

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomických teorií**



**Bakalářská práce**

**Firma v konkurenčním prostředí**

**Valentýna Linhartová**

© 2024 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Valentýna Linhartová

Podnikání a administrativa

Název práce

Firma v konkurenčním prostředí

Název anglicky

A Company in a Competitive Environment

---

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza konkurenčního prostředí vybraného podniku. Práce bude obsahovat teoretickou a praktickou část. V první teoretické části budou vymezeny základní pojmy z teorie firmy. Praktická část bude zaměřena na analýzu již konkrétní firmy PF NÁBYTEK spol. s r.o., její konkurenty na trhu a vyhodnocení jejího postavení v rámci konkurenčního prostředí.

### Metodika

Metodika teoretické části bude založena na prostudování odborné literatury a dalších publikací. Analýza podniku v praktické části bude zpracována prostřednictvím dat, která budou poskytnuta jednatelem firmy. Bude obsahovat srovnání s hlavními konkurenty, finanční a SWOT analýzu podniku.

**Doporučený rozsah práce**

30 – 40 stran

**Klíčová slova**

Konkurenční prostředí, firma, dokonalá konkurence, nedokonalá konkurence, konkurenceschopnost, trh, finanční analýza, SWOT analýza, PF NÁBYTEK spol. s r.o.

---

**Doporučené zdroje informací**

BRČÁK, Josef; SEKERKA, Bohuslav; SVOBODA, Roman. *Mikroekonomie : teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.  
HOŘEJŠÍ, Bronislava; SOUKUPOVÁ, Jana; MACÁKOVÁ, Libuše; SOUKUP, Jindřich. *Mikroekonomie*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-538-4.  
PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. [Praha]: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.  
SAMUELSON, Paul Anthony; NORDHAUS, William D. *Ekonomie : 19. vydání*. Praha: NS Svoboda, 2013. ISBN 978-80-205-0629-0.  
SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.  
VARIAN, Hal R.; GREGA, Libor. *Mikroekonomie : moderní přístup*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-25-4.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2023/24 LS – PEF

**Vedoucí práce**

doc. PhDr. Ing. Karel Šrédl, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra ekonomických teorií

---

Elektronicky schváleno dne 7. 11. 2023

prof. Ing. PhDr. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 9. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2024



### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Firma v konkurenčním prostředí" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 12. 3. 2024

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. PhDr. Karlu Šrédlovi, CSc. za vedení práce, věnovaný čas a cenné rady, které mi byly při vypracování bakalářské práce velmi nápomocné. Rovněž bych chtěla poděkovat vedení společnosti PF NÁBYTEK spol. s r.o. za poskytnutí důležitých informací a dat o podniku.

# Firma v konkurenčním prostředí

## Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá vybranou společností PF NÁBYTEK spol. s r.o. a jejím konkurenčním prostředím. Je složena z teoretické a praktické části. První část je zaměřena na problematiku teorie firmy. Jsou v ní vymezeny teoretické pojmy, které souvisí s firmou, trhem a konkurenčním prostředím. Teoretická část neopomíjí ani vybrané analýzy, které jsou na podnik aplikovány v praktické části. Je tedy podrobně vysvětlena podstata SWOT a finanční analýzy. SWOT analýza spočívá ve zhodnocení slabých stránek, silných stránek, hrozeb a příležitostí firmy. Finanční analýza zkoumá finanční situaci podniku a je v teoretické části uvedena včetně potřebných vzorců. V druhé, praktické, části je zprvu charakterizována sledovaná společnost PF NÁBYTEK spol. s r.o. a její činnost. Obdobným způsobem jsou představeni i její konkurenti. Sledovaná společnost je na základě teoretických poznatků podrobena vybraným analýzám a následně je hned z několika hledisek porovnána se zvolenými konkurenty. Výsledná zjištění jsou v závěru praktické části shrnuta a interpretována v podkapitole Zhodnocení a doporučení, která kromě zhodnocení konkurenčního prostředí obsahuje i navržená doporučení pro společnost PF NÁBYTEK spol. s r.o.

**Klíčová slova:** firma, konkurenční prostředí, trh, konkurenceschopnost, dokonalá konkurence, nedokonalá konkurence, PF NÁBYTEK spol. s r.o., finanční analýza, SWOT analýza

# Company in competitive environment

## Abstract

The bachelor thesis deals with the selected company PF NÁBYTEK spol. s r.o. and its competitive environment. It consists of theoretical and practical parts. The first part is focused on the issues of the theory of the company, including definitions of concepts related to the firm, the market, and the competitive environment. The theoretical part does not omit the selected analyses that are applied to the selected firm in the practical part. The essence of SWOT and financial analysis is explained in detail. SWOT analysis consists in the evaluation of the weaknesses, strengths, threats, and opportunities of the company. Financial analysis examines the financial situation of the company is presented in the theoretical part including the necessary formulas. The second practical part is dealing with company PF NÁBYTEK spol. s r.o. and its activities are initially characterized. Its competitors are presented in a similar way. Based on the theoretical knowledge, the company is subjected to selected analyses and then compared with selected competitors from several aspects. The resulting findings are summarised and interpreted in the subchapter Evaluation and recommendations at the end of the practical part, which in addition to the evaluation of the competitive environment also contains proposed recommendations for PF NÁBYTEK spol. s r.o.

**Keywords:** company, competitive environment, market, competitiveness, perfect competition, imperfect competition, PF NÁBYTEK spol. s r.o., financial analysis, SWOT analysis

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika.....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Firma .....	13
3.1.1 Hlavní cíle firmy .....	13
3.1.2 Alternativní cíle firmy.....	14
3.2 Trh.....	14
3.2.1 Tržní subjekty .....	14
3.2.2 Délka období.....	14
3.2.3 Náklady v krátkém a dlouhém období .....	15
3.3 Konkurence a konkurenceschopnost.....	16
3.3.1 Typy konkurence.....	16
3.3.2 Dokonalá konkurence .....	17
3.3.3 Nedokonalá konkurence.....	18
3.4 Monopol .....	18
3.4.1 Vznik monopolu.....	19
3.4.2 Tvorba ceny.....	20
3.4.3 Cenová diskriminace.....	20
3.5 Oligopol.....	21
3.5.1 Duopol.....	21
3.5.2 Oligopol s dominantní firmou.....	23
3.5.3 Smluvní oligopol.....	23
3.5.4 Úřad pro ochranu hospodářské soutěže .....	23
3.6 Monopolistická konkurence .....	24
3.6.1 Diferenciace statku nebo služby .....	24
3.6.2 Prostorový model.....	25
3.7 Finanční analýza.....	27
3.7.1 Ukazatele rentability .....	27
3.7.2 Ukazatele zadluženosti.....	28
3.7.3 Ukazatele likvidity .....	29
3.7.4 Ukazatele aktivity .....	30
3.8 SWOT analýza .....	31
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>32</b>
4.1 Společnost PF NÁBYTEK spol. s r.o. ....	32

4.1.1	PF NÁBYTEK spol. s r.o. na trhu s nábytkem .....	33
4.1.2	Sortiment a jeho distribuce.....	35
4.2	Konkurence na nábytkářském trhu .....	37
4.2.1	JECH CZ s.r.o. ....	37
4.2.2	FAGUS – nábytek s.r.o. ....	38
4.2.3	JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o.....	39
4.2.4	AKSAMITE nábytek s.r.o.....	40
4.3	Finanční analýza.....	41
4.3.1	Ukazatele rentability .....	41
4.3.2	Ukazatele zadluženosti.....	43
4.3.3	Ukazatele likvidity .....	45
4.3.4	Ukazatele aktivity.....	46
4.3.5	Vývoj tržeb v letech 2007-2021 .....	47
4.4	SWOT analýza.....	48
4.4.1	Silné stránky.....	48
4.4.2	Slabé stránky .....	49
4.4.3	Příležitosti .....	49
4.4.4	Hrozby.....	50
4.5	Komparace podniku s vybranými konkurenty.....	50
4.5.1	Srovnání na základě výsledku hospodaření .....	51
4.5.2	Srovnání na základě tržeb .....	52
4.5.3	Srovnání na základě sortimentu .....	53
4.5.4	Srovnání na základě působnosti .....	53
<b>5</b>	<b>Zhodnocení a doporučení .....</b>	<b>55</b>
5.1	Zhodnocení finanční analýzy.....	55
5.2	Zhodnocení SWOT analýzy .....	56
5.3	Zhodnocení komparace.....	56
5.4	Doporučení pro společnost PF NÁBYTEK spol. s r.o. ....	57
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>58</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>60</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek a grafů.....</b>	<b>63</b>
8.1	Seznam obrázků.....	63
8.2	Seznam tabulek.....	63
8.3	Seznam grafů .....	64

# 1 Úvod

Bakalářská práce se věnuje firmě a jejímu postavení v rámci konkurenčního prostředí. Firma je ekonomický subjekt, který podniká ve vybraném odvětví. Ta jsou různá a mají svá specifika, avšak na každém z nich existuje trh. Firma na něm vystupuje jako tržní subjekt a vyvíjí svou činnost s vidinou úspěchu. Usiluje o uspokojení potřeb zákazníků, maximalizaci zisku a co nejdelší setrvání v odvětví. Jelikož jsou stejným způsobem motivovány i zbylé firmy jakožto tržní subjekty, vzniká na každém trhu konkurenční prostředí, které může mít hned několik podob. O osudu podniku častokrát rozhoduje jeho informovanost. Pokud je dostatečně informován o poptávce, preferencích spotřebitelů a strategiích svých konkurentů, dokáže učinit takové kroky, jimiž si zajistí místo na trhu. Chce-li se podnik v konkurenčním prostředí prosadit, musí znát také své možnosti. Je potřeba, aby analyzoval své přednosti a efektivně jich využil.

V první části se práce zabývá teoretickými poznatky z dané oblasti. Následně se z praktického hlediska věnuje společnosti PF NÁBYTEK spol. s r.o., která se soustředí na tradiční výrobu nábytku. Jedná se o výrobce s dlouhou tradicí a historií. Na trhu s nábytkem působí již od roku 1991. Vybraná společnost je představena a podrobena finanční a SWOT analýze. Její konkurenční prostředí je charakterizováno prostřednictvím srovnání s vybranými konkurenty. Z výsledných zjištění jsou vyvozena možná doporučení. Jedná se o návrhy eventuálních změn, díky kterým by společnost PF NÁBYTEK spol. s r.o. rozvíjela svou činnost a zlepšila tak své postavení na trhu.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit konkurenční prostředí vybrané společnosti PF NÁBYTEK spol. s r.o., která již dlouhodobě působí na českém trhu s nábytkem. Parciálním cílem je analyzovat samotnou společnost prostřednictvím finanční a SWOT analýzy, následně ji srovnat s hlavními konkurenty a zhodnotit její postavení v konkurenčním prostředí.

### **2.2 Metodika**

Práce obsahuje teoretickou a praktickou část. Teoretická část je založena na reflexi odborné literatury, která se zabývá problematikou teorie firmy, ekonomiky podniku a manažerských technik.

V druhé praktické části je provedena analýza vybraného podniku PF NÁBYTEK spol. s r.o. a jeho konkurenčního prostředí. Pro analýzu podniku jsou vybrány metody finanční a SWOT analýzy. Potřebná data ke zpracování analýzy týkající se vybraného podniku jsou poskytnuta jednatelem společnosti. Zbylé informace jsou čerpány z Veřejného rejstříku a Sbírkou listin portálu justice České republiky a webových stránek jednotlivých společností. Postavení společnosti v konkurenčním prostředí je vyhodnoceno za pomoci komparace.



## **3 Teoretická východiska**

### **3.1 Firma**

Firma je samostatným ekonomickým subjektem, který pod svým jménem vystupuje v rámci daného hospodářského odvětví. Disponuje nakoupenými výrobními faktory takzvanými vstupy, které svou činností přeměňuje na výstupy neboli výrobky a služby nabízené a prodávané na trhu. Firmy tak tvoří značnou část nabídky veškerých statků a služeb. Vznik ekonomické jednotky (podniku) je podle občanského zákoníku podmíněn zápisem do obchodního rejstříku. Zde je právnická osoba uvedena pod vlastním názvem a ode dne zápisu může začít ve své činnosti (podnikání). (Jurečka a kol., 2013; Severová a kol., 2016)

#### **3.1.1 Hlavní cíle firmy**

Motivace v úsilí každé zejména podnikatelské firmy spočívá v maximalizaci zisku. Jedná se o skutečnost, kdy tržní subjekt usiluje o co největší ekonomický zisk při daném množství a ceně produkce, a to za přítomnosti minimálních explicitních a implicitních nákladů. Díky dosažení zisku má firma nejen možnost zvýšit množství své produkce, ale také vytvářet úspory, které v budoucnu využije na vlastní rozvoj. Ekonomický zisk je dán vztahem celkových příjmů (TR) a celkových nákladů (TC). Celkové příjmy (TR) jsou dány cenou a množstvím výrobků, které firma prodá. (Severová a kol., 2016; Jurečka a kol., 2013; Brčák a kol., 2013)

Celkové náklady (TC) jsou součtem explicitních a implicitních nákladů. Explicitní náklady zahrnují veškeré skutečné (účetní) náklady spojené s výrobou, které má firma povinnost evidovat. Jedná se například o spotřebu materiálu, mzdové náklady apod. (Holman, 2015; Samuelson, Nordhaus, 1995)

Implicitní náklady nejsou součástí skutečně vynaložených nákladů na výrobu. Jedná se o příjem, který by firma získala, kdyby své výrobní faktory využila k jinému druhu podnikání. Implicitní náklady rozhodují o tom, zda bude firma pokračovat ve výrobě svého výrobku nebo se přesune k jiné druhé výhodnější variantě. (Holman, 2015; Samuelson, Nordhaus, 1995)

### **3.1.2 Alternativní cíle firmy**

Dosažení zisku je cílem převážně vlastníků firmy, kteří na něm mají podíl v podobě dividend. Na druhé straně stojí manažeři, kteří mají na starost řízení firmy a na úkor maximálního zisku usilují o jiné cíle. Tyto cíle nazýváme alternativní a jedná se například o expanzi podniku, dlouhodobé setrvání na trhu, maximalizaci obrátu nebo platy manažerů. (Soukupová a kol., 1996; Severová a kol., 2016)

## **3.2 Trh**

Pod pojmem trh je možné si představit jakékoliv skutečné nebo dokonce i virtuální prostředí, ve kterém dochází ke směně zboží a služeb, a to především prostřednictvím peněz. Vystupují zde tržní subjekty, které nabízejí nebo naopak poptávají statky a služby v určitém množství za stanovené ceny. Ať už je na mysli trh v podobě klasické tržnice nebo novodobého internetového e-shopu, jedná se o ekonomický systém, který umožňuje střet nabídky s poptávkou. Je tak cenným zdrojem informací o cenách a množství, které hrají zásadní roli v rozhodování a očekávání ekonomických subjektů. V rámci tržního mechanismu mají veškeré statky, služby, a dokonce i výrobní faktory vlastní hodnotu. Jedná se o cenu, za kterou jsou nabízející ochotni prodat a poptávající nakoupit. V případě trhu výrobních faktorů se hovoří například o mzdové sazbě, jakožto o odměně za odvedenou lidskou práci. Mezi prodávajícím a kupujícím dochází k vzájemné reakci, která má za následek rovnováhu množství a ceny na trhu. (Jurečka a kol., 2013; Samuelson, Nordhaus, 1995; Brčák a kol., 2013)

### **3.2.1 Tržní subjekty**

Mezi tržní subjekty se řadí domácnosti, firmy a stát. Domácnosti neboli spotřebitelé spotřebovávají statky a služby, které na základě vlastních preferencí a potřeb poptávají u firem. Zároveň nabízejí firmám veškeré výrobní faktory, které jsou v jejich vlastnictví. Prodejem již zmíněných výrobních faktorů získávají spotřebitelé příjem, za který si mohou u firem pořídit vše potřebné. Stát je tržním subjektem, který ovlivňuje trh prostřednictvím státních zásahů za účelem jeho regulace. (Brčák a kol., 2013)

### **3.2.2 Délka období**

V ekonomii je možné se setkat se čtyřmi druhy období. Jedná se o období velmi krátké, krátké, dlouhé a velmi dlouhé. Avšak zde délka období nevyjadřuje žádný přesně

definovaný časový úsek. Jedná se pouze o souhrn událostí, které se v podniku uskuteční. Události představují především změny vstupů neboli zdrojů lidské práce, surovin a kapitálu. (kolektiv autorů, 2023; Jurečka a kol., 2013)

V rámci velmi krátkého období je běžné, že firma nepodniká vůbec žádné změny ve své produkci. Toto období vyžaduje kvůli své délce pohotovou a rychlou reakci podniku, který za tak krátkou dobu nemá možnost provádět změny a přizpůsobovat produkci aktuální tržní poptávce. (kolektiv autorů, 2023; Jurečka a kol., 2013)

Menší změny je firma schopna podniknout během krátkého období, ve kterém dochází ke změnám množství vstupů, které považujeme za variabilní. Jedná se například o práci nebo množství materiálu. Množství kapitálu je zde fixní a nelze měnit jeho množství. (Brčák a kol., 2013)

Všechny vstupy se stávají variabilními až v období dlouhém. Díky délce období je podnik schopen za pomoci zavedení nových technologií a jiných kapitálových statků změnit svou produkční kapacitu. (Brčák a kol., 2013; Soukupová a kol., 1996)

Specifické je velmi dlouhé období, během něhož dochází ve výrobě k zavedení nových zařízení, která jsou výsledkem technologického pokroku. Jedná se o vynálezy, které usnadňují celý výrobní proces a přispívají k lepší produktivitě. (kolektiv autorů, 2023)

### **3.2.3 Náklady v krátkém a dlouhém období**

Kromě již zmíněných explicitních a implicitních nákladů jsou ve spojitosti s délkou období rozlišeny také náklady variabilní a fixní. (Soukupová a kol., 1996)

S krátkým obdobím jsou spojené náklady jak variabilní, tak i fixní a společně tvoří náklady celkové. Variabilní náklady závisí na rozsahu produkce a mění se společně se změnou všech variabilních vstupů. Fixní náklady musí firma pokrýt i bez ohledu na výrobu. Jedná se například o pronájem budov, odpisy, energie apod. V dlouhém období jsou veškeré vstupy variabilní. Z toho důvodu jsou celkové náklady v rámci dlouhého období tvořeny jen variabilními náklady. (Soukupová a kol., 1996; Holman, 2015)

### **3.3 Konkurence a konkurenceschopnost**

*„Konkurencí rozumíme proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů, vystupujících na trhu“ (Jurečka a kol., 2013, s. 177).* Každý tržní subjekt působí na trhu se záměrem dosáhnout co nejlepších výsledků v rámci své činnosti. Ve chvíli, kdy se na trhu střetne s jiným tímto způsobem motivovaným subjektem, jedná se o tržní konkurenci. Konkurence na trhu existuje i bez ohledu na počet firem v daném odvětví. Jednotlivá odvětví jsou rozlišena na základě typu statku nebo služby, které firmy nabízí. S konkurencí úzce souvisí pojem konkurenceschopnost. Konkurenceschopná je každá firma, která dokáže být adekvátním soupeřem ve srovnání s ostatními podniky a má schopnost prosadit se a udržet na trhu. Avšak tato vlastnost nemusí být vždy podmínkou její úspěšnosti. (Porter, 1994)

#### **3.3.1 Typy konkurence**

Typy konkurence lze rozčlenit hned podle několika hledisek. Z pohledu tržních subjektů je rozlišena konkurence na základě toho, na jaké straně trhu k ní dochází. Hovoří se tak o konkurenci mezi subjekty na straně poptávky nebo v opačném případě na straně nabídky. Konkurenci lze dále dělit na cenovou a necenovou, dokonalou a nedokonalou. Specifický je typ konkurence mezi výrobcí a spotřebiteli. V tomto případě nedochází ke konkurenci pouze na jedné straně trhu, ale jedná se o vzájemné soupeření nabídky s poptávkou. (kolektiv autorů, 2023; Soukupová a kol., 1996)

#### **Konkurence na straně poptávky**

Působení každého spotřebitele na trhu spočívá ve snaze pořídit ve svém zájmu potřebný statek nebo službu za co nejnižší cenu (nejvýhodněji) bez ohledu na ostatní poptávající. Potřeba každého spotřebitele nakoupit co nejlevněji způsobuje vzájemnou rivalitu na straně poptávky, která následně vytváří nátlak na nabídku. Tato situace má za následek výrazný růst cen ze strany výrobců. (Severová a kol., 2016)

#### **Konkurence na straně nabídky**

Každý výrobce vystupuje na trhu s cílem prodat všechny své výrobky za co nejlepší ceny a dosáhnout tak co nejvyššího zisku. Každý nabízející bere v úvahu přítomnost svých konkurentů a z toho důvodu musí bojovat všemi možnými způsoby o své zákazníky a místo na trhu. Využívá proto jak cenový, tak i necenový typ konkurence. V cenové

konkurenci hraje hlavní roli tvorba cen výrobků. Výrobce se snižováním cen snaží získat na svoji stranu co nejvyšší počet kupujících a oslabit tak své konkurenty. Necenová konkurence je charakteristická využitím metod, díky kterým má firma možnost přilákat nové spotřebitele jiným způsobem nežli snižováním cen. Může se jednat například o reklamní kampaně, obalové etikety, zákaznický servis nebo lepší kvalitu výrobků. (Severová a kol., 2016; Brčák a kol., 2013)

### **Konkurence mezi nabídkou a poptávkou**

V tomto typu konkurence dochází ke střetu zájmů mezi nabízejícími a poptávajícími. Cíle tržních subjektů jak na straně nabídky, tak i na straně poptávky jsou zmíněny již v předchozích odstavcích. Prodávající chtějí prodejem svého zboží maximalizovat zisk. Avšak na druhé straně trhu stojí spotřebitelé, kteří požadují zboží za co nejvýhodnější ceny. V tomto případě je pro obě strany výhodné snížit své nároky a dospět tak k určitému kompromisu. Výrobce musí být ochoten snížit cenu a spotřebitel si naopak připlatit. Cena se tímto způsobem přibližuje k ceně rovnovážné, která leží v bodě průsečíku mezi nabídkou a poptávkou. Nejedná se o cenu, která by byla z hlediska obou stran nejvýhodnější, ale v každém případě je nejlepším možným řešením celé situace. Výrobce neztratí zisk z neprodaných kusů a spotřebitel nakoupí z boží, které potřeboval. (kolektiv autorů, 2023)

### **3.3.2 Dokonalá konkurence**

Dokonalou konkurencí je myšleno takové konkurenční prostředí podniku, jehož existence je podmíněna hned několika následujícími předpoklady (Samuelson, Nordhaus, 1995).

Jedná se o podmínky, týkající se (Brčák a kol., 2013; kolektiv autorů, 2023):

- počtu působících firem v odvětví
- typu nabízeného statku nebo služby
- možnosti podniku vstoupit do odvětví a v opačném případě z něj vystoupit
- informovanosti o cenách produktu

V rámci dokonale konkurenčního typu trhu vystupuje v odvětví velké množství malých firem. Avšak ani jedna z nich nemá dostatečně velké kompetence k tomu, aby byla jakýmkoliv způsobem schopna ovlivnit cenu nabízeného statku. Z toho důvodu nemají

firmy jinou možností než přebírat a zároveň respektovat cenu, která je trhem nastavena. Ani poptávající zde nemají možnost volby, jelikož žádný z nabízených produktů není diferencovaný. Na trhu je všeobecně nabízen pouze produkt, který je označován jako homogenní. S možností podniku vstoupit do odvětví (nebo z něj případně vystoupit) zde nesouvisí žádná omezení. Dokonalá konkurence umožňuje podniku volně vstoupit i vystoupit. Posledním předpokladem je informovanost o cenách produktu, která je považována za dokonalou. (Soukupová a kol., 1996; Samuelson, Nordhaus, 1995; Varian, 1995)

### **3.3.3 Nedokonalá konkurence**

Jak už je z názvu patrné jedná se o tržní situaci, která je přesným opakem k dokonalé konkurenci. V odvětví zde působí pouze omezený počet firem a každá z nich má příležitost a schopnost ovlivnit tržní cenu nabízeného statku. V tomto případě mají možnost volby i spotřebitelé, kteří si vybírají statek nebo službu na základě svých preferencí. Pokud chce podnik v rámci nedokonalé konkurence vstoupit do daného odvětví, musí překonat řadu překážek neboli bariér vstupu. Nedokonalá konkurence má na rozdíl od dokonalé hned několik podob. Jedná se o monopol, oligopol a monopolistickou konkurenci. (Samuelson, Nordhaus, 1995; Holman, 2015)

## **3.4 Monopol**

I přestože se monopol řadí mezi nedokonalou konkurenci, nejedná se o konkurenci jako takovou. Monopol je definován jako jedna silná firma na trhu, která nabízí unikátní produkt (produkt bez blízkých substitutů), tudíž nemá žádné konkurenty. Z toho důvodu jej nelze nazvat konkurencí. Jedná se o tržní situaci, kdy pouze jeden výrobce v odvětví pokryje celou tržní nabídku statku nebo služby svou produkcí. Firma se tedy sama o sobě stává daným odvětvím. Silná pozice monopolní firmy spočívá v existenci stěží překonatelných bariér, které zabraňují ostatním firmám vyrábět stejný produkt nebo poskytovat stejnou službu. (Soukupová a kol., 1996; Samuelson, Nordhaus, 1995; Varian, 1995)

### 3.4.1 Vznik monopolu

Monopol vzniká na základě překážek, které znemožňují potencionálním konkurentům, aby vstoupili do odvětví. Jedná se právě o již zmíněné vstupní bariéry, díky kterým je monopol rozlišován na jednotlivé typy. (Soukupová a kol., 1996; kolektiv autorů, 2023)

Mezi hlavní příčiny vzniku se řadí následující (Soukupová a kol., 1996):

- úspory z rozsahu
- kontrolu významných vstupů
- státní licence a koncese
- patenty a ochranná práva
- reklamu

*„Případ, kdy tržní poptávku může uspokojovat svou produkcí jedna firma s nižšími průměrnými náklady, než kdyby bylo v odvětví více menších firem, nazýváme přirozený monopol“ (Soukupová a kol., 1996, s. 264).* Monopolní firma díky velké produkci dosahuje rostoucích výnosů z rozsahu neboli úspor z rozsahu. Typickým příkladem přirozeného monopolu jsou vodovody, kanalizace nebo svoz odpadu. Každou z těchto služeb vykonává v rámci města pouze jedna firma. (Samuelson, Nordhaus, 1995; kolektiv autorů, 2023)

Pokud má firma pod svou kontrolou některý z významných vstupů, který je potřebný pro výrobu určitého typu produktu, automaticky se stává monopolem. Jedná-li se o vstup přírodního charakteru, hovoří se o takzvaném přírodním monopolu. Tím může být například prodejce minerální vody, který má jako jediný přístup k minerálnímu prameni, a zabraňuje tak jiné firmě ve výrobě téhož produktu. (Samuelson, Nordhaus, 1995)

Na základě státních licencí vzniká další typ monopolu, který je nazýván státním monopolem. Jedná se například o Českou národní banku, která má jako jediná v České republice povolení k tomu, aby emitovala bankovky a mince. Zároveň je její činnost pod ochranou státu. To znamená, že nikdo jiný bez licence nemůže provozovat stejnou činnost a ČNB tak nehrozí žádná konkurence. (Severová a kol., 2016)

Firma se stává monopolem i ve chvíli, kdy na svůj nově vynalezený výrobek, výrobní postup nebo technologii získá patent. Ten podniku v případě příchodu jiného výrobce

zajišťuje po určitou dobu právní ochranu a podporuje ho v tom, aby ze svého mnohdy dlouholetého úsilí o nový vynález měl alespoň nějaký prospěch. (Samuelson, Nordhaus, 1995)

Méně častou příčinou vzniku monopolu je reklamní kampaň. Takto vzniklým monopolistou je například Coca-cola, která svou geniální neprůstřelnou reklamou přitahuje masu spotřebitelů a stává se pro mnohé jedinou možnou variantou ke koupi. (kolektiv autorů, 2023)

### **3.4.2 Tvorba ceny**

Monopol stejně jako každá jiná firma vystupuje na trhu s cílem maximalizovat svůj ekonomický zisk, kterého dosahuje v krátkém i dlouhém období. V pozici jediného prodávajícího v odvětví má možnost nastavit co nejvyšší cenu, avšak za rizika velkého množství neprodaných kusů. I přestože nemá žádné konkurenty, musí stále brát ohled na spotřebitele a nastavit cenu produktu tak, aby jej byli ochotni koupit. Činí tedy tak na základě tržní poptávky. Avšak i navzdory této skutečnosti je velmi časté, že monopol nastaví cenu příliš vysoko a spotřebitel se jí následně musí přizpůsobit, jelikož nemá možnost zakoupit produkt u jiného prodávajícího. (Soukupová a kol., 1996)

### **3.4.3 Cenová diskriminace**

Cenová diskriminace spočívá v nastavení rozdílných cen daného statku nebo služby bez ohledu na to, jaké jsou skutečné náklady na jejich výrobu. Jedná se o cenovou taktiku, která má mnoho podob a slouží monopolu k jednoduššímu dosažení zisku. (Holman, 2015)

#### **Cenová diskriminace I.**

V tomto případě se setkáváme se situací, kdy prodávající nabízí svůj produkt každému spotřebiteli za jinou cenu. Jedná se o cenu, kterou nabízející vyhodnotí ze strany spotřebitele jako maximální možnou a snaží se tak získat celý jeho přebytek. (Holman, 2015)

#### **Cenová diskriminace II.**

Diskriminace tohoto typu spočívá především v množstevních slevách, které podniky využívají ke zvýšení tržeb a množství prodaných kusů. V tomto případě je možné si představit situaci, kdy nabízející prodává jednu samostatnou láhev vody za vyšší cenu než láhev, na kterou se vztahuje množstevní sleva. Tímto způsobem diskriminuje prodávající



spotřebitele, který si nechce koupit celé zvýhodněné balení, ale pouze jednu samostatnou láhev. (Holman, 2015)

### **Cenová diskriminace III.**

S diskriminací třetího stupně je možné se setkat v případě, kdy prodávající určuje spotřebitelům cenu na základě toho, do jaké kategorie patří. Proávající předem rozdělí své spotřebitele do jednotlivých skupin a každé přiřadí jinou poptávkovou křivku. Neexistuje zde možnost, že by si spotřebitelé prodávali statky nebo služby navzájem. Velmi často se jedná o věkové skupiny. Například na seniory a studenty se vztahuje zvýhodněné jízdné, zatímco běžný dospělí, který má dostatečný pravidelný příjem si může připlatit vyšší cenu a toho prodávající využije. (Holman, 2015; Varian, 1995)

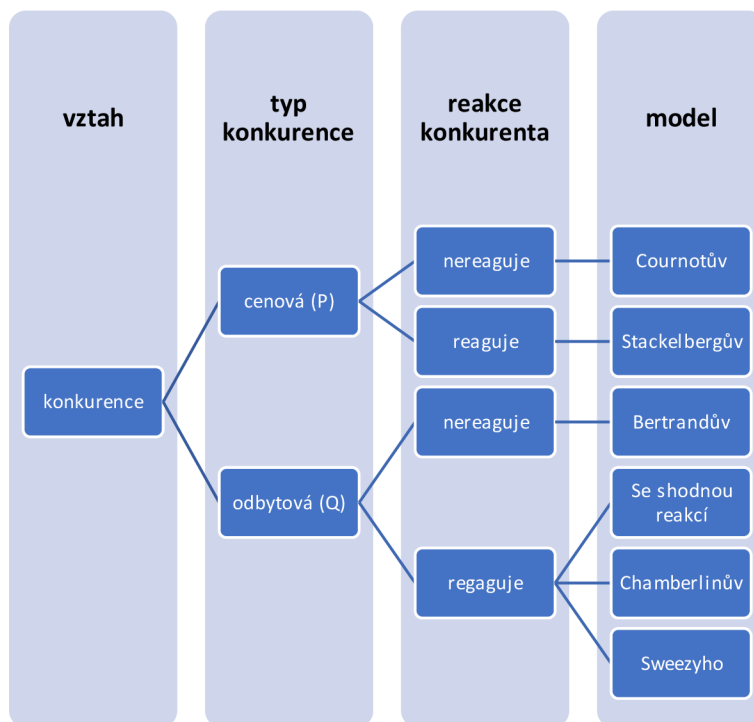
## **3.5 Oligopol**

U předchozího specifického typu nedokonalé konkurence je běžná situace, kdy v celém odvětví působí pouze jedna firma, a to bez jakékoliv konkurence. Jelikož se v případě oligopolu vyskytuje v odvětví hned několik firem, lze jej narozdíl od monopolu nazvat konkurencí. Jedná se o menší počet firem, které mohou nabízet nejen homogenní, ale i diferencovaný produkt. Každá z firem působících v rámci oligopolní konkurence podléhá vzájemné závislosti a musí brát nepřetržitě v úvahu reakci svých konkurentů. Firmy se ovlivňují jak nastavením cen, tak i vyprodukovaným množstvím svých výrobků a záleží jen na jejich rozhodnutí, zda si budou v těchto ohledech konkurovat (soupeřit) nebo naopak spolu kooperovat (spolupracovat). Avšak i zde je konkurence omezena prostřednictvím vstupních bariér, které jsou považovány pouze za částečné. Nové firmě zabraňují ve vstupu do odvětví například úspory z rozsahu, vysoký kapitál nebo náklady na vybudování firmy. Mezi typické oligopoly se řadí televizní stanice, automobilky, supermarkety apod. (Samuelson, Nordhaus, 1995; Varian, 1995)

### **3.5.1 Duopol**

Za předpokladu, že v odvětví působí pouze dvě konkurenční firmy nabízející homogenní produkt se hovoří o takzvaném duopolu. Vzájemná konkurence firem má dvě podoby, na jejichž základě se následně rozlišují jednotlivé modely viz obrázek 1. Jedná se o konkurenci odbytovou (Q) a cenovou (P). (Soukupová a kol., 1996; kolektiv autorů, 2023)

Obrázek 1 Schéma duopolního chování



Zdroj: vlastní zpracování, (kolektiv autorů, 2023)

V odbytové konkurenci je možné se setkat s Cournotovým modelem, v jehož případě na sebe firmy žádným způsobem nereagují. Pokud jedna firma změní výši svého odbytů druhá i tak bude pokračovat ve své stávající výrobě a v důsledku toho si rozdělí trh napůl. V opačném případě se jedná o Stackelbergův model, v němž firma, která mění svou produkci, vystupuje jako leader a druhá přizpůsobuje svůj odbyt jejím rozhodnutím. (Varian, 1995)

Cenovou konkurenci popisují hned čtyři modely. Prvním z nich je Bertrandův model, ve kterém při změně ceny nedochází k žádné reakci. Reakce nastává až v následujících případech. V modelu se shodnou reakcí reagují obě firmy stejným způsobem. Jedna zvýší cenu, druhá ji bude následovat a naopak. V Chamberlinově modelu vystupuje takzvaný cenový vůdce, jehož rozhodnutí o ceně konkurent přebírá a provádí zcela totožnou změnu. (Soukupová a kol., 1996)

Výjimkou je poslední Sweezyho model, který předpokládá, že duopolní firmy nabízejí diferencovaný produkt a budou na sebe reagovat jen v případě snížení ceny. Jestliže jedna firma cenu zvýší, tak druhá její rozhodnutí následovat nebude. (Soukupová a kol., 1996)

### **3.5.2 Oligopol s dominantní firmou**

Prívlastkem dominantní je označována taková firma, která je mnohem silnější než její konkurenti a zaujímá výsadní postavení v rámci daného odvětví. Dominantní firma působí jako jediná na poměrně velké části trhu, zatímco o menší část se dělí hned několik slabších firem najednou. Silná firma má charakter monopolu, dosahuje rostoucích výnosů z rozsahu při nízkých průměrných nákladech a není ohrožena ze strany konkurence. Zbývající firmy jsou jejím přesným opakem. Nejen že nedosahují výnosů z rozsahu, ale i jejich výrobní náklady jsou poněkud vysoké. Vše je zapříčiněno jejich velikostí a slabým postavením. Z toho důvodu musí zcela respektovat činnost dominantní firmy, která jako cenový vůdce (price maker) stanovuje cenu statku nebo služby. Pokud chtějí outsideři v rámci konkurenčního prostředí přežít, musí nastavit cenu produkce stejným způsobem. Nižší cenou za jednotku by nepokryli své vysoké náklady a za vyšší by neprodali dostatečné množství kusů. (Samuelson, Nordhaus, 1995)

### **3.5.3 Smluvní oligopol**

Smluvní oligopol je dalším případem, kdy se na trhu oligopolní konkurence vytváří subjekt, který působí dojmem monopolu. Jedná se o model, ve kterém spolu oligopolní firmy silně kooperují a uzavírají mezi sebou dohody, na jejichž základě utváří takzvaný kartel. Mezi nejčastější druhy spolupráce tohoto typu patří situace, kdy se firmy vzájemně smluví o stejných cenách produkce, jejím množství nebo o území, na kterém budou své produkty nabízet. Každá z variant je zcela nepříznivá pro spotřebitele, kteří jsou v důsledku toho ochuzeni o možnost volby. Naopak výrobci se prostřednictvím kartelových dohod zbaví ohrožení ze strany konkurence a díky vysokým cenám mohou dosahovat maximálního zisku. Pokud má některá z firem tendenci vystoupit z kartelové dohody a zcela se zbavit svých konkurentů, využije strategii cenové války. Jedná se o postupné, ale zároveň radikální snižování cen, které zapříčiní odchod slabších firem z odvětví. (Severová a kol., 2016)

### **3.5.4 Úřad pro ochranu hospodářské soutěže**

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS) byl zřízen za účelem kontroly a podpory konkurenčního prostředí v České republice. Ve své působnosti má zákon o ochraně hospodářské soutěže, který upravuje existenci již zmíněných kartelových dohod. Jedná se o nelegální způsob působení na trhu, který má nepříznivý vliv nejen na spotřebitele, ale také

na potencionální konkurenty a výrazně narušuje konkurenční prostředí. Zákon o ochraně hospodářské soutěže je v rozporu s jakýmkoliv způsobem kooperace firem, který má za následek narušení jejich vzájemné konkurence. Avšak i přes působení ÚOHS je nelegální činnost kartelu jen těžce prokazatelná. (kolektiv autorů, 2023)

### **3.6 Monopolistická konkurence**

Téměř každý den je možné přijít do kontaktu se statky, které jsou vyprodukovány v rámci monopolistické konkurence. Avšak nejedná se pouze o statky, do monopolistické konkurence se řadí i takové firmy, které poskytují ty nejběžnější služby. Typickým příkladem jsou kadeřnictví. Jedná se o podniky, kterých je v daném odvětví nespočet. Činnost každého kadeřnictví spočívá ve snaze odlišit se od svých konkurentů, přilákat co největší množství zákazníků a přežít tak na trhu. Z již zmíněného jednoznačně vyplývá, že monopolistická konkurence je charakteristická především velkým množstvím menších firem v odvětví a také typem nabízeného produktu. Každá firma se vyznačuje vlastní poptávkovou křivkou. Ve snaze přežít bere v úvahu nabídku svých konkurentů, o které je velmi dobře informována, nicméně nemá možnost ji ovlivnit. Vstup nových firem do odvětví je zcela bez omezení. K založení podniku je potřeba mít k dispozici určité množství kapitálu a splnit veškeré administrativní náležitosti. (Severová a kol., 2016; Varian, 1995)

#### **3.6.1 Diferenciace statku nebo služby**

Každý menší podnik přežívá jen díky přízni svých zákazníků a aby si ji získal, musí svůj produkt zcela přizpůsobit jejich potřebám. Musí znát jejich přesné preference, na jejichž základě svůj produkt diferencuje neboli odliší od ostatních substitutů. Takový produkt je nazýván diferencovaným případně heterogenním. Jedná se o produkt, který se vyznačuje určitým vzhledem a reklamou, ale po funkční stránce se nijak neliší od blízkých substitutů. Pokud nebude spotřebiteli svými aspekty daný produkt nebo služba vyhovovat, má možnost je zakoupit u jiného výrobce. (Porter, 1994)

Z hlediska spotřebitele jsou preference rozlišovány následujícím způsobem (Brčák a kol., 2013):

- prostorové
- časové

- věcné
- osobní

Podstata prostorové preference spočívá v umístění prodeje statku nebo služby. Každý zákazník, který chce využít kadeřnických služeb, bude nejen hledět na jejich kvalitu, ale také na vzdálenost kadeřnictví od jeho bydliště. Jelikož se náklady na dopravu výrazně promítají do celkové ceny služby, většinou nebude zákazník navštěvovat podnik, který je příliš daleko. (Porter, 1994)

V souvislosti s výběrem prodejce je posuzováno také to, jaká je časová náročnost nákupu nabízených statků a služeb. Takové preference jsou označovány jako časové. Zákazník požaduje, aby nákupem strávil co nejméně času. Na základě toho si vybírá prodejnu, která mu vyhovuje nejen rychlostí obsluhy, ale i z hlediska doby, strávené v dopravních prostředcích. S časovými preferencemi souvisí také otevírací doba prodejny nebo její sezónní provoz. (Porter, 1994)

Věcné preference mají svůj původ ve vlastnostech statku nebo služby. I přestože jsou v rámci monopolistické konkurence nabízeny statky a služby, které jsou po funkční stránce stejné, ani zdaleka se nevyznačují stejnými vlastnostmi. Každý spotřebitel si vybírá statek nejen na základě funkčnosti, ale i podle prvního dojmu a vlastností, které preferuje. U každého statku hraje roli jeho kvalita, značka, vzhled a způsob, jakým je prezentován. (Brčák a kol., 2013; kolektiv autorů, 2023)

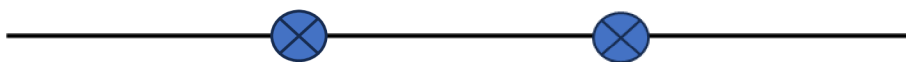
Důležitým aspektem ve výběru statku nebo služby je také vztah a postoj, který spotřebitel zaujímá k danému podniku. Jedná se o osobní preference, které jsou založené na vztahu spotřebitele k celému podniku, jeho majiteli nebo personálu. Zákazník se vždy vrací do prodejny, ke které má kladný vztah a určité citové pouto. (Severová a kol., 2016; Porter, 1994)

### **3.6.2 Prostorový model**

Prostorový model demonstuje jednání dvou podniků, které se z hlediska prostorové diferenciací neboli preference rozhodují o umístění své prodejny. Jedná se o dva zmrzlináře, u nichž je předpokládáno, že nabízejí homogenní produkt (například vanilkovou zmrzlinu). Zmrzlinu nabízejí za stejnou cenu a prostorem, na kterém mají umístit své stánky, je jeden kilometr dlouhá pláž, podél níž jsou pravidelně rozmístěni

spotřebitelé. Oba chtějí v rámci svých možností získat maximální počet spotřebitelů a prodat co největší množství zmrzliny. Zabývají se tedy otázkou, ohledně umístění svých stánků. V úvahu připadá hned několik variant. (Varian, 1995; kolektiv autorů, 2023)

Obrázek 2 Prostorový model sociální hledisko



Zdroj: vlastní zpracování, (Varian, 1995)

Oběma prodávacům je jasné, že spotřebitelé budou preferovat právě ten stánek, ke kterému mají nejkratší cestu. Umístění prvního stánku v jedné čtvrtině pláže a druhého ve třech čtvrtinách se tedy zdá být poměrně výhodnou variantou pro oba. Situace je nastíněna na obrázku 2. Pláž by se tímto způsobem rozdělila na dvě poloviny a každá by měla svého zmrzlináře. Jedná se o optimální umístění z hlediska spotřebitelů (takzvaného sociálního hlediska), kteří ke stánku urazí minimální možnou vzdálenost. (Varian, 1995)

Obrázek 3 Prostorový model ekonomické hledisko



Zdroj: vlastní zpracování (Varian, 1995)

Z pohledu prodejců nemá ani jeden šanci získat maximální počet zákazníků. Zmrzlináři si vzájemně nekonkurují. Jelikož působí pouze na svém úseku pláže, nepřijdou do kontaktu se spotřebiteli z druhé strany a nemohou je oslovit. Z hlediska prodejců je tedy první varianta přípustná, ale ne zcela optimální. Způsobem, jakým lze upoutat pozornost spotřebitelů od druhého prodejce, je přemístění svých stánků ke středu pláže. (kolektiv autorů, 2023)

V moment, kdy se oba zmrzlináři setkávají uprostřed pláže, dochází ke vzájemné konkurenci. V tomto případě je situace zachycena na obrázku 3. Oba rázem přichází do styku se všemi zákazníky a záleží jen na nich, zda se jim podaří je získat na svou stranu. Tento typ umístění nebere v úvahu vzdálenost spotřebitelů, a proto je pro většinu z nich velmi nevýhodný, avšak z ekonomického hlediska zmrzlinářů je optimální. (Varian, 1995)

### 3.7 Finanční analýza

Firma působící v konkurenčním prostředí ustavičně činí řadu osudových rozhodnutí o své existenci. Aby vykonala správné rozhodnutí, zlepšovala se, uspěla a zajistila si místo v daném odvětví, potřebuje znát své přednosti a nedostatky. Musí identifikovat své špatné kroky z minulých let a do budoucna se jim vyvarovat. Naopak se zaměřit na své silné stránky, posílit je a naplno jich využít. Finanční analýza je jedním ze způsobů, jakým lze příčiny finančního stavu podniku a jeho vlastnosti analyzovat. Pracuje s minulými i současnými účetními výkazy (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz cash flow), z nichž čerpá potřebná účetní data a následně je posuzuje. (Sedláček, 2011)

*„Finanční analýza podniku je pojímána jako metoda hodnocení finančního hospodaření podniku, při které se získaná data třídí, agregují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj“ (Sedláček, 2011, s. 3).*

Výsledky vyhodnocují současný stav podniku a jsou podkladem pro odhad a prognózu do budoucna. Na základě získaných údajů lze také posoudit, jak si daný podnik vede ve srovnání s jeho konkurenty a jakou zaujímá pozici v konkurenčním prostředí. Jedná se o informace, kterých využívají jak interní, tak i externí uživatelé. Interními uživateli jsou vlastníci, management, vedení a zaměstnanci podniku. Mezi externí se řadí konkurenti, banky, investoři a stát. Finanční analýza podniku se provádí několika způsoby. Nejčastěji používanou metodou je analýza poměrových ukazatelů, která zachycuje vztah finančních dat prostřednictvím podílu. Jedná se o ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. (Růčková, 2021)

#### 3.7.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability hodnotí efektivitu a výnosnost podniku vzhledem ke kapitálu, kterého bylo využito při dosažené výši zisku. Poukazují na to, jakým způsobem podnik zachází se svými prostředky a zda je ve své činnosti využívá efektivně. Cílem podniku je dosáhnout maximální procentní hodnoty. (Sedláček, 2011)

#### **ROA**

ROA představuje rentabilitu celkových vložených aktiv a ideálně by měla přesahovat hranici 5 %. Je dána poměrem dosaženého zisku a aktiv bez ohledu na jejich zdroje. Jedná

se tedy o poměr zisku a celkového kapitálu, jehož výsledná hodnota udává celkovou efektivitu v procentech. (Růčková, 2021; Sedláček, 2011)

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}} * 100 \quad (1)$$

## **ROE**

Rentabilita vlastního kapitálu je poměrem zisku (obvykle zisku po zdanění) a vlastního kapitálu investovaného do podniku a měla by přesahovat 8 %. (Růčková, 2021; Sedláček, 2011)

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 \quad (2)$$

### **3.7.2 Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti poskytují informaci o způsobu financování podniku. Vyjadřují míru financování podniku cizími zdroji. Mírný stupeň zadluženosti nepředstavuje pro podnik žádné riziko. V případě vyšších hodnot má na podnik značný negativní dopad a vede k jeho finanční nestabilitě. (Sedláček, 2011)

#### **Celková zadluženost**

Jedná se o podíl cizího kapitálu a celkových aktiv. Výsledkem je hodnota v procentech, která vyjadřuje, do jaké míry mají aktiva původ v cizích zdrojích neboli dlužích podniku. Ideální je nízká hodnota zadluženosti, která neodradí potencionální věřitele. Celková zadluženost je často prezentována jako ukazatel věřitelského rizika. Stejnou informaci poskytuje i koeficient zadluženosti, který vyjadřuje vztah mezi cizím a vlastním kapitálem. (Sedláček, 2011)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (3)$$

#### **Koeficient samofinancování**

Koeficient samofinancování má stejný charakter jako celková zadluženost. Stejně tak jako předchozí ukazatel posuzuje původ majetku společnosti, avšak s tou odlišností, že jej



poměřuje s vlastním kapitálem. Každá společnost by měla být vzhledem k finanční stabilitě samofinancována alespoň ze 30 %. (Růčková, 2021)

$$\text{Koefficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (4)$$

### **Úrokové krytí**

Ukazatel úrokového krytí se vypočítá jako podíl zisku a úroků. Počítáme se ziskem, ze kterého nebyli uhrazeny úroky a ani daň z příjmu. Výsledná hodnota vyjadřuje počet splátek, které je možné z dosaženého zisku realizovat a uhradit tak úroky podniku. V případě, že byl na splacení veškerých úroků vyčerpán celý zisk se hodnota úrokového krytí rovná jedné. Dobrá finanční situace podniku se vyznačuje alespoň třemi splátkami. (Sedláček, 2011)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk}}{\text{úroky}} \quad (5)$$

### **3.7.3 Ukazatele likvidity**

Podnik disponuje aktivy, která transformuje do peněžní podoby a následně jimi splácí své závazky. Zdali má podnik schopnost plnit veškeré své závazky v době splatnosti, hodnotí ukazatele likvidity. (Sedláček, 2011)

#### **Běžná likvidita**

Běžná likvidita je výsledkem podílu mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Vyjadřuje počet splátek, které lze uskutečnit prostřednictvím oběžných aktiv. Běžná likvidita, která nabývá hodnot vyšších než 1,5 je pro podnik dostačující. (Růčková, 2021; Knápková a kol., 2013)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

#### **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita pracuje pouze s aktivy v peněžní podobě. Nezahrnuje do výpočtu zásoby, které se vyznačují nižší likvidností a jsou problematické z hlediska ocenění.

Podnik je likvidní tehdy, pokud daný ukazatel přesahuje hodnotu 1. (Růčková, 2021; Sedláček, 2011)

$$\text{Pohotov\text{a} likvidita} = \frac{\text{ob\text{e}žn\text{a} aktiva} - \text{z\text{a}sob\text{y}}}{\text{kr\text{a}tkodob\text{e} z\text{a}vazky}} \quad (7)$$

### **Okamžitá likvidita**

Okamžitá likvidita operuje s krátkodobým finančním majetkem, který zahrnuje pokladnu, běžný účet a krátkodobé cenné papíry. Ve výpočtu jej poměřuje s krátkodobými závazky. Ideální je ukazatel v intervalu 0,2-0,5. (Růčková, 2021; Knápková a kol., 2013)

$$\text{Okamžit\text{a} likvidita} = \frac{\text{kr\text{a}tkodob\text{y} finan\text{c}n\text{i} majetek}}{\text{kr\text{a}tkodob\text{e} z\text{a}vazky}} \quad (8)$$

### **3.7.4 Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity posuzují, zda podnik využívá svá aktiva hospodárně ve vztahu k výši dosažených tržeb. Poskytují informaci o tom, jakým způsobem jsou různé druhy aktiv (stálých i oběžných) v podniku využívány. Prostřednictvím ukazatelů aktivity lze odhalit existenci nepotřebných aktiv, jejichž využití je vzhledem k tržbám neefektivní a představují pro podnik přebytečnou finanční zátěž. V tomto případě jsou vždy příznivější vyšší hodnoty ukazatelů. (Růčková, 2021, Knápková a kol., 2013)

#### **Obrat aktiv**

Obrat aktiv poměřuje tržby s celkovými aktivy společnosti. Vyjadřuje kolikrát lze z dosažených tržeb pokrýt hodnotu celkových aktiv. V případě, že jsou všechna aktiva využita efektivně se hodnota ukazatele rovná alespoň 1. (Sedláček, 2011)

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celkov\text{a} aktiva}} \quad (9)$$

#### **Obrat zásob**

Obrat zásob posuzuje stejně jako předchozí ukazatel využití aktiv. Poskytuje však o něco konkrétnější informaci. Výši dosažených tržeb poměřuje pouze se zásobami a sleduje

kolikrát se v podniku během daného období obrátí (prodají, opětovně nakoupí a naskladní). V ideálním případě by k tomuto mělo dojít 4,5krát. (Růčková, 2021; Sedláček, 2011)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (10)$$

### 3.8 SWOT analýza

Strategické plánování podniku má původ ve znalostech jeho managementu. Každý manažer by měl mít podrobný přehled o podniku, ve kterém působí a disponovat kvalitními informacemi o jeho schopnostech. Zároveň musí počítat s okolním neboli konkurenčním prostředím, které podstupuje vlastní strategické kroky a má tak na podnik značný vliv. Z toho důvodu je nutné analyzovat nejen vnitřní prostředí podniku, ale i jeho konkurenty. Základem úspěšné strategie je správná identifikace nejen vlastních slabých a silných stránek, ale i možných hrozeb a příležitostí zvenčí. (Šuleř, 1995)

Analýzou vnitřního a vnějšího prostředí podniku se zabývá SWOT analýza (Šuleř, 1995). Šuleř (1995, s. 35-36) vysvětluje název analýzy následovně „*SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti = silné stránky), Weaknesses (nedostatky = slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby), přičemž se jedná o přednosti a nedostatky organizačních interních kapacit a o příležitosti a hrozby v organizačním vnějším prostředí*“. Podstatou úspěchu firmy je maximální využití všech svých předností a možných příležitostí za současné minimalizace případných hrozeb a nedostatků (Šuleř, 1995).

## 4 Vlastní práce

Tato praktická část bakalářské práce je zaměřena na konkrétní podnik PF NÁBYTEK spol. s r.o. a jeho klíčové konkurenční síly na trhu. V první řadě je představena jak vybraná společnost, tak i její konkurenti. Na daný podnik jsou aplikovány finanční a SWOT analýzy, které poskytují detailnější přehled o působení podniku v delším časovém horizontu. Na závěr je z různých hledisek provedeno porovnání společnosti s ostatními podniky na trhu.

### 4.1 Společnost PF NÁBYTEK spol. s r.o.

Obrázek 4 Logo společnosti PF NÁBYTEK spol. s r.o.



Zdroj: (PF Nábytek spol. s r.o., 2024)

Počátky společnosti PF NÁBYTEK spol. s r.o. sahají až do roku 1927, ve kterém získal pan František Fořt, tehdejší majitel, stavební povolení na vybudování truhlářské dílny. Samotná firma v dnešní podobě vznikla až zápisem do obchodního rejstříku v roce 1991. Současnými majiteli byli ještě donedávna synové již zmíněného pana Fořta, Petr a František Fořtovi, z jejichž jmen, konkrétně iniciál, je odvozen název společnosti. Jak už je z názvu patrné podnik se soustředí na výrobu nábytku, především sedacích souprav, křesel a postelí. Následující tabulka 1 zahrnuje základní veřejně dostupné charakteristiky, týkající se daného podniku. (PF Nábytek spol. s r.o., 2024)

Tabulka 1 Základní charakteristiky společnosti PF NÁBYTEK spol. s r.o.

<b>Datum vzniku a zápisu:</b>	31.12. 1991
<b>Spisová značka:</b>	C 756 vedená u Krajského soudu v Českých Budějovicích
<b>Obchodní firma:</b>	PF NÁBYTEK spol. s r.o.
<b>Sídlo:</b>	Bilina 30, 398 43 Veselíčko
<b>Identifikační číslo:</b>	157 71 334
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání:</b>	Truhlářství, podlahářství
<b>Jednatel:</b>	Tomáš Linhart
<b>Společníci:</b>	Ing. Petr Fořt, Jan Fořt, Zuzana Holeinová
<b>Základní kapitál:</b>	100 000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování, (Justice.cz, 2024)

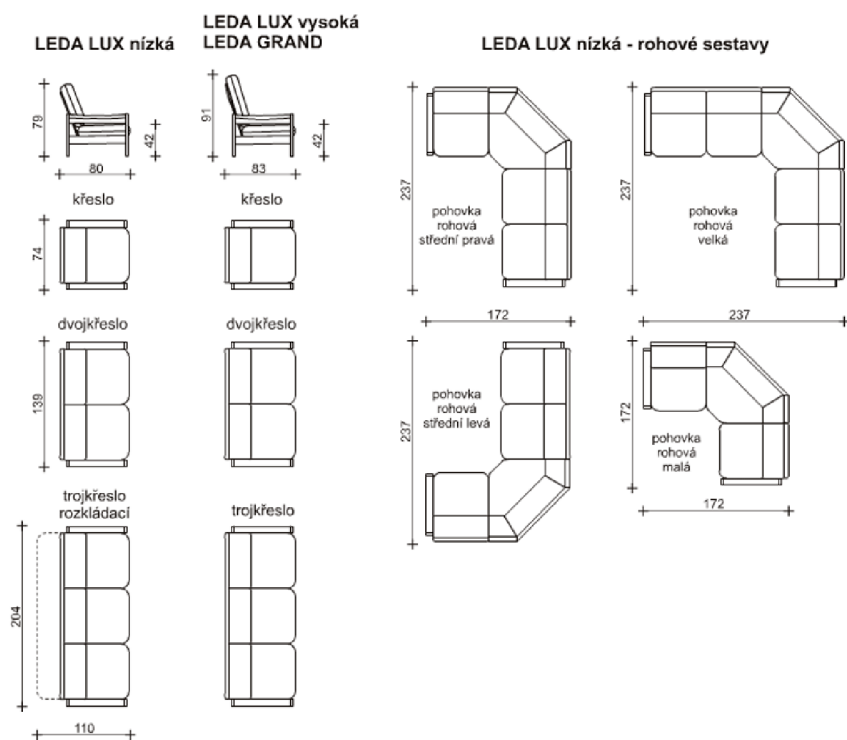
#### **4.1.1 PF NÁBYTEK spol. s r.o. na trhu s nábytkem**

Vývoj nábytkářského průmyslu na českém trhu je do jisté míry značně specifický. Před sametovou revolucí roku 1989 podléhal trh v České republice centrálně plánované ekonomice a výjimkou nebyla ani výroba nábytku, která se soustředila zejména do čtyř největších společností: JITONA Soběslav, TUSCULUM Rousínov, HIKOR Písek a TON Bystřice pod Hostýnem. Pár menších dřevěných podniků, působících v tehdejší době ve stínu velkých společností, mělo pouze doplňkový produkční charakter. Výroba nábytku i všechny oblasti průmyslu byly za minulého režimu centrálně řízeny, z čehož vyplývá, že byla předem plánována i jejich výroba. Centrální řízení bylo méně pružné a špatně reagovalo na změny trhu. Po revoluci nastala privatizace všech průmyslových podniků a samozřejmě se nevyhnula ani dřevozpracujícímu průmyslu. Podniky vybaveny zastaralými technologiemi nebyly v novém ekonomickém prostředí konkurenceschopné. V důsledku privatizace došlo ke vzniku nové sítě výroby i prodeje nábytku. Z počátku 90. let se stávající velké podniky snažili sebevíc uplatnit a najít si své místo na trhu, avšak již popisované skutečnosti jim v tom bránili. V této době vznikla široká síť menších prodejců s nábytkem a trh se začal dynamicky rozvíjet. Příčinou byla především společnost toužící po novém zboží, které bylo v totalitním režimu nedostatkové. Tomuto dynamicky rozvíjejícímu se trhu začala na přelomu století přibývat také velká a agresivní konkurence v podobě velkých obchodních mezinárodních řetězců (IKEA, KIKI, ASKO, EUROPA MÖBEL). (Linhart, 2024)

Firma PF NÁBYTEK spol. s r.o. vznikla také v období privatizace navrácením majetku potomkům původního zakladatele Františka Fořta. Provozovna byla privatizována a odštěpila se od společnosti Hikor Písek. Společnost převzala i výrobní program, který se v této části vyráběl a tím byla výroba sedacích souprav, křesel a židlí. V počátku převzetí se ve výrobním programu nové společnosti objevovala pouze jedna jediná sedací souprava, která byla masově vyráběna a tím byl typ LEDA LUX. Tato souprava je dílem architekta Vlastimila Tesky, který ji do výrobního programu Hikor Písek zanesl v 80. letech 20. stol. a její podoba je zakreslena na obrázku 5. Výrobky Hikoru Písek byly vesměs masově vyráběny a jejich produkce většinou směřovala do zemí RVHP a zejména Sovětského svazu. PF NÁBYTEK spol. s r.o. na tento program navázala, ale v důsledku podmínek nové tržní ekonomiky byla nucena rozšířit svůj sortiment a vybudovat smluvní obchodní síť po celé ČR. Po první větší odbytové ekonomické krizi v roce 2008 se obchodní síť

prodejci začala rozpadat, především z důvodu ekonomických problémů jako byly například vysoké nájmy v obchodních centrech. Na to musela společnost reagovat přizpůsobením výrobního programu. Zahrnula do své nabídky komplexní vybavování interiéru a výrobu atypického nábytku s vyšší přidanou hodnotou. Svou schopnost vyrobit téměř jakýkoliv kus nábytku uplatnila společnost při jedné ze zakázek v roce 2011, kdy se částečně podílela na modernizaci klubu v prostorách kolejí Vysoké školy chemicko-technologické v Praze. Zrekonstruované prostory jsou zachyceny na obrázku 6. (Linhart, 2024)

Obrázek 5 Nákres sedací soupravy LEDA LUX



Zdroj: (PF Nábytek spol. s r.o., 2024)

Obrázek 6 Rekonstrukce klubu na kolejích VŠCHT



Zdroj: (PF Nábytek spol. s r.o., 2024)

#### 4.1.2 Sortiment a jeho distribuce

Nábytek je nedílnou součástí každého domova. Je zprostředkovatelem odpočinku, relaxace, zábavy a času stráveného s blízkými. Od této skutečnosti se odvíjí i vize celé společnosti. S vědomím podstaty nábytku, jako důležitého elementu každé domácnosti, nabízí podnik vybraný sortiment s důrazem na kvalitu, dlouhou životnost a individuální potřeby zákazníka. (PF Nábytek spol. s r.o., 2024)

Každý kus vyrobeného nábytku je nabízen s myšlenkou, která se odvíjí od stěžejního hesla společnosti „*Vítejte v pohodlí!*“ (PF Nábytek spol. s r.o., 2024). Aktuálně má PF NÁBYTEK spol. s r.o. v nabídce následující produkty: sedací celočalouněné soupravy, sedací soupravy z masivu, postele, komody Hikor, křesla, jídelní stoly a židle, stolky a taburety. Společně s nabídkou produktů poskytuje v souvislosti s prodejním servisem i řadu služeb: poradenství ohledně výběru, dopravu, instalaci, možnost vlastního výběru potahové látky, kůže a odstínu dřeva, standardní záruční i pozáruční servis. Společnost vyrábí veškerý sortiment pouze polo sériově. Jedná se tedy převážně o zakázkovou výrobu, která je flexibilní a umožňuje zákazníkovi sestavit si požadovaný nábytek podle svých představ zcela na míru. Na kvalitu výrobků poukazuje společnost skrze placenou ochrannou známku Český výrobek, která se soustřeďuje na propagaci a zviditelnění ryze české produkce. Mezi zvláštnosti sortimentu se řadí také speciální mechanismy, které jsou běžnou součástí výroby. Například ke zhotovení rozkládacích pohovek využívá společnost

od roku 2003 vlastní patentovaný rozkládací mechanismus, díky kterému je každý kus této soupravy zcela jedinečný. Systém rozkládání je zobrazen na obrázku 7. (Linhart, 2024)

Obrázek 7 Sedací souprava s patentovaným rozkládacím mechanismem



Zdroj: (PF Nábytek spol. s r.o., 2024)

Společnost PF NÁBYTEK spol. s r.o. sídlí ve Veselíčku. Jedná se o malou obec ležící poblíž Milevska v okrese Písek v Jihočeském kraji, kde dochází k realizaci celé výroby. Zároveň se zde nachází oficiální podniková prodejna společnosti. Druhá prodejna tohoto typu sídlí v Ostravě. Mimo již zmíněné nedisponuje firma žádnou další pobočkou, která by se prezentovala jejím názvem. Z toho důvodu probíhá veškerá distribuce produktů prostřednictvím smluvených prodejců po celé republice, kteří zahrnují sortiment do své nabídky. Zákazník tak nemusí navštívit přímo podnikovou prodejnu, ale může si svou objednávku sestavit u jakéhokoliv prodejce poblíž svého bydliště. V přítomném okamžiku zastupuje společnost 94 prodejců, kteří jsou téměř rovnoměrně rozmístěni po všech krajích České republiky. Následující tabulka 2 obsahuje přehled počtu prodejců v jednotlivých krajích. (PF Nábytek spol. s r.o., 2024)



Tabulka 2 Přehled počtu prodejců v ČR

KRAJ	POČET PRODEJCŮ
Jihočeský	9
Jihomoravský	6
Karlovarský	5
Královeský	3
Liberecký	7
Moravskoslezský	7
Olomoucký	9
Pardubický	12
Plzeňský	6
Praha	4
Středočeský	12
Vysočina	6
Ústecký	4
Zlínský	4

Zdroj: vlastní zpracování, (PF Nábytek spol. s r.o., 2024)

## 4.2 Konkurence na nábytkářském trhu

V rámci této části jsou v následujících odstavcích charakterizovány firmy, které spadají mezi klíčové konkurenční síly vybrané společnosti. Jedná se o české podniky s dlouholetou tradiční nábytkářskou výrobou, mezi které se řadí společnosti JECH CZ s.r.o. se sídlem v Dobrušce, FAGUS – nábytek s.r.o. na Vysočině, valašská firma JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. a malý výrobce z oblasti Tábořska AKSAMITE nábytek s.r.o.

### 4.2.1 JECH CZ s.r.o.

Obrázek 8 Logo společnosti JECH CZ s.r.o.



Zdroj: (Jech CZ s.r.o., 2024)

JECH CZ s.r.o. je rodinná společnost, která působí na českém trhu již třicet let. Sídlí v Dobrušce v Královeském kraji a zaměstnává přes 90 zaměstnanců. Jedná se tedy v porovnání se společností PF NÁBYTEK spol. s r.o. o podstatně větší podnik. Avšak i přesto je významnou součástí jejího konkurenčního prostředí, zejména v produkci sedacích souprav. Firmu založil v roce 1991 pan Pavel Jech, tehdy pouze v podobě malé truhlářské dílny ve vlastním domě, kde se společně s pár zaměstnanci věnoval šití a čalounění. Zapsána do obchodního rejstříku byla až v roce 1999. Od té doby až po současnost prošla

celá výroba, která se též realizuje v Dobrušce, velkou modernizací. Většinu operací namísto ruční práce zajišťují CNC stroje, které vyžadují pouze kvalifikovanou obsluhu. Tradičním způsobem jsou dnes prováděny pouze čalounické práce. Aktuálně zahrnuje do své nabídky ty nejběžnější druhy nábytkářských produktů jako jsou sedací soupravy, křesla, židle a konferenční stoly. Mimo jiné disponuje také vlastní speciální značkou s názvem Nursen. Ta se řídí mottem „*made to care*“ a spadá pod ní produkce světově známých pečovatelských křesel a židlí, které jsou nejčastěji exportovány do Anglie, Švédska a Belgie (Jech CZ s.r.o., 2024). U všech produktů je garantována pětiletá záruka a doživotní servis. Podnik provozuje šest podnikových prodejen a je zastupován 45 prodejci po celé České republice. (Jech CZ s.r.o., 2024)

Tabulka 3 Základní charakteristiky společnosti JECH CZ s.r.o.

<b>Datum vzniku a zápisu:</b>	8.12. 1991
<b>Obchodní firma:</b>	JECH CZ s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Nádražní 481, 518 01 Dobruška
<b>Identifikační číslo:</b>	259 30 818
<b>Jednatel:</b>	Pavel Jech
<b>Základní kapitál:</b>	7 800 000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování, (Justice.cz, 2024)

#### 4.2.2 FAGUS – nábytek s.r.o.

Obrázek 9 Logo společnosti FAGUS – nábytek s.r.o.



Zdroj: (Fagus – nábytek s.r.o., 2024)

Společnost FAGUS – nábytek s.r.o. byla založena roku 1992 a průměrně zaměstnává pouze 8 zaměstnanců. Celá výroba je lokalizována v malé obci Předín v okrese Třebíč na Vysočině. Svou produkci soustřeďuje především na čalouněný nábytek a zaručuje se za jeho vysokou kvalitu. Velikosti podniku odpovídá také šířka sortimentu, který zahrnuje pouze sedací soupravy a konferenční stoly. Prezentuje se řadou ocenění podporujících prodej jako jsou certifikáty a ochranné známky. Jedná se především o certifikát Proověřená společnost, který je udělován na základě dobré pověsti podniku a kladných recenzí od zákazníků. Stejně jako společnost PF NÁBYTEK spol. s r.o. disponuje také ochrannou

známkou Český výrobek. Nábytek značky FAGUS nabízí ve svých prodejnách 142 prodejců v České republice a 17 na Slovensku. (Fagus – nábytek s.r.o., 2024)

Aktuálně probíhá ve společnosti FAGUS – nábytek s.r.o. řada změn. Společnost byla v nedávné době podrobena procesu rozdělení, v jehož důsledku vznikla oddělením zcela nová společnost OD TRBC s.r.o. Stávající podnik však nezanikl, a i nadále pokračuje ve své činnosti. (Justice.cz, 2024)

Tabulka 4 Základní charakteristiky společnosti FAGUS – nábytek s.r.o.

<b>Datum vzniku a zápisu:</b>	19.6. 2000
<b>Obchodní firma:</b>	FAGUS – nábytek s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Předín 13, PSČ 67527
<b>Identifikační číslo:</b>	262 17 104
<b>Jednatel:</b>	Jiří Svoboda
<b>Základní kapitál:</b>	100 000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování, (Justice.cz, 2024)

#### 4.2.3 JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o.

Obrázek 10 Logo společnosti JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o.



Zdroj: (Jelínek – výroba nábytku s.r.o., 2024)

Společnost JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. má svůj původ v 19. století. Avšak původní podnik byl zcela odlišný od toho, jaký je dnes. V počátcích se jednalo o Nábytek Josef Volek, který byl pojmenován po svém zakladateli Josefu Volkovi, jenž se zabýval výrobou uměleckého nábytku. Teprve až po smrti pana Volka se dostala společnost do vlastnictví rodiny Jelínků. Současnými majiteli jsou Daniel a Tomáš Jelínkovi. Celá produkce je podle rodinné tradice a aktuálně i v duchu udržitelnosti realizována ve Valašském Meziříčí. Podnik naplňuje svou vizi skrze motto „*poctivou prací získat důvěru zákazníka*“ (Jelínek – výroba nábytku s.r.o., 2024). Zaměstnává 78 zaměstnanců a v rámci svého sortimentu nabízí širokou škálu tradičních nábytkářských produktů jako jsou kompletní ložnice

z masivu (postele, rošty, komody, noční stolky, police, úložné prostory, skříně, lavice, ...), obývací stěny, sedací soupravy, křesla, jídelní stoly, židle a nábytek na míru. Výroba společnosti je doplněna i o netypické produkty jako jsou například vlastní matrace. Poskytuje také nejběžnější služby jako je doprava, montáž a záruční servis. Kvalitu produktů odkazuje na řadu ocenění, jimiž jsou CZECH MADE a Česká kvalita nábytek. Společnost je součástí registru rodinných podniků České republiky, který spadá pod Asociaci malých a středních podniků a živnostníků ČR. Má k dispozici šest podnikových prodejen a 47 partnerů nejen po České republice, ale i na Slovensku. (Jelínek – výroba nábytku s.r.o., 2024)

Tabulka 5 Základní charakteristiky společnosti JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o.

<b>Datum a vznik zápisu:</b>	31.10. 1991
<b>Obchodní firma:</b>	JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Masarykova 672, Krásno nad Bečvou, 757 01 Valašské Meziříčí
<b>Identifikační číslo:</b>	428 66 022
<b>Jednatel:</b>	Daniel Jelínek, Tomáš Jelínek
<b>Základní kapitál:</b>	20 000 000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování, (Justice.cz, 2024)

#### 4.2.4 AKSAMITE nábytek s.r.o.

Obrázek 11 Logo společnosti AKSAMITE nábytek s.r.o.



Zdroj: (Aksamite nábytek s.r.o., 2024)

Společnost AKSAMITE nábytek s.r.o. provozuje svou činnost od roku 1992. Jedná se o malou společnost o 10 zaměstnancích, která realizuje svou výrobu v malé obci Liderovice poblíž Chotovin na Táborsku. V rámci svého sortimentu nabízí sedací soupravy, postele, matrace, rošty, taburety a moření dřeva. Společnost vystupuje na českém trhu také jako jediný obchodní zástupce holandského výrobce designového nábytku značky Zijlstra. K distribuci produktů využívá dvě podnikové prodejny a 13 prodejců po České republice. (Aksamite nábytek s.r.o., 2024)

Tabulka 6 Základní charakteristiky společnosti AKSAMITE nábytek s.r.o.

<b>Datum a vznik zápisu:</b>	19.11. 2003
<b>Obchodní firma:</b>	AKSAMITE nábytek s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Liderovice 1, 391 37 Chotoviny
<b>Identifikační číslo:</b>	260 68 192
<b>Jednatel:</b>	Ing. Hana Bláhová
<b>Základní kapitál:</b>	1 000 000,- Kč

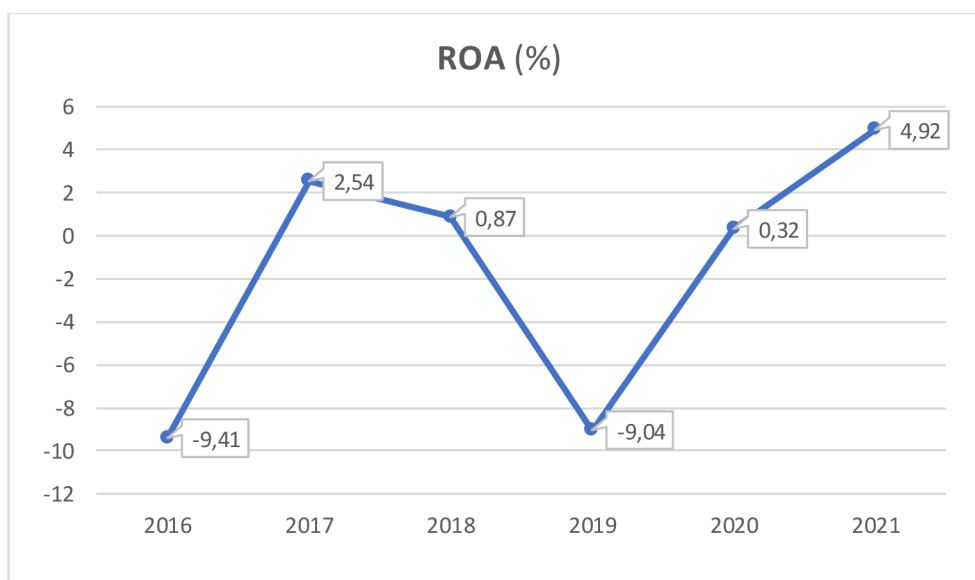
Zdroj: vlastní zpracování, (Justice.cz, 2024)

### 4.3 Finanční analýza

Finanční analýza a celá její podstata je popsána v teoretické části této bakalářské práce. Teorie neopomíjí ani vzorce poměrových ukazatelů, z nichž vychází celá následující kapitola. Finanční analýza je za pomoci jednotlivých ukazatelů aplikována na vybraný podnik PF NÁBYTEK spol. s r.o. a umožňuje podrobnější vhled do jeho finanční situace. Dílčí výsledky jsou průběžně interpretovány a zobrazovány prostřednictvím spojnicových a sloupcových grafů.

#### 4.3.1 Ukazatele rentability

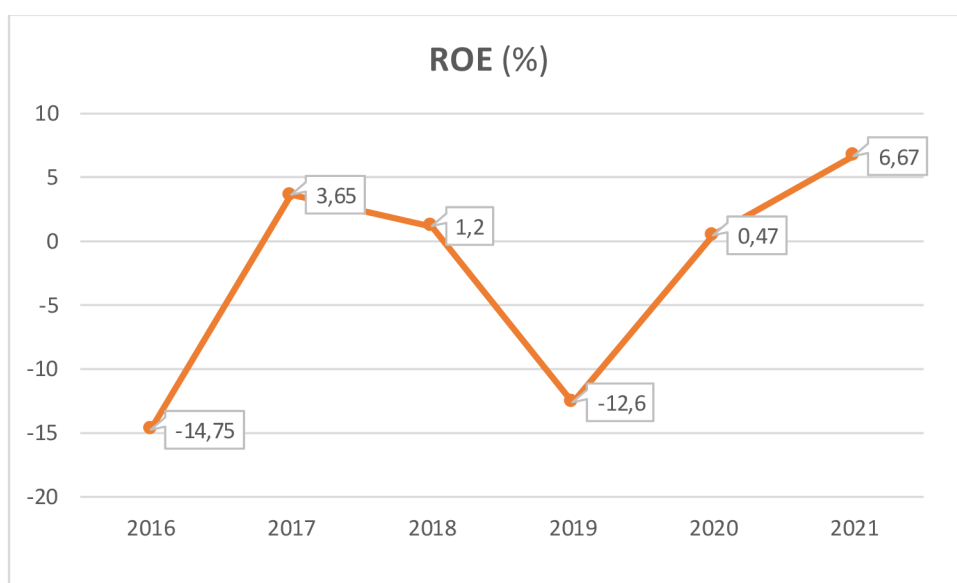
Graf 1 Rentabilita aktiv PF NÁBYTEK spol. s r.o. (2016-2021)



Zdroj: vlastní zpracování, účetní závěrky (Justice.cz, 2024)

Výše uvedený graf 1 zachycuje vývoj rentability aktiv vybraného podniku v letech 2016-2021. Rentabilita aktiv poměřuje zisk s aktivy vloženými do podniku (Sedláček, 2011). Nejvyšší procentní hodnoty dosahovala společnost v roce 2021, ve kterém ve srovnání s ostatními roky realizovala nejvyšší zisk (522 tis. Kč). ROA 4,92 % je současně také jedinou hodnotou, která se téměř přibližuje k standartu 5 %. Ve zbylých letech kolísá kolem velmi nízkých hodnot. Vložená aktiva do podnikání nevygenerovala ani korunu zisku v letech 2016 a 2019, ve kterých se podnik potýkal s vysokými ztrátami.

Graf 2 Rentabilita vlastního kapitálu PF NÁBYTEK spol. s r.o. (2016-2021)



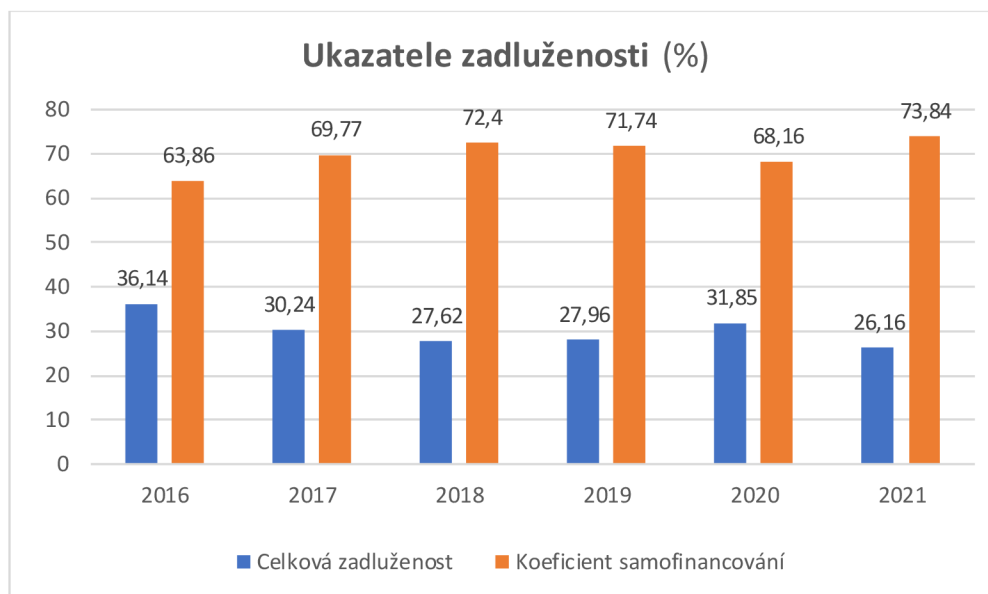
Zdroj: vlastní zpracování, účetní závěrky (Justice.cz, 2024)

Graf 2 zobrazuje rentabilitu vlastního kapitálu, která na rozdíl od předchozího ukazatele zohledňuje vlastnictví investovaného kapitálu. Průběh její křivky je však téměř shodný. ROE vyjadřuje množství investovaného vlastního kapitálu, ze kterého je dosaženo koruny zisku (Sedláček, 2011).

Vyhovující hodnota ROE je alespoň 8 % a v případě společnosti PF NÁBYTEK spol. s r.o. ji nedosahuje ani jeden ze sledovaných roků. Ztrátové roky pochopitelně vykazují záporné hodnoty. Rok 2021 je vzhledem k výši dosaženého zisku nejpříznivější a dosahuje hodnoty 6,67 %.

### 4.3.2 Ukazatele zadluženosti

Graf 3 Ukazatele zadluženosti PF NÁBYTEK spol. s r.o. (2016-2021)

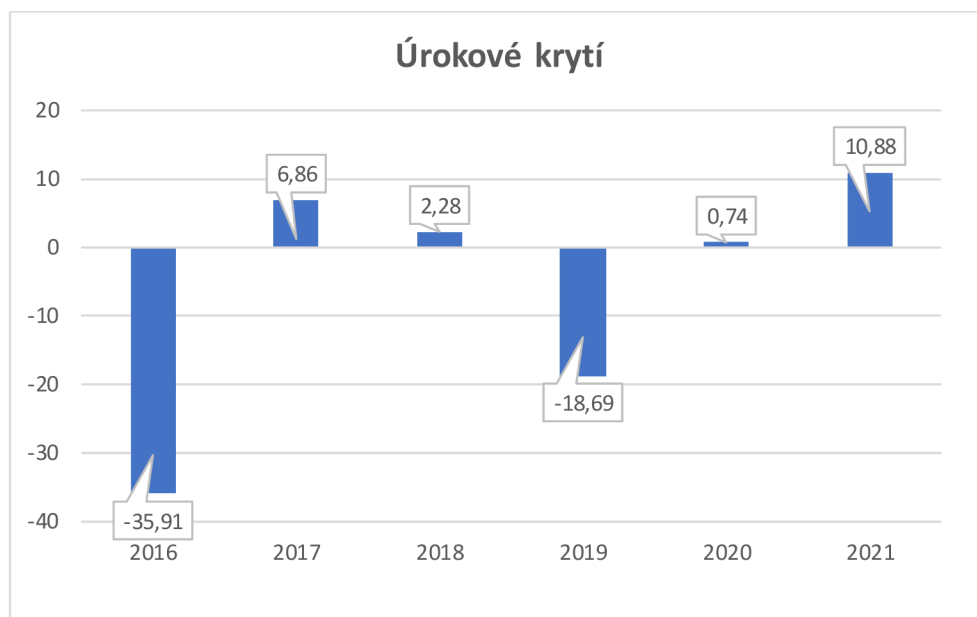


Zdroj: vlastní zpracování, účetní závěrky (Justice.cz, 2024)

Graf 3 zahrnuje dva jednoduché ukazatele zadluženosti, které se vzájemně doplňují. Jedná se o celkovou zadluženost a koeficient samofinancování, které poskytují procentuální přehled o tom, do jaké míry je majetek podniku financován z vlastních a cizích zdrojů. Celková zadluženost, často označovaná jako koeficient věřitelského rizika, vyjadřuje zadluženost majetku vůči cizím zdrojům. Jejím opakem je koeficient samofinancování, který je dán podílem vlastního kapitálu a aktiv. (Sedláček, 2011)

Celková zadluženost nepřekročila ani jednou během sledovaného horizontu hodnotu koeficientu samofinancování a v průměru se pohybovala kolem 30 %. Samofinancována je společnost v průměru ze 70 % a tak zcela s přehledem splňuje optimální 30 % hranici samofinancování.

Graf 4 Úrokové krytí PF NÁBYTEK spol. s r.o. (2016-2021)



Zdroj: vlastní zpracování, účetní závěrky (Justice.cz, 2024)

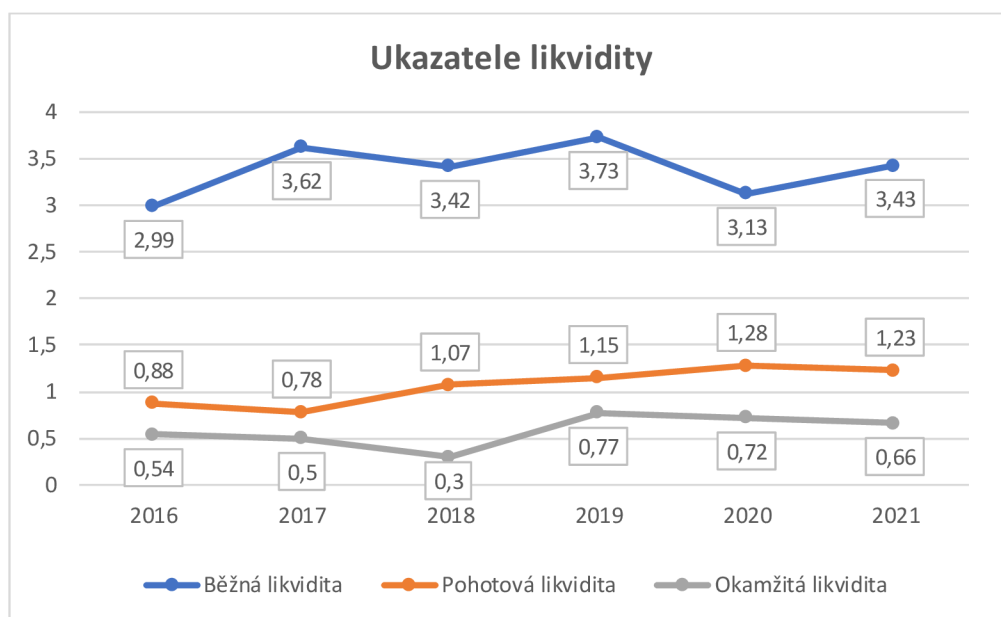
Úrokové krytí je dalším a zároveň také posledním ukazatelem zadluženosti, který je u dané společnosti zhodnocen. Uvedený graf 4 poskytuje informaci o výši úrokového krytí neboli počtu splátek, které je možné realizovat z výsledku hospodaření v jednotlivých letech. Úrokové krytí, které dosahuje hodnoty 3 a více je považováno za uspokojivé a současně odpovídá dobré finanční situaci podniku. (Sedláček, 2011)

Z grafu je zřejmé, že ve ztrátových letech nebyla firma schopna splatit své úroky ani jednou, a proto je ukazatel zachycen v záporných hodnotách. Zcela vyhovující jsou roky 2017 (6,86) a 2021 (10,88). Podnik v těchto účetních obdobích splácel téměř stejnou výši úroků jako v ostatních letech, ale zároveň disponoval výrazně vyšším ziskem. Ve zbylých letech 2018 (2,28) a 2020 (0,74) jsou hodnoty úrokového krytí velmi nízké a lze je považovat za nevyhovující vzhledem k zhodnocení dobré finanční situace podniku.



### 4.3.3 Ukazatele likvidity

Graf 5 Ukazatele likvidity PF NÁBYTEK spol. s r.o. (2016-2021)



Zdroj: vlastní zpracování, účetní závěrky (Justice.cz, 2024)

V grafu 5 je zachycen vývoj ukazatelů likvidity. Likvidita prvního stupně je likviditou okamžitou, která vyjadřuje kolikrát lze uhradit krátkodobé závazky společnosti peněžními prostředky. Optimálně by se její hodnoty měli pohybovat v intervalu 0,2-0,5. (Knápková a kol., 2013)

Roky 2016, 2017 a 2018 jsou v tomto ohledu velmi příznivé. Zbylé roky vykazují o něco málo vyšší hodnoty.

Pohotovává likvidita (likvidita II. stupně) také hodnotí splatnost krátkodobých závazků. K posouzení využívá výši oběžných aktiv sníženou o zásoby. Pro tento typ likvidity je doporučeno přesahovat hodnotu 1. (Růčková, 2021)

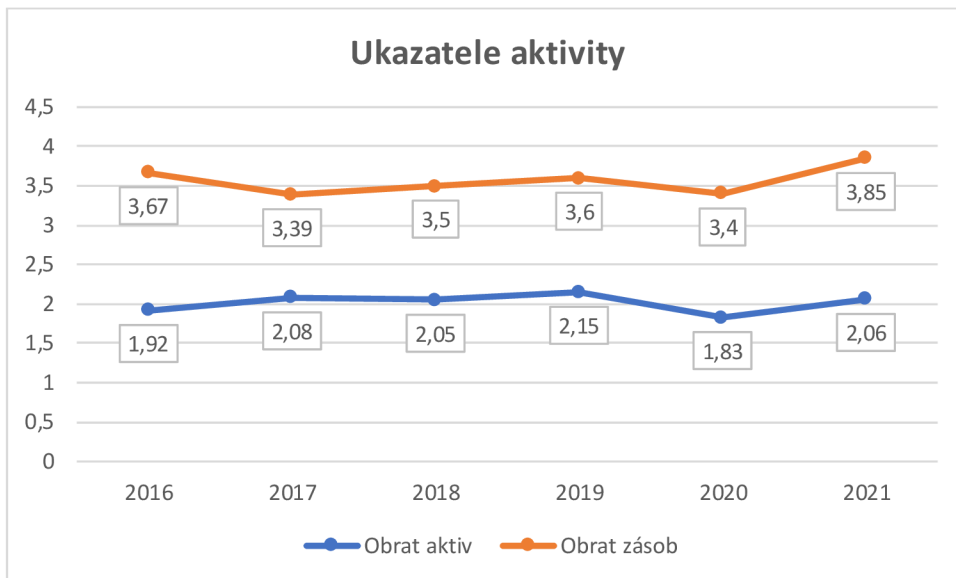
U společnosti PF NÁBYTEK spol. s r.o. byla v posledních čtyř letech (2018-2021) zaznamenána nejnižší hodnota 1,07 a z toho důvodu lze likviditu II. stupně označit za vyhovující.

Třetím stupněm je takzvaná běžná likvidita, která poukazuje na schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky pouze oběžnými aktivy. (Knápková a kol., 2013)

Hodnoty běžné likvidity podniku přesahují ve všech případech doporučenou hodnotu 1,5.

#### 4.3.4 Ukazatele aktivity

Graf 6 Ukazatele aktivity PF NÁBYTEK spol. s r.o. (2016-2021)



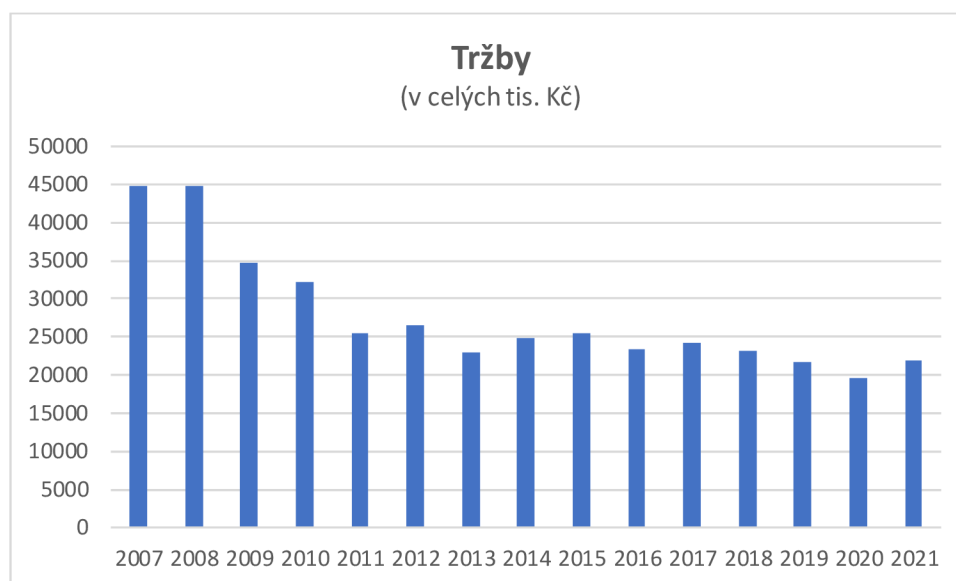
Zdroj: vlastní zpracování, účetní závěrky (Justice.cz, 2024)

Graf 6 popisuje vývoj obratu aktiv a současně i zásob. Obrat zásob dosahuje vyšších hodnot než obrat aktiv a vyjadřuje kolikrát během roku projdou zásoby podniku svým životním cyklem (od prodeje po opětovný nákup) (Sedláček, 2011). Nejvyšší hodnota obratu zásob činí u vybrané společnosti 3,85. Ideálně by měl přesahovat hodnotu 4,5.

Druhý ukazatel aktivity zohledňuje obrat celkových aktiv a zkoumá, zda je společnost využívá efektivně (Sedláček, 2011). Pro tento ukazatel jsou vyhovující hodnoty vyšší alespoň 1. Podnik dosahuje příznivých hodnot ve všech letech a jeho situace je z hlediska tohoto ukazatele zcela optimální.

#### 4.3.5 Vývoj tržeb v letech 2007-2021

Graf 7 Tržby PF NÁBYTEK spol. s r.o. (2007-2021)



Zdroj: vlastní zpracování, účetní závěrky (Justice.cz, 2024)

Výše uvedený graf 7 zaznamenává vývoj tržeb společnosti PF NÁBYTEK spol. s r.o. v letech 2007-2021. Ze sloupcového grafu je patrné, že nejvyšších tržeb dosahovala společnost do roku 2008. V letech 2007 a 2008 činili tržby podniku téměř 45 mil. Kč. Tehdejší prosperitě společnosti odpovídal také dosažený výsledek hospodaření, který se přibližoval hranici půl milionu korun. Avšak téhož roku přišel zvrát v podobě ekonomické krize, která měla za následek propad tržeb v roce 2009 (pokles o 22 %). Tato skutečnost byla zapříčiněna především úpadkem nasmlouvaných prodejců, kteří byli v důsledku finanční krize nuceni zavřít své obchody. K poklesu tržeb docházelo až do roku 2011. Od té doby se výše tržeb značně ustálila a pouze s malými výkyvy se průměrně pohybovala kolem 23 mil. Kč. Kolísání tržeb podniku je až na malé výjimky způsobeno zejména poptávkou po produktech a preferencemi spotřebitelů, kteří nakupují nábytek spíše u mezinárodních obchodních řetězců.

## 4.4 SWOT analýza

Tabulka 7 SWOT analýza společnosti PF NÁBYTEK spol. s r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
Zakázková výroba, patent	Vyšší ceny produktů oproti řetězcům
Doprava, instalace, záruční servis	Delší dodací lhůta
Kvalitní produkty s dlouhou životností	Nízká konkurenceschopnost při výrobě velkých zakázek
Prodejci po celé ČR	
Individuální přístup k zákazníkovi	
Značka	
Stálí zákazníci	
Příležitosti	Hrozby
Nové výrobní technologie	Pokles kvalifikovaných pracovníků
Automatizace, modernizace	Vysoké náklady
Nové prodejní kanály (e-shop)	Konkurence ze strany velkých mezinárodních obchodních řetězců
3D online vizualizace	

Zdroj: vlastní zpracování, (Linhart, 2024)

### 4.4.1 Silné stránky

Největší předností společnosti PF NÁBYTEK spol. s r.o. je bezpochyby zakázková výroba, při které dochází k realizaci nábytku dle specifických požadavků každého zákazníka. Podnik je mnohdy schopen zhotovit i atypické kusy nábytku s vyšší přidanou hodnotou a uspokojit tak náročnější skupinu zákazníků. Se zakázkovou výrobou se pojí také individuální přístup k zákazníkovi, který je v dnešní době vysoce vážený a v rozhodování klienta představuje významné plus. Mezi silné stránky je nutné zařadit také patentovaný rozkládací mechanismus, který diferencuje produkty od jejich substitutů. Velkým přínosem pro společnost jsou také nabízené služby vztahující se k produktům. Jedná se především o dopravu a instalaci nábytku přímo na místo určení. Nelze však opomenout také standartní záruční a pozáruční servis, který poskytuje podniku důležitou zpětnou vazbu, týkající se kvality produktů. Mezi silné stránky se řadí také kvalitní materiály (potahové látky, masivní dřevo, přírodní hovězí kůže), díky kterým mají výrobky společnosti poměrně dlouhou životnost. Například sedací souprava značky PF NÁBYTEK spol. s r.o. je mnohdy i po 15 letech správného každodenního využití v zachovalém stavu.

Tímto způsobem si společnost vytvořila určitou image kvalitní značky a oplývá tak řadou stálých a věrných zákazníků. I přestože se jedná o malý podnik, do povědomí společnosti se dostává snadno. Na svou velikost disponuje velmi vysokým počtem prodejců, díky kterým získává zákazníky ze všech koutů České republiky. (Linhart, 2024)

#### **4.4.2 Slabé stránky**

I přes skutečnost, že se zakázková výroba řadí mezi silné stránky společnosti, pojí se s ní i určitá negativa, v jejichž důsledku je podnik v nevýhodě. Jelikož se podnik zabývá pouze polo sériovou a zakázkovou výrobou, nikdy se nevyrovná firmám, které svou produkci vyrábějí sériově a dodávají ji do mezinárodních obchodních řetězců. Vesměs se tyto firmy v Evropě nacházejí v Polsku. S produkcí společnosti PF NÁBYTEK spol. s r.o. se pojí především vyšší ceny a delší dodací lhůta, které mají častý vliv na konečné rozhodnutí zákazníka. Vyšší ceny odpovídají kvalitě materiálů a náročnosti výroby (manuální práce). Na kvalitě a individualitě si podnik zakládá, a z toho důvodu je dražší než konkurence. V případech větších zakázek se tak snižuje jeho konkurenceschopnost, jelikož se svou cenou a rychlostí výroby nevyrovná konkurentům. Délka dodací lhůty závisí na požadavcích zákazníka. Do jisté míry je však ovlivněna také velikostí podniku, který má pouze 20 zaměstnanců. (Linhart, 2024)

#### **4.4.3 Příležitosti**

Jednou z příležitostí, které by mohla společnost PF NÁBYTEK spol. s r.o. využít a zvýšit tak potencionálně efektivitu své produkce, je zavedení nových výrobních technologií. Jedná se konkrétně o moderní CNC obráběcí stroje, které by nahradili klasické truhlářské nástroje spojené s ruční prací a umožnili by podniku malosériovou výrobu. Pozitivní přínos by bezpochyby měly i jiné způsoby automatizace a modernizace. Velkou příležitostí je v současné době také zavedení e-shopu, který by zahrnoval nabídku stálých produktů. Propracovanější webové stránky jsou všeobecně dobrým nástrojem k zaujmutí zákazníka. Většina výrobců nábytku nabízí na svých stránkách možnost 3D vizualizace za pomoci takzvaného 3D konfiguratoru, který umožňuje zákazníkovi navrhnout si požadovaný kus nábytku dle vzorníků, a dokonce jej umístit do interiéru. Zavedení obdobné aplikace na webové stránky by mohlo být pro společnost příležitostí přilákat nové zákazníky. (Linhart, 2024)

#### 4.4.4 Hrozby

Jednou z největších hrozeb, která má značný vliv na činnost společnosti PF NÁBYTEK spol. s r.o., je dlouhodobý pokles kvalifikovaných pracovníků. Podnik má již aktuálně potíž najít kvalifikované pracovníky (truhláře, čalouníky), kteří by se danému řemeslu chtěli věnovat a situace na trhu práce bude pravděpodobně obdobná i v následujících letech. Dalším problémem jsou vysoké náklady, které jsou aktuální hrozbou pro většinu malých podniků. Ceny vstupů (energií, materiálů, ...) ohrožují činnost společnosti a nutí ji zvýšit už tak poměrně vysoké ceny výrobků. S cenou souvisí také poslední hrozba, která přichází ze strany velkých obchodních mezinárodních řetězců s nábytkem (IKEA, ASKO, KIKA, ...). Tito prodejci nabízejí nábytek za velmi nízké ceny na úkor jeho kvality. Klasičtí výrobci nábytku nejsou v žádném případě schopni jej za takto nízké ceny vyrobit a přicházejí tak o řadu méně náročných zákazníků, kteří přecházejí k levnější variantě. (Linhart, 2024)

#### 4.5 Komparace podniku s vybranými konkurenty

V této části je společnost PF NÁBYTEK spol. s r.o. srovnána se zvolenými konkurenty, kteří jsou představeni v rámci kapitoly konkurence na nábytkářském trhu. Do srovnání jsou zahrnuty společnosti různých velikostí, od velmi malého podniku FAGUS – nábytek s.r.o. až po firmu JECH CZ s.r.o., která zaměstnává až 92 zaměstnanců. O velikostech podniku informuje následující tabulka 8. Českých výrobců, kteří vyrábějí nábytek tradičními způsoby není mnoho. Vybrané podniky se alespoň z části shodují v nabízeném sortimentu, a i přes velké velikostní rozdíly působí ve stejném konkurenčním prostředí. Všech pět podniků spojuje zejména výroba sedacích souprav a jiných klasických nábytkářských produktů. Zajímavostí, která stojí za zmínku, je skutečnost, že 4/5 výrobců nábytku zvolil o stejnou barevnou kombinaci pro své logo. Většina společností se prezentuje jednoduchým černočerveným logem doplněným o drobné symboly.

Tabulka 8 Srovnání společností dle základního kapitálu a počtu zaměstnanců

	<b>Základní kapitál (Kč)</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>
<b>PF NÁBYTEK spol. s r.o.</b>	100 000	20
<b>JECH CZ s.r.o.</b>	7 800 000	92
<b>FAGUS – nábytek s.r.o.</b>	100 000	8
<b>JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o.</b>	20 000 000	78
<b>AKSAMITE nábytek s.r.o.</b>	1 000 000	10

Zdroj: vlastní zpracování, účetní závěrky (Justice.cz, 2024)

#### 4.5.1 Srovnání na základě výsledku hospodaření

Tabulka 9 Srovnání společností dle výsledku hospodaření

v celých tis. Kč	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>PF NÁBYTEK spol. s r.o.</b>	-1 149	295	98	-916	34	522
<b>JECH CZ s.r.o.</b>	4 320	7 744	3 246	2 265	5 985	5 454
<b>FAGUS – nábytek s.r.o.</b>	x	-25	786	503	x	x
<b>JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o.</b>	1 021	4 781	2 388	527	1 218	2 749
<b>AKSAMITE nábytek s.r.o.</b>	1 206	586	-949	-1884	74	132

Zdroj: vlastní zpracování, účetní závěrky (Justice.cz, 2024)

Výsledek hospodaření je ukazatelem, který poskytuje komplexní přehled o finanční situaci podniku a je tedy nejvhodnější pro prvotní srovnání vybraných společností. Dosažené výše zisku jsou zaznamenány v uvedené tabulce 9. Jsou sledovány za období 2016-2021, které je zvoleno na základě dostupnosti účetních výkazů. Jedná se o roky, ve kterých jsou účetní závěrky veřejně dostupné v případě většiny vybraných společností. Problematické jsou pouze dva nejmenší podniky FAGUS – nábytek s.r.o. a AKSAMITE nábytek s.r.o., jenž nemají povinnost zveřejňovat výkaz zisku a ztráty. Z toho důvodu jsou nedostupná data označena symbolem x. Tímto způsobem jsou kromě této tabulky vypracovány i všechny následující, které jsou součástí této kapitoly. Z tabulky je patrné že největších zisků

dosahují společnosti JECH CZ s.r.o. a JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o., které jsou v porovnání se zbylými podniky výrazně větší. Výše zisku je v tomto případě výrazně ovlivněna specializací výroby. Již zmínění výrobci nabízejí kromě klasického nábytku také speciální produkty a získávají tak výhradní postavení na trhu. V případě společnosti JECH CZ s.r.o. se jedná o vlastní značku pečovatelských křesel, která si získala své místo i na zahraničním trhu. Společnost JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. se odlišuje vlastní výrobou matrací a disponuje v tomto ohledu řadou ocenění. Z uvedených dat jednoznačně vyplývá, že velikost podniku nemá výrazný vliv na výši výsledku hospodaření. Například dokonce i malá společnost FAGUS – nábytek s.r.o. dosahuje mnohdy vyšších zisků než dvakrát větší sledovaná společnost PF NÁBYTEK spol. s r.o. Ta dosahovala nejvyššího zisku v roce 2021 (522 tis. Kč). Výše výsledku hospodaření je v tomto období zkreslená v důsledku pandemie Covid- 19, během které poskytoval stát kompenzace na zaměstnance.

#### 4.5.2 Srovnání na základě tržeb

Tabulka 10 Srovnání společností dle tržeb

v celých tis. Kč	Tržby z prodeje výrobků a služeb					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>PF NÁBYTEK spol. s r.o.</b>	23 453	24 172	23 174	21 787	19 654	21 834
<b>JECH CZ s.r.o.</b>	73 053	85 701	88 005	92 083	96 653	102 210
<b>FAGUS – nábytek s.r.o.</b>	x	x	x	x	x	x
<b>JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o.</b>	70 322	80 265	87 481	80 885	93 315	103 100
<b>AKSAMITE nábytek s.r.o.</b>	394	872	959	513	x	x

Zdroj: vlastní zpracování, účetní závěrky (Justice.cz, 2024)

Tržby z prodeje výrobků a služeb jsou dalším ukazatelem, na jehož základě jsou společnosti srovnány. Nejvyšších tržeb dosahují společnosti JECH CZ s.r.o. a JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. Obě společnosti disponují širokým sortimentem a srovnatelnou výší tržeb. Nejnižších tržeb dosahuje společnost AKSAMITE nábytek s.r.o., která je specifická svou činností. Má velmi úzký sortiment doplněný o designový nábytek značky Zjilstra, kterou zastupuje na českém trhu. Z toho důvodu dosahuje mnohem vyšších tržeb za prodej zboží (mnohdy až 40 mil. Kč) než z prodeje vlastních výrobků a služeb. Tržbám sledované



společnosti PF NÁBYTEK spol. s r.o. je věnována samostatná podkapitola v rámci finanční analýzy.

#### 4.5.3 Srovnání na základě sortimentu

Tabulka 11 Srovnání společností dle nabízeného sortimentu

Nabízený sortiment	PF NÁBYTEK	JECH CZ	FAGUS	JELÍNEK	AKSAMITE
sedací soupravy	✓	✓	✓	✓	✓
postele	✓	✗	✗	✓	✓
křesla	✓	✓	✗	✓	✗
stoly a židle	✓	✓	✓	✓	✗
taburety	✓	✗	✗	✗	✓
kompletní vybavení interiéru	✓	✗	✗	✓	✗
zakázková výroba	✓	✗	✗	✓	✗
vlastní matrace	✗	✗	✗	✓	✗
pečovatelská křesla	✗	✓	✗	✗	✗

Zdroj: vlastní zpracování (PF Nábytek spol. s r.o.; Jech CZ s.r.o.; Fagus – nábytek s.r.o.; Jelínek – výroba nábytku s.r.o.; Aksamite nábytek s.r.o., 2024)

Uvedená tabulka 11 poskytuje přehled o nabízeném sortimentu jednotlivých společností. Všech pět vybraných společností spojuje výroba sedacích souprav. Sortiment společnosti PF NÁBYTEK spol. s r.o. je svou šířkou srovnatelný s nabídkou mnohem většího podniku JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. Výroba společnosti JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. se nese téměř ve stejném duchu. Ze všech vybraných konkurentů se jako jediná taktéž zabývá zakázkovou výrobou a kompletním vybavením interiéru. Jedná se o silné stránky sledované společnosti PF NÁBYTEK s.r.o. a z toho důvodu je valašský výrobce nábytku jejím největším konkurentem.

#### 4.5.4 Srovnání na základě působnosti

Tabulka 12 Srovnání společností dle působnosti

	Počet prodejců	Počet poboček	ČR	SK
<b>PF NÁBYTEK spol. s r.o.</b>	94	2	ano	ne
<b>JECH CZ s.r.o.</b>	45	6	ano	ne
<b>FAGUS – nábytek s.r.o.</b>	142	5	ano	ano
<b>JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o.</b>	47	6	ano	ano
<b>AKSAMITE nábytek s.r.o.</b>	13	2	ano	ne

Zdroj: vlastní zpracování (PF Nábytek spol. s r.o.; Jech CZ s.r.o.; Fagus – nábytek s.r.o.; Jelínek – výroba nábytku s.r.o.; Aksamite nábytek s.r.o., 2024)

Nábytkářský průmysl je specifickým odvětvím. Úspěšnost většiny výrobců je do jisté míry závislá na nasmlouvaných prodejcích. Tabulka 12 poukazuje na fakt, že každý z výrobců disponuje velmi malým počtem podnikových prodejen neboli vlastních poboček. Širší distribuce výrobků je tak v kompetencích předem nasmlouvaných prodejců, kteří mají oprávnění k tomu, aby zahrnuli produkty do své nabídky. Současně je z tabulky viditelné, že velikost podniku není přímo úměrná počtu prodejců. I ti největší výrobci mají menší zastoupení než drobné podniky. Největším počtem prodejců paradoxně disponuje nejmenší společnost FAGUS – nábytek s.r.o. Menší podniky nenabízejí v rámci svého sortimentu speciální druhy produktů, kterými by se odlišovali od svých konkurentů. Jedinou výhodou společnosti PF NÁBYTEK spol. s r.o. je aktuálně již několikrát zmíněná zakázková výroba a vlastní patentovaný rozkládací mechanismus. Společnost vlastní patent obvykle získává výhradní postavení na trhu. Avšak v tomto případě je tomu jinak. Typ rozkládacího mechanismu sedací soupravy nehraje v rozhodování zákazníka příliš velkou roli a patent má tak pro společnost o něco menší význam. Z toho důvodu mají menší podniky nasmlouváno výrazně vyšší počet prodejců, jejichž prostřednictvím mají jedinečnou šanci získat zákazníky ze všech koutů republiky a navýšit tak své tržby. Někteří výrobci využívají služeb prodejců i na Slovensku a rozšiřují tak svou působnost i za hranice státu.

## **5 Zhodnocení a doporučení**

Celá praktická část této bakalářské práce se zabývala vybranou společností PF NÁBYTEK spol. s r.o. a jejím konkurenčním prostředím. Zprvu byla vybraná společnost podrobně charakterizována na základě její činnosti, historie, sortimentu a specializace. Následně byly obdobným způsobem představeny i zbylé konkurenční síly na trhu. Jednalo se o společnosti JECH CZ s.r.o., FAGUS – nábytek s.r.o., JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. a AKSAMITE nábytek s.r.o. Na vybranou společnost byla aplikována finanční a SWOT analýza. V závěru byly společnosti vzájemně porovnány z několika hledisek. Následující podkapitoly rekapituluji a interpretují veškerá zjištění vyplývající z praktické části.

### **5.1 Zhodnocení finanční analýzy**

Finanční analýza byla provedena v letech 2016-2021. Sledované období bylo zvoleno na základě dostupnosti účetních výkazů společnosti PF NÁBYTEK spol. s r.o. V jednotlivých letech byly za pomoci vzorců vypracovány vybrané ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity. Ve všech ukazatelích si podnik stojí poměrně obstojně. Výjimkou jsou pouze ztrátové roky 2016 a 2019. Ukazatele rentability ve sledovaném intervalu výrazně kolísají a vyhovující jsou pouze v roce 2021. Jedná se o rok, během kterého firma vygenerovala nejvyšší zisk. Avšak tehdejší výsledek hospodaření byl do jisté míry ovlivněn ze strany státu, který v té době poskytoval kompenzace kvůli pandemii Covid-19. Z hlediska zadluženosti je podnik zcela bez obtíží. Je průměrně samofinancován až ze 70 % a výše koeficientu věřitelského rizika je velmi nízká. Zároveň je podnik schopen bez problému splácet veškeré své závazky. Na tento fakt poukazují ukazatele likvidity, které ve většině případů splňují doporučené hodnoty a ve zbylých se jim alespoň přibližují. Obdobným způsobem si podnik stojí i v ukazatelích aktivity a lze prohlásit, že svůj majetek využívá efektivně.

V rámci finanční analýzy podniku byl uveden také sloupcový graf, který zachycuje vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb v letech 2007-2021. Podnik byl v letech 2007 a 2008 velmi úspěšný a dosahoval nad míru vysokých tržeb. Zvrat přinesla ekonomická krize roku 2008, kvůli které většina prodejců zavřela své obchody a tržby podniku výrazně klesly. Z výše dosažených tržeb je patrné, že počet nasmlouvaných prodejců má výrazný vliv na hospodaření podniku.

## **5.2 Zhodnocení SWOT analýzy**

Výstupem z provedené SWOT analýzy jsou silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti PF NÁBYTEK spol. s r.o. Největší silnou stránkou je charakter výroby. Společnost se zabývá zakázkovou výrobou, díky které je schopna uspokojit i náročnější skupinu zákazníků. Potencionální výjimečnou silnou stránkou je také vlastnictví patentu na rozkládací mechanismus. Předností podniku je i vysoký počet prodejců po celé České republice.

Mezi slabé stránky se řadí především vyšší ceny produktů a délka dodací lhůty, které jsou výrazně ovlivněny charakterem výroby. Společnost se v těchto ohledech nevyrovná velkým obchodním mezinárodním řetězcům a ani jiným podnikům se sériovou výrobou. Z toho důvodu není v případě velkých zakázek konkurenceschopná.

Z hlediska příležitostí by se firma měla zaměřit především na modernizaci. Zavést nové výrobní technologie, jako jsou například CNC stroje, které nahradí část manuální práce, vylepšit webové stránky a zakomponovat e-shop.

Jednou z největších hrozeb je úbytek truhlářů a čalouníků. Jedná se o záležitost, která bude mít do budoucna vliv na chod výroby. Činnost společnosti ohrožují také vysoké ceny vstupů, které se promítají do problematických cen výrobků. Ohrožením jsou také velcí prodejci nábytku, jejichž nízkým cenám nemá podnik šanci se vyrovnat.

## **5.3 Zhodnocení komparace**

V rámci kapitoly komparace byla společnost porovnána se zvolenými konkurenty. Trh s nábytkem lze nazvat monopolistickou konkurencí. Je zde mnoho podniků nabízející substituty. Ze všech vybraných podniků si v konkurenčním prostředí nejlépe stojí společnosti JECH CZ s.r.o. a JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o., které jsou přibližně stejně velké. Avšak velikost podniku nemá v tomto odvětví příliš velký vliv. Do popředí se společnosti dostávají především díky specializaci. Každá z firem se kromě klasických nábytkářských produktů soustřeďuje také na speciální produkty (pečovatelská křesla a vlastní matrace), díky kterým se odlišují od konkurence. Společnost PF NÁBYTEK spol. s r.o. v tomto ohledu disponuje pouze patentovaným rozkládacím mechanismem, díky kterému by mohla potencionálně získat výsadní postavení na trhu. Problematické je, že rozkládacích mechanismů existuje mnoho a v rozhodování zákazníka nehrají stěžejní roli. I

přesto si společnost PF NÁBYTEK spol. s r.o. vede v konkurenčním prostředí velmi slibně a dlouhodobě se udržuje na trhu. Společnost JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. má téměř stejné zaměření a z toho důvodů je z hlediska sortimentu jejím největším konkurentem. Díky širokému sortimentu zaujímá společnost PF NÁBYTEK spol. s r.o. lepší postavení než menší společnosti FAGUS – nábytek s.r.o. a AKSAMITE – nábytek s.r.o. Podnik má také velký produkční potenciál. Aktuálně dokáže pouze s 20 zaměstnanci pokrýt stejnou šířku sortimentu jako větší společnosti. Pokud by do budoucna disponovala dostatkem finančních prostředků a modernizovala výrobu, byla by schopna zvýšit svou produkci a nadále rozvíjet svou činnost.

#### **5.4 Doporučení pro společnost PF NÁBYTEK spol. s r.o.**

V rámci této podkapitoly jsou navrženy konkrétní kroky pro společnost PF NÁBYTEK spol. s r.o., které by do budoucna přispěly ke zvýšení její konkurenceschopnosti. Aby byla společnost úspěšná i v následujících letech měla by minimalizovat veškeré hrozby. Budoucí činnost podniku ohrožuje zejména úbytek kvalifikovaných pracovníků. Společnost není schopna tento faktor ovlivnit, ale může podniknout určité kroky k tomu, aby s kvalifikovanými pracovníky přišla do styku. Ideálním řešením by byla spolupráce s okolními odbornými učilišti, která by zajistila přímý přístup k vyučeným řemeslníkům.

Z hlediska výroby by bylo zcela vhodné zavést nové výrobní technologie. Stroje by nahradily alespoň část manuální práce a urychlily tak celý výrobní proces. Vzhledem k malému počtu zaměstnanců by byly velmi prospěšné a přispěly by ke zkrácení problematické dodací lhůty. Délka dodací lhůty je vázána na zakázkovou výrobu, která udržuje společnost na trhu. Společnosti se již v minulosti vyplatilo zaměřit se především na náročné skupiny zákazníků se specifickými požadavky a z toho důvodu by se měla tímto směrem ubírat i nadále.

## 6 Závěr

Bakalářská práce se věnovala tématu firma a jejímu postavení v rámci konkurenčního prostředí. Hlavním cílem bylo analyzovat a zhodnotit konkurenční prostředí vybrané společnosti PF NÁBYTEK spol. s r.o. Parciálním cílem bylo analyzovat samotnou společnost prostřednictvím finanční a SWOT analýzy, následně ji srovnat s hlavními konkurenty a zhodnotit její postavení.

Teoretická část se zabývala základními pojmy týkající se teorie firmy. Byl zde vymezen samotný termín firma a vše co s ním úzce souvisí. Byly charakterizovány cíle firmy, trh, tržní subjekty, konkurence a její typy. Podrobně byla rozebrána problematika monopolu, oligopolu a monopolistické konkurence. V závěru byly pro potřeby praktické části popsány zvolené analýzy. Nejprve byla se všemi náležitostmi vysvětlena podstata finanční analýzy. Uvedeny byly také vzorce poměrových ukazatelů potřebné k pozdějším výpočtům. Následně byla popsána SWOT analýza a sní související silné stránky, slabé stránky, možné příležitosti a hrozby.

V praktické části bylo využito teoretických poznatků, které byly uvedeny v předchozí části teoretické. V první řadě byla představena vybraná společnost PF NÁBYTEK spol. s r.o., která se zabývá výrobou nábytku. Byla charakterizována její činnost včetně historie a sortimentu. Stejným způsobem byli představeni i hlavní konkurenti JECH CZ s.r.o., JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o., FAGUS – nábytek s.r.o. a AKSAMITE nábytek s.r.o. Následně byla společnost PF NÁBYTEK spol. s r.o. analyzována z finančního hlediska v letech 2016-2021 za pomoci poměrových ukazatelů finanční analýzy. Byly zpracovány dané ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity. Bylo zjištěno, že finanční situace podniku byla optimální téměř ve všech sledovaných letech. Výjimkou byly pouze ztrátové roky 2016 a 2019. Poté byla společnost podrobena SWOT analýze. Byly uvedeny silné stránky (zakázková výroba, doprava, instalace, záruční servis, kvalitní produkty s dlouhou životností, prodejci po celé ČR, individuální přístup k zákazníkovi, značka, stálí zákazníci), slabé stránky (vyšší ceny, delší dodací lhůta, nízká konkurenceschopnost při výrobě velkých zakázek), příležitosti (nové výrobní technologie, automatizace, modernizace, nové prodejní kanály, 3D online vizualizace) a hrozby (pokles kvalifikovaných pracovníků, vysoké náklady, konkurence ze strany velkých mezinárodních řetězců). V návaznosti na SWOT analýzu byla také formulována

možná doporučení pro společnost PF NÁBYTEK spol. s r.o. V neposlední řadě byla společnost srovnána se svými konkurenty. Komparace byla provedena na základě výsledku hospodaření, tržeb, sortimentu a působnosti. Ze srovnání bylo zjištěno, že nejlepší postavení mají dva největší prodejci JECH CZ s.r.o. a JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. I přestože za nimi malá společnost PF NÁBYTEK spol. s r.o. značně zaostává, z dlouhodobého hlediska se zcela s přehledem udržuje na trhu a zaujímá lepší postavení než menší společnosti FAGUS – nábytek s.r.o. a AKSAMITE nábytek s.r.o. Z hlediska sortimentu je jejím největším konkurentem podnik JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. Na svou velikost disponuje vybraná společnost poměrně širokým sortimentem, velkým počtem prodejců po celé České republice a řadou stálých zákazníků.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Bibliografické zdroje

BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. 286 s. ISBN 978-80-7380-453-4.

HOLMAN, Robert. *Základy ekonomie*. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2015. 372 s. ISBN 978-80-7400-007-.

JUREČKA, Václav a kolektiv. *Mikroekonomie*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 366 s. ISBN 278-80-247-4385-1.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Kapitoly z teorie firmy*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2023. 358 s. ISBN 978-80-213-3259-1.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. 165 s. ISBN 978-80-271-3124-2.

SAMUELSON, Paul. A. a NORDHAUS, William D. *Ekonomie*. 2. vydání. Praha: Svoboda, 1995. 1011 s. ISBN 80-205-0494-X.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEVEROVÁ, Lucie a kolektiv. *Teorie firmy (vybrané stati)*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2016. 136 s. ISBN 978-80-213-2643-9.

SOUKUPOVÁ, Jana, Bronislava HOŘEJŠÍ, Libuše MACÁKOVÁ a Jindřich SOUKUP. *Mikroekonomie*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1996. 535 s. ISBN 80-85943-17-4.



ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.

VARIAN, Hal R. a GREGA, Libor. *Mikroekonomie: moderní přístup*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 1995. 643 s. ISBN 80-85865-24-4.

### **Internetové zdroje**

AKSAMITE NÁBYTEK s.r.o. *Aksamite*. [online]. [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.aksamite.cz/vlastni-vyroba-a-vyvoj.html>.

FAGUS – NÁBYTEK s.r.o. *Fagus*. [online]. [cit. 2024-02-11] Dostupné z: <https://www.fagus-nabytek.cz/>.

JECH CZ s.r.o. *Jech*. [online]. [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://jech.cz/>.

JELÍNEK–VÝROBA NÁBYTKU s.r.o. *Jelínek nábytek*. [online]. [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.jelinek.eu/>.

JUSTICE.CZ. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: AKSAMITE nábytek s.r.o.* [online]. [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=75739>.

JUSTICE.CZ. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Fagus – nábytek s.r.o.* [online]. [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=535901>.

JUSTICE.CZ. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: JECH CZ s.r.o.* [online]. [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=109523>.

JUSTICE.CZ. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o.* [online]. [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=205859>.

JUSTICE.CZ. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: PF NÁBYTEK spol s r.o.* [online]. [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=658950>.

PF NÁBYTEK spol. s r.o. *PF nábytek*. [online]. [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.pfnabytek.cz/>.

## **Jiné zdroje**

LINHART, Tomáš. jednatel společnosti PF NÁBYTEK spol. s r.o. [ústní sdělení].

Veselíčko: PF NÁBYTEK spol. s r.o., 20. ledna 2024.

## **8 Seznam obrázků, tabulek a grafů**

### **8.1 Seznam obrázků**

Obrázek 1 Schéma duopolního chování.....	22
Obrázek 2 Prostorový model sociální hledisko.....	26
Obrázek 3 Prostorový model ekonomické hledisko .....	26
Obrázek 4 Logo společnosti PF NÁBYTEK spol. s r.o.....	32
Obrázek 5 Nákres sedací soupravy LEDA LUX .....	34
Obrázek 6 Rekonstrukce klubu na kolejích VŠCHT .....	35
Obrázek 7 Sedací souprava s patentovaným rozkládacím mechanismem .....	36
Obrázek 8 Logo společnosti JECH CZ s.r.o. ....	37
Obrázek 9 Logo společnosti FAGUS – nábytek s.r.o.....	38
Obrázek 10 Logo společnosti JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o.....	39
Obrázek 11 Logo společnosti AKSAMITE nábytek s.r.o. ....	40

### **8.2 Seznam tabulek**

Tabulka 1 Základní charakteristiky společnosti PF NÁBYTEK spol. s r.o. ....	32
Tabulka 2 Přehled počtu prodejců v ČR.....	37
Tabulka 3 Základní charakteristiky společnosti JECH CZ s.r.o. ....	38
Tabulka 4 Základní charakteristiky společnosti FAGUS – nábytek s.r.o.....	39
Tabulka 5 Základní charakteristiky společnosti JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o.....	40
Tabulka 6 Základní charakteristiky společnosti AKSAMITE nábytek s.r.o. ....	41
Tabulka 7 SWOT analýza společnosti PF NÁBYTEK spol. s r.o.....	48
Tabulka 8 Srovnání společností dle základního kapitálu a počtu zaměstnanců .....	51
Tabulka 9 Srovnání společností dle výsledku hospodaření .....	51
Tabulka 10 Srovnání společností dle tržeb .....	52
Tabulka 11 Srovnání společností dle nabízeného sortimentu.....	53
Tabulka 12 Srovnání společností dle působnosti.....	53

### 8.3 Seznam grafů

Graf 1 Rentabilita aktiv PF NÁBYTEK spol. s r.o. (2016-2021).....	41
Graf 2 Rentabilita vlastního kapitálu PF NÁBYTEK spol. s r.o. (2016-2021) .....	42
Graf 3 Ukazatele zadluženosti PF NÁBYTEK spol. s r.o. (2016-2021) .....	43
Graf 4 Úrokové krytí PF NÁBYTEK spol. s r.o. (2016-2021).....	44
Graf 5 Ukazatele likvidity PF NÁBYTEK spol. s r.o. (2016-2021).....	45
Graf 6 Ukazatele aktivity PF NÁBYTEK spol. s r.o. (2016-2021) .....	46
Graf 7 Tržby PF NÁBYTEK spol. s r.o. (2007-2021).....	47