo alespoň sníženy dopady vnějších hrozeb na podnik.

Strategie WT představuje obrannou taktiku firmy soustředící se na snížení vnitřních slabých stránek a na vyhýbání se vnějším hrozbám. Podnik nacházející se v takovéto nejisté situaci musí mnohdy podstoupit radikální opatření v podobě fúze, vyhlášení bankrotu či likvidace (David, 2011).

Jakubíková (2013) uvádí, že SWOT analýza je komplexním nástrojem, který má schopnost sjednotit informace z veškerých realizovaných analýz a zároveň je propojit se stěžejními výsledky průzkumu. Má ale i svojí stinnou stránku, neboť je velmi statická a její tvorba záleží na subjektivním úsudku strategického manažera. S tímto názorem se shoduje i David (2011), který uvádí, že matice SWOT je svým statickým charakterem pouhým zachycením silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb v jednom konkrétním čase. Je nutno si uvědomit, že se jedná o veličiny dynamické neboli proměnlivé v čase, a proto vytvoření pouze jedné matice není obecně dostačující.

3 Představení společnosti ELFETEX, spol. s r.o.

Tato kapitola je zaměřena na představení konkrétního podniku, kterým je ELFETEX, spol. s r.o. Společnost dominuje svou pozicí v oblasti velkoobchodní distribuce elektroinstalačního materiálu, čímž se zařazuje mezi hlavní aktéry na trhu v České republice. Z tohoto důvodu je podnik zvolen jako hlavní předmět zkoumání praktické části, na němž budou aplikovány teoretické aspekty této bakalářské práce.

3.1 Základní údaje o společnosti

Pro větší přehlednost jsou veškeré základní, avšak podstatné, údaje o firmě Elfetex shrnuty v Tabulce 3.

Tab. 3: Základní údaje o společnosti ELFETEX, spol. s r.o.

Obchodní firma:	ELFETEX, spol. s r.o.
Den vzniku a zápisu:	8. 10. 1991
Sídlo:	Hřbitovní 31a, 312 16 Plzeň
Spisová značka:	C 1000 vedena u Krajského soudu v Plzni
Identifikační číslo:	405 24 485
Právní forma podnikání:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod, služby
Statutární orgán:	Jednatel David Šafařík – jménem společnosti jedná samostatně
Společník:	FEGA & Schmitt Elektrogrosshandels GmbH – obchodní podíl činí 100 %
Základní kapitál:	20 100 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva spravedlnosti České republiky (2024)

Oficiální logo společnosti je znázorněno následujícím Obrázkem 5.

Obr. 5: Oficiální logo společnosti ELFETEX, spol. s r.o.

Zdroj: Elfetex (2024d)

3.2 Charakteristika společnosti

Firma ELFETEX, spol. s r.o., s hlavním sídlem v Plzni, je svou mnohaletou tradicí jednou z nejvýznamnějších v oblasti velkoobchodního prodeje elektroinstalačního materiálu v České republice (ČR). Momentálně se na českém trhu nachází již 28 prodejních poboček, a firma tak poskytuje práci více jak 300 zaměstnancům. Její roční obrat činí 2,5 mld. Kč. Společnost za pomoci své moderní logistiky nabízí velkou škálu zboží jako např. baterie, kabely, nářadí, spotřebiče pro klimatizaci a vytápění, svítidla a mnoho dalšího. Přes 25 000 položek nabízí ihned skladem s bezprostředním dodáním do následujícího dne na místo stanovené zákazníkem a další milion produktů je k dostání díky rychlému objednání, spolehlivé logistice a centrálnímu plzeňskému skladu se svou rozlohou 5 000 m². Celý objednávkový proces je značně ulehčen přehledným firemním e-shopem, který je v provozu pro B2B i B2C zákazníky. Mezi činnosti společnosti spadá také poskytování odborného poradenství, podpory z projektového i technického hlediska a zhotovování zakázek včetně jejich cenových nabídek (Elfetex, 2023; Elfetex, 2024f).

Společnost si uvědomuje, že veškeré dosavadní úspěchy byly dosaženy zejména díky kvalitně odvedené práci a spolupráci svých zaměstnanců, a proto je firmou kladen velký důraz na péči o pracovníky. Mezi hlavní cíle Elfetexu spadá zajišťování růstu výkonnosti a zisku. Právě zisk umožňuje investovat do zvyšování podílu firmy na českém trhu elektrotechniky. Firma si chce těmito kroky získat další klienty a proniknout do dalších regionů v ČR. Strategií ke splnění vytyčených cílů je výraznější uplatňování marketingových nástrojů, modernizace a rozvoj zákaznických služeb, jež mají společnost Elfetex diferencovat od svých konkurentů (Elfetex, 2023).

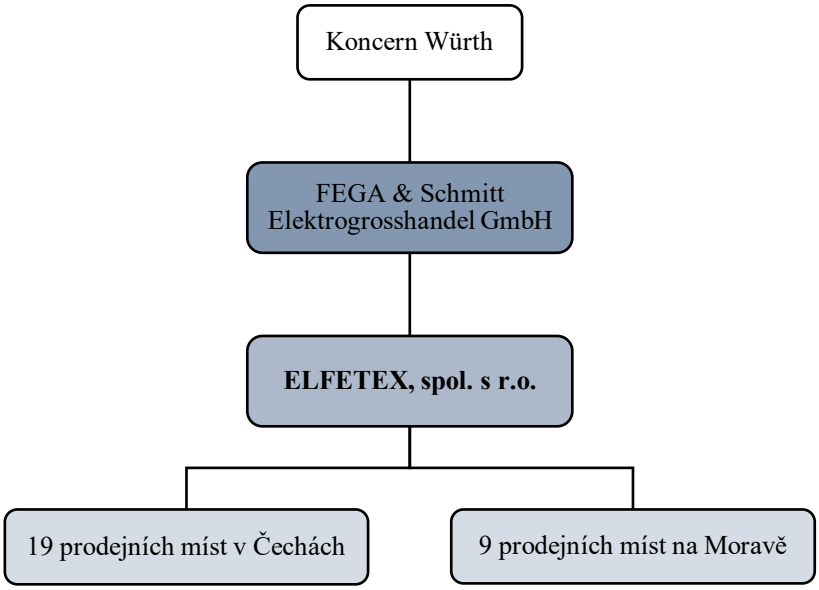
Elfetex (2023) mimo jiné uvádí, že je od roku 1998, jakožto dceřiná společnost německé firmy FEGA & Schmitt Elektrogrosshandel GmbH, součástí koncernu Würth, jehož působnost sahá do více než 80 zemí po celém světě, a se svými 85 000 zaměstnanci vytváří obrat ve výši 20 mld. EUR. Obrázek 6 níže uvádí oficiální logo koncernu Würth.

Obr. 6: Oficiální logo koncernu Würth, spol. s r.o.

Zdroj: Würth (2024)

Pro lepší orientaci je dále na Obrázku 7 znázorněna struktura firmy Elfetex.

Obr. 7: Struktura společnosti ELFETEX, spol. s r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování dle Elfetex (2023; 2024f)

3.3 Historické milníky společnosti

Rok 1991 se do historie firmy zapisuje jako klíčový, neboť je prvním jednatelem Josefem Šafaříkem založena společnost Elfetex se svojí počáteční pobočkou v Plzni na Doubravce. Následující rok je vybudován velkoobchodní sklad v činžovním domě na Roudné v Plzni. V roce 1993 se velkoobchodní prodej elektrotechniky odděluje od původní elektromontážní firmy a stává se hlavním oborem činnosti společnosti. Centrální sklad je přemístěn na nynější lokaci do ulice Hřbitovní v Plzni. Dochází také k otevření dalšího prodejního místa v Novém Sedle u Karlových Varů a o rok později v Klatovech. Společnost Elfetex je od roku 1998 ve 100 % vlastnictví německé firmy FEGA & Schmitt Elektrogrosshandel GmbH, čímž se zapojuje do významného světového koncernu Würth. V letech 1999 až 2003 firma expanduje po severních Čechách a od roku 2004, díky otevření nové pobočky v Brně, její působnost dosahuje již na Moravu. Zřizování nových prodejen probíhá dodnes, kdy aktuálně se jich na území ČR nachází 28. Od roku 2008 se v celé společnosti spouští užívání podnikového informačního systému SAP a o tři roky později dochází k revoluci v oblasti firemního logistického systému. Důležitým okamžikem pro Elfetex je také zahájení prodeje přes nový e-shop, jenž je v provozu od roku 2014 (Elfetex, 2023).

4 Makroprostředí ELFETEX, spol. s r.o.

Kapitola je věnována provedení PEST analýzy, jež zachycuje a vyhodnocuje aktuální situaci makroprostředí společnosti Elfetex. V rámci této analýzy jsou identifikovány a aplikovány jednotlivé prvky tvořící makrookolí, které podnik může, při vynaložení sebevětšího úsilí, jen velmi těžko ovlivnit. Jedná se o okolí geografické, sociální, politické, právní, ekonomické, ekologické, technologické, etické a kulturně historické.

4.1 PEST analýza

V této bakalářské práci je použit koncept tradiční PEST analýzy, jež dle Hanzelkové a kol. (2017) rozlišuje politické a právní, ekonomické, sociální a technologické faktory. Opomenuty zde nejsou ani legislativní a ekologické faktory, které jsou zařazeny do standardních čtyř skupin PEST analýzy tak, jak uvádí Tabulka 2 v kapitole 2.1.1.

Politické a právní faktory

Z hlediska **politického okolí** nastává jedna zásadní změna. Od 1. 1. 2024 je v ČR účinný vládní ozdravný balíček, jenž má za úkol snížit státní deficit. Dochází tak k úpravě 65 zákonů, kdy některé se týkají i podnikové sféry (Ministerstvo financí České republiky, 2023).

ČR má pozměněnou daňovou politiku v podobě jedné základní sazby daně z přidané hodnoty (DPH) ve výši 21 % a již pouze jedné snížené sazby 12 %. Na produkty firmy Elfetex se vztahuje základní sazba DPH. Daňovou zátěží pro Elfetex je také daň z příjmu právnických osob, jež se z původních 19 % nově zvyšuje na 21 %, dále závazky vůči svým zaměstnancům v podobě úhrady zdravotního pojištění v hodnotě 9 %, sociálního pojištění ve výši 24,8 % a nemocenského pojištění se sazbou 2,1 % z vyměřovacího základu (Marková, 2024).

Ministerstvo financí České republiky (2023) představuje opětovné zavedení úhrady nemocenského pojištění zaměstnancem ve výši 0,6 % z vyměřovacího základu. Elfetex, jakožto zaměstnavatel, platí svým zaměstnancům nemocenské pojištění, jehož sazba činí 2,1 % vyměřovacího základu, a nově je tedy povinen odvádět částku hrazenou zaměstnancem.

Nově je limitována daňová uznatelnost nákupu firemních osobních automobilů, kdy si podnik může z daňového základu odepsat maximální výši při pořizovací ceně auta do

2 mil. Kč. Pro společnost Elfetex představuje toto ustanovení značné znevýhodnění (Ministerstvo financí České republiky, 2023).

Ministerstvo financí České republiky (2023) dále informuje o změně státního financování projektů Evropské unie (EU). Aktuálně se příjemce podpory musí finančně podílet z větší části, neboť se spolufinancování z fondů EU snižuje. Společnost Elfetex na své dva projekty instalací fotovoltaických elektráren již využila dotace EU a pokud se v budoucnu rozhodne uskutečnit nový projekt žádající si další dotace, toto opatření ozdravného balíčku ji jistě ovlivní.

Marková (2024) uvádí, že konsolidační balíček s sebou přináší i nastavení hranice zaměstnaneckých benefitů, která činí polovinu průměrné hrubé mzdy, a dále také úpravu systému užívání nadlimitních stravenek a stravenkového paušálu. Tato fakta musí být společností Elfetex zohledněna při poskytování těchto výhod svým zaměstnancům.

Právní okolí podniku je velmi obsáhlé, a proto jsou zde uvedeny pouze právní předpisy a nařízení, jež jsou pro jeho podnikatelskou činnost nejpodstatnější.

Elfetex je společností s ručením omezeným, a proto se na ní vztahuje zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), v platném znění. Podstatný je také zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník v platném znění a zákon č. 91/2012 Sb., o mezinárodním právu soukromém v platném znění (zákon č. 90/2012 Sb.; zákon č. 89/2012 Sb.; zákon č. 91/2012 Sb.).

Zápis firmy Elfetex do obchodního rejstříku se řídí zákonem č. 304/2013 Sb., rejstříkovým zákonem v platném znění, avšak důležitý je také zákon č. 256/2013 Sb., katastrální zákon v platném znění (zákon č. 304/2013 Sb.; zákon č. 256/2013 Sb.).

Jak je již uvedeno, od 1. 1. 2024 je účinný ozdravný balíček vedený pod zákonem č. 349/2023 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s konsolidací veřejných rozpočtů, v platném znění. Tento zákon bude mít na společnost Elfetex značný finanční dopad ve více směrech (zákon č. 349/2023 Sb.).

Elfetex (2024g) uvádí, že z hlediska oznamování porušení etického kodexu společnosti se na její zaměstnance vztahuje směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2019/1937, o ochraně osob, které oznamují porušení práva Unie.

Reakcí ČR na tento předpis EU je dále zákon č. 171/2023 Sb., o ochraně oznamovatelů v platném znění (zákon č. 171/2023 Sb.).

Košťan a Šuleř (2002) do těchto faktorů zařazují rovněž ochranu životního prostředí, a proto je zde rozebráno také **ekologické okolí** firmy Elfetex. Tento typ okolí nabývá u podniků na stále větší důležitosti, tudíž ani společnosti Elfetex není udržitelné podnikání lhostejné.

Elfetex má schválené projekty vybudování fotovoltaické elektrárny ve svém centrálním logistickém skladu i ve své pobočce v Plzni, přičemž ve skladu je od roku 2024 již plně v provozu a dle informací manažerky podpory obchodu a prodeje Štěpánky Šafaříkové (osobní komunikace, 2. 4. 2024) by na plzeňské pobočce mělo k dokončení instalace fotovoltaické elektrárny dojít přibližně do dvou měsíců. Smyslem těchto projektů je využívání energie obnovitelného zdroje v podobě solární energie, čímž se redukuje spotřeba elektrické energie z klasických zdrojů. Od těchto projektů se očekává, že sníží negativní dopad podnikatelských aktivit na životní prostředí díky eliminaci produkování emisí oxidu uhličitého, jenž vzniká jako vedlejší nežádoucí produkt při výrobě elektřiny (Elfetex, 2024c).

Dle manažerky podpory obchodu a prodeje Štěpánky Šafaříkové (osobní komunikace, 10. 2. 2024) má Elfetex ve svém vlastnictví zatím jedno firemní auto z řad plug-in hybrid, jehož dojezd na elektrickou energii činí 60 km a zbývající část jízdy je zajištěna spalovacím motorem. Tento druh auta též snižuje emise oxidu uhličitého.

Redukce uhlíkové stopy je předmětem udržitelného programu podniku, a proto zde dochází k mnoha ekologickým opatřením. Elfetex se snaží snížit spotřebu elektrické energie výměnou starého osvětlení za výkonnější, což pravidelně vykazuje ve svých reportech. Nově se také bude evidovat a ohlašovat počet najetých kilometrů v oblasti veškeré logistiky. Elfetex se zapojuje do procesu recyklace, odkupuje stará elektrozařízení jako např. baterky, zářivky a třídí je patřičným způsobem. Aktuálně se v tomto směru chystá změna, kdy některé druhy odpadu budou nabízeny jako druhotná surovina pro spotřebu jiných firem (Š. Šafaříková, osobní komunikace, 10. 2. 2024).

Ekonomické faktory

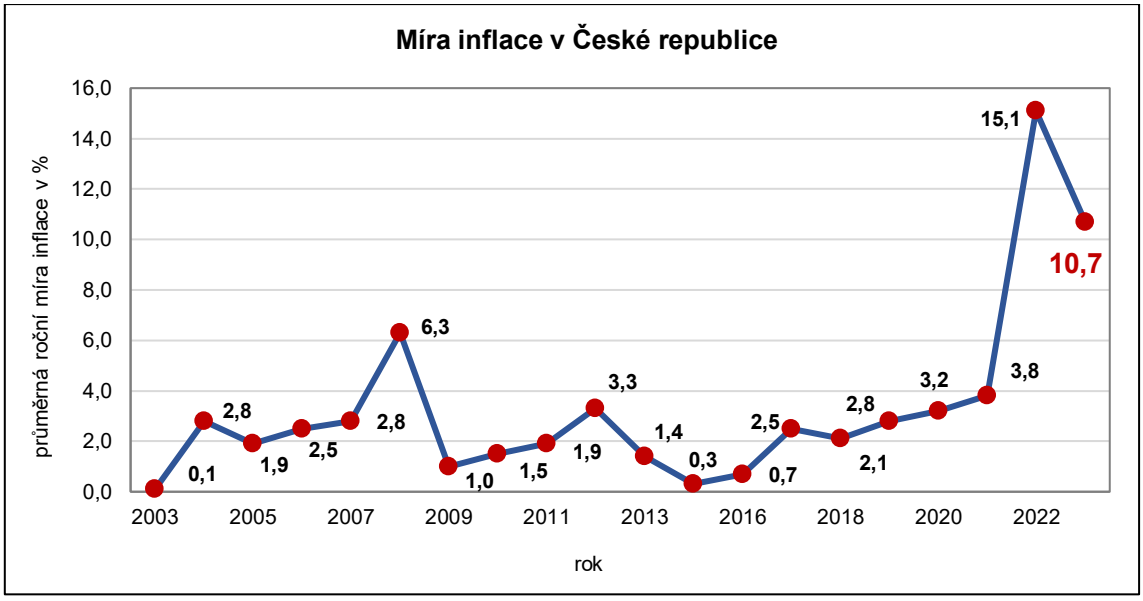
Ekonomické okolí je velmi rozsáhlá oblast podniku a každý autor do ní zařazuje různé aspekty dle svého uvážení, proto je dále zhodnocena z hlediska Synka a kol. (2015) uvedeného v teoretické části této práce v kapitole 1.1.

Ceny a přístupnost výrobních faktorů zde nebudou podrobněji rozváděny, neboť dle Synka a kol. (2015) již nepředstavují tak velký význam vzhledem k celkové modernizaci logistiky, techniky a technologií, z čehož je odvíjen i stabilní výkon zaměstnanců.

Jedním z důležitých ekonomických faktorů je daňové zatížení podniků, avšak v rámci PEST analýzy je tato problematika rozebrána v politických a právních faktorech tak, jak uvádí Tabulka 2 zpracována dle Košťana a Šuleře (2002).

Hospodářská situace v ČR též není pro firmu příliš příznivá. Průměrná míra inflace za rok 2023 je třetí největší od dob vzniku samostatné České republiky, a to sice 10,7 %. Tento vývoj spotřebitelských cen má velký vliv právě i na všeobecný nárůst cen výrobků a služeb včetně společnosti Elfetex. Vývoj průměrné roční míry inflace v ČR v průběhu 20 let je zachycen na Obrázku 8 (Český statistický úřad [ČSÚ], 2024a).

Obr. 8: Průměrná roční míra inflace v ČR



Zdroj: ČSÚ (2024a)

Vzhledem k slabému ekonomickému výkonu ČR se v roce 2024 předpokládá, že dojde k devalvaci neboli k oslabení kurzu koruny vůči euru i dolaru. Jedná se o situaci, která má negativní dopad na zahraniční obchod, tudíž i na společnost Elfetex, jež je součástí koncernu Würth působícím v celém světě a zapojujícím se do mezinárodních obchodních vztahů (Peterka, 2023).

Mezi důležitý makroekonomický ukazatel je zde zařazen podíl nezaměstnaných osob, jenž může ovlivnit poptávku. ČSÚ (2024b) uvádí, že ČR má k roku 2023 jednu z nejnižší

míry nezaměstnanosti v EU, konkrétně 3,73 %. Precizně si vede i Plzeňský kraj, jenž má ke konci roku 2023 třetí nejnižší podíl nezaměstnaných osob hned po Praze a Zlínském kraji, a to sice 2,9 %. Elfetex patří k podnikům, jenž ve svém regionu přispívají k pozitivnímu vývoji tohoto ukazatele, neboť je to středně velký podnik zaměstnávající přes 300 lidí. Následující Tabulka 4 porovnává podíl nezaměstnaných osob v procentech v letech 2018 až 2023 mezi celou ČR a Plzeňským krajem, kde společnost Elfetex sídlí.

Tab. 4: Podíl nezaměstnaných osob v ČR a v Plzeňském kraji v letech 2018–2023

Území, kraj	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2022	Rok 2023
Česká republika	3,07	2,87	4,02	3,49	3,72	3,73
Plzeňský kraj	2,12	2,33	3,36	2,78	2,94	2,90

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2024b)

Dalším významným parametrem je minimální mzda, která v ČR k roku 2024 dosahuje částky 18 900 Kč za měsíc. Ve srovnání s ostatními členskými státy EU se jedná o jednu z nejnižších minimálních mezd, za ČR se umisťuje již pouze Slovensko, Chorvatsko, Lotyšsko, Rumunsko, Maďarsko a Bulharsko. Celkový přehled sazeb minimálních mezd států EU je uveden v Tabulce 5. Tato situace je pro Elfetex přívětivá z nákladového hlediska. Oproti jiným státům EU má firma nižší náklady na mzdy zaměstnanců (Krásová, 2023).

Tab. 5: Přehled sazeb minimálních mezd členských států EU k roku 2023

Členský stát EU	Minimální mzda [€]	Členský stát EU	Minimální mzda [€]	Členský stát EU	Minimální mzda [€]
1. Lucembursko	2387,40	8. Španělsko	1166,67	**15. Česká republika**	**717,37**
2. Německo	1987,00	9. Portugalsko	886,67	16.–17. Slovensko	700,00
3. Belgie	1955,04	10. Litva	840,00	16.–17. Chorvatsko	700,00
4. Nizozemsko	1934,40	11. Malta	835,16	18. Lotyšsko	620,00
5. Irsko	1909,70	12. Řecko	831,83	19. Rumunsko	606,12
6. Francie	1709,28	13. Polsko	745,60	20. Maďarsko	578,74
7. Slovinsko	1203,36	14. Estonsko	725,00	21. Bulharsko	398,81

Zdroj: Vlastní zpracování dle Krásové (2023)

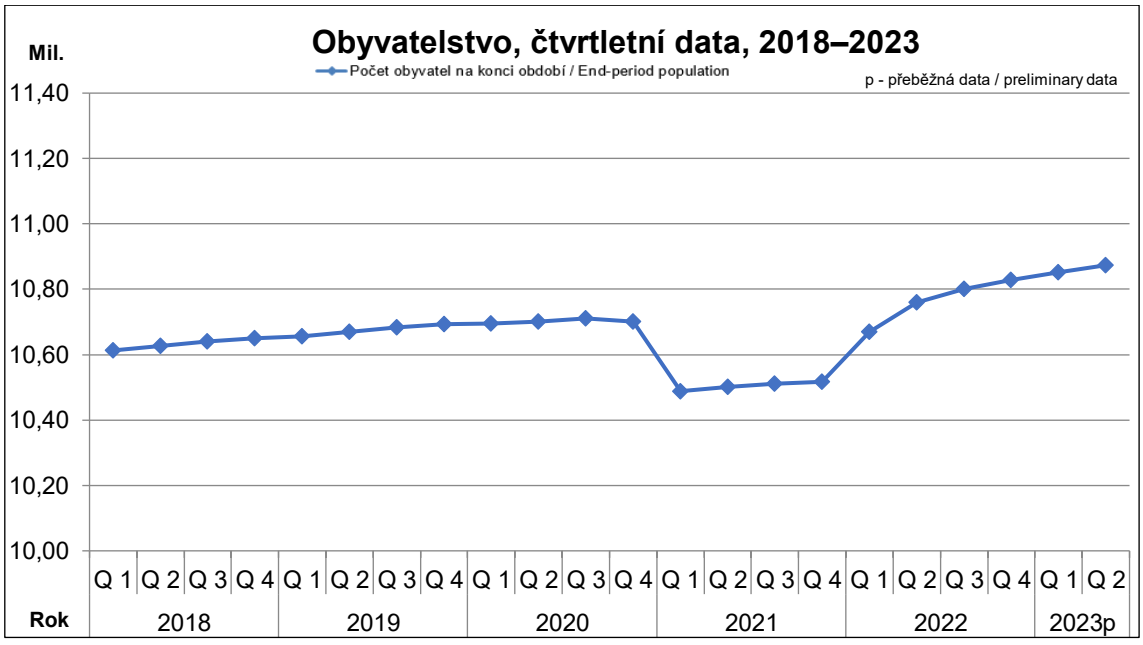
Sociální faktory

Z hlediska **sociálního okolí** je politika společnosti zaměřena, mimo jiné, na sociální odpovědnost firmy. Společnost svým konceptem CSR cílí na dodržování spolehlivého,

upřímného, předvídatelného a přímočarého chování a uplatňuje jej jak uvnitř podniku mezi zaměstnanci, tak i ve svém vnějším okolí. Důsledně dodržuje českou legislativu, ctí principy svobodné demokratické společnosti a tržní ekonomiky. Svým zákazníkům nabízí pouze produkty a služby prvotřídní kvality, neboť právě podnikatelé a spotřebitelé tvoří jeden z hlavních cílů podniku. Nezlomným úsilím se snaží rozvíjet a zlepšovat své služby k co největší spokojenosti svých klientů, čímž se snaží naplnit nejvyšší prioritu, kterou je generování většího množství zisku (Elfetex, 2023).

Podstatný vliv na prodej produktů firmy a z toho plynoucí ziskovost či ztrátu má také demografický vývoj populace v ČR. Z Obrázku 9 je patrné, že vývoj počtu obyvatel v letech 2018 až 2023 má rostoucí tendenci, nejvýraznější od roku 2022, což je způsobeno zejména kladným saldem zahraniční migrace v důsledku ruské invaze na Ukrajinu. ČR má k datu 30. 6. 2023 celkem 10,87 mil. obyvatel. Konkrétně v Plzeňském kraji byl za rok 2022 velký přírůstek obyvatel v celkové výši 12 507. Tato skutečnost může společnosti Elfetex výrazně pomoci, neboť svojí produkci nabízí většímu spektru obyvatel a ti mají zájem více spotřebovávat, čímž roste poptávka s potenciálem k vytvoření zisku (ČSÚ, 2023; ČSÚ, 2024c).

Obr. 9: Počet obyvatel na konci čtvrtletí v ČR v letech 2018–2023



Zdroj: ČSÚ (2024c)

Vzhledem k rostoucí mezinárodní působnosti koncernu Würth nemůže být **etické okolí** společnosti podceněno, a proto se Elfetex řídí etickým kodexem skupiny Würth, který nazývá jako tzv. *„Whistleblowing“*. Je zřízen kontrolní systém dodržování legislativy,

pravidel a etického chování pracovníků společnosti. Zaměstnanci se na něj mohou obracet se všemi záležitostmi souvisejícími s tímto tématem (Elfetex, 2024g).

Kulturně historické okolí společnosti je opravdu bohaté. Pecuch (2022) uvádí, že historie města Plzně sahá až do 13. století, kdy o založení města rozhodl český král Václav II. Již od počátku Plzeň tvořila důležitou obchodní křižovatku při cestě do Německa. V průběhu několika stovek let na tomto území působily významné osobnosti v oblasti stavitelství a vzdělání. První městská latinská škola v Plzni fungovala od roku 1328. Proto se dnes Plzeň může pyšnit svou bohatou kulturou, za kterou byla v roce 2015 oceněna titulem „Evropské hlavní město kultury". Je také významným průmyslovým městem, k čemuž přispěla průmyslová revoluce v 50. letech 19. století. V tomto období jsou Emilem Škodou založeny známé Škodovy závody či např. Měšťanský pivovar. Plzeň tedy může nabídnout firmě Elfetex vzdělanou pracovní sílu a prostředí podporující podnikání v průmyslovém odvětví, ve kterém působí velikáni, jako je např. firma ŠKODA ELECTRIC, ŠKODA TRANSPORTATION, BRUSH SEM, Panasonic Heating & Ventilation Air-Conditioning Czech apod.

Technologické faktory

V rámci **technologického okolí** společnost využívá základní technologie umožňující vykonávání její podnikové činnosti. V podniku je aktivně používán informační systém SAP. Ve svém centrálním skladu uplatňuje běžnou manipulační vysokozdvižnou techniku a v systému SAP uplatňuje skladový manažerský systém *Extended Warehouse Management* (EWM), jenž logisticky řídí sklad a tím značně usnadňuje celý proces. Elfetex dále disponuje pokročilou logistikou, s jejíž pomocí poskytuje precizní služby svým klientům po celé ČR. Momentálně je již v provozu fotovoltaická elektrárna v plzeňském centrálním skladu a od dokončení není daleko ani projekt fotovoltaické elektrárny na centrále v Plzni. Cílem těchto opatření je snížit uhlíkovou stopu, čímž společnost reaguje na významné téma dnešní doby, a to sice na problémy znehodnocování životního prostředí (Š. Šafaříková, osobní komunikace, 10. 2. 2024).

Geografické okolí má taktéž mezi technologickými faktory velký význam. Společnost Elfetex sídlí v Plzni, která je dle Regionálního informačního systému (2022) čtvrtým největším krajským městem ČR. Firma má strategickou polohu, neboť její centrální administrativní budova a sklad leží pouze 6 km od dálnice D5 vedoucí do hlavního města Prahy, což umožňuje snadnější pohyb mezi ostatními pobočkami Elfetexu, jež jsou

rozmístěny po celé ČR. Lokace je výhodná také proto, že je plzeňské sídlo podniku v dostupné vzdálenosti od své německé mateřské společnosti FEGA & Schmitt Elektrogrosshandel GmbH, jejíž nejbližší pobočka v Německu se nachází 95 km od Plzně.

Jelikož je dostupnost pozemků v dnešní době velmi omezená, společnost má ve svém vlastnictví pouze centrální administrativní budovu a sklad v Plzni, jenž se rozprostírá na 5 000 m² plochy, a nově byly pořízeny pozemky pro účely budoucí stavby nové centrální pobočky a skladu. Ostatní provozovny rozmístěné po celé ČR si Elfetex pronajímá. Podnik též v minulosti využíval investiční pobídky od státu v podobě školení zaměstnanců v oblasti technické, jazykové, a dále také ve zlepšení dovedností s informačními technologiemi jako např. práce s tabulkovým softwarem Microsoft Excel (Š. Šafaříková, osobní komunikace, 10. 2. 2024).

4.1.1 Zhodnocení PEST analýzy

Politické a právní faktory mají na společnost Elfetex opravdu velký vliv. Výrazný zásah představuje především **vládní ozdravný balíček**, jenž s sebou pro právnické osoby přináší řadu negativních opatření. Většina upravených zákonů má svoji platnost k 1. 1. 2024, a proto firma Elfetex tento politický výkon pocítí až za nějaký čas. Zvýšená daň z příjmu právnických osob z původních 19 % na 21 %, omezení daňové uznatelnosti nákupů firemních vozidel a snížená spoluúčast státu na financování projektů EU, to vše způsobí nárůst finančních výdajů společnosti. Změny představené konsolidačním balíčkem se dotknou také jejích zaměstnanců. Elfetex míří cestou **udržitelné obchodní činnosti**, neboť se jedná o důležité téma dnešní doby, jež z hlediska budoucnosti nelze ignorovat. Firma rovněž musí respektovat a dodržovat řadu běžných legislativních ustanovení, která vyplývají z podnikání.

Na ekonomické faktory lze pohlížet ze dvou stran. Podnik sužuje **vysoká průměrná míra inflace** dosahující 10,7 % k roku 2023, což způsobuje nežádoucí efekt v podobě růstu spotřebitelských cen, a firma je tedy také nucena reagovat zdražením. Dalším problémem by mohla být očekávaná **devalvace koruny** vůči euru a dolaru, která prodraží zahraniční obchod společnosti jakožto **člena celosvětového koncernu Würth**. Na druhou stranu je však pozitivní vývoj shledán u **míry nezaměstnanosti**, jež za rok 2023 vykazuje poměrně **nízkou hodnotu**, a to jak v ČR s hodnotou 3,73 %, tak i v Plzeňském kraji s 2,9 %, kde má společnost Elfetex své hlavní sídlo. Díky této skutečnosti jsou obyvatelé potenciálně

schopni více poptávat a spotřebovávat. Výhodou pro firmu jsou nižší mzdové náklady, jelikož ČR má jednu z **nejnižších minimálních mezd** oproti jiným evropským státům.

Sociální faktory společnosti Elfetex jsou na slušné úrovni. Uplatňuje koncept **CSR**, dbá na **etické chování** ve vztahu firma – zaměstnanec. **Růst počtu obyvatel v ČR** je pro podnik příležitostí z hlediska růstu poptávky, která mu může vygenerovat potřebný zisk. Firma sídlí ve městě Plzeň, které má dlouhou historii, rozmanitou kulturu a vzdělané obyvatelstvo, což je pro ni také pozitivní skutečnost.

Podnikatelské prostředí se dnes rychle vyvíjí a inovuje, proto technologické faktory firmy Elfetex z tohoto hlediska spíše zaostávají. Podnik ke své činnosti používá pouze **základní techniku a technologie**. Krokem kupředu jsou však inovativní **projekty fotovoltaických elektráren**. Sídlo podniku má v rámci dopravní infrastruktury **výhodnou polohu**, neboť je dobře propojeno silničními a dálničními sítěmi se všemi svými prodejnami v ČR i s mateřskou firmou v Německu. Kladem je rovněž vlastnictví **velké skladové plochy** o výměře 5 000 m² i **nových pozemků** sloužících k budoucí realizaci nového skladu a hlavní pobočky, neboť dostupnost pozemků je v dnešní době značně limitována.

5 Mezoprostředí ELFETEX, spol. s r.o.

Tato kapitola pojednává o mezoprostředí neboli o oborovém okolí společnosti Elfetex, jež je tvořeno zejména jejími zákazníky, dodavateli, konkurenty, distributory a substituty. Podnik je schopen tento typ prostředí z části ovlivnit svými aktivitami. Dále je aplikována a vyhodnocena situační analýza v podobě Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

5.1 Zákazníci

Dle manažerky podpory obchodu a prodeje Štěpánky Šafaříkové (osobní komunikace, 10. 2. 2024) je činnost společnosti Elfetex zaměřena primárně na B2B zákazníky. Tento druh činí zhruba 97 % její veškeré klientely, avšak z důvodu ochrany svých zákazníků si firma nepřeje zveřejňovat konkrétní jména.

Manažerka podpory obchodu a prodeje Štěpánka Šafaříková (osobní komunikace, 10. 2. 2024) dále uvádí, že Elfetex svým zákazníkům nabízí rabatový a bonusový systém, jejichž obsahem jsou zpětné odměny za odběr určitého objemu zboží a za urychlené platby. Existuje také věrnostní zákaznický program, avšak v současné době probíhá plánování jeho modernizace, jež má zajistit větší přehlednost, srozumitelnost a sjednocenost systému vedoucí k co největší spokojenosti zákazníků.

Společnost Elfetex se též zaměřuje na získání nových klientů prostřednictvím online marketingových kampaní včetně *Pay-Per-Click* (PPC) reklam, kde se platí za každý proklik, dále také využívá billboardy a sponzoring. Při příležitosti otevírání nových prodejních poboček jsou pořádány akce, kam jsou cíleně pozváni firmou vytipovaní potenciální zákazníci. Významnou událostí je každoroční Elfetex Fest, jenž cílí na stávající i na nové zákazníky a na obchodní partnery společnosti. Na tomto veletrhu jsou vystaveny produkty dodavatelů Elfetexu, které si lidé mohou prohlédnout a některé i sami zkusit. Dále se zde konají zajímavé přednášky různých firem. Pro velkoobchodní partnery společnosti je program doplněn o bohaté občerstvení, nápoje a pěvecké vystoupení. Společnost pro své velké zákazníky uskutečňuje sezónní zájezdy, v nichž jsou zahrnuty sjezdy řeky, cyklistická či horská adventura. Chybět nesmí ani stmelovací aktivity s odběrateli v podobě paintballu, střelnice, bowlingu, motokár a mnoho dalších sportovních zážitků. V rámci určitých prodejních akcí, jako jsou Vánoce, Velikonoce apod., rozdává Elfetex dárkové předměty se svým logem. Příležitostně je společností

vydávána kolekce oblečení značky Elfetex, jež je vždy cílena na jinou oblast využití (Š. Šafaříková, osobní komunikace, 10. 2. 2024).

5.2 Dodavatelé

Síť dodavatelů firmy Elfetex je velmi obsáhlá. Předmětem jejího podnikání je prvotně velkoobchodní prodej elektrotechniky a komponentů pro fotovoltaické elektrárny, což vyvolává potřebu zajištění širokého spektra sortimentu. Aktuálně je spolupráce uzavřena s 18 společnostmi, jejichž loga uvádí Obrázek 10 níže. NÁŘADÍ CIMCO s.r.o. poskytuje ruční nářadí pro elektrikáře, NKT s.r.o. nejrůznější druhy kabelů a ELEKTRODESIGN s.r.o. vzduchotechniku. Společnosti McLED s.r.o., MODUS s.r.o., PANLUX s.r.o., Nedelko s.r.o. a Disano Illuminazione S.p.A. dodávají osvětlení a světelnou techniku. Podniky V-SYSTÉM s.r.o. a STIEBEL ELTRON, spol. s r.o. jsou zaměřeny na energeticky úsporné bydlení prostřednictvím tepelných čerpadel, ohřívačů vody, elektrovytápění apod. SEZ-CZ s.r.o., OEZ s.r.o., Schneider Electric CZ, s.r.o., SLV GmbH a FINDER S.p.A. jsou velikány v oblasti elektrotechnického a elektroinstalačního zařízení. Zařízení k rozvádění elektrické energie, záložní zdroje a elektroinstalační přístroje nabízí firma Eaton Elektrotechnika s.r.o. Weidmüller s.r.o. je poskytovatelem elektropříslušenství včetně nářadí, fotovoltaických systémů a montážních služeb. Momentálně je partnerství společnosti Elfetex připravováno s dalšími 55 dodavateli, mezi něž patří např. Philips, Tesla Stropkov, ABB, ELKO EP, B.E.G. aj. (Elfetex, 2024e).

Obr. 10: Loga partnerů společnosti ELFETEX, spol. s r.o.

Zdroj: Elfetex (2024e)

Manažerka podpory obchodu a prodeje Štěpánka Šafaříková (osobní komunikace, 10. 2. 2024) uvádí, že Elfetex působí na trhu, kde je obrovské konkurenční prostředí, proto pro společnost žádný konkrétní dodavatel není zcela nenahraditelný. Nicméně, svých obchodních partnerů si firma velmi váží a snaží se to dávat patřičně najevo. Dříve zmíněný veletrh Elfetex Fest je doplněn o exkluzivní program, v podobě rautu a koncertu,

cílený právě na dodavatele, kteří zde před veřejností vystavují a prezentují své produkty. Elfetex úzce spolupracuje se svými dodavateli, pořádá společně různé akce pro zákazníky, a některé události jsou partnery také sponzorovány. Jedná se např. o vodácký a lyžařský zájezd či grilovací sešlost, kde mají dodavatelé ideální příležitost představit zákazníkům své nové výrobky či služby.

5.3 Konkurence

Společnost Elfetex působí v konkurenčním prostředí, kde se nachází mnoho jiných rivalitních firem. Tento obor podnikání je na trhu velmi žádaný, a proto se Elfetex snaží od své konkurence co nejvíce odlišit a poskytnout svým zákazníkům přidanou hodnotu (Š. Šafaříková, osobní komunikace, 10. 2. 2024).

Následující přehled jednotlivých podniků slouží k představení největších a nejstabilnějších konkurentů firmy Elfetex na českém trhu velkoobchodního i maloobchodního prodeje elektromateriálu.

JAKUB a.s.

Společnost působící v ČR od roku 1991 se specializuje na elektrotechnický a elektroinstalační materiál, poskytuje projektové a technické poradenství, a to vše se zaměřením na průmyslovou oblast elektro-energetiky. Skupina JAKUB je tvořena celkem osmi firmami, a díky 36 provozovnám po celé ČR má velmi obsáhlou distribuční síť svých produktů a služeb. Výrazně se zapojuje také do zahraničních obchodních vztahů (JAKUB group, 2024).

K&V ELEKTRO a.s.

Podnik má svou tradici též od roku 1991 a v současné době se řadí mezi pět nejsilnějších firem ve velkoobchodním prodeji elektroinstalačních materiálů v ČR. Svou činnost uskutečňuje celorepublikově prostřednictvím 21 poboček, kde nabízí prvotřídní servis a služby svým zákazníkům za pomoci technických odborníků. K&V ELEKTRO je držitelem ceny kvality „SHOP ROKU 2022“ v oblasti stavebnin a také si pyšní titulem „Podnikatel Prahy 5“ (K&V ELEKTRO, 2024).

Sonepar Česká republika spol. s r.o.

Česká pobočka této společnosti funguje od roku 1992 a nyní má již 30 provozoven v rámci celé ČR. Společnost je účastníkem globálního trhu, přičemž její dosah do 40 zemí

světa z ní dělá silného konkurenta. B2B zákazníkům poskytuje elektroinstalační produkty a s nimi spojené služby (Sonepar, 2024a; Sonepar, 2024b).

JANČA & EMAS group s.r.o.

Historie firmy sahá do roku 1995, avšak pod jménem Janča & Emas group vystupuje od roku 2018. V ČR má vybudováno 24 prodejen, v nichž nabízí široký sortiment v oblasti elektra (JANČA & EMAS group, 2024a; JANČA & EMAS group, 2024b).

ELEKTRO S.M.S., spol. s r.o.

Společnost svým zákazníkům nabízí kvalitní elektroinstalační materiál a odborné služby od roku 1991. Působení firmy je směřováno pouze na ČR, kde je významným aktérem. V provozu je již 27 poboček (ELEKTRO S.M.S., 2024a; ELEKTRO S.M.S., 2024b).

ELKOV elektro a.s.

V roce 1992 je založena firma ELKOV elektro, jež je momentálně jedním z největších hráčů v oboru elektroinstalačních zařízení. V ČR lze navštívit 31 distribučních skladů s bohatou nabídkou produktů (ELKOV elektro, 2024a; ELKOV elektro, 2024b; ELKOV elektro, 2024c).

ARGOS ELEKTRO, a.s.

Počátek společnosti ARGOS ELEKTRO se datuje do roku 1997. K dnešnímu dni má 23 prodejních míst, kde svým odběratelům poskytuje stabilní nabídku elektroinstalačního materiálu. Podnik je také součástí mezinárodních obchodních vztahů (ARGOS ELEKTRO, 2024a; ARGOS ELEKTRO, 2024b).

5.4 Distribuce

Samotná distribuce produktů společnosti Elfetex je zajištěna skrze obsáhlou síť 27 českých kamenných prodejen (**od 2. 4. 2024 již 28 prodejen** díky otevření nové pobočky v Hradci Králové), ve kterých vyškolení profesionálové poskytují odborné rady a služby svým zákazníkům. Dalším prodejním článkem je firemní e-shop (Š. Šafaříková, osobní komunikace, 10. 2. 2024).

Manažerka podpory obchodu a prodeje Štěpánka Šafaříková (osobní komunikace, 10. 2. 2024) dále uvádí, že důležitá role distributorů firmy Elfetex je zastávána obchodními zástupci, kteří navazují nové kontakty a prezentují její výrobky a služby potenciálním odběratelům. Společnost disponuje svou vlastní interní logistikou

i skladováním, avšak spolupráce je uzavřena také s externími přepravními společnostmi jako je Geis, PPL, DHL a Česká pošta. Distribuce k zákazníkovi tedy probíhá kombinací obou uvedených variant. Elfetex si vybírá pouze osvědčené distributory, se kterými má dlouhodobě dobrou zkušenost.

5.5 Substituty

Lze říci, že společnost Elfetex obchoduje s produkty a službami, které na českém trhu nabízí řada jiných firem. Substituty mohou být ztvárněny podobnými elektrotechnickými produkty jiné značky, nabízené odlišnou společností.

5.6 Porterův model pěti sil

Tato analýza je aplikována na mezoprostředí podniku Elfetex dle vzoru převzatého Kašíkem a Havlíčkem (2012) od Portera, který rozlišuje celkem pět konkurenčních sil na stávající konkurenci v podnikatelském odvětví, potenciální nové účastníky vstupující na trh, hrozbu substitučních produktů a na obchodní pozici včetně vyjednávacích schopností zákazníků i dodavatelů.

Stávající konkurence v podnikatelském odvětví

Současná konkurence na trhu velkoobchodního prodeje elektromateriálu není vůbec malá. Elfetex se potýká s řadou firem působících ve stejném oboru. Všichni tito konkurenti nabízí kromě podobných produktů také obdobné doplňkové služby v podobě technického a projektového poradenství či rozsáhlého klientského servisu, sdílí podobné hodnoty a kvalita služeb je pro ně samozřejmostí. Některé společnosti cílí na rozsah nabízeného sortimentu, a tím i na všechny cenové kategorie, jiné se spíše snaží nabízet produkty prvotřídní kvality, přičemž cena pro ně již není tak podstatné kritérium. Za jedny z největších celorepublikových soupeřů společnosti Elfetex lze označit např. podnik K&V ELEKTRO a.s., JAKUB a.s., ELKOV elektro a.s., Sonepar Česká republika spol. s r.o., ale i mnoho jiných. Někteří svou činností přesahují do zahraničí. Dalším faktem je, že veškeří zmínění aktéři mají téměř totožný počátek podnikání, a tudíž také dlouholetou tradici na trhu. Výjimkou není ani velké množství prodejních poboček rivalů firmy. Nicméně, Elfetex se své konkurenci zatím úspěšně vyrovnává, rozrůstá se a plánuje několik nových změn, které posunou organizaci opět na vyšší úroveň. Dle slov manažerky podpory obchodu a prodeje Štěpánky Šafaříkové (osobní komunikace, 10. 2. 2024) se 2. 4. 2024 otevírá nová prodejna v Hradci Králové, v procesu plánování

je i výstavba nového modernějšího logistického skladu a hlavní pobočky. Zájmem firmy je také budovat silnější marketingovou kampaň, aby získala větší tržní podíl a zajistila její větší ziskovost. Celkově je síla stávající konkurence na vysoké úrovni a Elfetex nesmí polevit ve svém úsilí neustále se zdokonalovat.

Potenciální noví účastníci vstupující na trh

V současné době musí nové podniky zvážit mnoho aspektů, které by jim mohly znesnadnit či kompletně znemožnit vstup na trh. Prvním problémem by mohla být dosti omezená dostupnost půdy. Velké slovo má také stát, jenž rozhoduje o výši daňové zátěže právnických osob. Na druhou stranu však ČR podporuje podnikatelské subjekty investičními pobídkami např. skrze finanční podporu na školení zaměstnanců v různých oblastech, čehož na počátku využila také firma Elfetex. Stát nabízí možnost spolufinancování projektů EU a tato skutečnost může firmám v začátcích značně pomoci. Konkurenční prostředí firmy Elfetex je rozsáhlé, avšak většina dnešních velikánů vznikla v 90. letech, kdy podnikům nedělalo až takový problém překonat určité překážky a dostat se do tohoto oboru, ve kterém tehdy ještě neúčinkovalo tolik podniků, jako je tomu dnes. Obecně lze říci, že síla nově vstupujících firem na trh je středně velká.

Hrozba substitučních produktů

Jak již bylo zmíněno, substitutem může být jakýkoliv podobný výrobek lišící se značkou, kvalitou, cenou či technologií, protože společnost Elfetex své produkty nevyrábí. Věnuje se prodejní činnosti, tudíž sortiment odebírá od svých dodavatelů a následně jej prodává převážně dalším firmám či podnikatelům. Vše se odvíjí od skutečnosti, že v oblasti elektra vystupuje mnoho konkurentů. Pro upřesnění, podnik Elfetex nabízí 25 000 položek ihned skladem a je schopný dodat další milion produktů. Obdobně na tom jsou i konkurenční podniky, což ve výsledku činí celkem obsáhlé množství nabízených substitutů, z nichž si mohou zákazníci vybírat. Substituční výrobky představují pro Elfetex možnou hrozbu, kterou však může svými aktivitami značně zmírnit.

Obchodní pozice a vyjednávací schopnosti zákazníků

Podnik je téměř z 97 % zaměřen na obchodní vztahy s B2B zákazníky a ze zbylých 3 % na B2C zákazníky. Postavení jednotlivých konečných konzumentů v tomto případě není silné, neboť to nejsou oni, kteří firmě vytváří primární zisk, a nemusí jim tedy být věnována nadměrná pozornost. Zásadním sektorem odběratelů jsou právnické osoby. Právě jiné firmy nakupují od společnosti Elfetex produkty ve velkém množství. Ztráta

jednoho klienta může znamenat palčivou finanční ránu. Navíc v tomto odvětví podnikání probíhá velký konkurenční boj a odběratelům je umožněn rozmanitý výběr substitučních výrobků. Obchodní a vyjednávací síla těchto zákazníků je výrazná, avšak Elfetex důrazně dbá na jejich péči skrze exkluzivní služby, servis, společenské akce, dárky nebo široký systém zákaznických benefitů a slev.

Obchodní pozice a vyjednávací schopnosti dodavatelů

Pro dobro svých klientů společnost spolupracuje výhradně se spolehlivými a kvalitními dodavateli, jichž má celkově 18. Udržuje s nimi co nejlepší vztahy, neboť je vždy výhodou mít osvědčené dlouholeté obchodní partnery, a proto pro ně Elfetex organizuje mnoho kulturních i společenských událostí. Některé akce však pořádají společně pro zákazníky či pro zaměstnance. Nicméně, v oblasti elektromateriálu a elektroinstalačních zařízení se nachází celá řada substitučních produktů poskytovaných různými dodavatelskými firmami, z čehož vyplývá, že existuje mnoho jiných alternativ dodavatelů. Podnik Elfetex tak není nucen být závislý na jednom konkrétním dodavateli a v případě ztráty obchodního partnera pro něj není obtížné sehnat nového. Obchodní pozice a vyjednávací síla dodavatelů je na nižší úrovni.

5.6.1 Zhodnocení Porterova modelu pěti sil

Z analýzy je možné odvodit, že firma Elfetex podniká v celkem nebezpečném prostředí. **Nejsilnější** je **obchodní pozice** a **vyjednávací schopnost B2B zákazníků** společnosti. Ti totiž mají příležitost kdykoliv odejít za jinými prodejci elektromateriálu díky bohatému výskytu konkurenčních podniků a jejich substitučních produktů. Elfetex se tuto hrozbu snaží limitovat **prvotřídní zákaznickou péčí** v podobě servisu, služeb a pořádání zajímavých akcí. Svým odběratelům je **k dispozici již 33 let** ve **28 pobočkách po celé ČR**, v nabídce má **jeden milion produktů**, přičemž **25 000 ihned skladem**. Bezkonkurenční je také **rychlá doprava na zákazníkem určené místo**. Dále poskytuje věrnostní systém, množstevní slevy a snaží se je oslovit skrze marketingovou kampaň.

Výraznou sílu má také **stávající konkurence** a **substituční produkty** daného trhu. Je důležité, aby firma bedlivě pozorovala trh, snažila se více inovovat a marketingovou strategií směřovala efektivně na své odběratele. Jenom tak dokáže udržet svou konkurenceschopnost s nynějšími soupeři a minimalizovat dopady nepříznivé síly substitutů. Momentálně svým rivalům úspěšně oponuje a snaží se i nadále udržet čestné místo mezi **významnými českým firmami v tomto odvětví**. Z cílů firmy vyplývá, že má

zájem svou **marketingovou kampaň** ještě **více zintenzivnit**, aby zasáhla co nejvíce možných nových zákazníků, rozrůstala se na trhu a dosáhla tak většího zisku. Pozici podniku Elfetex upevňuje rovněž **členství v mezinárodním koncernu Würth.**

Na střední úrovni je síla potenciálních nových účastníků vstupujících na trh. Existuje mnoho pro a proti, proč vstoupit do daného podnikatelského oboru a každý podnik musí individuálně posoudit, zda zvládne překonat vyskytující se bariéry, případně využít pomoci státu a vstoupit na nový trh.

Obchodní pozice a vyjednávací síla dodavatelů je nízká z hlediska mnoha dostupných dodavatelů elektromateriálu. Pokud firma Elfetex přijde o nějakého partnera, nepředstavuje to pro ni žádný fatální problém. Tím je eliminováno riziko závislosti na jednom konkrétním dodavateli, které by mohlo Elfetex, např. v případě výpadku konkrétního dodavatele, ohrozit. Na druhou stranu ale **společnost se svými obchodními partnery upevňuje dobré vztahy** skrze různé společné akce, neboť si váží jejich loajality, spolehlivosti a dlouhodobé spolupráce.

6 Mikroprostředí ELFETEX, spol. s r.o.

V této kapitole je rozebráno mikroprostředí společnosti Elfetex, jež může být podnikovými aktivitami celkem solidně ovlivněno a korigováno. Do mikrookolí podniku se řadí hmotné zdroje, lidské zdroje, nehmotné zdroje a finanční zdroje, které jsou zde zkoumány za pomoci finanční analýzy.

6.1 Hmotné zdroje

Dle slov manažerky podpory obchodu a prodeje Štěpánky Šafaříkové (osobní komunikace, 10. 2. 2024) jsou společností Elfetex vlastněny dvě budovy včetně jejich pozemků, přičemž se jedná o plzeňskou hlavní pobočku a centrální sklad, **u ostatních provozoven je uzavřena smlouva o pronájmu** prostoru. Avšak firma **nakoupila nové pozemky** za účelem budoucí stavby nové centrály a logistického skladu. Na každé prodejně je samozřejmostí možnost platby kartou prostřednictvím platebních terminálů. Veškeré pobočky, včetně skladu, jsou vybaveny počítači. V rámci skladu má Elfetex vlastní manipulační techniku jako vysokozdvižné vozíky, plošiny, a dále zde má nainstalovanou fotovoltaickou elektrárnu v rámci schválených **projektů fotovoltaických elektráren** dotovaných EU. Druhá fotovoltaická elektrárna bude zanedlouho zprovozněna také na pobočce v Plzni. Přeprava zboží je zajištěna, mimo jiné, vlastními dodávkami. Mezi majetek společnosti patří také vozy sloužící k firemním účelům. Obecně je možné říci, že společnost má ve svém vlastnictví spíše **méně moderní techniky a technologií**, neboť pro svou činnost využívá běžné vybavení a postupy.

6.2 Lidské zdroje

Ve firmě Elfetex své uplatnění nalezne přibližně 300 zaměstnanců kvalifikovaných v oblasti elektra. Vedení organizace je založeno na principu, kdy v jejím čele stojí jednatel a výkonný ředitel. Podřízen mu je vrcholový management, jenž je zastoupen ředitelem logistiky, finanční ředitelkou, manažerkou podpory obchodu a prodeje, HR manažerkou a procesním manažerem. Na střední úrovni managementu se poté nachází vedoucí útvarů, jimiž je ředitel nákupu, technický ředitel, e-commerce a marketing manager, vedoucí e-shopu, hlavní účetní a vedoucí materiálové účtárny. Kromě toho společnost rozděluje ČR do tří hlavních prodejních regionů a každý z nich má na starosti jeden ředitel prodeje (Elfetex, 2023; Elfetex, 2024a).

Společnost klade velký důraz na péči o své pracovníky a jejich benefity. Z hlediska vzdělávání jsou zajišťována **pravidelná školení** na zlepšení manažerských, obchodních či technických dovedností a na osobní rozvoj. Ve spolupráci s dodavateli jsou zaměstnanci detailně proškolováni o nových produktech tak, aby je mohli efektivně nabízet odběratelům podniku. Elfetex nezapomíná ani na společenské akce. Pro zaměstnance je přichystána každoroční „Elfepiáda“, vánoční večírek, vodácký kurz, dětský den pro děti zaměstnanců a jednou za pět let se pořádá velkolepá oslava založení společnosti. Zpravidla jsou obdařeni dárky při svátečních událostech jako např. Vánoce či Velikonoce, při pracovním výročí zaměstnance a jeho životním jubileu (Š. Šafaříková, osobní komunikace, 10. 2. 2024).

6.3 Nehmotné zdroje

Nehmotné zdroje reprezentuje vnitropodnikový informační systém SAP, který je nainstalován napříč všemi pobočkami. Ve své skladové centrále Elfetex uplatňuje logisticky řízený sklad EWM. Společnost má svoji značku Elfetex pojištěnou ochrannou známkou a logo využívá také k propagaci podniku. Objevuje se na reklamních produktech v podobě oblečení, hrnečků, propisek apod. Za značnou výhodu lze považovat **využívání know-how a značky celosvětového koncernu Würth** (Š. Šafaříková, osobní komunikace, 10. 2. 2024).

6.4 Finanční analýza

V rámci finanční analýzy je sledováno a zhodnoceno hospodaření s finančními zdroji podniku v minulosti, konkrétně za roky 2019, 2020, 2021 a 2022. Dochází zde k posouzení čtyř druhů paralelních poměrových ukazatelů, mezi nimiž jsou ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. Veškeré výpočty vychází z účetních rozvah a výkazů zisku a ztrát za dané roky zveřejněných Ministerstvem spravedlnosti České republiky, přičemž uvedeny jsou v Příloze A, B, C a D na konci této bakalářské práce.

Ukazatele zadluženosti

Zde jsou analyzovány ukazatele celkové zadluženosti, míry zadluženosti a úrokového krytí. Ukazatele zadluženosti vypovídají o tom, zda má firma vhodně stanovený podíl financování vlastním a cizím kapitálem (Knápková a kol., 2017).

Následující Tabulka 6 zobrazuje výchozí veličiny, s jejichž pomocí se vypočítají uvedené hodnoty jednotlivých ukazatelů.

Tab. 6: Vstupní veličiny a ukazatele zadluženosti v letech 2019–2022

Vstupní veličiny (v tis. Kč)	**Rok 2019**	**Rok 2020**	**Rok 2021**	**Rok 2022**
Aktiva celkem	802 668	771 425	825 496	1 288 080
Cizí zdroje	355 241	300 853	315 008	674 919
EBIT	57 839	38 530	81 864	132 666
Nákladové úroky	8 872	8 276	5 592	21 956
Vlastní kapitál	445 397	468 833	507 549	610 553
Ukazatele zadluženosti	–	–	–	–
Celková zadluženost	0,44	0,39	0,38	0,52
Míra zadluženosti	0,80	0,64	0,62	1,11
Úrokové krytí	6,52	4,66	14,64	6,04

Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva spravedlnosti České republiky (2020–2023)

Knápková a kol. (2017) uvádí, že doporučená hodnota **celkové zadluženosti** by se měla pohybovat od 30 % do 60 %. Z Tabulky 6 je patrné, že Elfetex toto kritérium splňuje ve všech čtyřech sledovaných letech. Nejvyšší hodnoty ukazatele celkové zadluženosti ve výši 52 % dosahuje společnost v roce 2022 vlivem značného nárůstu aktiv i cizích zdrojů. Dle informací poskytnutých manažerkou podpory obchodu a prodeje Štěpánkou Šafaříkovou (osobní komunikace, 19. 3. 2024) firma v tomto roce navyšovala své jmění za účelem pořízení nových pozemků, na kterých plánuje výstavbu nového logistického skladu a centrální pobočky. Naopak nejnižší celková zadluženost 38 % je roku 2021, kdy společnost vykazuje méně cizích zdrojů v porovnání s celkovými aktivy.

Dalším ukazatelem v Tabulce 6 je **míra zadluženosti**, která dle Knápkové a kol. (2017) vyjadřuje poměr vlastního a cizího kapitálu. V letech 2019, 2020 a 2021 firma upřednostňuje financování vlastními zdroji, které představují pro Elfetex menší riziko, avšak obecně jsou dražší. V roce 2022 přesahuje míra zadluženosti hodnotu 1, konkrétně 1,11. Tato hodnota značí, že k financování dochází zejména skrze cizí zdroje. Jejich použití je bráno jako levnější řešení, ale na druhou stranu s sebou nesou větší riziko. Nejmenší hodnota je evidována k roku 2021, a to sice 0,62.

Posledním zkoumaným ukazatelem zadluženosti je **úrokové krytí**. Ze vzorce uváděného Knápkovou a kol. (2017) vyplývá, že ukazatel úrokového krytí poskytuje informaci, kolikrát zisk firmy před úroky a zdaněním dokáže pokrýt její nákladové úroky. Ideální

hodnota by měla přesahovat 5, což je dle Tabulky 6 podnikem dodrženo ve všech letech vyjma roku 2020, kdy úrokové krytí činí 4,66. Tento fakt je zapříčiněn pandemií Covid-19, jež zasáhla ČR na počátku roku 2020 a zhoršila finanční situaci mnoha firem. Na konci roku 2020 tedy Elfetex dosahuje nejnižšího hospodářského výsledku, tj. EBIT. Nicméně, o rok později dochází ke vzchopení, rapidně vzrůstá zisk před úroky a zdaněním a snižují se nákladové úroky z užívání cizích zdrojů, které je Elfetex schopen ze svého EBIT pokrýt 14,64krát.

Ukazatele likvidity

Dle Knápkové a kol. (2017) je důležité vědět, do jaké míry je podnik způsobilý k úhradě svých krátkodobých závazků, a proto jsou v Tabulce 7 uvedeny hodnoty ukazatele běžné, pohotové a okamžité likvidity vycházející ze vstupních veličin.

Tab. 7: Vstupní veličiny a ukazatele likvidity v letech 2019–2022

Vstupní veličiny (v tis. Kč)	**Rok 2019**	**Rok 2020**	**Rok 2021**	**Rok 2022**
Krátkodobé závazky	343 843	218 834	239 121	612 374
Oběžná aktiva	582 138	560 965	633 660	1 097 963
Peněžní prostředky	1 158	1 173	1 424	3 498
Zásoby	257 647	240 906	287 361	595 625
Ukazatele likvidity	–	–	–	–
Běžná likvidita	1,693	2,563	2,650	1,793
Pohotová likvidita	0,944	1,463	1,448	0,820
Okamžitá likvidita	0,003	0,005	0,006	0,006

Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva spravedlnosti České republiky (2020–2023)

Běžná likvidita podle Knápkové a kol. (2017) vyjadřuje, kolikanásobně oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky. Doporučené kritérium od 1,5 do 2,5 Elfetex podle údajů z Tabulky 7 lehce překračuje v letech 2020 a 2021, kdy se snižují krátkodobé závazky a minimálně narůstají oběžná aktiva, nejedná se však o žádnou významnou odchylku. Tento ukazatel je firmou udržován v normě.

Knápková a kol. (2017) dále uvádí, že ukazatel **pohotové likvidity** je vhodné uchovávat v rozmezí 1,0 až 1,5, přičemž Tabulka 7 ukazuje, že hned v roce 2019 se společnost Elfetex od tohoto intervalu odchyluje hodnotou 0,94. V letech 2020 i 2021 pohotová likvidita roste a tím se vrací do pořádku. Avšak v roce 2022 je ukazatel svou výší 0,82 opět znepokojivý. Důvodem je, že v tomto roce více než polovinu oběžných aktiv podniku tvoří nejméně likvidní zásoby, jež se následně odečtou od oběžných aktiv

a výsledný poměr s krátkodobými závazky se významně zmenší. Tato skutečnost může představovat potenciální riziko z hlediska neschopnosti firmy dostát svým krátkodobým závazkům.

Tabulka 7 znázorňuje, že ukazatel **okamžité likvidity** se u podniku Elfetex pohybuje v řádu tisícin. Je tedy na velmi špatné úrovni, neboť nedisponuje žádným krátkodobým finančním majetkem a peněžní prostředky má oproti krátkodobým závazkům mnohonásobně menší. Elfetex ani zdaleka nedosahuje doporučeného rozmezí, jež Knápková a kol. (2017) uvádí od 0,2 do 0,5. Pokud by byla potřeba uspokojit věřitele ihned, firma toho v momentální situaci pravděpodobně nebude schopna.

Ukazatele rentability

K posouzení, zda podnik efektivně využívá svůj kapitál a dosahuje tak zisku, slouží dle Knápkové a kol. (2017) ukazatel ROA, ROE a ROS. Tabulka 8 uvádí hodnoty těchto ukazatelů včetně vstupních veličin.

Tab. 8: Vstupní veličiny a ukazatele rentability v letech 2019–2022

Vstupní veličiny (v tis. Kč)	**Rok 2019**	**Rok 2020**	**Rok 2021**	**Rok 2022**
Aktiva celkem	802 668	771 425	825 496	1 288 080
EAT	38 280	23 436	60 266	82 932
EBIT	57 839	38 530	81 864	132 666
Tržby	1 665 148	1 604 726	1 875 817	2 486 753
Vlastní kapitál	445 397	468 833	507 549	610 553
Ukazatele rentability	–	–	–	–
ROA	0,07	0,05	0,10	0,10
ROE	0,09	0,05	0,12	0,14
ROS	0,02	0,01	0,03	0,03

Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva spravedlnosti České republiky (2020–2023)

Dle Tabulky 8 podnik v roce 2019 vykazuje **ROA** ve výši 0,07, v roce 2020 se ukazatel snižuje na 0,05 a v letech 2021 a 2022 vzrůstá na úroveň 0,10. Znamená to, že v tomto období generuje Elfetex 10 % zisk z každé investované koruny do svých aktiv. Stejný princip vyhodnocení je používán i u dvou zbylých ukazatelů.

Tabulka 8 dále uvádí, že **ROE** má poslední dva uvedené roky rostoucí tendenci, přičemž v roce 2022 je nevyšší, konkrétně je podíl zisku firmy po zdanění k vloženému vlastnímu kapitálu 0,14.

Celkem nepříznivý je podle dat Tabulky 8 vývoj ukazatele **ROS**. Rok 2020 přináší za každou korunu tržeb pouze 0,01 koruny zisku. Je to dosti ovlivněno pandemií Covid-19, jež v daném roce významně snížila EAT společnosti Elfetex. V dalších letech sice narůstají celkové tržby, avšak zisk po zdanění se na nich podílí z poměrně malé části.

Ukazatele aktivity

Vochozka a kol. (2020) uvádí, že znalost těchto ukazatelů je potřebná zejména pro informování top managementu firmy, zda zachází efektivně se svým majetkem. Analyzován je ukazatel obratu celkových aktiv a obratu dlouhodobého majetku. V Tabulce 9 jsou představeny vstupní veličiny a hodnoty obou vypočítaných ukazatelů.

Tab. 9: Vstupní veličiny a ukazatele aktivity v letech 2019–2022

Vstupní veličiny (v tis. Kč)	**Rok 2019**	**Rok 2020**	**Rok 2021**	**Rok 2022**
Aktiva celkem	802 668	771 425	825 496	1 288 080
Dlouhodobý majetek	214 343	206 920	187 421	183 987
Tržby	1 665 148	1 604 726	1 875 817	2 486 753
Ukazatele aktivity	–	–	–	–
Obrat aktiv	2,07	2,08	2,27	1,93
Obrat dlouhodobého majetku	7,77	7,76	10,01	13,52

Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva spravedlnosti České republiky (2020–2023)

Podle Knápkové a kol. (2017) by hodnota ukazatele **obratu aktiv** měla být větší než 1. Z Tabulky 9 je patrné, že Elfetex si v tomto ohledu vede dobře a ke svému majetku přistupuje hospodárně. Největší obrátkovost aktiv ve výši 2,27 je v roce 2021, o rok později zase naopak nejnižší, a to sice 1,93.

Tabulka 9 vypovídá, že **obrat dlouhodobého majetku** má v letech 2019 až 2022 stále rostoucí tendenci. Ukazatel je se svojí hodnotou 7,76 nejnižší v roce 2020. Roku 2022 pak eviduje Elfetex nejvyšší hodnotu 13,52. Jinými slovy lze říci, že za jeden rok se dlouhodobý majetek firmy přemění na tržby téměř 14krát.

6.4.1 Zhodnocení finanční analýzy

Ukazatele zadluženosti si Elfetex udržuje **na rozumné úrovni**, pouze v roce 2022 se ukazatel celkové zadluženosti se svými 52 % přibližuje k horní hranici doporučeného rozmezí, neboť společnost kvůli nákupu nových pozemků potřebovala navýšit své jmění, a také díky tomu se strategie firmy v posledním sledovaném roce změnila na preferenci financování spíše skrze cizí zdroje, čemuž odpovídá ukazatel míry zadluženosti v hodnotě

1,11. U ukazatele úrokového krytí se v roce 2020 vyskytuje lehká odchylka od normy ve výši 4,66 vyvolaná neovlivnitelnou pandemií Covid-19. Z hlediska likvidity je **nejvíce znepokojivý ukazatel okamžité likvidity**, který se po všechny čtyři roky pohybuje v řádech tisícin, a v případě nouze by firma s velkou pravděpodobností nebyla schopna ihned uspokojit všechny své věřitele. V roce 2019 a zároveň v roce 2022 se nenachází v doporučeném intervalu ani hodnota ukazatele pohotové likvidity. ROA a ROE obecně roste směrem nahoru, avšak **ROS je na nízké úrovni** a v posledních dvou letech **stagnuje** na hodnotě 0,03. Z analýzy ukazatelů aktivity vyplývá, že **s aktivy** společnosti Elfetex **je nakládáno efektivně**.

7 SWOT analýza ELFETEX, spol. s r.o.

Kapitola je věnována stěžejnímu bodu této bakalářské práce, kterým je SWOT analýza, neboť právě ona zohledňuje celé okolí podniku včetně makroprostředí, mezoprostředí i mikroprostředí. Jejím cílem je využít informace získané z již provedených analýz a na jejich základě identifikovat vnitřní silné stránky a slabé stránky, vnější příležitosti a hrozby společnosti Elfetex zobrazené v Tabulce 10. Jakubíková (2013) a David (2011) se shodují na tom, že SWOT analýza je výsledkem spíše subjektivního pohledu jejího autora na danou problematiku a některé její náležitosti mohou být diskutabilní.

Tab. 10: SWOT analýza společnosti ELFETEX, spol. s r.o.

Silné stránky	**Slabé stránky**
Přední pozice na trhu Dlouholetá tradice od roku 1991 Členství v celosvětovém koncernu Würth 28 poboček po celé ČR a e-shop Centrální sklad s 25 000 dostupnými položkami Nabídka dalšího milionu produktů Kvalitní a rychlá doprava Výhodná geografická poloha sídla a skladu Pořízení nových pozemků Ekologická, etická a sociální odpovědnost Špičková péče o zákazníky, dodavatele Nezávislost na konkrétním dodavateli Péče o vzdělání a spokojenost zaměstnanců Projekty fotovoltaických elektráren	Většina poboček v pronájmu Méně moderní techniky a technologií Nízká okamžitá likvidita a rentabilita tržeb
Příležitosti	**Hrozby**
Intenzivnější marketingová kampaň Nízká míra nezaměstnanosti Růst počtu obyvatel v ČR Minimální mzda v ČR	Obsáhlé a silné konkurenční prostředí Velké množství substitutů Potenciální vstup nových firem na trh Silná pozice B2B zákazníků Opatření vládního ozdravného balíčku Vysoká průměrná míra inflace Oslabení kurzu koruny

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Autorka práce za zcela nejsilnější stránku firmy považuje její **pozici na trhu**, od které jsou dále odvíjeny ostatní silné stránky. Elfetex momentálně patří mezi **největší české velkoobchodní prodejce elektroinstalačního materiálu** a z této pozice aktivně těží. K tomuto statusu podniku jistě dopomáhá **33letá tradice na trhu**, jež vypovídá o jeho stabilitě, a dodává mu před zákazníky větší věrohodnost. Další silnou stránkou je **členství**

v globálním koncernu Würth účinkujícím ve více než 80 zemích, díky čemuž je stálost firmy Elfetex ještě více podpořena. Za takovouto dlouhou dobu měla společnost příležitost vybudovat stabilní síť **28 prodejních** poboček. Důležitým prodejním kanálem je rovněž **e-shop** umožňující pohodlný nákup všeho potřebného. Elfetex disponuje velkým centrálním skladem s **25 000 produktovými zásobami** a k objednání je další **milion produktů**. Silnou stránkou je pak **kvalitní a rychlá doprava**. Položky, které jsou skladem, jsou odběratelům automaticky doručeny do druhého. Hlavní sídlo a sklad společnosti má strategicky **výhodnou geografickou polohu**. Nachází se na obchodní křižovatce, jež umožňuje dobrou dostupnost do všech ostatních poboček v ČR a propojenost s její mateřskou společností sídlící v Německu. Výhodou pro firmu je také **nákup nových pozemků**, kde má do budoucna v plánu výstavbu nového logistického skladu a centrální pobočky, což je perspektivní příležitostí k modernizaci jejích prostorů. **Ekologická, etická a sociální odpovědnost** je též silnou stránkou společnosti. Tento fakt ocení jak zákazníci, tak i zaměstnanci, protože ani v současnosti takovéto chování firem není samozřejmostí. Z analýz dále vyplývá, že prioritou podniku je **špičková péče o zákazníky i dodavatele**. Je vhodné vyzdvihnout i jeho **nezávislost na jednom konkrétním dodavateli**, spolupracuje s větším počtem a mnoho dalších ještě přibude. Další silnou stránkou je **péče o vzdělání a spokojenost zaměstnanců**. Je potřeba, aby firma dávala svým zaměstnancům najevo zájem o jejich osobu. Pouze za pomoci loajálních, vzdělaných a spokojených zaměstnanců může dosahovat skvělých výsledků. V logistickém skladu v Plzni je již plně funkční jeden **projekt fotovoltaické elektrárny** a ve velmi brzké době by mělo dojít k dokončení instalace druhé fotovoltaické elektrárny na plzeňské pobočce. Tato opatření vedou díky slunečným dnům k úspoře energie, z čehož plynou i nižší náklady na elektrickou energii.

Slabé stránky

Mezi slabou stránku firmy autorka řadí skutečnost, že Elfetex má ve svém vlastnictví pouze centrálu se skladem a **zbytek poboček si pronajímá**. Dle subjektivního a možná sporného názoru autorky je sem toto kritérium zařazeno proto, že smlouva o pronájmu představuje pro podnik větší riziko z hlediska jejího vypovězení, závislosti na třetí osobě, a navíc se jedná o značný dlouhodobý výdaj vzhledem k obsáhlému počtu prodejen. Elfetex aktuálně ovládá pouze **základní techniku a technologie**, jež k výkonu práce nezbytně potřebuje. Projekty fotovoltaických elektráren jsou sice úspěšným inovativním tahem, avšak konkurenční prostředí firmy Elfetex se velmi rychle vyvíjí, a proto dle

autorčina názoru není inovativní rozvoj firmy dostatečně rychlý. Absence krátkodobých finančních zdrojů způsobuje **nízkou okamžitou likviditu** společnosti a nedaří se ani růst **rentability tržeb**.

Příležitosti

První příležitostí, které je potřeba se správně chopit, je cíl společnosti, jímž je získávat stále více zákazníků za pomoci **zintenzivnění své dosavadní marketingové kampaně**. **Nízká míra nezaměstnanosti** způsobuje to, že lidé mají větší disponibilní důchod, což je vede k zájmu více nakupovat, a z toho pro firmu plyne vyšší zisk. Poptávku by mohl zvýšit také **růst počtu obyvatel v ČR**. V porovnání s jinými zahraničními firmami má Elfetex nižší náklady na mzdy pracovníků díky **nízké minimální mzdě v ČR**.

Hrozby

Na základě výsledků Porterova modelu pěti sil se jako výrazná hrozba jeví **obsáhlé a silné konkurenční prostředí** s **mnoha nabízenými substituty** a zanedbatelná není ani **hrozba vstupu nových firem na trh**. Nejvýznamnější hrozbou, na kterou si musí podnik dávat pozor, je však **silná pozice jeho B2B zákazníků**, kteří tvoří většinu zisku. Mezi rizika, která již Elfetex velmi neovlivní, je zařazen **vládní ozdravný balíček** upravující několik zákonů, **vysoká průměrná inflace** oslabující kupní sílu obyvatelstva v ČR či **oslabení kurzu koruny** při zahraničním obchodu.

7.1 Zvolená strategie ST

Po úvaze, zda zvolit strategii SO nebo ST, se autorka rozhodla pro **strategii ST**. Silné stránky byly jasnou volbou, neboť jich má společnost opravdu mnoho. Nakonec zvítězilo potlačení hrozeb nad uchopením příležitostí, neboť dle názoru autorky je podnik schopen za pomoci svých silných stránek ovlivnit spíše více hrozeb. Elfetex by měl využít své silné stránky co nejefektivněji k redukci hrozeb, u kterých to lze. Se správným pojetím silných stránek může významně zmírnit hrozbu rozsáhlého a silného konkurenčního prostředí, jež nabízí velký obsah substitučních produktů, dále také utlumit hrozbu nově vstupujících podniků do daného odvětví, čehož svým neustálým rozvojem a dobýváním trhu lze dosáhnout. Pokud bude firma nadále rozvíjet svůj dosavadní zákaznický servis a služby, je také šance zmenšit hrozbu silného postavení jejích B2B zákazníků, kteří nebudou mít závažný důvod měnit svého dodavatele. Nicméně, s hrozbami vyplývajícími z vývoje makroekonomických ukazatelů toho Elfetex mnoho nezmůže.

8 Návrhy opatření pro ELFETEX, spol. s r.o.

Z výsledků SWOT analýzy lze konstatovat, že společnost Elfetex disponuje významným množstvím silných stránek, avšak také minimálním počtem slabých stránek. Zároveň se pro ni otevírá několik perspektivních příležitostí, přičemž musí být velmi obezřetná vůči několika potenciálním hrozbám, jež mohou narušit její stabilitu a rozvoj. Na základě všech těchto skutečností přichází autorka s návrhy opatření, které by mohly firmě pomoci **zlepšit její konkurenceschopnost** na trhu prodeje elektroinstalačního materiálu, **prohloubit důvěru se svými stávajícími zákazníky** a rovněž **získat nové odběratele**. To je také v souladu se stanovenými cíli firmy.

8.1 Reklamní spot v rádiu

Mezi hlavními vytyčenými cíli podniku se nachází získání většího podílu trhu, s čímž souvisí také získání více zákazníků. Elfetex by mohl upoutat jejich pozornost uchopením příležitosti vycházející ze SWOT analýzy, kterou je intenzivnější marketingová kampaň. Firma využívá několika marketingových nástrojů, mezi nimiž se však neobjevuje reklama v rádiu. Právě tento fakt by mohla změnit, neboť autorka práce se domnívá, že rádio není „mrtvým" médiem, a stále patří mezi efektivní marketingový nástroj, jenž během jednoho dne osloví díky své mobilitě mnoho posluchačů, tudíž i mnoho potenciálních zákazníků. Srpová (2018) uvádí, že podle průzkumu marketingové firmy Common Sense Advisory stráví lidé na cestách poměrně dosti času, konkrétně čtyři roky a jeden měsíc svého života, z toho pak dva roky a devět měsíců jako řidiči a jeden rok a čtyři měsíce v roli spolucestujících. Autorka práce se na základě těchto faktů domnívá, že audio poslech je jediná činnost, na kterou se řidiči kromě řízení auta dokážou více soustředit a spolujezdci se s poslechem rádia většinou přizpůsobí řidiči. Za tímto účelem je dále proveden rozbor podmínek reklamy u čtyř rádiových stanic, které by společnost mohla pro svou propagaci zvolit. Jedná se o **Radio Kiss**, **Radio Impuls**, **Evropu 2** a **Frekvenci 1**.

Dle informací konzultantky obchodu MEDIA CLUB, s.r.o. Veroniky Nágrové (osobní komunikace, 7. 3. 2024) je obvyklou frekvencí vysílání „image reklamy" 50 spotů po 20 vteřinách, vysílaných 10 dní v měsíci po celý jeden rok, přičemž se zpravidla jedná o 10 stejných dní v měsíci. Každé rádio má jinou frekvenci pokrytí a z toho důvodu se liší také regiony, v nichž vysílá. Autorka bakalářské práce považuje za **nejdůležitější kraje** ty, ve kterých **má firma dvě a více poboček**, proto byl pro reklamní spot vybrán kraj

Plzeňský, **Karlovarský**, **Ústecký**, **Zlínský**, **Jihomoravský** a **Moravskoslezský**. Většina rádií má Plzeňský a Karlovarský kraj spojený do jednoho západního regionu, pouze Evropa 2 má tyto oblasti separované. V Tabulce 11 níže jsou uvedeny ceny vysílání reklamního spotu u konkrétních rádiových stanic spolu s vypočítanými náklady pro firmu. Jedná se o ceny za jeden rok vysílání včetně DPH, jež činí 21 %. Ceny byly poskytnuty konzultantkou obchodu Veronikou Nágrovou (osobní komunikace, 7. 3. 2024).

Tab. 11: Ceny reklamního spotu u vybraných rádiových stanic

	Cena za rok vysílání reklamního spotu u rádiových stanic (v Kč)			
Region	**Radio Kiss**	**Radio Impuls**	**Evropa 2**	**Frekvence 1**
Plzeňský + Karlovarský	116 160	137 940	–	174 240
Plzeňský	–	–	174 240	–
Karlovarský	–	–	116 160	–
Ústecký	101 640	203 280	188 760	174 240
Zlínský	72 600	87 120	101 640	72 600
Jižní Morava	217 800	333 960	333 960	363 000
Severní Morava	232 320	363 000	421 080	421 080
Náklady celkem	740 520	1 125 300	1 335 840	1 205 160

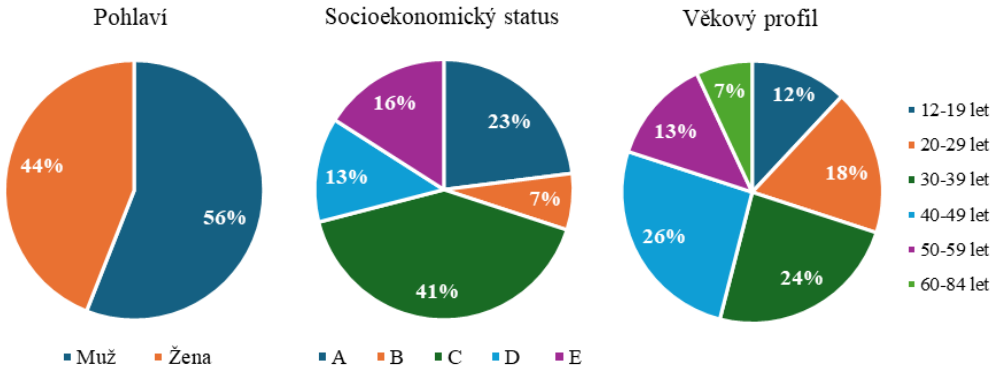
Zdroj: Vlastní zpracování

Při výběru konkrétní rádiové stanice je důležité brát v potaz, kromě výsledných nákladů, také cílovou skupinu, na kterou se dané rádio zaměřuje, a významným kritériem je i poslechovost. Z toho důvodu si firma musí promyslet, jaký je její cílový zákazník, a tento fakt zohlednit při výběru konkrétního rádia, u něhož bude reklama realizována. Autorka by společnosti Elfetex doporučila **mířit** primárně **na zákazníky ve věku 30–59 let**, neboť v tomto věku si lidé nejčastěji staví nové domy, jsou majiteli firem a vykazují finanční stabilitu, dále by měla **cílit na mužské pohlaví**, protože je dané podnikatelské odvětví reprezentováno spíše muži, a vzhledem k jasné převaze B2B zákazníků by se firma měla **zaměřit na lidi se socioekonomickým statusem A** (nejvyšší třída), **B** (vyšší střední třída) a **C** (střední třída), jelikož ti budou pravděpodobně nejvíce finančně způsobilí k nákupu u podniku Elfetex. Aby mohla být zhodnocena všechna hlediska, níže je rozpracován přehled cílových skupin a poslechovost jednotlivých rádiových stanic.

Radio Kiss

Obrázek 11 níže zobrazuje tři kritéria, podle kterých se Radio Kiss zaměřuje na své posluchače. Podstatnou roli hraje pohlaví, socioekonomický status a věkový profil. Radio Kiss cílí z 56 % na muže a ze 41 % na ženy. Dále se ze 41 % soustředí na lidi se socioekonomickým statusem C (střední třída), z 23 % na status A (nejvyšší třída), 16 % tvoří status E (nejnižší třída), 13 % status D (nižší střední třída) a status B (vyšší střední třída) činí 7 %. Největší podíl posluchačů ve výši 26 % činí lidé věkového rozmezí 40–49 let, 24 % je ve věku 30–39 let, 18 % ve věku 20–29 let, 13 % je v rozmezí 50–59 let, 12 % lidí je ve věku 12–19 let a 7 % ve věku 60–84 let (RADIOPROJEKT, 2023).

Obr. 11: Cílové skupiny posluchačů Radia Kiss



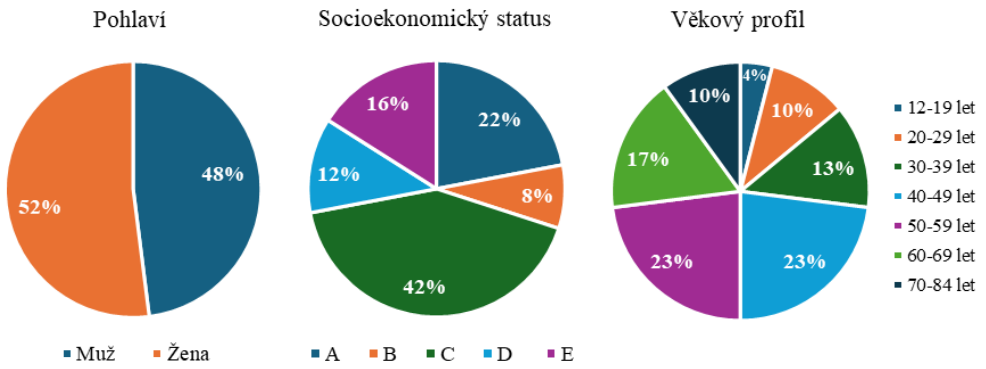
Zdroj: Vlastní zpracování dle RADIOPROJEKT (2023)

Týdenní poslechovost této stanice ve všech vybraných regionech činí dohromady 543 000 posluchačů (Veronika Nágrová, osobní komunikace, 7. 3. 2024).

Radio Impuls

Obrázek 12 znázorňuje podíly u cílových kategorií posluchačů Radia Impuls. Je patrné, že z hlediska pohlaví tvoří větší část posluchačů ženy, konkrétně 52 %, a zbylých 48 % muži. Ohledně socioekonomického statusu lidí se rádio zaměřuje ze 42 % na status C, z 22 % na status A, 16 % činí status E, 12 % status D a 8 % tvoří status B. U věkového profilu je největší zastoupení ve výši 23 % u věkového rozmezí 40–49 let, a zároveň také u věkového skupiny 50–59 let, 17 % je ve věku 60–69 let, 13 % reprezentují posluchači věkového rozmezí 30–39 let, 10 % je zastoupeno lidmi ve věku 20–29 let a 70–84 let, a věkové rozmezí 12–19 let představují pouze 4 % posluchačů (RADIOPROJEKT, 2023).

Obr. 12: Cílové skupiny posluchačů Radia Impuls



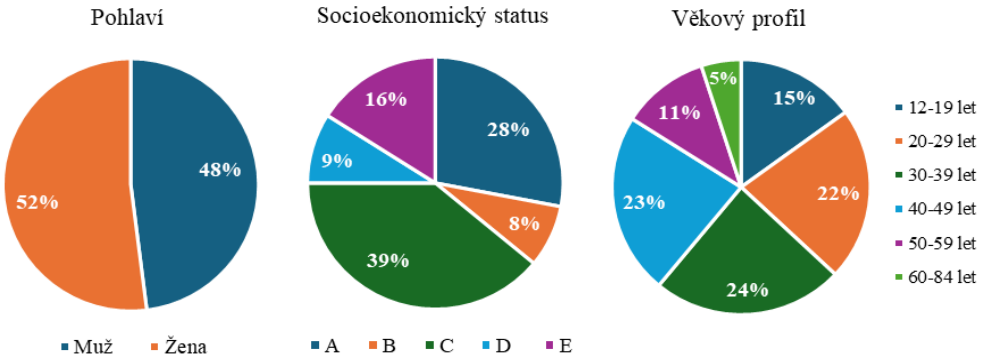
Zdroj: Vlastní zpracování dle RADIOPROJEKT (2023)

Celkově dosahuje týdenní poslechovost ve všech zvolených regionech hodnoty 1 243 000 (V. Nágrová, osobní komunikace, 7. 3. 2024).

Evropa 2

Obrázek 13 blíže specifikuje cílové skupiny stanice Evropy 2. Celkem 52 % posluchačů Evropy 2 ženského pohlaví a 48 % mužského pohlaví. Největší zastoupení ve výši 39 % mají lidé se socioekonomickým statusem C, 28 % se statusem A, 16 % představuje status E, 9% podíl tvoří status D a nejmenší část tvoří status B, a to 8 %. Evropa 2 se z 24 % zaměřuje na posluchače ve věku 30–39 let, ihned poté je věková skupina 40–49 let s podílem 23 %, 22 % činí lidé v rozmezí 20–29 let, 15 % je ve věku 12–19 let, z 11 % rádio cílí na věkovou kategorii 50–59 let a z 5 % na posluchače ve věku 60–84 let (RADIOPROJEKT, 2023).

Obr. 13: Cílové skupiny posluchačů Evropy 2



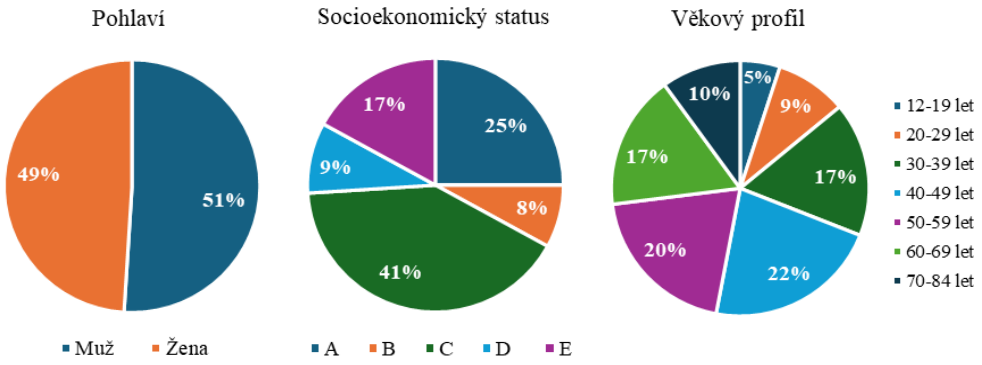
Zdroj: Vlastní zpracování dle RADIOPROJEKT (2023)

Konzultantka obchodu Veronika Nágrová (osobní komunikace, 7. 3. 2024) dále uvádí, že týdenní poslechovost rádia Evropy 2 ve vybraných oblastech činí celkově 698 000.

Frekvence 1

Cílové skupiny rádia Frekvence 1 jsou uvedeny na Obrázku 14. Zaměření na pohlaví je téměř shodné, 51 % tvoří muži a 49 % ženy. Největší skupinou jsou lidé se socioekonomický statusem C, konkrétně 41 %, dalších 25 % činí status A, 17 % status E, 9 % status D a status B je zastoupen z 8 %. Frekvence 1 se z 22 % soustřeďuje na posluchače věkové kategorie 40–49 let, z 20 % na věk 50–59 let, dva 17% podíly představují posluchači v rozmezí 30–39 let a 60–69 let, věková skupina 70–84 let má podíl 10 %, 9 % zastupují lidé ve věku 20–29 let a 5 % tvoří nejmladší věková kategorie 12–19 let (RADIOPROJEKT, 2023).

Obr. 14: Cílové skupiny posluchačů Frekvence 1



Zdroj: Vlastní zpracování dle RADIOPROJEKT (2023)

U Frekvence 1 dosahuje týdenní poslechovost kompletně 542 000 ve všech vybraných regionech (V. Nágrová, osobní komunikace, 7. 3. 2024).

Reklamní spot u Rádia Impuls

Po zhodnocení výše uvedených hledisek by autorka bakalářské práce doporučila firmě Elfetex uskutečnit svojí reklamní kampaň u Rádia Impuls z důvodu **bezkonkurenční týdenní poslechovosti**, jež se pohybuje okolo **1 243 000 posluchačů**. **Celkové roční náklady** za vysílání reklamního spotu u této stanice jsou v porovnání s ostatními druhé nejnižší, konkrétně **1 125 300 Kč**. Z hlediska definovaného cílového zákazníka toto rádio nesplňuje podmínku převahy posluchačů mužského pohlaví, nicméně poměr obou pohlaví je celkem vyrovnaný, muži tvoří 48 % a ženy 52 % posluchačů. Stanovenému socioekonomickému statusu je vyhověno ze 72 % a věkovému profilu zákazníka z 59 %. Ve spojení s faktorem vysoké poslechovosti oproti ostatním uvedeným rádiovým stanicím by mohlo být Rádio Impuls tou správnou volbou a efektivním řešením.

8.2 Soutěž „ELFETEX výzva: Posuňte budoucnost na další level“

Účelem navrhované soutěže je podpora inovativního a udržitelného využívání elektroinstalačních materiálů a s ním spojených technologií. Veřejnost je vyzvána k utvoření projektu, jenž využívá sortiment z nabídky společnosti Elfetex a zároveň přispívá k budování udržitelnější budoucnosti.

Tímto krokem firma **zvýší povědomí o své značce**, **vybuduje image** inovátora v oblasti elektrotechniky, **upevní vztahy se současnými zákazníky**, **vytvoří komunitu nových klientů** a **podpoří podnikání s přesahem**. Navíc **získá novou inspiraci** pro vývoj inovativních produktů a služeb. Součástí podmínek soutěže je právo firmy uplatňovat výherní nápady pro své podnikatelské účely.

Účastníci se do soutěže zaregistrují na webových stránkách společnosti, kde se přímo nachází sekce „Soutěž“. Následně je jejich úkolem vytvořit projekt, ve kterém je použit pouze materiál firmy Elfetex, a jenž se soustředí na chytrou domácnost, využívání alternativních zdrojů energie, automatizaci, nové metody instalací apod. Nápady jsou poté hodnoceny odbornou porotou z oblasti elektroinstalací, ekologie a inovací. Takovýchto profesionálů má společnost několik, avšak za účelem větší všestrannosti by mohla k hodnocení přizvat i externí odborníky. Projekty jsou posuzovány z hlediska originality, udržitelnosti, praktičnosti a technické proveditelnosti projektů. Pro první tři nejlepší nápady je přichystáno znamenité ocenění. Třetí místo obsahuje voucher na nákup u firmy Elfetex v hodnotě 10 000 Kč a druhé místo poukaz v hodnotě 15 000 Kč, čímž je oceněno úsilí soutěžících, kteří mají možnost u firmy něco zakoupit a v případě spokojenosti nákup v budoucnu opakovat. Absolutní výherce získá cenu v podobě přímého sponzorství firmou Elfetex, která mu na realizaci výherního projektu přispěje částkou 50 000 Kč a pomůže mu tím pokrýt značnou část nákladů projektu středně velkého rozsahu. Pouhé **náklady na výherní ceny** společnost vyjdou na **75 000 Kč**, nezbytná je i realizace reklamní kampaně, jež soutěž dostane do povědomí veřejnosti. Na druhou stranu však firma získá **nové nápady**, které může zakomponovat do svých projektových služeb, nabízet je zákazníkům, a tím **zvýšit svůj zisk**. Tento návrh je navíc schopný pomoci **potlačit stávající hrozby intenzivního konkurenčního prostředí** i **silného postavení B2B zákazníků** společnosti Elfetex a udat jí nový směr v technologickém rozvoji, což je její slabší stránkou.

Závěr

Závěrem bakalářské práce lze díky provedení literární rešerše konstatovat, že znalost principů fungování podnikového okolí a působících vlivů je klíčová k úspěšné existenci podniku. Analýza prostředí umožňuje podniku strategicky plánovat a rozhodovat o své budoucnosti. Užitečným analytickým nástrojem je PEST analýza zabývající se nejširším a nejhůře ovlivnitelným makrookolím podniku, dále Porterův model pěti sil sledující konkurenční mezoprostředí, jež může být podnikem do určité míry ovlivněno, a také finanční analýza zkoumající nakládání firmy s jejími interními zdroji v rámci mikroprostředí podniku, které může dobře ovládat. Následná SWOT analýza je stěžejním shrnutím veškerých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku.

Hlavním cílem této práce bylo provedení analýzy okolí zvoleného podniku ELFETEX, spol. s r.o. a její zhodnocení včetně návrhů opatření, která by měla potenciál zlepšit momentální situaci podniku. Cíle bylo za pomoci podpůrných cílů dosaženo. Mezi tyto dílčí cíle patřilo realizování již zmíněné literární rešerše, která poskytla teoretický přehled potřebný k uskutečnění empirické části práce, a dále aplikování vybraných nástrojů strategické analýzy na zkoumané tři typy podnikového okolí.

S použitím PEST analýzy bylo analyzováno makroprostředí podniku Elfetex, za pomoci Porterova modelu pěti sil poté jeho mezoprostředí a jako poslední bylo zkoumáno mikroprostředí firmy i s použitím finanční analýzy. Z těchto tří analýz byla poté sestavena SWOT analýza, která se skládala ze silných a slabých stránek odvozených převážně z průzkumu mikrookolí a z příležitostí a hrozeb vyplývajících nejčastěji z analýzy mezookolí. Pozitivním výsledkem SWOT analýzy bylo, že Elfetex má k dispozici mnoho silných stránek, jež mu pomáhají úspěšně odolávat nástrahám svého okolí. Je předním českým hráčem s mnoholetou tradicí na trhu s elektromateriálem, členem globálního koncernu Würth účinkujícího ve více než 80 zemích, vlastní velký sklad se strategickou polohou v Plzni a s obrovským množstvím zásob, které je schopný díky kvalitní a rychlé dopravě doručit do druhého dne, další milion produktů je pak možné rychle doobjednat. Zákazníkům nabízí své služby prostřednictvím 28 prodejních míst a e-shopu. Podnik si navíc pořídil nové pozemky, na kterých chce v budoucnu vybudovat nový moderní sklad a centrální pobočku. Otázky ekologické, etické a sociální odpovědnosti podniku nejsou cizí a podstupuje patřičné kroky k jejich podpoře. Zároveň mu velmi záleží na svých odběratelích, dodavatelích i zaměstnancích, a proto má detailně propracované systémy

o jejich péči. Výhodou je také nezávislost podniku na konkrétních dodavatelích. Poměrně novou silnou stránkou firmy jsou projekty fotovoltaických elektráren. Naopak slabou stránkou podniku je pronájem všech poboček vyjma plzeňské centrály a skladu, menší množství inovativních technik a technologií, finanční analýza rovněž prokázala nízkou okamžitou likviditu a rentabilitu jeho tržeb. Firma musí být připravená na několik možných hrozeb. Pouze některé z nich může svými silami potlačit, a to rozsáhlou a silnou konkurenci nabízející mnoho substitutů, vstup nových firem do tohoto odvětví a vlivnou pozici B2B zákazníků. Pro firmu jsou velmi nebezpečné neovladatelné hrozby pocházející z makrookolí, které mohou mít negativní dopad na její zisk. Jsou jimi vysoká průměrná míra inflace dosahující v roce 2023 výše 10,7 %, devalvace koruny vůči dolaru a euru a také několik změn znění zákonů nastolených vládním ozdravným balíčkem. Avšak společnost má i příležitosti, jež mohou zvýšit poptávku a celkově zlepšit tržní pozici. Podnik chce posílit svojí marketingovou kampaň pro získání nových zákazníků, dobytí většího tržního podílu a vytvoření většího zisku. Je to pro něj důležitá příležitost i z hlediska udržení konkurenceschopnosti, neboť soupeřů a substitutů má na trhu mnoho. Podnik může těžit z pozitivního trendu vývoje některých makroekonomických ukazatelů v ČR, jako je nízká minimální mzda v hodnotě 18 900 Kč, nízká míra nezaměstnanosti ve výši 3,73 % a stále rostoucí tendence populace. Po důkladném uvážení byla pro podnik zvolena strategie ST, jež může za pomoci efektivního uplatnění velkého množství silných stránek potlačit potenciální hrozby okolí. V reakci na výsledky analýz byly nakonec vytvořeny dva návrhy opatření, jež by posílily reputaci a zvýšily konkurenceschopnost podniku, budovaly vztahy se stávajícími i novými odběrateli a vnesly inovativní nápady do jeho podnikání. Podrobně rozpracován byl návrh reklamního spotu v rádiu, neboť silná marketingová kampaň patří mezi hlavní cíle firmy, reklamu v rádiu nyní nevyužívá a zvažuje další postup. Po zhodnocení všech kritérií by autorka práce podniku doporučila uskutečnit reklamu u Rádia Impuls. Druhým návrhem byla soutěž „ELFETEX výzva: Posuňte budoucnost na další level“, která by finančně podpořila jedince či skupiny s udržitelnými a inovativními nápady v oblasti elektroinstalací. Kromě výše zmíněných výhod by firma získala právo na uplatnění výherních projektů, jež by mohla zařadit do své nabídky služeb, a zajistit tak další zdroj profitability. Také by jí to mohlo pomoci zlepšit svojí slabší technickou a technologickou stránku.

Seznam použitých zkratek

a.s.	akciová společnost
B2B	business-to-business
B2C	business-to-customer
CSR	společenská odpovědnost podniku
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	zisk po zdanění
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EBT	zisk před zdaněním
EU	Evropská unie
EWM	Extended Warehouse Management
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (německá obdoba české s.r.o.)
PPC	Pay-Per-Click
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
S.p.A.	Società per Azioni (italská obdoba české a.s.)
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírka zákonů
spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným

Seznam použitých zdrojů

ARGOS ELEKTRO (2024a). *O nás.* https://argos.cz/obsah/o-nas/uvod

ARGOS ELEKTRO (2024b). *Prodejny.* https://argos.cz/kontakty

Babatunde, B. O. & Adebisi, A. O. (2012). Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment. *Economic Insights – Trends and Challenges 64*(1), 24–34. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&an=82669487&scope=site

Carruthers, H. (2009). Using PEST analysis to improve business performance. *In Practice 09*(31), 37–39. https://doi.org/10.1136/inpract.31.1.37

Český statistický úřad (2023). *Databáze demografických údajů za vybraná města ČR.* Dostupné 30. 5. 2023 z https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-vybrana-mesta-cr

Český statistický úřad (2024a). *Míra inflace v České republice v roce 2023.* Dostupné 11. 1. 2024 z https://www.czso.cz/csu/xp/mira-inflace-v-ceske-republice-v-roce-2023

Český statistický úřad (2024b). *Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích, 2005–2023.* Dostupné 10. 1. 2024 z https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych

Český statistický úřad (2024c). *Pohyb obyvatelstva – 1. pololetí 2023.* Dostupné 11. 9. 2023 z https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-1-pololeti-2023

Dälken, F. (2014). Are Porter's Five Competitive Forces still Applicable? A Critical Examination concerning the Relevance for Today's Business. In E. Constantinides, & K. Zalewska-Kurek (Eds.), *3rd IBA Bachelor Thesis Conference* (pp. 1–9), University of Twente, Faculty of Management and Governance. https://essay.utwente.nl/65339/

David, F. R. (2011). *Strategic management: concepts and casis* (13th ed.). Pearson Education. https://pracownik.kul.pl/files/12439/public/3_David.pdf

Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck.

ELEKTRO S.M.S. (2024a). *Kontakty.* https://shop.elektrosms.cz/kontakty

ELEKTRO S.M.S. (2024b). *Profil a historie.* https://shop.elektrosms.cz/o-nas/profil-a-historie

Elfetex (2023). *Výroční zpráva 2022.* https://www.elfetex.cz/o-nas/vyrocni-zpravy

Elfetex (2024a). *Centrála Elfetex.* https://www.elfetex.cz/kontakty/centrala-elfetex

Elfetex (2024b). *Doprava Elfetex a odběrná místa.* https://www.elfetex.cz/sluzby-a-technicke-poradenstvi/doprava-a-odberna-mista

Elfetex (2024c). *FVE Projekt Elfetex.* https://www.elfetex.cz/o-nas/fve-projekt-elfetex

Elfetex (2024d). *O nás.* https://www.elfetex.cz/o-nas

Elfetex (2024e). *Partneři.* https://www.elfetex.cz/nasi-partneri

Elfetex (2024f). *Pobočky.* https://www.elfetex.cz/kontakty/pobocky

Elfetex (2024g). *Whistleblowing.* https://www.elfetex.cz/o-nas/whistleblowing

ELKOV elektro (2024a). *Historie společnosti ELKOV ELEKTRO.* https://www.elkov.cz/o-spolecnosti-historie/

ELKOV elektro (2024b). *Profil společnosti.* https://www.elkov.cz/o-spolecnosti-profil-spolecnosti/

ELKOV elektro (2024c). *Vyberte si pobočku.* https://www.elkov.cz/pobocky-kontakt/

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe* (2. vyd.). Grada Publishing. https://www.bookport.cz/kniha/tvorba-strategie-a-strategicke-planovani-6832/

Gini, K. B., & Agala, H. O. (2023). The Impact of Macro-Environmental Factors on Business Performance. *International Journal of Research and Innovation in Social Science, 7*(11), 1837–1843. https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2023.7011145

Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení: teorie pro praxi* (3. vyd.). Praha: C. H. Beck.

Hasanaj, P., & Kuqi, B. (2019). Analysis of Financial Statements: The Importance of Financial Indicators in Enterprise. *Humanities and Social Science Research, 19*(2), 17–27. https://doi.org/10.30560/hssr.v2n2p17

JAKUB group (2024). *Profil společnosti.* https://www.jakub.cz/profil-spolecnosti-jakub

Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy* (2. vyd.). Grada Publishing.

JANČA & EMAS group (2024a). *O nás.* https://www.emas.cz/o-nas

JANČA & EMAS group (2024b). *Pobočky.* https://www.emas.cz/pobocky

K&V ELEKTRO (2024). *O společnosti.* https://www.kvelektro.cz/stranka/o-nas

Kašík, M., & Havlíček, K. (2012). *Marketing při utváření podnikové strategie* (2. vyd.). Praha: Vysoká škola finanční a správní.

Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady* (3. vyd.). Grada Publishing. https://www.bookport.cz/kniha/financni-analyza-4265/

Košťan, P., & Šuleř, O. (2002). *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press.

Krásová, V. (2023). *Minimální mzda je pro všechny zaměstnance stejná. Jak se vyvíjela a kde si stojíme oproti jiným státům EU?* Měšec.cz. Dostupné 3. 4. 2023 z https://www.mesec.cz/clanky/minimalni-mzda-sazba-vyvoj/

Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování.* Grada Publishing. https://www.bookport.cz/kniha/zaklady-strategickeho-rizeni-a-rozhodovani-1665/

Marková M. (2024). *Daňové zákony 2024, úplná znění platná k 1. 1. 2024* (35. vyd.). Grada Publishing. https://www.bookport.cz/kniha/danove-zakony-2024-12382/

Ministerstvo financí České republiky (2023). *Ozdravný balíček.* Dostupné 23. 11. 2023 z https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/ozdravny-balicek

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2020). *Sbírka listin ELFETEX, spol. s r.o.* Dostupné 21. 7. 2020 z https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62477248&subjektId=718414&spis=474799

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2021). *Sbírka listin ELFETEX, spol. s r.o.* Dostupné 8. 10. 2021 z https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=68316774&subjektId=718414&spis=474799

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2022). *Sbírka listin ELFETEX, spol. s r.o.* Dostupné 10. 8. 2022 z https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=72863989&subjektId=718414&spis=474799

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2023). *Sbírka listin ELFETEX, spol. s r.o.* Dostupné 5. 10. 2023 z https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=78401497&subjektId=718414&spis=474799

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2024). *Výpis z obchodního rejstříku – ELFETEX, spol. s r.o., C 1000 vedená u Krajského soudu v Plzni.* https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=718414&typ=PLATNY

Pecuch, M. (2022). *Po stopách historie města.* Město Plzeň. Dostupné 1. 11. 2022 z https://plzen.eu/o-meste/historie/po-stopach-historie/

Peterka, P. (2023). *Koruna oslabí. Rok 2024 bude ve znamení snižování sazeb.* Roklen 24. Dostupné 16. 6. 2023 z https://roklen24.cz/koruna-oslabi-rok-2024-bude-ve-znameni-snizovani-sazeb/

Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie.* Victoria Publishing.

RADIOPROJEKT (2023). *Týdenní poslech, 3. Q + 4. Q 2023.* Interní dokument podniku RADIOPROJEKT, s.r.o. se sídlem v Janských Lázních.

Regionální informační systém (2022). Srovnání kraje s Českou republikou. https://www.risy.cz/cs/krajske-ris/plzensky-kraj/kraj

Růčková, P. (2021). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* (7. vyd.). Grada Publishing. https://www.bookport.cz/kniha/financni-analyza-7-aktualizovane-vydani-10390/

Sonepar (2024a). *Pobočky.* https://www.sonepar.cz/pobocky

Sonepar (2024b). *Sonepar ve světě.* https://www.sonepar.cz/sonepar-ve-svete

Srpová, E. (2018). *Čtyři roky života strávíme v autě. Z průzkumu vyšlo najevo, že se v nich také hádáme i líbáme.* Aktuálně.cz. Dostupné 9. 1. 2018 z https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/auto/ctyri-roky-zivota-stravime-v-aute-z-pruzkumu-vyslo-najevo-ze/r~66194e38f48011e7984d0cc47ab5f122/

Synek, M., Kislingerová, E., Dvořáček, J., Dvořák, J., Dvořák, P., Dvořáková, Z., Eisler, J., Hoffmann, V., Janhuba, M., Jindra, J., Klečka, J., Kleibl, J., Neumaierová, I., Novotný, J., Sedláčková, H., Svobodová, I., Tomek, J., & Veber, J. (2015). *Podniková ekonomika* (6. vyd.). Praha: C. H. Beck.

Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky* (3. vyd.). Západočeská univerzita v Plzni.

Urbancová, H., & Vrabcová, P. (2023). *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Grada Publishing. https://www.bookport.cz/kniha/strategicky-management-lidskych-zdroju-11613/

Vochozka, M., Ezrová, H., Kafka, T., Mulač, P., Mulačová, V., Opekarová, L., Pártlová, P., Tuček, J. & Váchal, J. (2012). *Podniková ekonomika.* Grada Publishing.

Vochozka, M., Horák, J., Krulický, T., Machová, V., Rowland, Z., Stehel, V., Šuleř, P., & Vrbka, J. (2020). *Metody komplexního hodnocení podniku* (2. vyd.). Grada Publishing. https://www.bookport.cz/kniha/metody-komplexniho-hodnoceni-podniku-7246/

Würth (2024). *Corporate identity.* https://www.wuerth.cz/cs/wuerth_cz/o_nas/downloads/corporate_identity.php

Zákopčaníková, M. (2021). *Kdo je B2B zákazník?* Lead Magnet. Dostupné 16. 9. 2021 z https://leadmagnet.cz/kdo-je-b2b-zakaznik/

Seznam tabulek

Tab. 1: Nástroje strategické analýzy 18

Tab. 2: PEST analýza 19

Tab. 3: Základní údaje o společnosti ELFETEX, spol. s r.o. 29

Tab. 4: Podíl nezaměstnaných osob v ČR a v Plzeňském kraji v letech 2018–2023 36

Tab. 5: Přehled sazeb minimálních mezd členských států EU k roku 2023 36

Tab. 6: Vstupní veličiny a ukazatele zadluženosti v letech 2019–2022 51

Tab. 7: Vstupní veličiny a ukazatele likvidity v letech 2019–2022 52

Tab. 8: Vstupní veličiny a ukazatele rentability v letech 2019–2022 53

Tab. 9: Vstupní veličiny a ukazatele aktivity v letech 2019–2022 54

Tab. 10: SWOT analýza společnosti ELFETEX, spol. s r.o. 56

Tab. 11: Ceny reklamního spotu u vybraných rádiových stanic 60

Seznam obrázků

Obr. 1: Prostředí podniku 8

Obr. 2: Porterův model pěti sil.....21

Obr. 3: Časové hledisko hodnocení informací.....22

Obr. 4: SWOT analýza 27

Obr. 5: Oficiální logo společnosti ELFETEX, spol. s r.o.....29

Obr. 6: Oficiální logo koncernu Würth, spol. s r.o. 30

Obr. 7: Struktura společnosti ELFETEX, spol. s r.o. 31

Obr. 8: Průměrná roční míra inflace v ČR.....35

Obr. 9: Počet obyvatel na konci čtvrtletí v ČR v letech 2018–2023.....37

Obr. 10: Loga partnerů společnosti ELFETEX, spol. s r.o.....42

Obr. 11: Cílové skupiny posluchačů Radia Kiss.....61

Obr. 12: Cílové skupiny posluchačů Radia Impuls.....62

Obr. 13: Cílové skupiny posluchačů Evropy 2 62

Obr. 14: Cílové skupiny posluchačů Frekvence 1 63

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha společnosti ELFETEX, spol. s r.o. za období 2019 a 2020

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti ELFETEX, spol. s r.o. za období 2019 a 2020

Příloha C: Rozvaha společnosti ELFETEX, spol. s r.o. za období 2021 a 2022

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty společnosti ELFETEX, spol. s r.o. za období 2021 a 2022

Příloha A: Rozvaha společnosti ELFETEX, spol. s r.o. za období 2019 a 2020

ROZVAHA k 31.12.2020 (bs. Kč)		ELFETEX, spol. s r.o. Hřbitovní 31a, 312 16 Plzeň IČO: 405 24 485			
Označ.	AKTIVA	31.12.2020			Min.úč.obd.
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	1 000 092	228 667	771 425	802 668
B.	Stálá aktiva	423 660	216 740	206 920	214 343
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	77 580	54 473	23 107	16 210
B.I.2.	Ocenitelná práva	70 467	54 473	15 994	1 620
B.I.2.1.	Software	49 467	33 473	15 994	1 453
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	21 000	21 000		167
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	7 113		7 113	14 590
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	7 113		7 113	14 590
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	346 080	162 267	183 813	198 133
B.II.1.	Pozemky a stavby	209 864	60 605	149 259	152 725
B.II.1.1.	Pozemky	23 894		23 894	23 894
B.II.1.2.	Stavby	185 970	60 605	125 365	128 831
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	112 785	87 302	25 483	34 001
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	16 684	11 686	4 998	5 554
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	5 910	2 674	3 236	2 907
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	5 910	2 674	3 236	2 907
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmot. majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	837		837	2 946
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	837		837	2 946
C.	Oběžná aktiva	572 892	11 927	560 965	582 138
C.I.	Zásoby	246 826	5 920	240 906	257 647
C.I.3.	Výrobky a zboží	245 975	5 920	240 055	256 649
C.I.3.2.	Zboží	245 975	5 920	240 055	256 649
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	851		851	998
C.II.	Pohledávky	324 893	6 007	318 886	323 333
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	198	32	166	80
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	198	32	166	80
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	324 695	5 975	318 720	323 253
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	251 456	5 749	245 707	254 658
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	13 953		13 953	7 179
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	59 286	226	59 060	61 416
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	900		900	2 307
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	10 350		10 350	6 556
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	47 490		47 490	51 830
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	546	226	320	723
C.IV.	Peněžní prostředky	1 173		1 173	1 158
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	281		281	296
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	892		892	862
D.	Časové rozlišení aktiv	3 540		3 540	6 187
D.1.	Náklady příštích období	3 540		3 540	6 134
D.3.	Příjmy příštích období				53

Označ.	PASIVA	31.12.2020	minulé úč. období
a	b	5	6
	PASIVA CELKEM	**771 425**	**802 668**
A.	**Vlastní kapitál**	**468 833**	**445 397**
A.I.	**Základní kapitál**	**20 100**	**20 100**
A.I.1.	Základní kapitál	20 100	20 100
A.II.	**Ážio a kapitálové fondy**	**9 725**	**9 725**
A.II.2.	Kapitálové fondy	**9 725**	**9 725**
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	9 725	9 725
A.IV.	**Výsledek hospodaření minulých let (+/-)**	**415 572**	**377 292**
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	415 572	377 292
A.V.	**Výsledek hospodaření běžného úč. obd. (+/-)**	**23 436**	**38 280**
B. + C.	**Cizí zdroje**	**300 853**	**355 241**
B.	**Rezervy**	**1 918**	**3 930**
B.4.	Ostatní rezervy	1 918	3 930
C.	**Závazky**	**298 935**	**351 311**
C.I.	**Dlouhodobé závazky**	**80 101**	**7 468**
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	72 716	
C.I.8.	Odložený daňový závazek	7 385	7 468
C.II.	**Krátkodobé závazky**	**218 834**	**343 843**
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	396	511
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	44 143	48 537
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119 346	250 000
C.II.8.	Závazky - ostatní	54 949	44 795
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	7 549	7 920
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	4 472	4 765
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	9 560	2 860
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	7 872	8 387
C.II.8.7.	Jiné závazky	25 496	20 863
D.	**Časové rozlišení pasiv**	**1 739**	**2 030**
D.1.	Výdaje příštích období	1 054	1 331
D.2.	Výnosy příštích období	685	699

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti ELFETEX, spol. s r.o. za období 2019 a 2020

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
za účetní období 2020
v tis. Kč

ELFETEX, spol. s r.o.
Hřbitovní 31a, 312 16 Plzeň
IČO: 405 24 485

Označ.	TEXT	Skutečnost v úč. období	
		sledovaném	minulém
a	b	1	2
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5 531	5 078
II.	Tržby za prodej zboží	1 599 195	1 660 070
A.	**Výkonová spotřeba**	**1 372 885**	**1 423 731**
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 255 012	1 299 653
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	15 120	16 885
A.3.	Služby	102 753	107 193
D.	**Osobní náklady**	**175 369**	**173 212**
D.1.	Mzdové náklady	127 088	125 962
2.	**Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady**	**48 281**	**47 250**
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	43 376	43 429
D.2.2.	Ostatní náklady	4 905	3 821
E.	**Úpravy hodnot v provozní oblasti**	**23 071**	**18 134**
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	**25 867**	**19 441**
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	25 867	19 441
E.2.	Úpravy hodnot zásob	1 002	-351
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-3 798	-956
III.	**Ostatní provozní výnosy**	**16 176**	**15 497**
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	231	182
III.3.	Jiné provozní výnosy	15 945	15 315
F.	**Ostatní provozní náklady**	**9 377**	**6 067**
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	153	1
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	288	718
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-2 013	-1 408
F.5.	Jiné provozní náklady	10 949	6 846
*	**Provozní výsledek hospodaření**	**40 200**	**59 501**
VI.	**Výnosové úroky a podobné výnosy**	**413**	**757**
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	162	512
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	251	245
J.	**Nákladové úroky a podobné náklady**	**8 276**	**8 872**
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	7 642	8 271
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	634	601
VII.	Ostatní finanční výnosy	2 059	360
K.	Ostatní finanční náklady	4 142	2 779
*	**Finanční výsledek hospodaření (+/-)**	**-9 946**	**-10 534**
**	**Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)**	**30 254**	**48 967**
L.	**Daň z příjmů**	**6 818**	**10 687**
L.1.	Daň z příjmů splatná	6 902	9 638
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	-84	1 049
**	**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)**	**23 436**	**38 280**
***	**Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)**	**23 436**	**38 280**
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	**1 623 374**	**1 681 762**

Příloha C: Rozvaha společnosti ELFETEX, spol. s r.o. za období 2021 a 2022

ROZVAHA
k 31.12.2022
(tis. Kč)

ELFETEX, spol. s r.o.
Hřbitovní 31a, 312 16 Plzeň
IČO: 405 24 485

Označ.	AKTIVA	31.12.2022			Min.úč.obd.
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	**1 594 876**	**306 796**	**1 288 080**	**825 496**
B.	**Stálá aktiva**	**446 236**	**262 249**	**183 987**	**187 421**
B.I.	**Dlouhodobý nehmotný majetek**	**82 336**	**71 463**	**10 873**	**14 811**
B.I.2.	Ocenitelná práva	**76 007**	**67 734**	**8 273**	**10 872**
B.I.2.1.	Software	55 007	46 734	8 273	10 872
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	21 000	21 000		
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	**6 329**	**3 729**	**2 600**	**3 939**
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouh. nehmotný majetek				40
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	6 329	3 729	2 600	3 899
B.II.	**Dlouhodobý hmotný majetek**	**363 900**	**190 786**	**173 114**	**172 610**
B.II.1.	Pozemky a stavby	**210 183**	**70 300**	**139 883**	**144 176**
B.II.1.1.	Pozemky	23 894		23 894	23 894
B.II.1.2.	Stavby	186 289	70 300	115 989	120 282
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	128 283	104 332	23 951	19 583
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	16 684	12 796	3 888	4 443
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	**6 713**	**3 358**	**3 355**	**3 310**
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	6 713	3 358	3 355	3 310
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmot. majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	**2 037**		**2 037**	**1 098**
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2 037		2 037	1 098
C.	**Oběžná aktiva**	**1 142 510**	**44 547**	**1 097 963**	**633 660**
C.I.	**Zásoby**	**616 411**	**20 786**	**595 625**	**287 361**
C.I.3.	Výrobky a zboží	**555 281**	**20 786**	**534 495**	**287 103**
C.I.3.2.	Zboží	555 281	20 786	534 495	287 103
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	61 130		61 130	258
C.II.	**Pohledávky**	**522 601**	**23 761**	**498 840**	**344 875**
C.II.1.	**Dlouhodobé pohledávky**				**163**
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů				163
C.II.2.	**Krátkodobé pohledávky**	**522 601**	**23 761**	**498 840**	**344 712**
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	430 548	23 761	406 787	279 049
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	**92 053**		**92 053**	**65 663**
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky				33
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	9 818		9 818	9 785
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	80 847		80 847	55 626
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	1 388		1 388	239
C.IV.	**Peněžní prostředky**	**3 498**		**3 498**	**1 424**
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	301		301	316
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	3 197		3 197	1 108
D.	**Časové rozlišení aktiv**	**6 130**		**6 130**	**4 415**
D.1.	Náklady příštích období	6 130		6 130	4 415

Označ.	PASIVA	31.12.2022	minulé úč. období
a	b	5	6
	PASIVA CELKEM	**1 288 080**	**825 496**
A.	**Vlastní kapitál**	**610 553**	**507 549**
A.I.	**Základní kapitál**	**20 100**	**20 100**
A.I.1.	Základní kapitál	20 100	20 100
A.II.	**Ážio a kapitálové fondy**	**58 265**	**9 725**
A.II.2.	Kapitálové fondy	**58 265**	**9 725**
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	58 265	9 725
A.IV.	**Výsledek hospodaření minulých let (+/-)**	**449 256**	**417 458**
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	449 256	417 458
A.V.	**Výsledek hospodaření běžného úč. obd. (+/-)**	**82 932**	**60 266**
B. + C.	**Cizí zdroje**	**674 919**	**315 008**
B.	**Rezervy**	**27 274**	**18 541**
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	16 419	10 970
B.4.	Ostatní rezervy	10 855	7 571
C.	**Závazky**	**647 645**	**296 467**
C.I.	**Dlouhodobé závazky**	**35 271**	**57 346**
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	32 798	52 964
C.I.8.	Odložený daňový závazek	2 473	4 382
C.II.	**Krátkodobé závazky**	**612 374**	**239 121**
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	2 014	1 419
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	153 798	55 238
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	411 219	137 910
C.II.8.	Závazky - ostatní	45 343	44 554
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	11 188	9 013
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	6 341	5 002
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	4 373	12 517
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	20 478	15 023
C.II.8.7.	Jiné závazky	2 963	2 999
D.	**Časové rozlišení pasiv**	**2 608**	**2 939**
D.1.	Výdaje příštích období	1 917	2 273
D.2.	Výnosy příštích období	691	666

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty společnosti ELFETEX, spol. s r.o. za období 2021 a 2022

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
za účetní období 2022
v tis. Kč

ELFETEX, spol. s r.o.
Hřbitovní 31a, 312 16 Plzeň
IČO: 405 24 485

Označ.	TEXT	Skutečnost v úč. období	
		sledovaném	minulém
a	b	1	2
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	10 971	6 550
II.	Tržby za prodej zboží	2 475 782	1 869 267
A.	**Výkonová spotřeba**	**2 089 264**	**1 575 162**
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 924 708	1 457 857
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	21 621	17 195
A.3.	Služby	142 935	100 110
D.	**Osobní náklady**	**228 910**	**173 384**
D.1.	Mzdové náklady	169 012	128 067
2.	**Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady**	**59 898**	**45 317**
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	54 531	40 747
D.2.2.	Ostatní náklady	5 367	4 570
E.	**Úpravy hodnot v provozní oblasti**	**44 652**	**38 800**
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	**23 303**	**27 528**
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	23 303	23 799
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		3 729
E.2.	Úpravy hodnot zásob	5 351	9 516
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	15 998	1 756
III.	**Ostatní provozní výnosy**	**25 894**	**16 092**
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	11	167
III.3.	Jiné provozní výnosy	25 883	15 925
F.	**Ostatní provozní náklady**	**16 309**	**19 853**
F.3.	Daně a poplatky	449	434
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	3 284	5 653
F.5.	Jiné provozní náklady	12 576	13 766
*	**Provozní výsledek hospodaření**	**133 512**	**84 710**
VI.	**Výnosové úroky a podobné výnosy**		**39**
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		39
J.	**Nákladové úroky a podobné náklady**	**21 956**	**5 592**
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	21 956	5 339
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		253
VII.	Ostatní finanční výnosy	8 243	550
K.	Ostatní finanční náklady	9 089	3 435
*	**Finanční výsledek hospodaření (+/-)**	**-22 802**	**-8 438**
**	**Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)**	**110 710**	**76 272**
L.	**Daň z příjmů**	**27 778**	**16 006**
L.1.	Daň z příjmů splatná	29 688	19 008
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	-1 910	-3 002
**	**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)**	**82 932**	**60 266**
***	**Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)**	**82 932**	**60 266**
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	**2 520 890**	**1 892 498**

Abstrakt

Pöndlová, J. (2024). *Vliv okolí na konkrétní podnik* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: podnik, okolí, makroprostředí, mezoprostředí, mikroprostředí, PEST analýza, Porterův model pěti sil, finanční analýza, SWOT analýza

Tato bakalářské práce se zabývá tématem vlivu okolí na konkrétní podnik. Hlavním cílem je provedení analýzy okolí podniku a zhodnocení jejích výsledků včetně doporučení, která by podniku mohla pomoci zlepšit svojí aktuální situaci na trhu. Hlavního cíle je v práci dosaženo za pomoci dílčích cílů, a to provedením literární rešerše poskytující klíčová teoretická východiska pro empirickou část této práce a následným aplikováním vybraných nástrojů strategické analýzy na všechny tři pozorované typy podnikatelského prostředí. Vybraným podnikem je zde ELFETEX, spol. s r.o., jenž patří mezi významné aktéry na českém trhu velkoobchodního prodeje elektroinstalačního materiálu. Konkrétně v první a druhé kapitole se nachází teoretická část práce. Třetí kapitolou začíná část praktická a tato kapitola slouží k představení podniku. Čtvrtá kapitola se zaměřuje na rozbor faktorů makroprostředí za pomoci PEST analýzy, která je poté zhodnocena. Pátá kapitola posuzuje a hodnotí mezoprostředí podniku skrze Porterův model pěti sil. V šesté kapitole jsou analyzovány a vyhodnoceny prvky mikroprostředí a finanční zdroje podniku uplatněním finanční analýzy. Sedmá kapitola obsahuje SWOT analýzu hodnotící aspekty všech druhů okolí podniku, na jejichž základě je zvolena příslušná strategie. Na výsledky analýz reaguje osmá kapitola svými návrhy opatření, jež jsou zaměřeny primárně na zvýšení konkurenceschopnosti podniku, posílení partnerských vztahů se zákazníky a rozšíření zákaznického portfolia.

Abstract

Pöndlová, J. (2024). *Influence of the Environment on a Specific Company* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: business, environment, macroenvironment, mesoenvironment, microenvironment, PEST analysis, Porter's Five Forces model, financial analysis, SWOT analysis

This bachelor thesis addresses the topic of the influence of the environment on a specific company. The main objective is to conduct an analysis of the business environment and evaluate its outcomes, including recommendations that could assist the business in enhancing its current market position. The primary goal is achieved through the pursuit of specific objectives, namely, by conducting a literature review to provide key theoretical frameworks for the empirical part of this work, followed by the application of selected strategic analysis tools to all three observed types of business environments. The selected company here is ELFETEX, Ltd., which is among the significant players in the Czech wholesale market of electrical installation materials. Specifically, the theoretical part of the work is contained within the first and second chapters. The third chapter marks the beginning of the practical section, serving as an introduction to the company. The fourth chapter focuses on the analysis of macroenvironmental factors using the PEST analysis, which is subsequently evaluated. The fifth chapter assesses and evaluates the company's mesoenvironment through Porter's Five Forces model. The sixth chapter analyses and evaluates elements of the microenvironment and the financial resources of the company through financial analysis. The seventh chapter contains a SWOT analysis evaluating aspects of all types of the company's environment, upon which an appropriate strategy is selected. The eighth chapter responds to the results of the analyses with its proposed measures, primarily focused on enhancing the company's competitiveness, strengthening customer relationships, and expanding the customer portfolio.