

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Strategická analýza okolí vybraného podniku**

**Strategic analysis environment of selected company**

**Dominika Mathesová**

**Plzeň 2023**



## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Strategická analýza okolí vybraného podniku“*

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

Plzeň dne 21. 4. 2023

v. r. *Dominika Mathesová*

## **Zásady pro vypracování práce**

1. Vymezte teoretické pojmy z oblasti strategické analýzy okolí podniku.
2. Představte vybraný podnik.
3. Zpracujte strategickou analýzu okolí zvoleného podniku.
4. Zhodnoťte získané výstupy a vytvořte doporučení pro daný podnik.

*Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí práce Ing. Kristýně Machové za její cenné rady, ochotu a čas, které věnovala konzultacím dané práce. Dále bych ráda poděkovala výrobnímu závodu ABB s.r.o. v Jablonci nad Nisou za poskytnutí potřebných informací pro zpracování praktické části této bakalářské práce zejména pak zaměstnankyni Renatě Janoušové. Zároveň bych chtěla vyslovit poděkování všem, kteří mi vyjádřili svou podporu při psaní bakalářské práce.*

## Obsah

Úvod .....	9
<b>1 Strategické řízení .....</b>	<b>11</b>
1.1 Strategie.....	11
1.2 Strategické cíle a jejich stanovení .....	12
1.3 Strategická analýza okolí podniku .....	13
<b>2 Analýza makroprostředí .....</b>	<b>15</b>
2.1 PESTLE analýza .....	15
2.1.1 Ekonomické okolí .....	16
2.1.2 Politické a legislativní okolí .....	16
2.1.3 Technologické okolí .....	17
2.1.4 Sociální a demografické okolí .....	17
<b>3 Analýza mezoprostředí.....</b>	<b>19</b>
3.1 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	19
3.1.1 Rivalita mezi stávajícími konkurenčními podniky .....	19
3.1.2 Hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětví.....	20
3.1.3 Hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví.....	21
3.1.4 Vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů.....	21
3.1.5 Vyjednávací pozice kupujících.....	21
<b>4 Analýza mikroprostředí .....</b>	<b>23</b>
4.1 Faktory vědecko-technického rozvoje .....	23
4.2 Marketingové a distribuční faktory .....	24
4.3 Faktory výroby a řízení výroby .....	25
4.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů.....	25
4.5 Faktory finanční a rozpočtové.....	25
<b>5 SWOT analýza .....</b>	<b>29</b>

<b>6</b>	<b>Praktická část .....</b>	<b>31</b>
6.1	Představení společnosti ABB s.r.o. ....	31
6.2	Představení výrobního závodu ABB s.r.o. v Jablonci nad Nisou.....	32
6.3	Makroprostředí .....	33
6.3.1	Ekonomické faktory .....	33
6.3.2	Politické a legislativní faktory.....	36
6.3.3	Technologické faktory.....	37
6.3.4	Sociální a demografické okolí.....	38
6.4	Mezoprostředí.....	39
6.4.1	Odběratelé .....	39
6.4.2	Dodavatelé.....	41
6.4.3	Síla konkurence .....	42
6.4.4	Potenciální konkurence .....	43
6.5	Mikroprostředí.....	44
6.5.1	Faktory vědecko-technického rozvoje .....	44
6.5.2	Marketingové a distribuční faktory .....	44
6.5.3	Faktory výroby a řízení výroby.....	47
6.5.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů.....	49
6.5.5	Faktory finanční a rozpočtové.....	50
6.6	SWOT analýza.....	54
6.7	Návrh opatření a doporučení .....	58
	<b>Závěr.....</b>	<b>65</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>66</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>71</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>72</b>
	<b>Seznam použitých zkratk a symbolů .....</b>	<b>73</b>

<b>Seznam příloh.....</b>	<b>74</b>
<b>Přílohy.....</b>	<b>75</b>
<b>Abstrakt .....</b>	<b>77</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>78</b>





# Úvod

Úspěch podniků se z velké části odráží od jeho konkurenceschopnosti v odvětví, ve kterém se pohybuje. Pokud nový podnik vstoupí na trh, na kterém se chce udržet, musí být silným hráčem. V reakci na současnou globalizaci podnikatelského prostředí musí být podnik schopen čelit konkurenci nejen v podobě velkého množství domácích podniků, ale také vůči celé řadě zahraničních podnikatelských subjektů. Tedy musí disponovat jednou z nejdůležitějších vlastností, a to být konkurenceschopný. Podnik se musí snažit tuto svou silnou stránku udržovat a dále ji rozvíjet. Klíčem k úspěchu v podobě dosažení převahy nad konkurencí je zejména dostatečná informovanost o stavu prostředí, ve kterém se podnik pohybuje.

Podniky pocítují vliv hned několika druhů faktorů. Některé z nich dokáže podnik ovlivnit sám, některé pouze z části a určitou skupinu faktorů podnik nedokáže ovlivnit žádnou z vlastních cest. Podnik by měl mít dostatečný přehled o nejužším pojetí svého podnikatelského prostředí, tedy co se děje uvnitř samotného podniku, ale také ohledně prostředí v obecném pojetí. Tedy podnik, aby se dokázal odlišit od svých konkurentů, tak musí znát velmi dobře fungování a samotné jádro své společnosti, své zákazníky včetně jejich potřeb a přání, své dodavatele a také ostatní konkurenty. Měl by monitorovat faktory vyskytující se v rámci makroprostředí, které sám podnik nedokáže ovlivnit, ale dané faktory mohou ovlivnit činnost podniku.

Na základě sledování podnikatelského okolí je podnik schopen stanovit své silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti, díky čemuž může vybírat vhodnou strategii pro své řízení. Pokud podnik provede analýzu prostředí, její následné vyhodnocení a výběr vhodné strategie správně, tak to může být klíčovým faktorem, který rozhodne o tom, zda podnik bude úspěšný a atraktivní pro zákazníky.

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu prostředí podniku a na jejím základě navrhnout možná doporučení pro případná zlepšení. První část práce je věnována teoretickému vysvětlení základních pojmů, které jsou neodmyslitelně spjaté s tématy: strategické řízení, strategie, makroprostředí, mezoprostředí či mikroprostředí včetně nástrojů, které se využívají pro jejich analýzu. Veškeré uvedené informace v rámci teoretického minima vycházejí z odborné literatury. Po vytvoření základové desky stručného přehledu o strategické analýze okolí podniku je následně teoretická část aplikována do praxe. Jmenovitě na výrobní závod společnosti ABB s.r.o.

v Jablonci nad Nisou. V rámci praktické části je autorkou zpracován současný stav výrobního závodu. Vnější faktory, které podnik nedokáže ovlivnit svými zásahy, jsou analyzovány za pomoci PESTLE analýzy. Pro prozkoumání zákazníků, dodavatelů, konkurentů či potenciálních konkurentů je využit model Pěti konkurenčních sil podniku, který byl sestaven Michaelem Porterem. Dále je autorkou sestavena na základě silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí SWOT analýza včetně formulace odpovídající strategie. Na základě všech získaných poznatků a informací doporučuje autorka výrobnímu závodu společnosti ABB s.r.o. možné návrhy pro zlepšení. V závěru textu je autorkou shrnuta celá práce včetně získaných výsledků a poznatků. Jsou posouzeny přínosy práce a zda bylo dosaženo cílů, které byly stanoveny na začátku bakalářské práce.

# 1 Strategické řízení

Strategické řízení je pravomoc náležící top managementu podniku nebo vlastníkům firmy. Zahrnuje zejména aktivity, které jsou směřovány na udržování dlouhodobé harmonie mezi posláním firmy, dlouhodobě stanovenými cíli a zdroji, kterými podnik disponuje. Další funkcí strategického řízení je udržení podniku v rámci prostředí, ve kterém firma existuje. Dle Hanzelková a kol. (2017) je klíčovým úkolem strategického řízení považována formulace strategií a jejich realizace. Autorka se domnívá, že důležité je především rozeznávat rozdíl mezi taktickým, operativním a strategickým řízením. Jednotlivé úrovně řízení jsou rozlišovány především z hlediska míry kompetencí a odpovědností při stanovení cílů, úkolů a jejich realizace. Zjednodušeně autorka uvádí, že management na strategické úrovni určuje cíle a úkoly taktické úrovně, která je následně převádí dále na úroveň operativní. Všechny úrovně řízení jsou tedy navzájem neodmyslitelně propojené a navazují na sebe.

Srpová a kol. (2010) člení proces strategického řízení do pěti základních fází. **První fáze** je charakteristická identifikací současné mise, vize a také strategických cílů podniku. **Druhá fáze** se zaměřuje právě na strategickou analýzu podniku. Problematice analýzy vnějšího a vnitřního prostředí jsou věnovány v rámci této bakalářské práce samostatné kapitoly. **Třetí fáze** je nazývána jako formulace strategie. V rámci této fáze je hlavním cílem modifikace současných cílů podniku a strategie, aby podnik díky nim šel k co největšímu úspěchu. **Čtvrtá fáze** je definována jako implementace strategie, jejíž hlavním úkolem je snaha o sladění procesů a organizační struktury zvolené strategie. **Pátou**, a tedy poslední fází, je hodnocení a kontrola strategie. V rámci této fáze je sledován vývoj implementované strategie. Pokud jsou odhaleny případné nesrovnalosti, tak je podnik nucen zavést potřebné nápravné kroky (Srpová a kol., 2010).

## 1.1 Strategie

Se strategickým řízením je neodmyslitelně spojován pojem strategie. Pojem strategie je odvozován od slova strategos. Do češtiny lze z původního jazyka strategos přeložit jako vůdce. První využití strategií tedy nespadá do historie ekonomie, ale poprvé došlo k jejich uplatnění v oblasti vojenství. Existuje mnoho autorů, kteří svou pozornost této problematice věnují. Příkladem autorka uvádí Hanzelkovou, Tylla či Jakubíkovou. Všichni se shodují na definici strategie, přestože každý používá jiná slova pro její interpretaci. Obecně je zmiňován fakt, že strategické řízení je charakteristické

dlouhodobější povahou, potřebou umět se vyrovnat s rozhodováním při různých stupních rizik a skutečností, že se jedná o pravomoc náležití vrcholovému vedení firmy, díky čemuž vyžaduje velkou míru tvůrčího myšlení (Srpková a kol., 2010). Strategie jednoznačně navazuje na cíle, kterých by podnik chtěl dosáhnout.

Tyll (2014) uvádí, že aby bylo možné definovat firemní strategii, musí být vlastníky společnosti, popřípadě jejím managementem definované:

- Základní cíle, kterých má být dosaženo (mise, vize a dílčí cíle).
- Oblast a rozsah podnikání.
- Konkurenční výhody, které budou využívány ke splnění výše uvedeného.

Důležitou otázkou je, z jakého důvodu jsou poslání, vize a strategické cíle podniku vymezovány. Autorka ovšem míní, že stejně důležité je vědět, proč je jejich stanovení pro podnik nezbytné. Dle Fotr a kol. (2017) správně formulované poslání a vize směřují organizaci správným směrem, protože vymezují hranice, ve kterých jsou uskutečňovány strategické akce a strategická rozhodnutí. Zároveň jsou jimi limitovány možnosti budoucího nasměrování organizace.

## 1.2 Strategické cíle a jejich stanovení

Stanovení cílů podniku je základem pro formulování strategie. Zpravidla se strategické cíle orientují na veškeré činnosti podniku, které jsou tímto způsobem sjednoceny. Strategický management během jejich formulace vychází z interpretovaných výstupů získaných v rámci analýz mikroprostředí, makroprostředí, analýzy SWOT atd. Ve většině případů je primárním strategickým cílem v podnikání snaha dosáhnout zvyšování tržní hodnoty firmy. Nepsaným pravidlem je skutečnost, že naformulované strategické cíle by měly oslovovat zejména skupiny stakeholderů (Fotr a kol., 2020).

Podle Fotr a kol. (2020) je jedno z možných členění strategických cílů na:

- **Marketingové:** Jedná se o cíle, které se vztahují k vlivu podniku na relevantní trh a spokojení poptávky zákazníků.
- **Ekonomické:** Typ cílů vztahujících se k utváření ekonomického efektu a tvorbě hodnoty podniku.
- **Majetkové:** Cíle týkající se rozvoje a zhodnocení jak hmotných, tak nehmotných aktiv.
- **Rozvojové:** Cíle zaměřující se na klíčové okamžiky inovačního procesu firmy.

- **Personální:** Cíle vztahující se k lidským zdrojům, jejich rozvoji, motivaci, stimulaci a k sociálnímu programu.
- **Ostatní:** Cíle zaměřující se na ostatní priority společnosti.

Při sestavování strategických cílů musí být vycházeno z vize, na kterou by dané cíle měly navazovat. Dále musí být rozlišovány obecné cíle firmy, které vyplývají z poslání podniku. Cíle by měly být naformulovány takovým způsobem, aby bylo splněno pravidlo SMART. SMART je zkratka anglických označení pro jednotlivé oblasti definice cíle (**Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed-framed**).

### 1.3 Strategická analýza okolí podniku

Pokud má být strategie naformulována správně, tedy tak, aby vedla k dosažení výhody, musí být nalezeny souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. K tomu je využívána identifikace a také analýza vnějších faktorů, které na podnik působí. Je potřeba se zaměřit i na zdroje a schopnosti podniku samotného (Taušl Procházková a kol., 2017).

V podstatě nelze najít žádný podnik, který by nebyl závislý na okolním světě. Ať už se jedná o obchod s průmyslovým zbožím nebo o obchodní činnost v potravinářském odvětví, vždy bude potřeba dodavatelů, zákazníků či vlastních zaměstnanců. Z tohoto důvodu není možné, aby se podnik obešel bez analýzy svého okolí. Pod pojmem okolí podniku je možné si představit nejen vše v rámci externího prostředí podniku, ale také jakýkoliv další faktor, který vykazuje k danému podniku nějaký vztah (Tyll, 2014).

Snaha identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny faktory, které by mohly mít vliv na stanovené cíle a také samotnou strategii podniku, je typická právě pro provedení strategické analýzy. Při její realizaci je primárním cílem co nejdříve určit současný stav podniku a předpovědět jeho predikovaný vývoj (Taušl Procházková a kol., 2017).

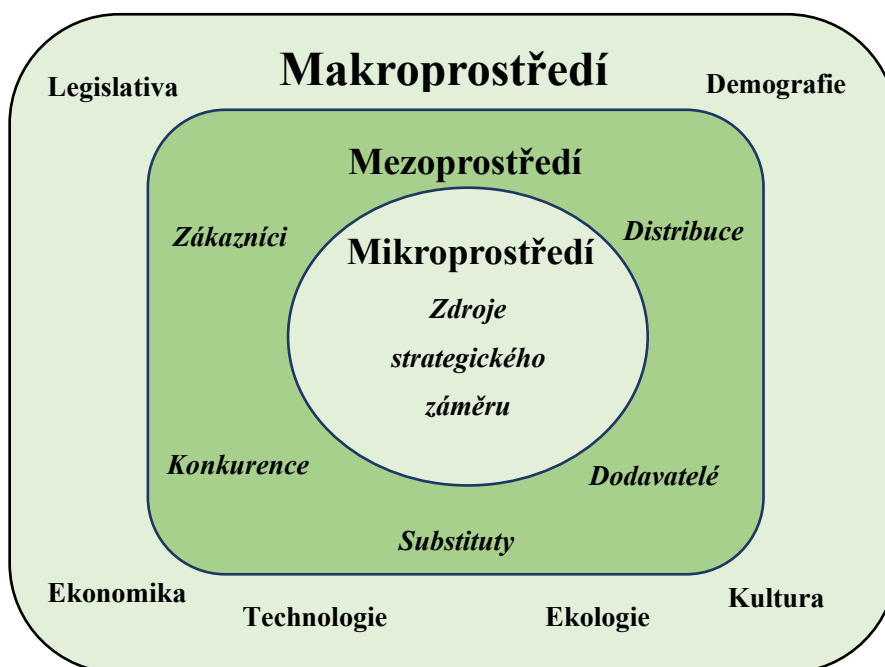
Podle Šulák & Vacík (2005) lze dělit rámec strategické analýzy na 3 kroky:

- zpracování vstupních údajů (jedná se o výsledky získané na základě provedené analýzy prostředí),
- generování alternativních strategií,
- výběr konečné optimální strategie.

Tyll (2014) uvádí, že okolí podniku je zdrojem rizika, které je chápáno jako nejistota z budoucího vývoje. Ta může být jak pozitivní, tak negativní.

Fotr a kol. (2020) rozděluje podnikatelské prostředí na dvě základní kategorie, tedy na externí a interní prostředí. Externí prostředí zahrnuje makroprostředí spolu s mezoprostředím. V rámci externího prostředí podnik nedokáže působící vlivy nijak ovlivnit. Mezoprostředí je alespoň z části podnikem ovlivnitelné (ve většině případů za pomoci marketingových nástrojů). Interní prostředí lze pojmenovat jako tzv. mikrookolí. To může být ovlivněno vlastní činností podniku.

Obrázek 1: Podnikatelské prostředí



Zdroj: Fotr a kol. (2020), vlastní zpracování

## 2 Analýza makroprostředí

V rámci analýzy vnějšího okolí je primárním cílem odhalit predikovaný vývoj podniku a posouzení vývojových trendů včetně rozhodnutí, zda pro podnik představují hrozbu či příležitost. Červený a kol. (2014) uvádí skutečnost, že ještě, než začne strategický manažer externí analýzu sestavovat, je potřeba, aby jasně vymezil, k jakému budoucímu časovému horizontu se strategická analýza v části posouzení budoucího vývoje bude provádět. Sestavené analýzy by měly splňovat měřítko relevantnosti. Každá analýza by měla být zpracována s ohledem na cíl, ke kterému má sloužit a neměla by tedy obsahovat zbytečná fakta, která nelze pro stanovený účel využít.

### 2.1 PESTLE analýza

Podle Grasseová a kol. (2010) se metoda PESTLE řadí mezi nejpoužívanější způsoby provedení strategické analýzy faktorů vnějšího prostředí, které by mohly působit na organizaci. Jak je již autorkou zmíněno v textu výše, jedná se o metodu využívanou pro strategickou analýzu vnějšího prostředí podniku. Podstatou její existence je funkčnost v podobě podkladu pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj. Grasseová a kol. (2010) uvádí, že základním principem provedení této analýzy je získat odpověď na tři základní otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v budoucnu nejdůležitější?

Označení PESTLE je používáno celosvětově již dvě desítky let a postupně procházelo určitým historickým vývojem. Za předchůdce je považována ETPS analýza, která byla vytvořena v šedesátých letech Francisem J. Aguilarem. Tato analýza byla používána pro prozkoumání vnějšího prostředí podniku na základě čtyř faktorů: **ekonomických, technologických, politických a sociálních**. Krátce po publikaci tohoto modelu došlo k jeho reorganizaci vytvořenou Arnoldem Brownem z Institutu životního pojištění. V tu chvíli již lze hovořit o verzi modelu podobající se současné PESTLE analýze v té době nazývanou jako tzv. STEPE analýza. Zahrnovala **sociální, technologické, ekonomické, politické a ekologické faktory**. Později došlo ještě k osamostatnění legislativního faktoru, který byl původně součástí politického prostředí. Následně docházelo k různým řazením jednotlivých faktorů vnějšího prostředí, díky čemuž vznikaly různé varianty této

analýzy (například SLEPTE, STEPLE aj.), než se nakonec začalo celosvětově používat označení PESTLE analýza. Dalším hojně využívaným modelem je PEST analýza (Grasseová a kol., 2010).

V následujícím textu vymezuje autorka všechny kategorie podrobněji. Uvedené členění PEST analýzy je dle publikace Fotr a kol. (2020).

### **2.1.1 Ekonomické okolí**

Ekonomický růst velmi výrazně ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu. Dle Fotr a kol. (2020) lze za základní ukazatele považovat:

- vývoj kurzů měn,
- výši inflace,
- kolísání úrokových sazeb,
- vývoj HDP,
- výši průměrné mzdy a její predikovaný vývoj,
- nezaměstnanost x zaměstnanost,
- množství služeb či statků, které lze při dané cenové hladině koupit za určité množství peněz (kupní síla obyvatel) a spotřebu obyvatel,
- daně a jejich předpokládaný vývoj,
- vládní pobídky,
- situaci týkající se infrastruktury,
- vliv vývoje ekonomického cyklu.

### **2.1.2 Politické a legislativní okolí**

Na základě politických faktorů je určována pozice podniku a také míra investiční angažovanosti. Dle Fotr a kol. (2020) je potřeba se zaměřit především na:

- politickou situaci, úroveň stability vlády a politického systému,
- investiční pobídky, míru ochrany investic, míru ochrany vnitřního trhu,
- vlastnické principy,
- zásady určené pro regulaci a deregulaci,
- míru úplatkářství a podplácení v zemi,
- stav státního rozpočtu a vývoj uplatňované rozpočtové politiky,
- zapojení státu v integracích ekonomického či vojenského typu.



### **2.1.3 Technologické okolí**

Prozkoumání faktorů technologického okolí může vést k dosahování lepších hospodářských výsledků a zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Dle Fotr a kol. (2020) je potřeba se zaměřit zejména na:

- vývoj technologií,
- výdaje vynaložené státem na oblast vědy a výzkumu,
- výdaje vynaložené podniky na vědu a výzkum,
- vyšší podílu HDP připadajícího na vědecko-technologický rozvoj,
- zavádění inovací,
- míru účasti zahraničních subjektů na technologickém know-how,
- nové technologie a technologickou oblast obecně.

### **2.1.4 Sociální a demografické okolí**

Sociální a demografické okolí napomáhá podnikům rozeznávat faktory, které jsou spojené s chováním finálních spotřebitelů zboží a služeb. Změna v sociálním prostředí může vést ke změně poptávky po produktech daného podniku. Dle Fotr a kol. (2020) by měl strategický management zaměřit svou pozornost zejména na:

- vývoj populace, porodnost, míru mortality,
- ochotu obyvatel chodit do zaměstnání,
- programy pro obyvatele v oblasti sociální pomoci,
- zdravotnictví a kulturu,
- vzdělanost obyvatelstva,
- ochotu obyvatelstva respektovat normy,
- schopnost obyvatelstva dojíždět za prací,
- délku pracovní doby,
- věk odchodu do důchodu,
- postavení žen a mužů, problémy týkající se genderové problematiky,
- kvalitu životní úrovně,
- vyznávaný životní styl, životní standard,
- vyznávané náboženství, zavedené tradice a zvyky.

Podstatou této analýzy není analyzovat všechny složky těchto druhů faktorů. Podnik se za pomoci PESTLE analýzy snaží najít pouze ty vlivy, které mohou pro podnik znamenat některou z potenciálních příležitostí nebo hrozeb pro jeho podnikatelskou činnost. Proto je velmi důležité se věnovat analýze pouze těch složek, které představují pro podnikatelskou činnost opravdu možné riziko. Všechny vlivy je potřeba sledovat a následně vyhodnocovat v průběhu času, neboť jejich vliv se v čase ve většině případů mění (Taušl Procházková a kol., 2017).

## **3 Analýza mezoprostředí**

Analýza mezoprostředí podniku je prováděna zejména za účelem identifikace základů pro zvýhodnění podniku před konkurencí. Pokud se taková příležitost objeví, tak je potřeba, aby byly podnikem vymezeny faktory v prostředí, které mohou ovlivňovat jejich schopnost tuto příležitost využít (Johnson & Scholes, 2000).

### **3.1 Porterův model pěti konkurenčních sil**

V případě této analýzy je základní otázkou, jak silnou pozici bude každý faktor mít vůči podniku. Hlavní podstatou této analýzy je identifikace a analýza konkurenční síly působící v konkrétním odvětví. Každý strategický manažer, který je pověřen provedením této analýzy, musí mít představu o konkurenčních silách, které působí v prostředí. Musí také mít určitou znalost o intenzitě jejich vlivu na podnik a jeho okolí. Dle Porter (1985) ziskovost odvětví závisí na pěti výrazných faktorech, které ovlivňují cenu, náklady a investice firem, které si v daném odvětví našly své místo. Podnik by dle Porter (1985) měl před vstupem na trh daného odvětví analyzovat pět základních sil, které rozhodují o přitažlivosti odvětví.

Analýza se zaměřuje na čtyři základní faktory. Dle Taušl Procházková a kol. (2017) jsou to:

#### **3.1.1 Rivalita mezi stávajícími konkurenčními podniky**

Primárním zájmem by mělo být zejména: jak velké konkurenci na trhu musí být čeleno, zda jsou produkty či služby odlišitelné od konkurenčních a to, jakým způsobem (vždy by měly být zohledněny jak silné, tak i slabé stránky). Je potřeba věnovat pozornost skutečnosti, jak rychle daný trh roste nebo jak vysoké náklady připadají na odchod podniku z daného odvětví (Taušl Procházková a kol., 2017).

Odvětví pro podniky není lákavé, pokud se zde nachází již velké množství silných konkurentů. Pokud dané odvětví začne být nerostoucí, nebo se začne zmenšovat, tak se rivalita v odvětví zvětšuje (Grasseová a kol., 2010).

Johnson & Scholes (2000) popisují některé ze sil, které mohou ovlivnit konkurenční rivalitu. Jedná se zejména o:

- Míru, do které jsou konkurující podniky vyvážené: jestliže se na trhu vyskytuje větší množství podniků podobné velikosti, zvyšuje to konkurenci v odvětví. Každý z podniků se snaží o získání kontroly nad druhým.
- Míru růstu trhu.
- Pokud v odvětví dochází k vývoji globálních zákazníků: v případě, že se výrobci snaží získat zákazníky na globální úrovni, tak to může mít výrazný vliv na konkurenceschopnost podniku.
- Vysoké fixní náklady v průmyslu: pokud v podniku vzniká vlivem vysoké intenzity kapitálu či na základě vysokých nákladů na uskladnění, může dojít ke konkurenčnímu srážení cen. Podniky tak činí za účelem dosažení určitého obrátu, ovšem tato situace může vyústit v cenovou válku mezi konkurenčními podniky.
- Diferenciace produktu: pokud se podnik nachází na trhu, kde nedochází k diferenciaci produktů či služeb, tak zpravidla existuje pouze malé množství věcí, které by zákazníka odradily od stávajícího podniku ke konkurenci.
- A další... (Johnson & Scholes, 2000).

### **3.1.2 Hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětví**

V rámci tohoto faktoru je důležitá především skutečnost, zda existuje některý z výrobků, který by dokázal nahradit stávající produkt či službu. Rozhodující je zde porovnání množství, kvality či parametrů s možnými substituty. Pokud existuje reálný výrobek, popřípadě existuje potenciální hrozba substitutu, tak je odvětví nepřitažlivé. Pokud k takové situaci dojde, je potřeba neustále dohlížet na vývoj cen ostatních substitutů (Taušl Procházková a kol., 2017). Dle Grasseová a kol. (2010) pokud dojde ke zlepšení technologií pro výrobu substitučních výrobků, tak ceny a zisk na trhu klesnou.

Johnson & Scholes (2000) uvádí, že ohrožení substitucí může nabývat i jiných forem než pouze v podobě substituce produktu místo výrobku. Může to být také v podobě:

- Substituce potřebného novým produktem nebo službou, díky které se stane existující produkt nebo služba nadbytečnou.
- Obecná substituce, kdy produkty či služby soutěží o poptávku.

- Jednou z možných forem je také vyloučení, které může být do jisté míry považováno za substituci.

### **3.1.3 Hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví**

Z hlediska Porterova modelu pěti konkurenčních sil není důležité sledovat pouze stávající konkurenci. Je potřeba věnovat pozornost také možné konkurenci, která by mohla do odvětví vstoupit. Podnik by měl mít alespoň částečnou znalost o tom, jak složité je pro potenciální konkurenty vstoupit na trh nebo jak velké náklady je potřeba vynaložit pro vstup do odvětví. Důležitá je také znalost případných legislativních či technologických překážek, které by mohly vstupu na trh zabránit (Taušl Procházková a kol., 2017).

Podle Grasseová a kol. (2010) je trh atraktivní ve chvíli, kdy bariéry ztěžující vstup na trh jsou vysoké a výstupní bariéry nízké. Tedy když pouze malé množství podniků do odvětví může vstoupit a zároveň vystoupení z daného odvětví není příliš těžké.

### **3.1.4 Vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů**

Primárně je pozornost věnována zejména skutečnosti, zda jsou pro podnikání hrozbou dohadovací schopnosti dodavatelů a jejich případné monopolní postavení (Taušl Procházková a kol., 2017). Jestliže dodavatelé mají tak silnou pozici, že mohou zvyšovat ceny či snižovat kvalitu a kvantitu dodávek, tak je odvětví nepřitažlivé. Jestliže se jedná o dodavatele, který nabízí zpravidla jedinečný výrobek, službu nebo dodávaný výrobek tvoří hlavní vstup odběratele, tak pak síla dodavatele roste (Grasserová a kol., 2010).

### **3.1.5 Vyjednávací pozice kupujících**

Podnik by se měl orientovat především na to, jestli je pro podnikání dohadovací schopnost zákazníků a jejich případné monopolní postavení hrozbou. Také je důležitý přehled o počtu odběratelů, kterými podnik disponuje a co vše jim může podnik nabídnout (Taušl Procházková a kol., 2017). Jestliže zákazníci mají silné postavení, tak se mohou snažit o vyjednání snížení ceny, požadovat lepší kvalitu a více služeb. Zisk prodávajících se může snižovat (Grasserová a kol., 2010).

Dle Magretta (2012) jsou kupující citliví vůči cenové úrovni, pokud kupují výrobek, který je:

- nediferencovaný,
- vzhledem k jejich jiným nákladům či příjmům drahý,
- nedůležitý z hlediska jejich vlastní výkonnosti.

## 4 Analýza mikroprostředí

Analýzu interního prostředí by měl podnik provádět zejména z důvodu, aby objektivním způsobem zhodnotil současné postavení firmy. Interní analýza by tedy měla být vyvážená, popisná a také kritická (Červený a kol., 2014).

Podnik by se měl snažit odhalit stránky, ve kterých vyniká. Zajímat by se měl i o to, co není jeho silnou stránkou. Tedy podnik by měl věnovat pozornost tomu, zda by se měl snažit v některých svých činnostech zdokonalovat nebo zda by měl zavést nějaká žádoucí opatření, která povedou k odpovídajícímu zlepšení. Dle mínění autorky by přehlížení slabostí podniku mohlo vést až k jeho zániku. Nalézt slabou stránku podniku automaticky neznamená problém a vyplývající nevýhodu pro podnik. Pokud ovšem problém nebude odpovídajícím způsobem řešen a oslabován, tak by to mohlo mít pro podnik nedozírné následky. Zatímco v rámci externí analýzy je potřeba se zaměřit na příležitosti a hrozby podniku, tak v tomto případě je důležitá orientace především na jeho slabé a silné stránky. Hanzelková a kol. (2017) uvádí následující členění faktorů, na které se v rámci analýzy interního prostředí strategický management zaměřuje.

### 4.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Faktory technického rozvoje mají na podnik výrazný vliv. Jedná se o jedny z nejvýznamnějších faktorů, které napomáhají k vytvoření konkurenční výhody podniku. Díky těmto faktorům lze také zlepšovat výrobní proces, čímž je podnik schopen snižovat své výrobní náklady. To je samozřejmě jeden z nejvíce žádoucích cílů, kterých chce podnik dosáhnout. Jaká je tedy základní úloha výzkumu a vývoje aplikovaného v podniku? Zejména snaha dosáhnout výroby produktů, jejichž proces stárnutí má pomalý průběh a u nichž lze co nejdéle zachovat výrobní postup. Výzkum a vývoj dále napomáhá podniku se orientovat na výrobky, které jsou pouze velmi těžce napodobitelné (Mallya, 2006).

Správně zvolená technologie může přinést podniku novou tržní příležitost. Je potřeba zmínit také tzv. negativní a neexistující technologie. Oblast pozitivních technologií se týká výzkumu a vývoje, který se orientuje na vylepšení již zavedených technologií a také výrobků. Naopak výzkum a vývoj v oblasti negativních technologií se zaměřuje na materiál a technologie, které by mohly ohrozit již existující výrobky a technologie. Do oblasti neexistujících technologií lze zařadit výzkum a vývoj typický orientací

na technologie, které mohou přinášet jak hrozby, tak příležitosti, ale až v daleké budoucnosti (Mallya, 2006).

## **4.2 Marketingové a distribuční faktory**

*„Marketing pomohl uvést a úspěšně přijmout nové výrobky, které usnadnily nebo obohatily životy lidí. Dokáže inspirovat zlepšení stávajících výrobků, neboť nutí marketéry inovovat, a vylepšovat tak pozici na trhu. Úspěšný marketing generuje poptávku po výrobcích a službách, a ve svém důsledku tak vytváří pracovní místa. A díky svému příspěvku k ziskovosti firmy jí zároveň umožňuje zapojovat se do společensky zodpovědných aktivit.“* (Kotler & Keller Lane, 2013, str. 34).

Z výše uvedeného příspěvku převzatého z publikace od Kotler & Keller Lane (2013) je patrné, že marketing je jeden z velmi důležitých článků, který napomáhá podniku k dosažení úspěchu. V následujícím textu jsou zmíněny oblasti marketingu, které by dle Šulák & Vacík (2005) měly strategický management v rámci interní analýzy zajímat.

### **Analýza zákazníka**

Podnik by se měl zaměřovat zejména na informace týkající se zákazníků a jejich potřeb, analýzou trhu, postavením podniku na trhu či optimalizací segmentů trhu (Šulák & Vacík, 2005).

### **Prodej produktů**

Strategický manažer by se měl zajímat zejména o propagaci produktů, způsobu prodeje či vztahy k zákazníkovi apod. (Šulák & Vacík, 2005).

### **Plánování produktu**

Důležité jsou zejména marketingové testy produktů, pozice značky na trhu či sledování garancí. V rámci interní analýzy je také důležité mít přehled o způsobu balení produktů, sledování kvality produktu či poskytovaný servis (Šulák & Vacík, 2005).

### **Cenová politika**

Je potřeba, aby podnik pečlivě sledoval cenovou politiku, a tímto způsobem tak předcházel skutečnosti, že konkurence může kopírovat jeho cenovou úroveň (Šulák & Vacík, 2005).



## **Distribuce**

Do oblasti distribuce se obecně řadí způsob skladování, používané distribuční kanály, prodejní sítě či používaný způsob dopravy. Je důležité sledovat zejména výši nákladů distribuce (Šulák & Vacík, 2005).

## **Marketingový průzkum**

Pokud chce být podnik úspěšný v činnosti, kterou uskutečňuje, musí se neustále zajímat o své okolí. Velkou řadu informací lze získat provedením marketingového průzkumu trhu. „*Systematické vyhledávání, záznam a vyhodnocování dat o trhu*“ (Šulák & Vacík, 2005, str. 33) je jedna z možných definic marketingového průzkumu.

### **4.3 Faktory výroby a řízení výroby**

Nejdůležitějším zjištěním v rámci skupiny těchto faktorů je definování výrobního procesu (tedy přeměna výrobních faktorů na zboží či službu). U skupiny těchto faktorů je potřeba kriticky posoudit důležité stránky interního prostředí, které se týkají faktorů ovlivňujících výrobu a její řízení (Červený a kol., 2014).

### **4.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Již od dávné minulosti jsou lidé jedním ze základních pilířů, které udržují stabilitu podniku. Stejně jako ostatní faktory tak i podnikové a pracovní zdroje mohou mít výrazný vliv na konkurenční výhodu podniku. Podnik by se měl soustředit zejména na identifikaci image a prestiže podniku. Dalším předmětem zájmu podniku by mělo být zjištění, jak moc je zavedená organizační struktura v podniku účinná či v jakém pracovním prostředí zaměstnanci podniku fungují. Rozhodující je také kvalifikace zaměstnanců či spokojenost pracovníků (tedy zda podnik disponuje odbory např.).

### **4.5 Faktory finanční a rozpočtové**

Pokud je prováděna analýza interního prostředí, nemůže být vynechána také finanční stránka podniku. Mnoho podniků může obstojně splňovat zbytek faktorů, ovšem když firma nebude finančně prospívat, tak stejně nakonec dojde k jejímu úpadku. Srpová a kol. (2010) uvádí, že předpokladem úspěšného řízení firmy je především dobrá znalost úrovně hospodaření firmy a také její finanční situace.

Knápková a kol. (2017) odlišují následující **metody finanční analýzy**:

- stavové (absolutní) ukazatele,
- tokové ukazatele,
- rozdílové ukazatele,
- poměrové ukazatele,
- soustavy ukazatelů,
- souhrnné ukazatele týkající se hospodaření.

Mezi nejdůležitější a nejvíce používané ukazatele se řadí analýza poměrových ukazatelů. Vzhledem ke skutečnosti, že tyto ukazatele budou používány v rámci praktické části bakalářské práce, tak se autorka těmto ukazatelům bude věnovat podrobněji (Knápková a kol., 2017).

### **Analýza poměrových ukazatelů**

Analýza poměrových ukazatelů vychází ze základních účetních výkazů, tedy rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Poměrový ukazatel lze vypočítat jako poměr jedné či několika účetních položek k jiné položce (Růčková, 2019).

Růčková (2019) uvádí následující členění dle zaměření poměrových ukazatelů:

- ukazatele likvidity,
- ukazatele zaměřené na rentabilitu,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele tržní hodnoty,
- ukazatele zaměřené na cashflow (Růčková, 2019).

### **Ukazatele likvidity**

Tento druh ukazatelů je využíván ke znázornění schopnosti firmy splácet splatné závazky. Aby byla zachována platební schopnost firmy, tak by oběžný majetek měl být větší než jeho krátkodobé cizí zdroje (Srpková a kol., 2010).

V rámci této skupiny jsou rozlišovány tři základní ukazatele:

### **Celková (běžná) likvidita (také známa jako likvidita 3. stupně):**

$$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé zdroje}}$$

(1)

**Pohotová (rychlá) likvidita (likvidita 2. stupně):**

$$\frac{\text{(oběžná aktiva-zásoby)}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2)$$

**Peněžní (hotovostní) likvidita (likvidita 1. stupně):**

$$\frac{\text{(oběžná aktiva-zásoby-pohledávky)}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (3)$$

(Srpková a kol., 2010).

**Ukazatele rentability**

Rentabilitu lze definovat jako měřítko, které dokáže ocenit schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Zdrojem potřebných informací jsou rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Obecně lze rentabilitu vypočítat jako poměr zisku ku částce vloženého kapitálu. Je sestaven základní vzorec, od kterého se mohou odvozovat další varianty ukazatele. Vždy se odlišují pouze způsobem definování čitatele, jmenovatele a stanoveným cílem provedené analýzy (Růčková, 2019).

**ROA (Rentabilita celkového investovaného kapitálu do aktiv):**

$$\frac{EBIT}{aktiva} \quad (4)$$

**ROCE (Rentabilita dlouhodobého kapitálu):**

$$\frac{EBIT}{\text{(vlastní kapitál+dlouhodobé cizí zdroje)}} \quad (5)$$

**ROE (Rentabilita vlastního kapitálu):**

$$\frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (6)$$

**ROS (Rentabilita tržeb):**

$$\frac{EBIT}{tržby} \quad (7)$$

(Knápková a kol., 2017).

**Ukazatele zadluženosti**

Zadluženost lze vymezit jako situaci, kdy podnik využívá k financování aktiv cizí zdroje. Tedy podnik disponuje dluhy. Je téměř nereálné, aby podnik byl schopný hradit veškerá svá aktiva jen z vlastního nebo naopak pouze z cizího kapitálu. I použití cizího kapitálu může mít určité výhody (Růčková, 2019).

Mezi ukazatele zadluženosti lze řadit:

**Celková zadluženost:**

$$\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \quad (8)$$

**Míra samofinancování:**

$$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (9)$$

**Úrokové krytí:**

$$\frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (10)$$

(Pavelková a kol., 2017).

**Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity mají identifikovat schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Pomáhají podnikům rozpoznat, jak nakládají se svými aktivy a jejich jednotlivými složkami (Růčková, 2019).

Scholleová (2017) mezi tyto ukazatele řadí:

**Obrat aktiv:**

$$\frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (11)$$

**Obrat zásob:**

$$\frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (12)$$

**Doba obratu zásob:**

$$\frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360} \quad (13)$$

**Doba splatnosti pohledávek:**

$$\frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360} \quad (14)$$

**Doba splatnosti krátkodobých závazků:**

$$\frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}/360} \quad (15)$$

## 5 SWOT analýza

Grasseová a kol. (2010) považují SWOT analýzu za jednu z nejčastěji využívaných metod, která je spojena se strategickou analýzou prostředí podniku. Jedná se o metodu, kterou vytvořil Albert Humphrey za cílem identifikování **slabých/silných stránek** podniku a také jeho **hrozeb/příležitostí** (Srpková a kol., 2011).

Jak již bylo výše zmíněno, jedná se o metodu, která je založena na základě slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb. Zkratka SWOT je odvozena od:

- síla firmy (*strength*),
- slabost firmy (*weakness*),
- příležitost firmy (*opportunity*),
- hrozba firmy (*threat*), (Bartes, 2011).

Tabulka 1: Doporučená forma uspořádání výsledků SWOT analýzy

	S	W
Výčet silných stránek		Výčet slabých stránek
	O	T
Výčet příležitostí		Výčet hrozeb

Zdroj: Zpracováno autorkou s využitím Červený a kol., 2014

Souček (2015) uvádí následující metody, pomocí kterých lze provést analýzu silných a slabých stránek podniku.

- Provedení analýzy pouze členy strategického týmu (výhodou je rychlost a nižší náklady, značnou nevýhodou je riziko subjektivního chování).
- Provedení analýzy celým pracovním kolektivem (je zmírněno riziko subjektivního rozhodnutí, ovšem tento způsob je významně náročný na zajištění koordinace).
- Poslední a zároveň nejvíce rozumné provedení je zvolení vybraného týmu pracovníků, kteří disponují velmi dobrými znalostmi o podniku (Souček, 2015).

Cílem této analýzy není sestavit vyčerpávající výčet. Je potřeba zvolit pouze nejdůležitější skutečnosti. Srpková a kol. (2011) doporučují vybrat maximálně pět oblastí pro každou kategorii.

Souček (2015) ve své publikaci uvádí následující poznatky, které se týkají sestavování SWOT analýzy. Zpracování analýz je účelné, protože umožňují identifikovat skutečný

stav podniku, na základě čehož umožňují vypracovat operace, které mohou silné stránky podniku posílit, a naopak slabé stránky, pokud možno odstranit. Pomáhají podniku odhalit příležitosti, které podnik může využít ve svůj prospěch, a naopak se snažit vyhýbat hrozbám, které jeho podnikatelské činnosti hrozí. Výsledky, které podnik na základě provedené SWOT analýzy získá, se odrážejí od správného výběru osob, které analýzu provádějí. Rozhodující může být i skutečnost, zda podnik zvolí externí či interní pracovníky, zda se jedná o pracovníky různých profesí a úrovní či jaké jsou pracovníci povahy. Důležitým poznatkem může být také skutečnost, že pracovníci zastávající nižší pracovní pozice mohou podnik hodnotit s větší kritikou než strategičtí manažeři zastávající vyšší pozice.

### **Generování alternativních strategií**

#### **Strategie SO**

V případě tohoto druhu strategie se jedná o ideální pozici. Podnik může využít své silné stránky pro využití příležitostí. Ovšem i tak se musí soustředit na zlepšování slabých stránek a snažit se vyhýbat hrozbám (Šulák & Vacík, 2005).

#### **Strategie WO**

Tato strategie se orientuje na rozvoj podniku. Podnik se musí snažit dosáhnout zlepšení svých slabých stránek a využívání příležitostí, které se mu naskytují. Využívání příležitostí je mnohdy ztíženo slabými stránkami podniku, které mohou rozvoj podniku brzdit (Šulák & Vacík, 2005).

#### **Strategie ST**

Strategie, která je charakteristická využíváním silných stránek a snahou vyhýbat se hrozbám. Pokud je strategie tohoto typu podnikem dobře nastavena a podnik je dostatečně připravený na vypořádání se s působícími hrozbami, tak může být stejně úspěšná jako strategie SO (Šulák & Vacík, 2005).

#### **Strategie WT**

Jedná se o nejhorší možnou pozici, ve které se podnik může ocitnout. Podstatou tohoto typu strategie je orientace na odstraňování slabých stránek a snaha vyhýbat se možným hrozbám. Pozice firmy je do velké míry nejistá a riskantní. V mnoha případech dochází k samotnému zániku a likvidaci podniku (Šulák & Vacík, 2005).

## 6 Praktická část

V následující části této bakalářské práce je autorkou provedena strategická analýza okolí vybraného podniku. Všechny již dříve zmíněné metody jsou autorkou použity v praxi.

### 6.1 Představení společnosti ABB s.r.o.

Pokud by měla být společnost ABB s.r.o. plnohodnotně charakterizována, měla by být do jisté míry zmíněna i velká část historie společnosti. Jedná se o nadnárodní korporaci s dlouholetou tradicí. Vše začalo roku 1868, kdy v městečku Jablonec nad Nisou byla založena firma Kramer & Löbl. Tento podnik se orientoval především na výrobu a zpracování sklářských polotovarů. V jejich sortimentu zákazníci našli například svítidla, lustry složené ze skleněných ověsů či skleněná stínidla. Je tedy jasné, že podnik v té chvíli ještě zdaleka nepřipomínal giganta současné doby. Ovšem byl to důležitý okamžik, kterým začala dlouhá cesta k současné podobě společnosti. Velký zvrat nastal roku 1899, kdy celým světem hýbal pojem elektrifikace. S elektřinou firma hledala správnou cestu, jak vstoupit na nově vznikající trh, tedy trh elektrotechnického a spotřebního průmyslu. V jejich nabídce se začínaly objevovat například žárovkové objímky do vlhkého počasí či první svítidla pro venkovní veřejné osvětlení. Od roku 1920 začal podnik vyrábět první otočné spínače, díky čemuž se začala psát historie domovního elektroinstalačního materiálu, který se vyrábí dodnes. Během 2. světové války byl jablonecký průmysl využíván pro válečnou výrobu nejen optických systémů, ale také leteckých zbraní. Roku 1940 byla firma Kramer & Löbl arizována a její vlastnictví přešlo na německého obchodníka z Liberce. Její historie ovšem pokračovala dále a po skončení války nastaly pro firmu opět lepší časy. Jedna éra odchází a nová začíná. S tou přišlo také nové pojmenování závodu, a to Elektro-Praga. Následující roky vývoje podniku byly doprovázeny správnými rozhodnutími a inovacemi, které přinášely jejich podnikatelské činnosti obrovský úspěch. Nakonec roku 1994 vzniká společnost ABB s.r.o., Elektro-Praga, jako součást ABB s.r.o. Česká republika. Společnost ABB vznikla sloučením švédské ASEA a švýcarské Brown, Boveri & Cie. (BBC) v roce 1988. V té době zaměstnávala 160 000 lidí po celém světě. V současné době je ABB s.r.o. technologickým lídrem, který je charakteristický rozsáhlou nabídkou výrobků, služeb a mnoha řešení pro digitální průmysl. Hlavní uznávanou hodnotou je především spokojenost zákazníka, od čehož se odrážejí také veškeré činnosti společnosti. V České republice dnes lze najít nejvýznamnější inženýrská, výzkumná a vývojová centra

společně s výrobními závody v Praze, Brně, Ostravě, a především v Jablonci nad Nisou, kde také část současného úspěchu před lety začala (ABB s.r.o., 2018).

Z obecného hlediska je ABB švédsko-švýcarskou nadnárodní korporací, jejíž sídla se nacházejí ve Västeräsu a Curychu. V České republice tuto společnost představuje hned několik výrobních závodů a lokálních prodejních jednotek, které jsou strategicky rozmístěné po celém území České republiky. Jak již bylo zmíněno autorkou, strategická centra je možné nalézt v Praze, Brně, Ostravě či Jablonci nad Nisou. Pro zjednodušení bude následující strategická analýza zaměřena pouze na jeden z těchto článků. Autorka zvolila výrobní závod v Jablonci nad Nisou, protože je neodmyslitelně spjat se vznikem této společnosti v České republice. V oblasti prodeje, marketingu a marketingové komunikace bude analýza propojena i do lokální prodejní jednotky (LSU). V některých částech bakalářské práce nelze informace vztáhnout pouze na jeden článek celé společnosti, ovšem autorka na tuto skutečnost upozorní (ABB s.r.o., 2023).

## **6.2 Představení výrobního závodu ABB s.r.o. v Jablonci nad Nisou**

V centru města Jablonec nad Nisou se nachází obrovský komplex, který nese název ABB s.r.o. Jedná se o rozlehlé prostory, kde je situována nejen výroba, ale také vývoj nových výrobků a částečně prodej elektroinstalačních výrobků. To znamená, že zde lze najít jak pracovníky výrobního charakteru, tak i zaměstnance věnující se administrativním činnostem a prodeji. Není to ovšem pouze zázemí pro řadové zaměstnance, je zde situován také samotný management podniku.

Stanovení mise, vize, poslání a strategických cílů je nutností pro úspěch v podnikání. Společnost ABB není výjimkou.

### **Hlavní principy, na kterých je činnost společnosti založena jsou:**

- trvalá orientace k uspokojování přání a potřeb zákazníků,
- ochrana životního prostředí,
- dodržování zásad bezpečnosti práce,
- úzká spolupráce s dodavateli a obchodními partnery,
- soulad všech aktivit s právními předpisy a požadavky (R. Janoušová, osobní komunikace, 12. 9. 2022).



### **Mezi strategické cíle ABB s.r.o. se řadí:**

- vysoká kvalita, technická úroveň a spolehlivost výrobků,
- soustavné zvyšování spokojenosti zákazníků,
- minimalizace nákladů na nekvalitu,
- důsledná ochrana životního prostředí,
- snižování produkce odpadu,
- preventivní předcházení negativním vlivům na životní prostředí,
- minimalizace vlivu výrobků na životní prostředí při jejich výrobě, užívání a likvidaci,
- bezpečné a zdravé pracovní prostředí v celé společnosti,
- prevence úrazů, nemocí a minimalizace rizik při jednotlivých činnostech,
- zajištění trvale udržitelného rozvoje společnosti (R. Janoušová, osobní komunikace, 12. 9. 2022).

S existencí strategických cílů podniku neodmyslitelně souvisí také krátkodobé cíle postavené na pravidlu SMART, které z konkurenčních důvodů zůstávají čistě interní záležitostí podniku.

### **6.3 Makroprostředí**

Analýza makroprostředí podniku je v rámci této bakalářské práce vypracována za pomoci tzv. PESTLE analýzy. Konkrétně autorka využívá PESTLE analýzu dle Fotr a kol. (2020), která je již zmíněna v předchozím textu v rámci teoretické části bakalářské práce. Veškeré uvedené informace jsou vztahovány na celé území České republiky, pokud není autorkou uvedeno jinak.

#### **6.3.1 Ekonomické faktory**

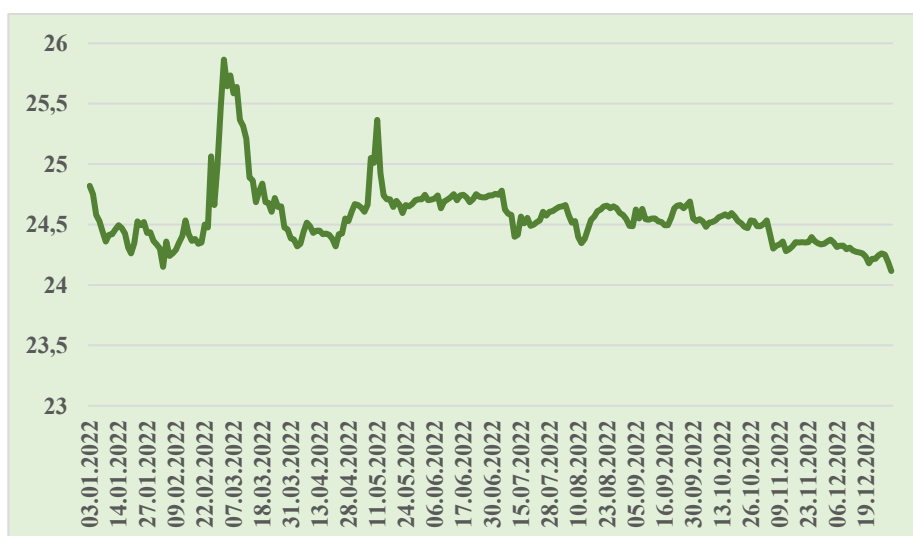
Většina ekonomických faktorů je spojována se současnou situací ve světě. Tedy existence války na Ukrajině a také ekonomická situace nastalá díky pandemii koronaviru. V tomto případě bude výrobní závod ovlivňovat zejména faktor inflace nebo změny měnového kurzu. Důvody jsou prosté. Výrobní závod se orientuje z části také na export výrobků do zahraničí. Dalším důvodem je skutečnost, že je součástí nadnárodní korporace. Tedy jako základní kurz měny je používáno především euro. Dalšími faktory, které mohou mít vliv na podnik, jsou HDP České republiky či nezaměstnanost. Všechny faktory jsou v následujícím textu autorkou vymezeny.

## Inflace

Jedním z nejdůležitějších vnějších faktorů, který podnik ovlivňuje, je zajisté inflace. Vývoj inflace v roce 2022 byl výrazný. Situace týkající se zvyšování cenové hladiny začala již v době pandemie koronaviru. Už v té době se podniky potýkaly s růstem cen a velmi často nedostatkem potřebného materiálu či součástek. Ovšem k výraznému růstu inflace došlo až se začátkem války na Ukrajině. Dle Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ) činila průměrná roční inflace k 31. 12. 2021 **3,8 %**. Během uplynulého roku vzrostla její hodnota o **11,3 %**. Tedy stav průměrné roční inflace k 31. 12. 2022 byl stanoven ve výši **15,1 %**. Růst inflace byl tedy opravdu výrazný a jeho dopadu se nemohla vyhnout ani společnost ABB s.r.o. Stejně tak jako v ostatních odvětvích se musela vyrovnat s růstem cen materiálu, součástek, energií a mnoha dalších. To vše nejpravděpodobněji povede ke zvyšování cen výrobků podniku. V probíhajícímu roce 2023 je očekáván další růst inflace. Hovoří se o něm zejména v souvislosti s růstem cen energií, který jistě bude mít také vliv na výrobní závod a nacenění jeho produktů (Český statistický úřad [ČSÚ], 2023a).

**Měnový kurz** je dle Máče & Rousek (2013) vymezován jako cena určité národní měnové jednotky vyjádřená v jiné měnové jednotce. V případě společnosti ABB s.r.o. je důležitý měnový kurz, protože se jedná o součást nadnárodní korporace a částečně exportují výrobky do zahraničí. Na jejich denním pořádku jsou tedy i peněžní operace v jiné měně než česká koruna. Nejvyužívanější kurz je zejména pro měnu euro. Níže je umístěn vývoj měny eura v čase.

Obrázek 2: Vývoj měny euro v roce 2022



Zdroj: Vlastní zpracování s využitím České národní banky [ČNB], 2023

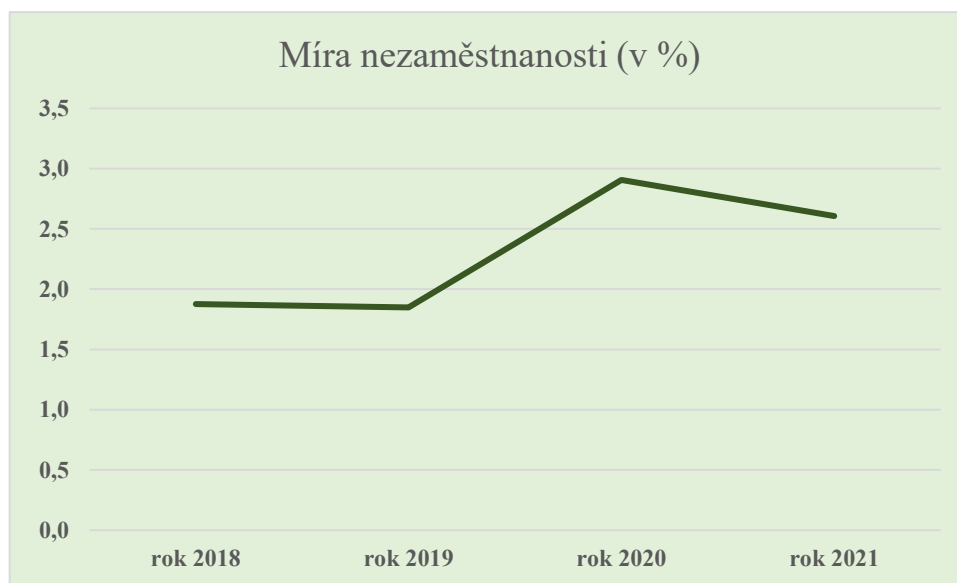
Důležitá je také predikce budoucího vývoje koruny. V souvislosti s probíhajícím rokem 2023 se hojně hovoří o předpokládané devalvaci (oslabení) české koruny. Česká národní banka (dále jen ČNB) se prozatím snaží uchránit korunu před jejím oslabováním. Portál kurzy.cz uvádí, že ČNB v roce 2022 vydala přibližně 25,6 miliard korun z devizových rezerv na udržení české koruny. Ovšem i tak odborníci předpokládají, že dojde k jejímu pozvolnému oslabování. Kurzy.cz dále uvádí, že by tuzemská měna mohla dosahovat na konci roku 2023 až výše 24,8 CZK/EUR (Gec, 2022).

**Hrubý domácí produkt** (dále jen HDP) je ČSÚ definován jako peněžní vyjádření celkové hodnoty statků či služeb, které byly vytvořeny za dané časové období na určitém území. Je nástrojem pro určení výkonnosti ekonomiky státu (ČSÚ, 2023b). ČSÚ také uvádí, že v předchozím roce došlo k poklesu hrubého domácího produktu ve 3. čtvrtletí o 0,2 % mezičtvrtletně. Naopak meziroční růst (tedy porovnání stejného čtvrtletí s předchozím rokem) HDP byl odhadnut na 1,7 %. Za hlavní faktory, které vedly k meziročnímu růstu, jsou považovány zejména zahraniční poptávka a tvorba hrubého fixního kapitálu (ČSÚ, 2023c).

V České republice za poslední dva roky nedošlo k výraznému růstu míry **nezaměstnanosti**. V roce 2016 dosahovala míra nezaměstnanosti obyvatelstva 4 %. Následně do roku 2019 docházelo k jejímu průběžnému poklesu, až se dostala na míru pouhých 2 %. Předpokládaný nárůst nezaměstnanosti způsobený pandemií koronaviru naštěstí nebyl tak výrazný a od té doby dochází k pouze slabému růstu. V současné době se odhaduje hodnota obecné míry nezaměstnanosti na 2,2 %. Jedná se o hodnotu měřenou k 3. čtvrtletí roku 2022.

V souvislosti se závodem v Jablonci nad Nisou autorka uvádí, že dle MPSV je v Libereckém kraji (okres Jablonec nad Nisou) vedeno 2 568 uchazečů o zaměstnání. Podíl nezaměstnaných osob tak činí 4,1 %. Uvedené informace jsou platné k 31. 12. 2022. Pro výrobní závod to je příležitost, že pokud budou potřebovat zajistit novou pracovní sílu, je zde poměrně vysoké číslo potenciálních uchazečů (MPSV, 2023).

Obrázek 3: Vývoj míry nezaměstnanosti v období 2018–2021 v Libereckém kraji



Zdroj: Vlastní zpracování s využitím ČSÚ, 2023h

### 6.3.2 Politické a legislativní faktory

Česká republika je členem řady mezinárodních organizací jako je Evropská Unie (dále EU), Organizace spojených národů (dále OSN), Severoatlantické aliance (dále NATO) či Schengenského prostoru. Následkem toho je, že musí být při uskutečňování podnikatelských aktivit dodržovány právní normy regulující podnikatelské postupy, práva či povinnosti vyplývající z těchto úmluv. Další legislativou, která do jisté míry může podnik ovlivňovat, je Nový občanský zákoník, zákon č. **89/2012 Sb.**, který vstoupil v platnost roku 2012. Ten částečně nahradil zákon č. **513/1991 Sb.**, Obchodní zákoník, který byl v roce 2014 zrušen (Zákony pro lidi, 2023).

Autorka míní, že jedním z možných dopadů na obchod může být také uvalení řady sankcí ze strany EU na Rusko. V reakci na zahájení Ruské invaze na Ukrajinu byla přerušena řada obchodních transakcí mezi státy EU a Ruskem. Jedná se o doplnění již existujících opatření směřovaných na Rusko, které vešly v platnost roku 2014 jako odezva na anexi Krymu a neprovedení minských dohod. Mezi výrobky, které nelze do EU z Ruska dovážet, se řadí například také plasty, které jsou v tomto odvětví do jisté míry velmi potřebné. Další druhy zboží, které se vyskytují na seznamu, jsou například surová ropa či rafinované ropné produkty (s omezenými výjimkami), uhlí, ocel či železo, dřevo, papír a další (Rada EU a Evropská rada, 2023). Tyto druhy surovin výrobní závod neovlivní

přímo, ovšem vše souvisí se vším. Nedostatek ropy vede ke zdražování pohonných hmot, které povede ke zvyšování nákladů za přepravu a obsluhu dopravních prostředků. To povede k nutnosti zvýšení cen výrobků výrobního závodu, díky čemuž se spustí dlouhý řetězec potřebných změn. Některé podniky se sami rozhodly přerušit obchodní styky s Ruskem. Ať už v podobě spolupráce s dodavateli či odběrateli. Je tedy možné, že může dojít k nedostatku některých druhů materiálu, které bude potřeba nahradit dodávkou alternativního dodavatele, či může dojít k částečnému poklesu odbytu.

### 6.3.3 Technologické faktory

Současná doba je charakteristická používáním nejvyspělejších technologií a přístrojů, které podnikům otevírají mnohé příležitosti. Za jednu ze silných stránek výrobního závodu lze považovat skutečnost, že vyvíjí snahu dosahovat v tomto ohledu neustálého pokroku. V rámci výroby využívá řadu pokročilých technologií. Zajímavostí výrobního závodu je také fakt, že se nebojí vlastního vývoje nejmodernějších technologií a využívání vlastních zdrojů. Jako příklad autorka uvádí robota Yumi pocházejícího právě z produkce ABB s.r.o., který je používán i v samotné výrobě. Velkou výhodou výrobního závodu je vlastnictví vlastní výrobní šroubů, galvanizovny či tzv. nástrojárny. V rámci nástrojárny si podnik vyrábí vlastní nástroje, řezy a formy do lisů. Podnik se tedy nebojí investovat do nových technologií a využívat vlastní zdroje, aby mohl svým zákazníkům nabízet precizní a velmi kvalitní výrobky. Autorka považuje právě velmi dobrou znalost a vlastnictví nejnovějších technologií za jeden z faktorů, který přispívá k tomu, že je podnik velmi silným hráčem na trhu (R. Janoušová, osobní komunikace, 12. 9. 2022).

Vyspělé technologie se netýkají pouze výroby. Aby podnik dobře fungoval, je potřeba, aby bylo vše dobře a přehledně organizováno také po administrativní stránce. Tedy podnik musí zvolit vhodnou IT technologii. Výrobní závod používá program SAP. Tento program je řazen mezi největší podnikové systémy na světě. Slouží k řízení:

- materiálového hospodářství,
- plánování a řízení výroby,
- řízení údržby,
- řízení financí,
- controllingu,
- řízení personalistiky,
- řízení kvality (itica, 2023).

Zjednodušeně lze říct, že všechny činnosti, které se ve výrobním závodě zrealizují, musí projít právě programem SAP.

#### 6.3.4 Sociální a demografické okolí

K 30. září roku 2022 bylo v České republice evidováno 10 526 937 obyvatel. Z toho je odhadován celkový přírůstek v roce 2021 ve výši 21 871 obyvatel. K 31. 12. 2021 bylo evidováno 5 184 000 mužů s průměrným věkem 41,3 let a 5 333 000 žen s průměrným věkem 44,2 let (ČSÚ, 2023d). ČSÚ na základě sčítání lidu realizovaného roku 2021 uvádí, že v rámci České republiky se nachází 1 952 668 obydlených domů (zahrnující rodinné domy, bytové domy, ostatní budovy). Počet obydlených bytů činí 4 480 139 (zahrnující byty v rodinných a bytových domech). To vše jsou možní koncoví zákazníci, kteří mohou potřebovat svůj dům či byt opatřit výrobky, které byly vyprodukovány výrobním závodem ABB s.r.o., Jablonec nad Nisou (ČSÚ, 2023e).

Pro rok 2021 jsou v České republice evidovány průměrné spotřební výdaje na bytové vybavení, zařízení domácnosti a opravy (lze sem řadit právě výrobky výrobního závodu ABB s.r.o. v Jablonci nad Nisou) dle členění domácností podle postavení osoby v čele ve výši:

- Domácnosti celkem: průměrný výdaj na osobu **12 708 Kč/rok**.
- Zaměstnanci s nižším vzděláním: průměrný výdaj na osobu **9 868 Kč/rok**.
- Zaměstnanci s vyšším vzděláním: průměrný výdaj na osobu **14 974 Kč/rok**.
- Samostatně činní: průměrný výdaj na osobu **15 294 Kč/rok**.
- Důchodci bez pracujících členů: průměrný výdaj na osobu **10 217 Kč/rok** (ČSÚ, 2023g).

Z uvedených informací vyplývá, že obyvatelé ČR investují ročně do vybavení své domácnosti poměrně dost vysokou částku ze svých příjmů a úspor. Největší průměrný výdaj na osobu pak připadá na samostatně činné příslušníky.

Dle statistik ČSÚ byl v roce 2021 počet absolventů studia vysokých škol (jak veřejných, tak soukromých) 60 547. Tedy 60 547 čerstvých absolventů hledalo, popřípadě i nadále hledá příležitost pro uplatnění svých čerstvě nabytých schopností a znalostí. Ve většině případů nemají mladí obyvatelé problém se za výhodnou pracovní příležitost stěhovat i na druhou stranu České republiky. Výrobní závod využije jak absolventy technických oborů, tak oborů spojených s ekonomikou či financemi. Pro výrobní závod je to možnost

získat novou pracovní sílu s vysokoškolským vzděláním (pro vybrané pozice), která by mohla přinést řadu nových a pokročilých nápadů na změny či inovace (ČSÚ, 2023f).

## **6.4 Mezoprostředí**

Pro prozkoumání mezoprostředí podniku autorka používá Porterův model pěti konkurenčních sil.

### **6.4.1 Odběratelé**

Výrobní závod v Jablonci nad Nisou prodává své produkty po celé České republice, ale část portfolia je také exportována do cca 50 zemí světa. Prodej je uskutečňován přes prodejní organizace společnosti ABB s.r.o. v jednotlivých zemích či regionech. Předmětem prodeje jsou částečně elektroinstalační výrobky (vyráběné v závodě Jablonec nad Nisou), ale také finálně dokončené výrobky jiných jednotek společnosti ABB s.r.o. (R. Janoušová, osobní komunikace, 12. 9. 2022).

Otázka je, co je možné si představit pod pojmem finálně dokončené výrobky. V rámci celé nadnárodní korporace ABB funguje výroba typu kooperace. Výroba výrobku nemusí probíhat výhradně v rámci jednoho výrobního závodu. To znamená, že závod v Jablonci nad Nisou převezme částečně zpracovaný výrobek od závodu v jiném městě či v jiné zemi. Polotovary zpracuje do finální podoby výrobku a následně ho prodá odběrateli. V tuzemsku tento prodej zajišťuje LSU (Lokální prodejní organizace v oblasti výrobků nízkého napětí). LSU se věnuje nejen prodeji výrobků vyrobených v rámci tohoto závodu, ale i dalším, které spadají pod oblast nízkého napětí. Největší část prodeje je realizována přes distribuční kanál velkoobchodů, které dále dodávají produkty do maloobchodů, montážním firmám či v některých případech koncovým zákazníkům. Výrobní závod provozuje také e-shop (R. Janoušová, osobní komunikace, 12. 9. 2022).

Spolupráce s těmito odběrateli (velkoobchody) se řídí stanovenými podmínkami. Výrobní závod spolupracuje zpravidla se stálými a dlouholetými zákazníky, kterých si velmi váží. Postavení společnosti je v porovnání s odběrateli vedoucí. ABB je společnost, která je odběrateli hojně vyhledávána. Další příležitost, která se přiklání na stranu výrobního závodu, je skutečnost, že konkurenčních hráčů na trhu není příliš mnoho. Spíše se jedná o menší počet konkurujících podniků, které ovšem méně početnou konkurenci vyrovnávají svou silou. Navíc se jedná o firmu s dlouholetou historií a tradicí, které v lidech vyvolávají pocit důvěry. Zákazníci značku ABB vnímají jako záruku kvality

poskytovaných služeb, a proto se k nákupu jejich produktů rádi vrací (R. Janoušová, osobní komunikace, 12. 9. 2022).

V jabloneckém závodě se ve většině případů vyrábí velké série výrobků, jedná se tedy o hromadnou výrobu. S ohledem na tuto skutečnost je velmi obtížné a téměř nerealizovatelné snažit se přizpůsobit výrobky jednotlivým přáním a požadavkům zákazníka. Výroba na zakázku je realizována pouze ve výjimečných případech, ale rozhodně není možné ji uplatňovat na standardním výrobku. Ve výrobě zpravidla k této skutečnosti nedochází. Společnost monitoruje požadavky zákazníků, trendy v zařizování interiérů, nároky na komfortní bydlení, inteligentní systémy a mnoho dalších faktorů. Následně podle toho reaguje rozšiřováním portfolia výrobků, vyvíjením nových designů, technologií apod. (R. Janoušová, osobní komunikace, 12. 9. 2022).

Proces prodeje v praxi funguje následovně: ***Zájemce zašle oficiální objednávku (nejčastěji v elektronické podobě, ale používají se i propojené systémy např. EDI nebo cBOL). Objednávku nemusí uplatnit pouze hlavní sídlo odběratele, ale také některé z jeho poboček. Odpovědný pracovník objednávku přijme, zkontroluje dostupnost objednaného zboží a potvrdí odběrateli termín dodání. Pokud všechny tyto činnosti uskuteční, posílá objednávku dále do procesu (tzn. k uskutečnění její realizace).*** Veškeré procesy od objednávky, plánování a řízení výroby, vyskladnění až po konečnou fakturaci a případné reklamace jsou řízeny systémem SAP. SAP je program, který v podniku řídí a propojuje téměř vše (R. Janoušová, osobní komunikace, 12. 9. 2022). Viz technologické okolí podniku v rámci analýzy makroprostředí.

ABB s.r.o. dodává své výrobky mnoha odběratelům. Podnik si váží každého, kdo v něj vkládá svou důvěru. Ovšem pokud autorka posoudí rovnocennost jejich vyjednávací síly, tak dominantnějším postavením disponuje výrobní závod vůči svým odběratelům. Autorka nepopírá skutečnost, že konkurence je v tomto odvětví silná, ale ABB s.r.o. se stále řadí mezi jedny z nejsilnějších hráčů tohoto trhu. Podnik svým odběratelům nabízí vysokou kvalitu a jedinečný design produktů, díky čemuž získává prostor pro kladení podmínek při vyjednávání s odběrateli. Velká síť odběratelů a vedoucí postavení při vyjednávání se zákazníky je pro výrobní závod příležitostí. Autorka uvádí alespoň úzký výběr těch, které lze považovat za klíčové odběratele (R. Janoušová, osobní komunikace, 12. 9. 2022).



**ELKOV elektro, a.s.** je velkoobchod věnující se zejména prodeji elektromateriálu a svítidel. Společnost s hlavním sídlem v Brně provozuje 29 prodejních skladů v České republice. Mezi základní sortiment se řadí: kabely, vodiče, elektroinstalační krabice, trubky, lišty, kabelové žlaby, vypínače, rozvaděče, jističe, pojistky, chrániče, přepěťové ochrany, modulové přístroje, relé, měřicí přístroje, transformátory, elektroměry, termostaty, spínací hodiny, topné rohože, svítidla a světelné zdroje (ELKOV ELEKTRO, 2023).

**Sonepar Česká republika** je francouzská nezávislá rodinná společnost s významným postavením na globálním trhu věnující se B-TO-B distribuci. Do 40 zemí světa dodává přes 100 značek elektroinstalačních výrobků. Řadí se tak mezi jedny z významných odběratelů výrobního závodu ABB s.r.o. v Jablonci nad Nisou (SONEPAR, 2023).

**K&V ELEKTRO** je český velkoobchod, který byl založen roku 1991. V současné době zaměstnává přibližně 400 zaměstnanců, kteří zajišťují provoz 19 poboček na území České republiky (K&V ELEKTRO, 2023).

#### **6.4.2 Dodavatelé**

Seznam dodavatelů výrobního závodu je velmi dlouhý. Zahrnuje nejen dodavatele materiálu potřebného pro výrobu, ale také nedokončených výrobků či dodavatele tzv. strategického nákupu: kancelářské potřeby, pracovní oděvy a jakékoliv další potřeby výrobního závodu, které nesouvisí přímo s výrobou (R. Janoušová, osobní komunikace, 13. 9. 2022).

ABB s.r.o. klade velmi přísné podmínky na své dodavatele. Pravidelně je prováděna kontrola kvality dodávaného materiálu a služeb, které jsou poskytovány dodavateli. Rozhodujícími faktory jsou cena, kvalita, rychlost a flexibilita dodávek, servis připadající k nákupu. Výběr dodavatele podléhá téměř vždy výběrovému řízení, kdy vhodný kandidát musí projít hned několika koly. Výrobní závod potenciální dodavatele oslovuje vypsáním výběrového řízení, ale zahrnuje do výběru i již dříve zasláné nabídky dodavatelů, pokud jsou stále platné (R. Janoušová, osobní komunikace, 13. 9. 2022).

Ve většině případů je ABB s.r.o. dominantnějším článkem než dodavatel. Rozhodující je ovšem druh dodávaného materiálu. Například v minulosti se nacházel výrobní závod ve slabším postavení v okamžiku, kdy hledal vhodného dodavatele porcelánu. Bylo potřeba zajistit vhodný a kvalitní porcelán, který by vydržel následnou montáž elektroinstalace, aniž by docházelo k jeho praskání a rozbíjení. V tomto případě výrobní

závod neměl na výběr mnoho kandidátů, a tudíž si nemohl dovolit ve velké míře smlouvat např. o ceně atd. (R. Janoušová, osobní komunikace, 13. 9. 2022).

Na žádost vedení společnosti ABB s.r.o. autorka nezmiňuje v bakalářské práci jmenovitě společnosti, které jsou jejich dodavateli. Z důvodu zachování dobrých obchodních vztahů si společnost nepřeje tuto informaci zveřejňovat.

### **6.4.3 Síla konkurence**

V rámci jakéhokoliv výrobního závodu či pobočky nesoucí název ABB s.r.o. platí přísná pravidla, která mají za cíl chránit trh a koncového zákazníka. Společnost je férovým hráčem, který dosahuje svého úspěchu pouze dobře odvedenou prací, nikoliv parazitováním na svých protihráčích. To znamená, že chce chránit nejen sebe, ale také svou konkurenci. Z důvodu existence tohoto striktně dodržovaného kodexu se autorka zdržuje jmenovitého porovnávání výrobního závodu s jeho klíčovými konkurenty. Ovšem z obecného hlediska autorka soudí, že konkurence je v odvětví poměrně silná.

#### **Mezi konkurenty lze řadit:**

**Schneider Electric** je mezinárodní elektrotechnický koncern, který zásobuje trh již 25 let. Společnost disponuje mnoha výrobními závody, kdy jeden z těchto článků se nachází na území města Písek v České republice. Jedná se o jednu z největších továren této společnosti v Evropě. Orientují se především na průmyslové komponenty jako jsou spínače a tlakové spínače. Jedná se o továrnu, která zaměstnává více jak 500 zaměstnanců. Podnik si zakládá především na ruční a částečně poloautomatické montáži svých výrobků. Velkou výhodou podniku je vhodně uspořádané pracoviště, které má podobu tzv. U-linky. Zpravidla jsou na jejich obsluhu sestavovány týmy o 2 a více operátorech. Schneider Electric je velmi silnou konkurencí. Je dodavatelem elektroinstalačního materiálu velkoobchodů po celé České republice (SCHNEIDER ELECTRIC, 2023).

**OBZOR Zlín** je menší podnik než ostatní konkurenti. Ovšem to neznamená, že není považován za silného konkurenta. Jedná se o podnik, který vznikl roku 1965. V současné době pod jeho vedením pracuje přibližně 300 lidí. Jejich záměr je směřován převážně na výrobu a následnou distribuci drobných elektromechanických výrobků. Součástí jejich nabídky jsou také díly pro automobilový průmysl, kovové díly, vstřikování plastů či výsek těsnění. Závody OBZORU Zlín jsou situovány ve Zlíně, Uherském Hradišti a Olomouci (OBZOR, 2023).

**Legrand** je francouzská společnost, která je považována za dalšího světového lídra v oboru elektroinstalací a informačních sítí. V České republice působí již od roku 1992. Svůj úspěch zakládá především na základě neustálého zdokonalování technologií. Společnost se orientuje také na vývoj produktů chytré domácnosti (Legrand, 2023).

Veřejně známým faktem je, že všechny společnosti jsou si navzájem silnými hráči. Konkurenční prostředí je tedy značné, přestože poměrně malé. Pro podnik bude vždy představovat určitou hrozbu. Podle mínění autorky je potřeba chování konkurence neustále sledovat. Z důvodu dodržení kodexu společnosti autorka nezmiňuje žádné bližší informace.

#### **6.4.4 Potenciální konkurence**

Jako v každém jiném odvětví i zde hrozí vznik nového podniku, který se stane konkurencí již stávajícím hráčům na trhu. Čím vyššího zisku lze v daném odvětví dosáhnout, tím více je prostředí lákavé pro potenciální konkurenty. Vstup nového podniku není příliš složitý z hlediska regulací stanovených státem. Není zde vyžadováno žádné zvláštní povolení či podmínky stanovené státem, které by bránily v založení nového podniku. Za možnou bariéru vstupu lze považovat potřebu poměrně vysokého základního kapitálu. Je potřeba nakoupit velmi drahá zařízení potřebná pro zajištění výroby včetně žádoucích moderních technologií. Důležité je také nalézt strategicky vhodný pozemek pro založení společnosti. Další bariérou je zavedená značka již existujících konkurentů. V rámci tohoto odvětví zpravidla najdeme silné podniky s dlouholetou tradicí a zákazníky oblíbenou značkou. Je velmi těžké se prosadit na trhu, který je již z velké části ovládaný těmito hráči. S tímto problémem souvisí také síť odběratelů. Možnou bariérou je neschopnost získat nové zákazníky, kteří jsou již věrní stávajícím značkám. Potenciální konkurence by se mohla snažit získat nové zákazníky zaručením nejlepší kvality a dalšími výhodnými službami, které by k nákupu zákazníkům nabízela či nabídkou nižších cen než u konkurence. Ovšem nastává otázka, zda by odběratelé riskovali neznámou a nezkoušenou značku, nebo zda by se rozhodli pro osvědčené produkty, přestože by to obnášelo zaplacení vyšší kupní ceny (R. Janoušová, osobní komunikace, 13. 9. 2022).

## **6.5 Mikroprostředí**

Autorka uvádí analýzu mikroprostředí ve shodě s definicí interního prostředí podniku dle Hanzelková a kol. (2017). Ta je zmíněna již v rámci teoretické části bakalářské práce.

### **6.5.1 Faktory vědecko-technického rozvoje**

Společnost ABB s.r.o. není označována za technologického průkopníka jen tak. Svého obrovského úspěchu dosáhla především kvůli neustálému zlepšování svých produktů a díky snaze přinášet na trh novinky. Pro tyto účely funguje ve výrobním závodě samostatné oddělení, které se věnuje oblasti výzkumu a vývoje výrobku. Jejich úkolem je především vyvíjet nové výrobky a inovovat stávající. S ohledem na skutečnost, že jednou z nejvýše postavených hodnot společnosti je především spokojenost jejich zákazníků, tak je potřeba neustále zjišťovat požadavky odběratelů. Nejčastěji se tak děje na základě přímé komunikace se zákazníky. V případě zavedení nového designu je prováděn průzkum trhu v rámci probíhajících veletrhů, kdy tak průzkum může pokrýt i vzorek veřejnosti. V podniku je vítána kreativita a tvořivost lidí. Podnik se v tomto ohledu snažil zaměstnance podpořit tím, že zřídil tzv. Talentový program. Talentový program není součástí jen jedné jednotky, ale je globální aktivitou ABB s.r.o. To znamená, že program je provozován nejen v rámci České republiky, ale také v zahraničí. Celý program funguje na principu toho, že jsou nominováni vybraní pracovníci, kteří si mohou vybrat z řady témat a následně pracují na řešení problému formou projektu. Pokud je jimi navržené řešení přínosné, tak je možná realizace. O případné realizaci rozhoduje management společnosti (R. Janoušová, osobní komunikace, 14. 9. 2022).

### **6.5.2 Marketingové a distribuční faktory**

Podíl výrobního závodu na trhu je významný. V oblasti vypínačů a zásuvek činí až 80 %. V ostatních segmentech se jedná o nižší hodnoty, ale i tak jsou velmi výrazné.

Pro výrobní závod je důležité mít představu o svých zákaznících a situaci na trhu. Vyčleněný personál pravidelně provádí průzkumy trhu. Jsou využívány komplexní kvantitativní průzkumy, ale také kvalitativní šetření pro poznání zákazníků a současného stavu trhu. Příkladem kvalitativního průzkumu může být anketa o spokojenosti zákazníka s konkrétním výrobkem, která bývá uveřejněna zpravidla na sociální síti Facebook. Využívá se zejména pro zjištění míry spokojenosti koncového zákazníka se značkou

a známostí samotné značky. Konkurence je tedy společností neustále sledována, je sledováno její chování a také postavení na trhu (R. Janoušová, osobní komunikace, 14. 9. 2022).

### **Životní cyklus produktů společnosti ABB s.r.o.**

Jablonecký závod nabízí široký sortiment produktů. Společnost průběžně optimalizuje své portfolio výrobků včetně řešení a služeb z hlediska jejich strategického významu a jejich shody s celkovou koncepcí ABB s.r.o. Autorka zde také představuje produkty výrobního závodu z hlediska fází životního cyklu výrobku. V současné době do každé z fází spadá některý z produktů. Nejméně produktů se nachází ve fázi **zavedení**. V současnosti výrobní závod nemá v rámci sortimentu vypínačů a zásuvek produkt, který by byl teprve uváděn na trh a byla by rozhodující prognóza jeho dalšího vývoje a růstu. V blízké budoucnosti je plánem společnosti přijít například s novými návrhy designu. Fáze zavedení je velmi úzce propojená s marketingovou komunikací. Je potřeba informovat veřejnost o zavedení nového výrobku na trh a využít některých z marketingových podpůrných aktivit, aby bylo dosaženo podpory prodeje. Důležitá je především komunikace s velkoobchody, které jsou hlavním distribučním kanálem, ale také oslovení široké veřejnosti, tedy tzv. zatraktivnění produktu. Dalším významným faktem je, že pokud chtějí uvést na trh nový produkt, musí být zajištěno splnění odpovídající certifikace a podmínek trhu.

Nejhojnější zastoupení je možné nalézt ve fázi **zralosti**. Fáze **nasycení** je ve výrobním závodě známa jako tzv. výběh. Jedná se o fázi, kdy tržby podniku plynoucí z prodeje těchto produktů již nejsou tak výrazné. Firma tak většinou zvažuje jejich stáhnutí z trhu. Doprodají se veškeré zásoby a ve výrobě se již dále nepokračuje. Zde je možné využít jako příklad designovou řadu Classic. V minulosti byla tato řada instalována do budov, kde byly zavedené lištové instalace. Tedy nejčastěji našly své využití v panelových domech (R. Janoušová, osobní komunikace, 14. 9. 2022).

### **Reklamní prostředky společnosti**

Stejně jako většina ostatních společností využívá ABB s.r.o. několik druhů reklam. Komerční reklama má ve většině případů vliv hlavně na koncového zákazníka. Výrobní závod dodává sortiment elektroinstalačního materiálu na lokálním trhu převážně do elektrotechnických velkoobchodů. Velkoobchody následně své produkty prodávají dále do maloobchodů, montážním firmám či koncovým zákazníkům. Zpravidla pouze

koncový zákazník je ovlivněn komerční reklamou natolik, že se rozhodne produkt značky ABB v maloobchodě či velkoobchodě koupit nebo si vyžádat určitý design pro instalaci (např. od firmy, která mu realizuje stavbu nového domu). Příkladem takového druhu reklamy může být inzerce v časopisech o bydlení. Využívání sociálních sítí je v současné době samozřejmostí. Společnost působí na platformách Instagram, Facebook, LinkedIn, YouTube nebo také Twitter. Široká veřejnost zde může sledovat novinky nejen z výroby či prodeje, ale také mnoho zajímavých firemních informací. Pověřený tým pracovníků pravidelně sociální sítě spravuje a informuje tímto způsobem širokou veřejnost. Dalším využívaným druhem reklamy je vydávání odborných časopisů a médií. Nemusí se vždy jednat pouze o inzerci, společnost publikuje i vlastní odborné články. V souvislosti s reklamou je důležité zmínit také tzv. Product Placement (skrytá reklama). Společnost ABB s.r.o. využívá i tento druh reklamy. Např. v pořadu České televize Bydlet jako. V pořadu jsou vidět produkty značky ABB, což pro firmu opět znamená formu reklamy a produkty společnosti se díky tomu dostávají do povědomí veřejnosti. Společnost také disponuje velkým výběrem tiskovin a propagačních předmětů, které jsou určeny nejen pro obchodní partnery, ale také pro širokou veřejnost (R. Janoušová, osobní komunikace, 14. 9. 2022).

Pro výrobní závod může být možnou reklamou řada eventů, které pořádá. Pořádání těchto specifických akcí pomáhá podniku si udržet přízeň svého okolí a vlastních zaměstnanců. V následujícím textu autorka uvádí výběr eventů, které pořádá výrobní závod v Jablonci nad Nisou.

**Hrátky s drátky:** Jedna z pravidelně realizovaných akcí, kdy jeden den v roce jsou sezvány do prostorů společnosti děti, které si mohou užít den plný zábavy s ABB. Mohou si různě sestavovat stavebnice atd. Většinou se jedná zejména o děti zaměstnanců podniku.

**Den otevřených dveří:** Občas se otevřou brány podniku veřejnosti a je možné si prohlédnout celý závod zblízka. Veřejnost má tak výjimečnou šanci se dostat i do prostorů, kde probíhá výroba či montáž produktů.

**MTB cup:** Jedná se o závod na horských kolech napříč Jizerskými horami, který se stal symbolickou tradicí.

**Tanvaldský Handyday:** Společnost ABB s.r.o. již několik let podporuje a sponzoruje Tanvaldský Handy desetiboj.

## **Balení výrobků a marketing produktu**

Výrobní závod je vlastníkem několika ochranných známek a průmyslových vzorů, které chrání jejich nejlepší nápady a ideje. Design, logo a motto chrání hned 9 ochranných známek. Pro zabezpečení navržených tvarů a technických řešení je k dispozici 5 průmyslových vzorů (R. Janoušová, osobní komunikace, 14. 9. 2022).

Všechny výrobky musí být kvalitně zabalené. Mezi hlavní výrobky se řadí zejména zásuvky a vypínače. Zatím se nepodařilo přijít na způsob, jak lze omezit podíl plastu a papíru, protože všechny produkty musí být řádně obalené, aby nedošlo k jejich poškození nebo poškrábání během jejich distribuce. Nejčastěji se zboží zabalí do krabic, které se následně naskládají na paletu. Palety jsou následně nakládány na dopravní prostředky logistických společností, které zajišťují distribuci objednávek k zákazníkům (R. Janoušová, osobní komunikace, 14. 9. 2022).

## **Cenová strategie**

Mezi marketingové faktory se také neodmyslitelně řadí zvolená cenová strategie. Pro stanovení ceny jsou zde využívány dva přístupy. Nákladová a konkurenční strategie. Podnik se snaží stanovit cenu, která by pokryla jeho náklady a zisk. Zároveň se snaží stanovit optimální hodnotu, která by se držela na stejné úrovni jako u konkurenčních subjektů. Znamená to, že prodejní cena produktu musí být akceptovatelná zákazníkem, konkurenceschopná, musí pokrýt náklady a přinést zisk (R. Janoušová, osobní komunikace, 14. 9. 2022).

### **6.5.3 Faktory výroby a řízení výroby**

V následujícím textu jsou vymezeny jednotlivé faktory týkající se výroby a také jejího řízení, které mohou být pro úspěch podniku rozhodující.

#### **Výroba a její plánování**

Výrobní závod se v současné době může pyšnit přibližně 14 000 druhy finálních výrobků. Většina výroby probíhá přímo v areálu společnosti. Pro výrobu využívá řadu nejnovějších technologií. V rámci prvovýroby jsou v provozu lisovny kovů, ohýbací automaty, kovoobráběcí rychlolisy, tvářicí stroje a válcovačky. Výrobní závod disponuje mimo jiné vlastní výrobnou šroubů, které potřebuje k finální montáži výrobků. Není to zcela standardní záležitost, většina závodů již hotové šrouby nakupuje od dodavatelů. Další zajímavou technologií je tzv. galvanizovna, která je využívána pro pokovování ploch.

V souvislosti s touto technologií musí být zajištěna samostatná část odpadového hospodářství. Během procesu pokovování vzniká chemický odpad, který je potřeba zlikvidovat odpovídajícím způsobem. Pro zpracovávání plastové hmoty je využívána lisovna plastů, která disponuje 36 lisy. V rámci výrobního závodu lze najít ještě tzv. nástrojárnu. Nástrojárna nesouvisí přímo se samotnou výrobou, ale je využívána pro výrobu vlastních nástrojů, řezů, forem do lisů, výrobních linek a montážních pracovišť (R. Janoušová, osobní komunikace, 15. 9. 2022).

Základem výroby je 5 montáží, kde se uplatňují jak montážní automaty, tak mnoho manuálně ručních pracovníků. Využití zde našel také robot Yumi z produkce ABB. Výrobní závod navazuje spolupráci i s jinými oblastmi. Jedná se o dokonalou kooperaci s menšími podniky, které mohou vybrané druhy součástí či činností do podniku dodávat. Příkladem může být spolupráce s Věžeňským zařízením Rýnovice či společností Preciosa, a.s. (R. Janoušová, osobní komunikace, 15. 9. 2022).

Plánování výroby se odráží od 3 základních skutečností:

- **předběžný odhad výroby,**
- **kapacity skladů a stanovené skladové limity,**
- **počet a struktura objednávek.**

Na základě těchto informací vypracuje **oddělení pro plánování** roční plán, podle kterého se celý proces výroby musí řídit. Pracovní doba se mění dle charakteru pracovního místa. Funguje zde jednosměnný provoz, dvousměnný provoz, ale v případě lisovny plastů dokonce nepřetržitý provoz (R. Janoušová, osobní komunikace, 15. 9. 2022).

### **Společnost a její přístup k životnímu prostředí**

ABB s.r.o. je velmi aktivní v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí. Samozřejmostí je zpracování zbylého odpadu, který se dá znovu použít ve výrobě. Odpad, který podnik nedokáže žádným užitečným způsobem dále zpracovat, je recyklován. Po celém areálu firmy jsou rozmístěné popelnice určené pro třídění odpadu. ABB je dále držitelem certifikátů ČSN ISO 14001, ČSN ISO 45001 a ČSN ISO 9001. Jedná se o certifikáty, jejichž vlastnictví podnik musí pravidelně obhajovat.

- ***ČSN ISO 14001: systém EMS (environmentálního managementu)***
- ***ČSN ISO 45001: ochrana zdraví zaměstnanců a jejich bezpečnosti při práci***
- ***ČSN ISO 9001: management kvality***



V rámci celé společnosti ABB s.r.o. (tedy i v jabloneckém závodě) striktně platí tzv. **ABB Way Forward**. Jedná se o souhrn bezpečnostních pravidel a pravidel životního prostředí, která zaměstnanci společnosti ABB s.r.o. musí dodržovat.

Zájem výrobního závodu o životní prostředí je viditelný i v rámci eventů, které pořádá. Autorka zmiňuje zejména **sázení stromů v rámci spolupráce s Českými lesy**. ABB nejen že finančně podporuje jejich výsadbu, ale také samotní pracovníci výrobního závodu se podílejí na jejich sázení. Společnost se tak alespoň částečně snaží kompenzovat negativní dopady, které její výroba zanechává na životním prostředí.

#### **6.5.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Pracovní zdroje jsou neodmyslitelnou složkou, která podnik ve velké míře ovlivňuje. V následujícím textu autorka bakalářské práce zmiňuje základní aspekty, které se týkají podnikových a pracovních zdrojů podniku.

##### **Získávání pracovních zdrojů**

Jako každý jiný podnik se i společnost ABB s.r.o. potýká s potřebou získání nového zaměstnance. Výrobní závod disponuje vlastním náborovým centrem, které se nenachází přímo v Jablonci nad Nisou, ale jedná se o centrální náborové centrum. Toto náborové centrum je v celém procesu přijímání nových pracovních sil nejdůležitějším článkem. V některých případech se využívají personální agentury. Jen výjimečně se u vybraných pozic využívá tzv. **headhunting**. Služeb headhunterů se využívá pouze v tom případě, že vhodného kandidáta nezískalo náborové centrum ani žádná z personálních agentur. V případě společnosti ABB s.r.o. se postupuje podle předem nastaveného plánu. Jestliže je vypsán konkurz na volnou pozici, tak se nejdříve provádí interní inzerce. Tedy jako první se hledá vhodný kandidát v řadách již stávajících zaměstnanců. Pro stávající zaměstnance je to příležitost možného kariérního růstu. Dokud není interní inzerce dokončena, nemůže být toto volné místo zveřejněno. Jak v případě interní, tak externí inzerce probíhá několik výběrových kol. (R. Janoušová, osobní komunikace, 16. 9. 2022).

##### **Přístup společnosti k zaměstnancům**

Vzhledem k tomu, že spokojenost zaměstnanců je pro výrobní závod velmi důležitá, tak poskytuje celou řadu výhod a benefitů. Dbají na to, aby se jim dostávalo náležitých vzdělání. Výrobní závod pro své zaměstnance zajišťuje kromě povinného zákonného

školení také výuku jazyků, popřípadě podle potřeby další odborné vzdělání, které potřebují k výkonu své práce. Samozřejmostí v tak obrovském výrobním závodě, který zaměstnává poměrně velké množství zaměstnanců, je existence odborů. Konkrétně spadají pod působnost OS KOVO (R. Janoušová, osobní komunikace, 16. 9. 2022).

Seznam benefitů poskytovaných zaměstnancům závodu je autorkou přiložen v rámci této bakalářské práce jako příloha A.

Zaměstnanci se také mohou účastnit společných mimopracovních aktivit. Např. vlastní aplikace s názvem **Firma jako tým** nabízí zaměstnancům možnost se zapojit do sociální integrace v rámci celé ABB s.r.o. v České republice. Do aplikace jsou zadávány různé úkoly a výzvy, které mohou uživatelé plnit. Často se jedná o soutěže s možností výhry nějaké ceny, ale mnohdy se jedná i o pouhé výzvy, kdy mezi sebou mohou zaměstnanci navzájem soutěžit. Podporuje to zejména komunikaci na pracovišti, mezilidské vztahy, fyzickou aktivitu mimo práci či týmovou spolupráci (R. Janoušová, osobní komunikace, 16. 9. 2022).

Pro výrobní závod a jeho vedení je velmi důležitý názor jejich zaměstnanců. Pokud některý z podřízených přijde s nápadem, který by mohl vést ke zlepšení, tak se může pokusit svůj nápad zrealizovat. Návrh musí předložit svému vedoucímu, který daný příspěvek posoudí, popřípadě předá dále ke zpracování. Vedoucí pracovníci se zajímají také o spokojenost svých podřízených. Pokud se zaměstnanec dostane do situace, kdy je potřeba řešit některý z problémů týkajících se pracovních záležitostí či konfliktů na pracovišti, tak odpovědný vedoucí pracovník začne záležitost neodkladně řešit, dokud nepřijde s možným řešením problému. Díky dobře nastavené organizační struktuře má každý podřízený jasně daného nadřízeného. To znamená, že každý zaměstnanec ví, na koho přesně se s daným problémem obrátit (R. Janoušová, osobní komunikace, 16. 9. 2022).

### **6.5.5 Faktory finanční a rozpočtové**

V následujícím textu autorka zmiňuje základní finanční ukazatele, které popisují finanční situaci celé společnosti ABB s.r.o. Veškeré uvedené informace jsou založeny na skutečných datech získaných z účetních závěrek podniku, které jsou dostupné ve Sbírce listin na portálu Justice (2023). Autorka dále uvádí, že veškeré následující informace se vztahují k celému podniku ABB s.r.o., protože účetní závěrka je sestavována hromadně na základě finančních výsledků všech poboček a výrobních

závodů vyskytujících se na území České republiky. Není tedy možné provést finanční analýzu pouze jednoho článku v podobě výrobního závodu ABB s.r.o. v Jablonci nad Nisou. Výrobní závod si nepřeje zveřejnit interní informace týkající se jeho finančního hospodaření, aby nedošlo k jejich neoprávněnému využití konkurencí.

Jednoduše určit, jakým podílem se konkrétně jablonecký závod podílí na finančním výsledku ABB v České republice, je skoro nemožné. Vzhledem ke komplikovanosti struktury, která zahrnuje propojení lokálních výrobních závodů s prodejními toky, rozdělováním globálních nákladů, a hlavně dělením mezi 4 různé odvětví, které ABB v České republice zahrnuje. Jsou to Elektrotechnika (zahrnující i výrobní závod v Jablonci nad Nisou), Robotika a automatizace, Pohony a Procesní automatizace. (R. Janoušová, osobní komunikace, 5. 4. 2022).

Společnost ABB s.r.o. má povinnost sestavovat:

- **rozvahu v plném rozsahu,**
- **výkaz zisku a ztráty,**
- **přehled o peněžních tocích,**
- **přehled o změnách vlastního kapitálu,**
- **přílohu.**

Společnost má také povinnost nechat účetní závěrku ověřit auditorem. Autorka v rámci přílohy B přikládá vstupní data, která byla použita pro výpočet ukazatelů.

### Ukazatele likvidity

Tabulka 2: Vypočtené hodnoty pro vybrané ukazatele likvidity za poslední čtyři roky

<i>Období</i>	<i>Běžná</i>	<i>Rychlá</i>	<i>Hotovostní</i>
<i>2021</i>	1,223	0,782	0,003
<i>2020</i>	1,552	1,098	0,002
<i>2019</i>	1,249	0,84	0,004
<i>2018</i>	1,037	0,607	0,009
<i>Doporučené hodnoty</i>	1,8–2,5	1–1,5	0,2–0,5

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů a materiálů z portálu Justice, 2023

Z tabulky č. 2 je zřejmé, že při porovnání vypočtených hodnot vybraných druhů likvidity s hodnotami, které jsou doporučeny dle odborné literatury, se podnik vždy nachází lehce mimo optimální interval. To však ještě neznamená pro podnik žádný výrazný problém. Jedná se pouze o obecná doporučení. Rozhodující při porovnávání hodnot vybraných

ukazatelů může být také odvětví, ve kterém se podnik pohybuje. Je tedy většinou přínosné zohlednit i hodnoty finančních ukazatelů dalších konkurenčních podniků v odvětví.

Ukazatel běžné likvidity se nachází lehce pod doporučeným intervalem. Zhodnocení autorky je, že firma by si mohla vést v rámci celkové likvidity lépe, ale stále to neznamená, že společnost není vůbec schopna hradit své krátkodobé závazky. Firma by se měla snažit udržet ukazatel obecné likvidity na této úrovni, popřípadě se pokusit o jeho zlepšení. Přesto autorka neshledává situaci nikterak kritickou.

Při porovnání hodnot pohotové likvidity je viditelné, že podnik splňoval doporučené hodnoty pouze v roce 2019. V ostatních obdobích se pohotová likvidita pohybuje lehce pod dolní hranicí doporučeného intervalu. Pokud by podnik chtěl vylepšit hodnotu své pohotové likvidity, měl by se zaměřit na snižování svých zásob. Příkladem autorka může uvést jejich případný prodej.

Z hodnot hotovostní likvidity je zřejmé, že podnik nedisponuje příliš velkými zásobami finančního majetku. Tedy hodnoty jsou spíše nižší než doporučené ovšem fungování a úspěch podniku to prozatím neovlivňuje.

### **Ukazatele rentability**

Za pomoci rentability podnik může měřit výnosnost vloženého kapitálu. Autorka opět uvádí hodnoty pro čtyři po sobě jdoucí období (2018-2021).

Tabulka 3: Vypočtené hodnoty pro vybrané ukazatele rentability za poslední čtyři roky

<i>Období</i>	<i>ROA</i>	<i>ROCE</i>	<i>ROS</i>	<i>ROE</i>
<i>2021</i>	14,5 %	52,2 %	10 %	43,3 %
<i>2020</i>	14,6 %	38,6 %	8,8 %	30,3 %
<i>2019</i>	4,6 %	16,3 %	9,9 %	12,6 %
<i>2018</i>	10,6 %	50,6 %	6,5 %	37,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů a materiálů z portálu Justice, 2023

Autorka u výpočtu většiny ukazatelů pracovala s formou zisku v podobě EBIT, tedy výsledkem hospodaření před zdaněním a úroky. Dle Knápková a kol. (2017) je možné při použití této formy zisku měřit výkonnost podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení. Pouze v případě ukazatele ROE autorka využívá pro výpočet formu zisku v podobě čistého zisku (EAT). Autorka v následujícím textu uvádí interpretaci hodnot jednotlivých ukazatelů pro rok 2021.

- **ROA:** Míra zhodnocení aktiv společnosti, aniž by bylo rozlišováno, zda byly financovány vlastními či cizími zdroji činila **14,5 %**.
- **ROS:** 1 Kč získaných tržeb přinesla **10 %** čistého zisku.
- **ROE:** Z každé 1 Kč, která byla do podniku vložena, získal podnik **43,3 %** zisku.
- **ROCE:** Podniku v roce 2021 přinesly dlouhodobě investované prostředky **52,2 %** zisku.

V tabulce č. 3 je vidět porovnání hodnot ukazatelů v čase. Tabulka poukazuje na skutečnost, že v roce 2019 došlo k výraznému poklesu téměř všech ukazatelů rentability oproti ostatním obdobím (s výjimkou ukazatele ROS). Nejpravděpodobnější příčinou je výrazně nižší hodnota výsledku hospodaření před zdaněním a úroky v daném roce.

### Ukazatele zadluženosti

V následujícím textu je provedena analýza ukazatelů zadluženosti pro období 2018-2021.

Tabulka 4: Vypočtené hodnoty pro vybrané ukazatele zadluženosti za poslední čtyři roky

<i>Období</i>	<i>Celková zadluženost</i>	<i>Míra samofinancování</i>	<i>Úrokové krytí</i>
<b>2021</b>	72,3 %	27,5 %	41,5
<b>2020</b>	62,2 %	37,7 %	29,96
<b>2019</b>	71,7 %	28,2 %	19,44
<b>2018</b>	78,8 %	20,9 %	15,97

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů a materiálů z portálu Justice, 2023

V roce 2021 byl celková zadluženost podniku ve výši **72,3 %**. Z toho lze usoudit, že podnik používá k financování svých aktiv z velké části hlavně cizí zdroje. V případě samofinancování činí hodnota ukazatele **27,5 %**. Tedy pokud firma splatí veškeré své závazky, tak jí zůstane **27,5 %** z celkových aktiv podniku. Vzhledem k tomu, že je vyšší míra celkové zadluženosti, tak je logické, že míra samofinancování bude naopak nižší. Z hlediska úrokového krytí si v **roce 2021** vedl podnik velmi slušně. Hodnota úrokového krytí činila **41,5**. Tedy zisk před zdaněním a úroky je **41,5krát** vyšší než nákladové úroky podniku. To znamená, že podnik má poměrně velkou schopnost splácet úvěry. Oproti předchozím obdobím si výrazně polepšil. Při porovnání jednotlivých ukazatelů v čase je viditelné, že v případě zadluženosti a ukazatele samofinancování si podnik vedl nejlépe v roce 2020.

## Ukazatele aktivity

V rámci finanční analýzy je provedena také analýza aktivity podniku. Výpočet vybraných ukazatelů je vztahován na období 2018-2021.

Tabulka 5: Vypočtené hodnoty pro vybrané ukazatele aktivity za poslední čtyři roky

<i>Období</i>	<i>Obrat aktiv</i>	<i>Obrat zásob</i>	<i>Doba obratu zásob</i>	<i>Doba splatnosti pohledávek</i>	<i>Doba splatnosti krátkodobých závazků</i>
<b>2021</b>	1,445	5,491	65,563	115,766	148,624
<b>2020</b>	1,652	7,358	48,927	118,34	107,98
<b>2019</b>	0,463	1,885	190,985	390,508	466,827
<b>2018</b>	1,622	5,547	64,895	90,208	150,887

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů a materiálů z portálu Justice, 2023

Autorka v následujícím textu uvádí interpretaci vybraných ukazatelů pro rok 2021.

- **Obrat aktiv:** Celková aktiva podniku se v roce 2021 obrátila 1,445krát za rok.
- **Obrat zásob:** Ve sledovaném roce se zásoba podniku otočila 5,491krát.
- **Doba obratu zásob:** V roce 2021 bylo potřeba prodávat 66 dní, aby byly poplacené zásoby a bylo možné nakoupit novou zásobu materiálu.
- **Doba splatnosti pohledávek:** Z tabulky je viditelné, že odběratelům podniku trvalo ve sledovaném roce v průměru 115,766 dní, než uhradili pohledávku podniku.
- **Doba splatnosti krátkodobých závazků:** Podniku v roce 2021 trvalo uhradit jeho krátkodobé závazky v průměru 148,624 dní.

Po porovnání všech sledovaných období autorka uvádí, že pouze v roce 2019 se ukazatele aktivity podniku značně vychylují, jinak se pohybují poměrně na stejné výši. Důvodem byly výrazně nižší tržby podniku než v ostatních obdobích. Autorka míní, že v rámci ostatních období si podnik vede v hospodaření se svými aktivy poměrně dobře.

## 6.6 SWOT analýza

Na základě provedené analýzy makroprostředí, mezoprostředí a interního prostředí výrobního závodu je v následujícím textu autorkou sestaven souhrn silných a slabých stránek. Dále jsou zmíněny faktory, které mohou pro výrobní závod představovat hrozbu či příležitost.

Obrázek 4: SWOT analýza podniku

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dobré jméno firmy, dlouhá historie</b></li> <li>• <b>Investice do vědy a výzkumu</b></li> <li>• <b>Velký dosah reklamy podniku</b></li> <li>• <b>Vlastnictví ochranných známek a průmyslových vzorů</b></li> <li>• <b>Vlastník moderních technologií</b></li> <li>• <b>Vlastnictví vlastní výroby šroubů, galvanizovny a nástrojárny</b></li> <li>• <b>Snaha o pozitivní přístup k ekologii</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Horší hodnoty finančních ukazatelů (ukazatele likvidity)</b></li> <li>• <b>Odběr pouze maloobchodníků a velkoobchodníků</b></li> <li>• <b>Velká spotřeba plastu a papíru při balení produktů k přepravě</b></li> </ul>
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Poměrně velké množství potenciálních uchazečů o zaměstnání</b></li> <li>• <b>Vysoké výdaje v ČR na domácnost</b></li> <li>• <b>Velký počet absolventů vysokých škol</b></li> <li>• <b>Silná vyjednávací schopnost vůči dodavatelům</b></li> <li>• <b>Silná vyjednávací schopnost vůči odběratelům</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Současná situace ve světě (pandemie a válka na Ukrajině)</b></li> <li>• <b>Nedostatek materiálů a součástek</b></li> <li>• <b>Inflace</b></li> <li>• <b>Devalvace měny</b></li> <li>• <b>Silná konkurence</b></li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

### **Silné stránky**

Výrobní závod disponuje hned několika velmi silnými stránkami, které napomáhají k jeho úspěchu. Pro výrobní závod je velkou výhodou obsáhlá historie společnosti ABB s.r.o. včetně známé značky, která má velmi dobrou pověst. Pro potenciální zákazníky je garancí osvědčené kvality a dlouholeté praxe, která z podniku činí profesionály, kteří své výrobě rozumí. Díky tomu podnik nemá problém s nedostatkem odběratelů, kteří zpravidla zůstávají této zavedené značce dlouhodobě věrni.

Dalším silným faktorem výrobního závodu je, že se nebojí investovat i vyšší sumy peněz do vědy a výzkumu zejména pak, co se týče výzkumu trhu a požadavků koncových spotřebitelů. Jsou si vědomi, že hlavní klíč k dosažení prodeje výrobků je, když své produkty budou neustále vylepšovat a inovovat podle současného přání a očekávání spotřebitele. Podnik si zakládá na používání nejmodernějších technologií, kdy řada z nich byla vyvinuta zaměstnanci samotného ABB s.r.o., kteří jsou jedni z nejlepších odborníků

v daném odvětví. Tedy silným protivníkem není pouze z důvodu používání nejnovějších technologií, ale také hlavně z důvodu pečlivého výběru svých lidských zdrojů. Autorka za silnou stránku podniku rozhodně považuje také to, že disponují vlastní výrobnou šroubů, galvanizovnou a nástrojárnou, které výrobnímu závodu napomáhají v úspoře nejen nákladů, ale také množství času a administrativní práce. Silným protivníkem je činí vlastnictví několika ochranných známek a průmyslových vzorů, které produkci výrobního závodu a jeho samotnou existenci činí originální a v určitých ohledech také nekopírovatelnou.

Dobrá pověst podniku a jeho oblíbenost je podporována zejména šetrným přístupem k ekologii (např. třídění odpadu, recyklace nevyužitelného odpadu, spolupráce s Českými lesy atd.) a používáním chytře řešených reklam, které pokrývají velkou část nejen přímých odběratelů, ale také velkou část koncových spotřebitelů.

### **Slabé stránky**

Na základě provedené strategické analýzy autorka uvádí, že výrobní závod velkým množstvím slabých stránek nedisponuje. Za jednu ze slabších stránek lze považovat zhoršené hodnoty finančních ukazatelů. Ovšem jedná se o zhoršené hodnoty ve srovnání s obecně doporučenými hodnotami, tedy pro podnik nemusí být tato skutečnost nutně destruktivní. Dalším faktorem, který výrobní závod trápí, je neschopnost snížit podíl plastu a papíru na balení produktů určených k přepravě. Kdyby výrobní závod jejich spotřebu dokázal omezit tak nejen, že by to mělo pozitivní vliv na životní prostředí, ale také by to mohlo vést ke snížení jeho nákladů. Navíc by používání ekologičtějších obalů mohlo vyvolat ještě větší sympatie a kladné ohlasy u zákazníků.

### **Příležitosti**

Liberecký kraj disponuje poměrně velkým množstvím potenciálních uchazečů o zaměstnání. To je příležitost, kterou výrobní závod může využít ve prospěch své činnosti. Získává tak potenciální lidské zdroje, které mohou rozšířit řady jeho zaměstnanců. Obecně si společnost ABB s.r.o. na výběru vhodných kandidátů velmi pečlivě zakládá a na své zaměstnance klade nemalé nároky, které jim ovšem vynahrazuje náležitou péčí, výhodami a benefity. Výrobní závod tak získává kvalitní a odpovídající pracovní sílu pro zajištění vysoké úrovně kvality jejich výrobků, ale zároveň své zaměstnance udržuje spokojené, kteří se tak na svém pracovišti cítí dobře a nemají důvod se nevěnovat své práci, či dokonce výkon své práce sabotovat. S pracovními zdroji je také



úzce spjat fakt, že v rámci kraje je vysoké procento absolventů vysokých škol, kteří jsou potenciální příležitostí pro výrobní závod. Závod může využít jejich čerstvě nabytých zkušeností a počátečního nadšení. Dalším kladně nakloněným faktorem je, že vybavení domácností vypínači či jiným elektroinstalačním zařízením bylo, je a vždy bude potřeba. Ročně je domácnostmi vynaložena velká část příjmů právě na vybavení domácností a stavebnictví, kam lze produkci výrobního závodu řadit. Pro závod to představuje příležitost v podobě velkého zájmu o sortiment, jehož výrobě se věnují. Tuto skutečnost může výrobní závod opět vhodně využít ve svůj prospěch.

Z analýzy mezoprostředí závodu vyplývá příležitost v podobě poměrně silné pozice při vyjednávání obchodních podmínek s odběrateli. Odběratelé si je v některých případech vyhledávají i sami a chtějí od nich nakupovat kvalitní zboží. Výrobní závod si tedy může dovolit smlouvat a klást si podmínky. Ve většině případů tomu je tak i ve vztazích k dodavatelům. Jako atraktivní obchodní partner si může zpravidla vybírat své dodavatele a do určité míry si také může dovolit smlouvat s vyjednávající stranou.

### **Hrozby**

Jako každý jiný podnik i výrobní závod ABB s.r.o. v Jablonci nad Nisou je ohrožován zejména ekonomickými faktory. V současné době je pro celou společnost ABB s.r.o. největší ekonomickou hrozbou zejména velmi vysoká míra inflace a předpokládaná devalvace měny. Růst cenových hladin vede ke zvyšování nákladů výrobního závodu. Navíc růst cen může negativně ovlivnit množství nákupů koncových spotřebitelů od velkoobchodů či maloobchodů, které jsou odběrateli závodu. Další výraznou hrozbou pro závod je nedostatek materiálu a součástek, který vznikl v návaznosti s vypuknutím pandemie koronaviru a zahájením války na Ukrajině. Hrozbou, která není výsledkem současné doby, ale závod doprovází po celou dobu jeho existence, je silná konkurence v prostředí. Výrobní závod je silným hráčem, který je některými označován za závod vykazující znaky téměř monopolního chování na trhu. Ovšem hovořit o monopolním chování je velmi zavádějící. Na trhu se vyskytuje určitá část velmi silných a konkurenceschopných firem, kteří stejně jako ABB s.r.o. nabízí kvalitní a osvědčené produkty. Podnik tedy musí o své postavení na trhu neustále pečovat za pomoci vybraných metod.

Z obrázku č. 4 je viditelné, že výrobní závod disponuje zejména silnými stránkami a je poměrně dost ohrožován hrozbami z vnějšího prostředí. Na základě této skutečnosti

autorka práce doporučuje vedení společnosti, aby se zaměřili na využití silných stránek výrobního závodu ve snaze se vyhnout hrozbám, které jeho podnikatelskou činnost ohrožují. Tedy závod by měl zvolit strategii **ST (Strengths, Threats)**. Samozřejmě tím autorka nemíní, že mají přestat věnovat pozornost faktorům, které představují jejich slabé stránky. Výrobní závod by je měl monitorovat a soustředit se na jejich oslabování. Závod by měl být zároveň schopen včas a pohotově rozeznat příležitosti, které pro jeho podnik mohou být přínosem a snažit se je uplatnit ve svůj prospěch. Pokud výrobní závod strategii správně nastaví, tak pro něj může být stejně přínosná jako strategie **SO (Strengths, Opportunities)**.

## **6.7 Návrh opatření a doporučení**

Na základě zjištění skutečného stavu závodu je jasné, že výrobní závod **ABB s.r.o.** v Jablonci nad Nisou je silným hráčem, který si může být svou pozicí na trhu téměř jistý a disponuje pouze velmi malým množstvím faktorů, které nejsou jeho předností a zároveň je jako podnik sám dokáže ovlivnit správně zvolenými nástroji. Přesto se výrobní závod jejich existenci nevyhne úplně. V takovém případě je potřeba, aby se závod snažil tyto negativní vlastnosti omezit na co nejnižší úroveň, nejlépe je eliminovat úplně. První faktor, který by mohl oslabovat tržní pozici výrobního závodu, je jeho neschopnost omezit množství papíru a plastu využívaného k obalování produktů. **ABB s.r.o.** velmi aktivně veřejně prezentuje svůj pozitivní přístup k životnímu prostředí a prostřednictvím různých cest se snaží alespoň částečně vynahradit stopu své výrobní činnosti, kterou na prostředí zanechává. Neschopnost výrobního závodu omezit méně ekologické obalové materiály by tedy mohla začít jejich dobrému jménu časem škodit. Výrobní závod realizuje různé akce podporující životní prostředí, poctivě třídí odpad a snaží se maximálně zužít používaný materiál. Tato skutečnost je chvályhodná ovšem existují i alternativní způsoby, jak chránit životní prostředí a které mnohdy mohou šetřit podniku i náklady. Jako další možnost, jak chránit a snižovat odpad autorka doporučuje výrobnímu závodu zavést nový způsob balení produktů, který by byl stejně efektivní a zároveň šetrnější k přírodě. V tomto případě je velmi těžké určit, jakou cestou toho dosáhnout, protože výrobky musí být řádně obalené, aby nedošlo k jejich zdeformování či poškození. Pokud by k jejich poškození došlo, nebyl by možný jejich další prodej koncovým spotřebitelům (bylo by potřeba poškozené produkty zlikvidovat jako vadné kusy) a znamenaly by tak pro výrobní závod zbytečné finanční škody. Navíc by docházelo

k plýtvání materiálem, což by myšlenku snahy o směřování výrobního závodu k udržitelnému rozvoji spíše popíralo, než podporovalo. Stěžejní situací by mohla být skutečnost, že je velmi těžké najít plnohodnotnou náhradu za papír a plast. V lepším případě je možné nahradit plast recyklovaným papírem, který je přeci jen ekologičtější verzí než použití plastových materiálů. Další možnou výhodou, která by mohla plynout ze zavedení šetrnějších obalových materiálů, je ještě větší upevnění jména společnosti ABB s.r.o. do povědomí koncových zákazníků. Zejména by mohla vylepšit svou image v očích ekologicky smýšlejících zákazníků a zákazníků spadajících do segmentu, který vyznává zdravý životní styl, udržitelnost rozvoje atd.

Autorka uvádí následující doporučené příklady:

- Používat recyklovaný plast, spíše ale se snažit v rámci obalu upozornit své zákazníky o možnosti znovupoužití daného plastového obalu. Jednou z možností by bylo daný problém na obal znázornit kreativním obrázkem či kresbou, která upoutá pozornost zákazníka a na daný problém ho upozorní.
- Snaha o omezení výplně krabic, popřípadě používat šetrnější výplně jako jsou papíry nebo bublinkový ražený papír, který lze využívat místo plastové bublinkové folie. Je možné využít i tzv. kartofix, což je fixační materiál vyrobený z použitých nebo již nepotřebných kartonů. Možnou variantou výplně krabic může být i dřevitá vlna. V nejlepším případě se snažit produkty balit do krabic, které jsou velikostně tak akorát, aby nebylo potřeba vyplňování prázdného prostoru uvnitř krabic.
- Pro upevnění zboží na paletách je možné využívat papírové hrany (samozřejmě z recyklovaného papíru) a pro přelepování krabic používat zcela papírové lepicí pásky na bázi kaučukového lepidla.
- Další alternativou jsou obálky z kraftového papíru, které lze používat i pro menší zásilky, které se ovšem v souvislosti s podnikatelskou činností výrobního závodu v Jablonci nad Nisou moc nevyužívají.

E-shop Eobaly.cz nabízí mnoho ekologických variant, které je možné při balení používat. Jedna z možných alternativ je krabice typu EKOBAX. Jedná se o krabici, která je uzavíratelná bez použití lepicí pásky, ale její uzavření se provádí za pomoci speciálního kartonového zámečku. Zboží uvnitř je tedy v bezpečí a nehrozí otevření krabice, protože krabici nelze otevřít bez poškození horní klopky krabice. Další výhodou je,

že přímí zákazníci (tedy v tomto případě velkoobchody) mohou po otevření využívat daný typ krabice jako úložné či archivační krabice. E-shop nabízí mnoho variant rozměrů. S ohledem na co nejúspornější využití palety by pro výrobní závod přicházely v úvahu rozměry 400 x 295 x 210 mm. Jejich cena se pohybuje cca od 27,67 Kč/kus bez DPH. Při odběru více kusů e-shop nabízí případné množstevní slevy (Eobaly.cz, 2023a).

Dalšími typy nabízených krabic jsou např. BALBOX Standard, které jsou klasickými klopovými krabicemi. Tento typ krabic je možné naskládat na europaletu, aniž by přečnívaly (pokud se jedná o rozměrově stejný druh). Tedy je možné zaručit 100% využití palety. Nevýhodou je potřeba použití lepící pásky pro uzavření krabice. E-shop Eobaly.cz nabízí rozměrově mnoho druhů tohoto typu krabice. Největším nabízeným rozměrem jsou BALBOX Standard o rozměru 600 x 400 x 400 mm. Jejich cena se pohybuje kolem 28,16 Kč za kus bez DPH (Eobaly.cz, 2023b). V případě použití tohoto typu krabice je potřeba využít papírovou lepenku pro přelepení nejlépe na bázi kaučukového lepidla. E-shop MODEL nabízí papírovou lepící pásku tohoto typu v balení o 6 kusech v ceně 56 Kč bez započtení DPH. Tedy jeden kus papírové pásky odpovídá ceně 9,33 Kč (MODEL, 2023).

E-shop Eobaly.cz jako výplň nabízí např. kartonovou vlnu. Pokud by podnik odebíral materiál zejména od jednoho daného dodavatele, má možnost na získání větší množstevní slevy. Kartonová vlna je vhodná i pro těžší předměty a velmi efektivně tlumí nárazy a otřesy. Hlavním důvodem, proč používat kartonovou vlnu, je její 100% recyklovatelnost. Internetový obchod nabízí balení po 30 kg s cenovým rozpětím, které se pohybuje cca od 610 Kč bez DPH (Eobaly.cz, 2023c).

Velkou ekologickou výzvou dnešní doby jsou kartonové palety. I ty jsou v nabídce sortimentu daného e-shopu. Ty jsou ideální pro jednorázové použití, a to zejména pro přepravu objemných a lehkých výrobků. Výhodou je zejména úspora místa, a to nejen ve skladu, ale i při uskutečňování přepravy. Palety jsou zajišťovány hydrofobní úpravou, která zajišťuje odolnost proti vlhkosti tedy nehrozí jejich rozmočení. Jsou vhodné i pro leteckou přepravu. Jsou odolné proti teplotním extrémům a ustojí -20 až 80 °C. Jedná se o formát europalety. Charakteristickým rysem je nízká váha (cca 3,5 kg), která umožňuje snadnou manipulaci s daným typem palety. Paleta dokáže pobrat zboží o váze až 250 kg. Nehrozí tedy riziko, že by paleta nedokázala nahradit obvyklou dřevěnou paletu využívanou ve většině výrobních závodech. E-shop opět nabízí několik možných

velikostních variant. Největší rozměry, které zákazníci mohou zakoupit jsou 1200 x 800 x 130 mm. Cena těchto palet se pohybuje na úrovni 270 Kč bez DPH (Eobaly.cz, 2023d).

V následujícím textu autorka uvádí kalkulaci ceny připadající na zabalení jedné krabice typu EKOBOX. Využití tohoto druhu balení by bylo využitelné spíše pro menší druhy sortimentu, které nezaberou příliš mnoho místa. Při plánování potřebného materiálu je potřeba brát v úvahu zejména rozměry dané krabice. Krabice EKOBOX by mohla s ohledem na svou velikost pobrat cca 0,5 kg kartonové vlny. Jestliže e-shop nabízí balení pouze po 30 kg, tak cena připadající na jednu krabici by odpovídala 10,17 Kč (1 kg kartonové vlny cenově vychází na 20,33 Kč a jednoduchým výpočtem tak 500 g materiálu vychází na 10,17 Kč).

Tabulka 6: Kalkulace ceny zabalení výrobků variantou EKOBOX

<b>Položka</b>	<b>EKOBOX</b>
<b>Krabice</b>	27,67 Kč
<b>Kartonová vlna</b>	10,17 Kč
<b>Lepicí páska</b>	X
<b>Celkem</b>	<b>37,84 Kč</b>
<b>72 krabic</b>	2 724,48 Kč
<b>Papírová paleta</b>	270 Kč
<b>Celkem</b>	<b>2 994,48 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování s pomocí Eobaly, 2023

Náklady připadající na jednu krabici jsou ve výši 37,84 Kč. Pokud by bylo předpokládáno, že s ohledem na rozměry krabic lze poskládat na danou paletu cca 72 krabic (aby výška naložené palety nepřesahovala výšku 2 metrů a bylo snadnější s ní manipulovat a skladovat ji), tak konečné náklady by byly ve výši 2 994,48 Kč.

Jako další autorka uvádí kalkulaci ceny připadající na zabalení jedné krabice typu BALBOX Standard. Opět s ohledem na rozměry daného typu krabice autorka míní, že by bylo potřeba pro zaplnění prázdného prostoru cca 1 000 g kartonového materiálu. Jak již vyplynulo z výpočtu předchozí varianty na 1 000 g by výrobní závod vynaložil 20,33 Kč. V tomto případě je potřeba provést propočtení potřebného množství papírové lepicí pásky. Lepicí páska je o délce 50 m a cena jednoho kusu se odhaduje na 9,33 Kč. Pokud by bylo s ohledem na rozměry krabice spotřebováno na jedno zabalení 1 600 mm, tak náklady připadající na dané množství by odpovídaly 0,3 Kč ( $9,33 \text{ Kč} / 50 = 0,1866 \text{ m}$ ). Z 50 m dlouhé pásky by výrobní závod pokryl 31 krabic ( $50 \text{ m} / 1,6 \text{ m} = 31,25 \text{ krabic}$ ).

Tabulka 7: Kalkulace ceny zabalení výrobků variantou BALBOX Standard

<b>Položka</b>	<b>BALBOX</b>
<b>Krabice</b>	28,16 Kč
<b>Kartonová vlna</b>	20,33 Kč
<b>Lepící páska</b>	0,30 Kč
<b>Celkem</b>	<b>48,79 Kč</b>
<b>20 krabic</b>	975,8 Kč
<b>Papírová paleta</b>	270 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 245, 8 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování za pomoci Eobaly.cz; MODEL, 2023

Z tabulky č. 7 lze vidět, že náklady připadající na zabalení jedné krabice typu BALBOX Standard jsou ve výši 48,79 Kč. Náklady jsou tedy vyšší než v předchozí variantě. Pokud by podnik plně naložil paletu daným typem krabic, aniž by bylo dosaženo větší výšky než 2 metry, tak by se na paletu vešlo cca 20 krabic. Na takto naloženou paletu by bylo vynaloženo 1 245,8 Kč. Je velmi těžké porovnat, která z uvedených variant by byla pro podnik efektivnější. Závisí na mnoho individuálních faktorech. Autorka se přiklání spíše k variantě EKOBX. Celkové náklady připadající na zabalení jedné palety jsou sice o něco vyšší, ovšem zase je to šetrnější k přírodě díky absenci lepící pásky a na paletu lze naskládat větší množství menších krabic, do kterých lze efektivněji naskládat dané zboží, aniž by docházelo k neúplnému využití vnitřního prostoru krabice. Není tedy potřeba velké výplně zbytkového prostoru. Autorka považuje obě varianty za možné alternativy.

Pro porovnání s běžným způsobem balení autorka uvádí také kalkulaci zabalení standardním způsobem. Tedy za využití plastových obalů. Autorka pro porovnání využije výše umístěné kalkulace varianty BALBOX Standard.

E-shop OBALNET (2023) nabízí běžné kartonové krabice stejných rozměrů tedy 600 mm x 400 mm x 400 mm. Cena jednoho kusu je odhadována ve výši 39,15 Kč bez DPH. Pokud je využívána bublinková fólie pro vyplňování prázdného prostoru krabice, tak je potřeba počítat s předpokládanou potřebou daného materiálu na jeden kus krabice. Portál Top-obaly.cz nabízí roli bublinkové fólie o rozměrech 30 cm (šířka) a 100 m (délka). Cena fólie činí 96,5 Kč bez DPH. Pokud je vycházeno ze skutečnosti, že je potřeba cca 0,5 m fólie na potřebné vyplnění, tak cena připadající na jedno zabalení je 0,48 Kč bez DPH. Dle ceny uvedené na e-shopu Obalové Materiály (2023) za transparentní lepící pásku vhodnou pro balení krabic či spojování bublinkové fólie náklady připadající na zabalení jednoho kusu krabice jsou ve výši 0,42 Kč bez DPH.

V součtu tedy náklady připadající na jeden kus krabice činí 40,05 Kč. Pokud porovnáme tyto náklady s variantou BALBOX Standard, tak je viditelné, že náklady připadající na obalení a zabezpečení samotných výrobků jsou nižší v případě méně ekologické verze. Vzhledem k tomu, že se jedná o krabice stejných rozměrů, tak autorka počítá opět se skutečností, že lze na jednu klasickou (dřevěnou) europaletu naskládat 20 ks krabic. Například e-shop Emporo (2023) nabízí daný typ palety za 520 Kč bez DPH. Celkové náklady připadající na zabalení celé palety činí ve výsledku 1 321 Kč. Z uvedených kalkulací vyplývá, že pokud by výrobní závod zvolil ekologickou variantu s typem krabic BALBOX Standard oproti klasickému způsobu balení, tak by mohl dosáhnout úspory ve výši 75,2 Kč na jednu paletu. Je to způsobené výrazně vyšší cenou dřevěné palety oproti paletě kartonového typu. Tedy autorka doporučuje, aby podnik zvážil používání kartonových palet.

Tabulka 8: Kalkulace ceny zabalení výrobků klasickým způsobem

Položka	NORMAL
Obyčejná krabice na balení	39,15 Kč
Bublínková folie	0,48 Kč
Transparentní lepicí páska	0,42 Kč
<b>Celkem</b>	<b>40,05 Kč</b>
20 krabic	801 Kč
Dřevěná paleta	520 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 321 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování za pomoci OBALNET; Emporo; Top-obaly.cz; Obalové Materiály, 2023

Další skutečností je, že výrobní závod udržuje smluvní vztahy pouze s velkoobchody, popřípadě v některých situacích s maloobchody. Pro společnost je to výhodnější zejména po administrativní stránce. Pokud by od nich nakupovali koncoví spotřebitelé, tak by pro každého z nich musel být založen speciální účet. Ovšem otázkou je, zda to takhle vyhovuje i koncovým odběratelům.

- **Nebyli by zákazníci mnohem spokojenější a věrnější značce, pokud by měli možnost nakupovat přímo od zdroje?**
- **Neocenili by zákazníci raději přímý nákup než nákup od velkoobchodníků či maloobchodníků, kteří jim zboží prodají s vlastní obchodní přírůžkou?**

To jsou dvě otázky, které by dle autorky stály minimálně za promyšlení. Podnik vidí tento způsob distribuce za přínosný ovšem dle autorky by mohlo být zajímavé provést alespoň průzkum trhu s konečnými spotřebiteli, zda by ocenili možnost nákupu přímo od výrobního závodu. Možností, jak tento způsob prodeje udržet ve výdělečných sférách, by mohl být prodej pouze pod podmínkou nákupu za minimální stanovenou hodnotu. Tedy pokud by zájemce chtěl zakoupit jeden vypínač, který se mu v domácnosti rozbil, tak je jasné, že podniku se tato obchodní transakce nevyplatí. Ovšem pokud by potenciální zákazník například renovoval či stavěl nový objekt (tedy potřeboval by elektroinstalačním materiálem vybavit celý dům), bylo by dle autorky namístě alespoň o této možnosti teoreticky diskutovat. Podnik by tak byl v přímém kontaktu se svými konečnými zákazníky a nemusel by čelit hrozbě, že si v obchodě s velkým výběrem zvolí např. vypínač od konkurenta. Nicméně vždy musí být brány v úvahu i další faktory. Např. skutečnost, že montáž elektroinstalace náleží vždy do rukou odborníka, ideálně certifikovaného elektrikáře, který neprovádí pouze práci samotnou, ale součástí jeho služby je i zajištění potřebného materiálu dle volby koncového zákazníka.



## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu prostředí podniku, na základě čehož měla být navržena možná doporučení pro zlepšení. Autorka uvádí, že hlavní cíl této práce byl jednoznačně naplněn, a to prostřednictvím získaných informací a výsledků zrealizované analýzy makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí výrobního závodu ABB s.r.o. v Jablonci nad Nisou a následného sestavení SWOT analýzy závodu. Na základě zpracování této bakalářské práce autorka uvádí, že výrobní závod je velmi silným článkem nejen celé společnosti, jejíž pobočky jsou roztroušeny po celé ČR, ale také součástí celé nadnárodní korporace, pod jejíž působnost společnost ABB s.r.o. v České republice spadá.

V rámci teoretické rešerše byly vysvětleny základní pojmy, které jsou vztahovány k oblasti strategického řízení. Dále autorka zaměřila svou pozornost na popsání problematiky, která se týká pojmů strategie, vnější a vnitřní prostředí podniku včetně možných metod jejich analýzy. Také byly z teoretického hlediska popsány silné a slabé stránky podniku a následně zmíněny faktory, které je možné si představit pod pojmem hrozby a příležitosti podnikatelské činnosti.

V návaznosti na teoretické minimum navazovala praktická část, jejíž úkolem bylo uvést veškeré použité informace do využití v praxi. Byla provedena komplexní strategická analýza výrobního závodu ABB s.r.o. Pro prozkoumání podnikatelského prostředí byly využity nejznámější a v praxi nejvyužívanější metody. Tedy pro makroprostředí PESTLE analýza a pro mezoprostředí podniku Porterův model pěti konkurenčních sil. V rámci zkoumání faktorů interního prostředí podniku bylo využito členění dle Hanzelkové a kol. (2017). Na základě provedení strategické analýzy následovalo vyhodnocení silných, slabých stránek podniku a jeho příležitostí a hrozeb. Tedy byla sestavena SWOT analýza, která autorce posloužila jako pomůcka pro vyhodnocení současného stavu podniku a jeho postavení v konkurenčním prostředí. Na základě provedeného šetření bylo zjištěno, že výrobní závod by se měl pro udržení svého vedoucího postavení zaměřit zejména na použití svých silných stránek k omezení hrozeb, které mohou být výstražným faktorem pro jeho podnikatelskou činnost (autorka doporučuje strategii ST). Autorka přispěla i s možným doporučením, které by podniku mohlo k odstranění slabých stránek napomoci. Dané doporučení by mohlo vést k omezení spotřeby plastu a papíru při obalování výrobků určených k přepravě.

## Seznam použitých zdrojů

- Bartes, F. (2011). *Strategie konkurenčních střetů*. KEY Publishing s.r.o.
- Červený, R, Ficbauer, J., Hanzelková, A., & Keřkovský, M. (2014). *Business plán: krok za krokem*. C. H. Beck.
- Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Grada Publishing.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2010). *Analýza podniku v rukou manažera*. Computer Press, a.s.
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. (3. vyd.). C. H. Beck.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: Strategie a trendy*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2000). *Cesty k úspěšnému podniku*. Computer Press.
- Knápková, A., Pavelková, D., Šteker, K., & Remeš, D. (2017). *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady* (3.vyd.). Grada Publishing.
- Kotler, P., & Keller Lane, K. (2013). *Marketing Management*. (14.vyd.). Grada Publishing.
- Máče, M., & Rousek, P. (2013). *Makroekonomie pro technické školy*. Grada Publishing.
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter: Jasně a srozumitelně*. Management Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. (3. vyd.). Západočeská univerzita v Plzni.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada Publishing.
- Tyll, L. (2014). *Podniková strategie*. C. H. Beck.
- Růčková, P. (2019). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. (6. vyd.). Grada Publishing.

Souček, Z. (2015). *Strategie úspěšného podniku: Symbióza kreativity a disciplíny*. C. H. Beck.

Srpová, J., Řehoř, V., Grančičová, K., Habrmanová, B., Jünger, J., Kešner, M., Koubek, J., Kubálková, M., Kubičková, D., Kunz, V., Mikoláš, Z., Režňáková, M., Svobodová, I., Šašek, P., Šubertová, E., Březina, T., Frolík, Z., Háša, J., Homola, H., ... Vohánka, M. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Grada Publishing.

Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlík, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Grada Publishing.

Scholleová, H. (2017). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. (3. vyd.). Grada Publishing.

Šulák, M., & Vacík, E. (2005). *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.

ABB s.r.o. (2023). *Výroční brožura: Vypínač, Tady jsem doma - 155 let výroby v Česku*. Dostupné 28. 3. 2023 z

<https://search.abb.com/library/Download.aspx?DocumentID=9AKK107046A0407&LanguageCode=cs&DocumentPartId=&Action=Launch>

ABB s.r.o. (2023). *ABB v České republice*. Dostupné 16. 2. 2023 z

<https://new.abb.com/cz/o-nas>

Česká národní banka (2023). *Vybrané devizové kurzy*. Dostupné 23. 2. 2023 z

[https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/vybrane\\_form.html](https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/vybrane_form.html)

Český statistický úřad (2023a). *Inflace, spotřebitelské ceny*. Dostupné 23. 1. 2023 z

[https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)

Český statistický úřad (2023b). *Hrubý domácí produkt (HDP) – Metodika*. Dostupné

24.1.2023 z [https://www.czso.cz/csu/czso/hruby\\_domaci\\_produkci\\_hdp](https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produkci_hdp)

Český statistický úřad (2023c). *Tvorba a užití HDP – 3 čtvrtletí 2022*. Dostupné 24. 1.

2023 z <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/tvorba-a-uziti-hdp-3-ctvrtleti-2022>

Český statistický úřad (2023d). *Vybrané demografické údaje v České republice*.

Dostupné 25. 1. 2023 z

[https://www.czso.cz/documents/10180/171348125/32018122\\_0101.pdf/64a22186-f4a1-4b64-a5f7-28a5a0315046?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/171348125/32018122_0101.pdf/64a22186-f4a1-4b64-a5f7-28a5a0315046?version=1.1)

Český statistický úřad (2023e). *Sčítání lidu, domů a bytů: Základní údaje podle krajů pro rok 2021*. Dostupné 25. 1. 2023 z [Výstupní objekt VDB \(czso.cz\)](#)

Český statistický úřad (2023f). *Tab.12.06 Vysoké školy v České republice (1989-2021)*.

Dostupné 26. 1. 2023 z

[https://www.czso.cz/documents/10180/171348123/32018122\\_1206.pdf/8acc8eef-8fa9-4b49-a6b4-9fb582e3789d?version=1.3](https://www.czso.cz/documents/10180/171348123/32018122_1206.pdf/8acc8eef-8fa9-4b49-a6b4-9fb582e3789d?version=1.3)

Český statistický úřad (2023g). *Domácnosti podle postavení osoby v čele: b) Skupiny spotřebních výdajů – průměry na osobu v Kč za rok, struktura v %*. Dostupné 26. 1.

2023 z <https://www.czso.cz/documents/10180/165624265/1600662212.pdf/59aba6b1-63e8-47fe-8a82-108deed4df87?version=1.1>

Český statistický úřad (2023h). *Vlastní výběr: Míra nezaměstnanosti celkem*. Dostupné

24. 2. 2023 z <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=uziv-dotaz>

ELKOV ELEKTRO (2023). *Profil společnosti*. Dostupné 12. 2. 2023 z

<https://www.elkov.cz/o-spolecnosti-profil-spolecnosti/>

Emporo (2023). *Dřevěná EUR-paleta 1200x800 mm*. Dostupné 21. 3. 2023 z

[https://www.emporo.cz/v/1362369?customerType=true&gclid=CjwKCAjwq-WgBhBMEiwAzKSH6Mzkq2sfESgaEWYb0F1pWMrLwjhmcjzpzpCBDdl9nEDsTlboXwpBAwxoCZbgQAvD\\_BwE](https://www.emporo.cz/v/1362369?customerType=true&gclid=CjwKCAjwq-WgBhBMEiwAzKSH6Mzkq2sfESgaEWYb0F1pWMrLwjhmcjzpzpCBDdl9nEDsTlboXwpBAwxoCZbgQAvD_BwE)

Eobaly.cz (2023a). *Zásilková krabice EKOBIX 3VVL*. Dostupné 18. 3. 2023 z

<https://www.eobaly.cz/zasilkova-krabice-ekobox-3vvl>

Eobaly.cz (2023b). *Kartonová krabice 3VVL standardní*. Dostupné 18. 3. 2023 z

<https://www.eobaly.cz/kartonova-krabice-3vvl-standardni>

Eobaly.cz (2023c). *Kartofix-kartonová vlna*. Dostupné 18. 3. 2023 z

<https://www.eobaly.cz/kartofix-kartonova-vlna>

Eobaly.cz (2023d). *Kartonové palety*. Dostupné 18.3.2023 z

<https://www.eobaly.cz/kartonova-paleta>

- Gec, J. (2022). *Co čekat v roce 2023 od úrokových sazeb a koruny?* Kurzy.cz. <https://www.kurzy.cz/zpravy/686096-co-cekat-v-roce-2023-od-urokovych-sazeb-a-koruny-tematicke-reporty/>
- itica (2023). *SAP program: co to je*. Dostupné 25. 1. 2023 z <https://itica.cz/blog/sap-blog/sap-program-co-to-je/>
- Justice (2023). *ABB s.r.o.: Sbirka listin*. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=427528>
- K&V ELEKTRO (2023). *O společnosti*. Dostupné 12. 2. 2023 z <https://www.kvelektro.cz/stranka/o-nas>
- Legrand (2023). *O nás*. Dostupné 12. 2. 2023 z <https://www.legrand.cz/o-nas>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (2023). *Uchazeči o volná místa v České republice*. Dostupné 24. 1. 2023 z <https://data.mpsv.cz/web/data/vizualizace3>
- MODEL (2023). *Lepicí páska papírová*. Dostupné 18. 3. 2023 z <https://www.packshop.cz/z/lepici-paska-papirova-76591.html>
- OBALNET (2023). *Kartonová krabice, 3vrstvá, délka 600 mm, šířka 400 mm, výška mm*. Dostupné 21. 3. 2023 z <https://www.obalnet.cz/kartonova-krabice-3vrstva-delka-600-mm-sirka-400-mm-vyska-400-mm/>
- Obalové Materiály (2023). *Balící lepicí páska 50 mm\*100 m transparentní*. Dostupné 21. 3. 2023 z <https://www.obalove-materialy.cz/balici-lepici-paska-50-mm-100-m-transparentni>
- OBZOR (2023). *Společnost: profil*. Dostupné 12. 2. 2023 z <https://www.obzor.cz/spolecnost/profil>
- Rada EU a Evropská rada (2023). *Sankce EU vůči Rusku: vysvětlující informace*. Dostupné 24. 1. 2023 z [Sankce EU vůči Rusku – vysvětlující informace - Consilium \(europa.eu\)](https://www.consilium.europa.eu/cs/sankce-eu-vuci-rusku-vysvetlujici-informace)
- SCHNEIDER ELECTRIC (2023). *Schneider Electric továrna Písek*. Dostupné 12. 2. 2023 z <https://www.se.com/cz/cs/about-us/schneider-electric-factory-pisek.jsp>
- SONEPAR (2023). *Sonepar ve světě*. Dostupné 12. 2. 2023 z <https://www.sonepar.cz/sonepar-ve-svete>

Top-obaly.cz (2023). *Bublínkové fólie – průměr 1 cm*. Dostupné 21. 3. 2023 z <https://www.top-obaly.cz/produkt/bublínkove-folie-1cm-prumer>

Zákony pro lidi (2023). Zákon č. 89/2012 Sb. Dostupné 24. 1. 2023 z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Doporučená forma uspořádání výsledků SWOT analýzy .....	29
Tabulka 2: Vypočtené hodnoty pro vybrané ukazatele likvidity za poslední čtyři roky	51
Tabulka 3: Vypočtené hodnoty pro vybrané ukazatele rentability za poslední čtyři roky .....	52
Tabulka 4: Vypočtené hodnoty pro vybrané ukazatele zadluženosti za poslední čtyři roky .....	53
Tabulka 5: Vypočtené hodnoty pro vybrané ukazatele aktivity za poslední čtyři roky .	54
Tabulka 6: Kalkulace ceny zabalení výrobků variantou EKOBOX .....	61
Tabulka 7: Kalkulace ceny zabalení výrobků variantou BALBOX Standard .....	62
Tabulka 8: Kalkulace ceny zabalení výrobků klasickým způsobem .....	63

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Podnikatelské prostředí.....	14
Obrázek 2: Vývoj měny euro v roce 2022 .....	34
Obrázek 3: Vývoj míry nezaměstnanosti v období 2018–2021 v Libereckém kraji.....	36
Obrázek 4: SWOT analýza podniku.....	55



## Seznam použitých zkratk a symbolů

<b>ČSÚ:</b>	Český statistický úřad
<b>ČNB:</b>	Česká národní banka
<b>EU:</b>	Evropská unie
<b>LSU:</b>	Lokální prodejní jednotka
<b>MPSV:</b>	Ministerstvo práce a sociálních věcí
<b>NATO:</b>	Severoatlantická aliance
<b>OSN:</b>	Organizace spojených národů
<b>ROA</b>	Rentabilita celkového investovaného kapitálu do aktiv
<b>ROCE</b>	Rentabilita dlouhodobého kapitálu
<b>ROE</b>	Rentabilita vlastního kapitálu
<b>ROS</b>	Rentabilita tržeb

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Příklady benefitů poskytovaných zaměstnancům výrobního závodu ABB s.r.o. v Jablonci nad Nisou

**Příloha B:** Vstupní data pro finanční analýzu

## Přílohy

**Příloha A: Příklady benefitů poskytovaných zaměstnancům výrobního závodu  
ABB s.r.o. v Jablonci nad Nisou**

<b>Zdravotní péče</b>
Vlastní zdravotnické středisko v samotném areálu Rehabilitace Cestovní pojištění Úrazové pojištění při služebních cestách
<b>Stravování</b>
Příspěvek na stravování ve firemní jídelně Jídelní a nápojové automaty v areálu firmy
<b>Vzdělávání</b>
Jazykové vzdělávání a) skupinová výuka cizích jazyků b) nabídka on-line výuky pro zaměstnance a rodinné příslušníky Odborné vzdělávání potřebné k práci
<b>Odměny, důchodové zabezpečení</b>
Garantovaná roční odměna Penzijní připojištění: příspěvek zaměstnavatele Odměna při odchodu do důchodu Odměna při pracovních výročích
<b>Dovolená a pracovní volno</b>
Prodloužená dovolená (25 dní) Pracovní volno při životních událostech
<b>Ostatní</b>
Možnost odkupu IT techniky a použitého mobilního zařízení Zvýhodněné pobytové zájezdy Příspěvek na letní tábory pro děti Benefiční SIM karty, spolupráce s operátorem T-MOBIL Zvýhodněné nákupy v různých oblastech Bezplatné parkování na firemních plochách ESAP: zaměstnanecký plán nákupu akcií společnosti ABB s.r.o.

(R. Janoušová, osobní komunikace, 16. 9. 2022)

**Příloha B: Vstupní data pro finanční analýzu**

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Aktiva celkem</b>	9 064 799	7 121 815	7 638 146	8 054 388
<b>Obežná aktiva</b>	6 390 797	5 341 277	5 870 648	5 873 544
<b>Pohledávky</b>	3 683 759	3 576 474	4 146 806	3 741 845
<b>Zásoby</b>	2 650 087	1 749 144	1 714 461	2 119 157
<b>Vlastní kapitál</b>	1 895 395	2 006 400	2 876 950	2 215 613
<b>Cizí zdroje celkem</b>	7 145 148	5 108 356	4 752 140	5 827 305
<b>Dlouhodobé zdroje</b>	0	0	45	15 992
<b>Krátkodobé zdroje</b>	6 161 676	4 275 446	3 783 792	4 803 903
<b>Krátkodobé cizí zdroje</b>	6 161 676	4 275 446	3 783 792	4 803 903
<b>Krátkodobé závazky</b>	6 161 676	4 275 446	3 783 792	4 803 903
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	12 339 589	2 698 038	10 554 861	9 513 038
<b>Tržby za prodej zboží</b>	2 361 520	599 032	2 060 024	2 123 086
<b>Tržby celkem</b>	14 701 109	3 297 070	12 614 885	11 636 124
<b>Nákladové úroky</b>	60 093	16 838	37 118	28 093
<b>EAT</b>	712 416	253 748	870 550	959 789
<b>EBT</b>	899 836	310 543	1 074 823	1 137 763
<b>EBIT</b>	959 929	327 381	1 111 941	1 165 856

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím Justice, 2023

# Abstrakt

Mathesová, D. (2023). *Strategická analýza okolí vybraného podniku* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** strategické řízení, strategická analýza, makrookolí, mezoprostředí, mikroprostředí

Předložená bakalářská práce se soustředí na analýzu prostředí výrobního závodu ABB s.r.o. v Jablonci nad Nisou, na jejíž základě jsou následně autorkou doporučeny návrhy pro možná zlepšení. Teoretická část vysvětluje základní pojmy spojené se strategickým řízením, strategií, vnitřním a vnějším prostředím podniku. Teoretická část práce obsahuje také doporučené nástroje a cesty k provedení strategické analýzy. V praktické části textu je stručně představen výrobní závod ABB s.r.o. a následně jsou veškerá teoretická hlediska aplikována do praxe. Jsou identifikovány silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti podniku, které jsou sestaveny do SWOT analýzy. SWOT analýza je využívána jako nástroj k doporučení strategie, kterou by měl podnik aplikovat do praxe. Na konci bakalářské práce je vyhodnocen celý text včetně možných doporučení, které mohou podniku pomoci pro upevnění pozice v odvětví a na trhu.

# Abstract

Mathesová, D. (2023). *Strategic Analysis of Environment in Selected Company* (Bachelor Thesis), University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** strategic management, strategic analysis, macroenvironment, mesoenvironment, microenvironment

The presented bachelor thesis focuses on the analysis of the environment of the production plant ABB s.r.o. in Jablonec nad Nisou, on the basis of which the author recommends proposals for possible improvements. The theoretical part explains the basic concepts related to strategic management, strategy, internal and external environment of the company. The theoretical part of the thesis also contains recommended tools and ways to perform strategic analysis. In the practical part of the text, the production site ABB s.r.o. is briefly introduced and then all the theoretical aspects are applied in practice. The strengths, weaknesses, threats and opportunities of the production site are identified, and compiled into a SWOT analysis. The SWOT analysis serves as a tool to recommend the business strategy, that the company should apply in practice. At the end of the bachelor thesis, the whole text is evaluated including possible recommendations, that can help the enterprise to strengthen its position in the industry and market.