

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomických teorií**



**Bakalářská práce**

**Firma v konkurenčním prostředí**

**Sabina Křížková**

© 2023 ČZU v Praze

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Sabina Křížková

Ekonomika a management

Název práce

**Firma v konkurenčním prostředí**

Název anglicky

**A Company in a Competitive Environment**

---

## Cíle práce

Cílem bakalářské práce je charakteristika konkurenčního prostředí, ve kterém se nachází zvolená firma. Dalším cílem je vyhodnotit postavení firmy v konkurenčním prostředí, zhodnocení ekonomické efektivity, zjistit s jakým z modelů konkurence se ztotožňuje a popsat vývoj na trhu v nejbližších letech.

## Metodika

Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury, internetu a znalostí získaných během studia. V této části se práce věnuje základním pojmům, které se v práci objevují, tržním strukturám, konkurenčním strategiím a jednotlivým typům konkurence.

Praktická část je zaměřená na charakteristiku sledované společnosti a jejímu postavení na českém trhu. V práci bude provedena analýza SWOT, kde bude hlavním cílem zjistit slabé a silné stránky firmy a následné doporučení pro chování firmy v budoucích letech.

## Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

## Klíčová slova

firma, trh, konkurence, konkurenční prostředí, konkurenceschopnost, zisky firmy, tržby firmy

---

## Doporučené zdroje informací

BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.

BRČÁK, J. – SEKERKA, B. – SVOBODA, R. *Mikroekonomie : teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.

DVOŘÁČEK, J. *Podnik a jeho okolí : jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

KUDERA, J. *Moderní teorie firmy*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-954-3.

SEVEROVÁ, L. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. *Teorie firmy : (vybrané stati)*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2016. ISBN 9788021326439.

---

## Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel Šrédl, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 18. 8. 2022

**doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 11. 03. 2023

### **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 Sabina Křížková uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 13. 3. 2023

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu doc. Ing. PhDr. Karlu Šrédlovi, CSc., za odbornou pomoc při psaní této práce, za jeho rady a připomínky a čas, který mi byl věnován. Dále bych ráda poděkovala firmě K&S Diesel čerpadla s.r.o. za poskytnuté informace k mé práci.

# Firma v konkurenčním prostředí

## Abstrakt

Tato bakalářská práce se věnuje postavení firmy v konkurenčním prostředí. Práce se člení do dvou hlavních částí, část teoretická a část praktická.

Teoretická část je věnovaná základním pojmům, které se týkají trhu a firmy. Na začátku práce je popsána tržní struktura a konkurenční strategie. Dále je popsána firma a její životní cykly. V závěru teoretické části je popsána SWOT analýza.

Praktická část je věnovaná firmě K&S Diesel čerpadla s.r.o., která nabízí služby v oblasti údržby a opravy motorových vozidel. Tato část je dále věnovaná ekonomickým ukazatelům firmy, postavení firmy na českém trhu, nabízeným službám a dále jsou představeni konkurenti této firmy. Závěrem jsou identifikovány slabé a silné stránky formy podle SWOT analýzy.

**Klíčová slova:** Trh, firma, konkurence, konkurenční prostředí, SWOT analýza, K&S Diesel čerpadla s.r.o.

# **A company in a competitive environment**

## **Abstract**

This bachelor thesis is dedicated to the company's position in a competitive environment. The work is divided into two main parts, the theoretical part and the practical part.

The theoretical part is devoted to basic concepts relating to the market and the firm. At the beginning of the work, the market structure and competitive strategy are described. Then the company and its life cycles are described. The conclusion of the theoretical part describes the SWOT analysis.

The practical part is dedicated to K&S Diesel pumps s.r.o., which offers services in the field of maintenance and repair of motor vehicles. This section is further devoted to the company's economic indicator, the company's position on the Czech market, the services offered, and the company's competitors are also introduced. In conclusion, weaknesses and strengths are identified according to the SWOT analysis.

**Keywords:** Market, company, competition, competitive environment, SWOT analysis, K&S Diesel pumps s.r.o.

# 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 Trh.....	13
3.1.1 Rozdělení trhu .....	13
3.1.2 Tržní subjekty .....	14
3.1.3 Tržní mechanismus.....	14
3.2 Firma.....	15
3.2.1 Dělení firem podle vlastnických vztahů .....	15
3.2.1.1 Osobní společnosti .....	15
3.2.1.2 Kapitálové společnosti .....	16
3.2.2 Cíle firmy.....	17
3.2.3 Zisk firmy .....	17
3.2.3.1 Zisk účetní .....	18
3.2.3.2 Zisk ekonomický .....	18
3.2.4 Životní cyklus firmy .....	19
3.3 Konkurence.....	21
3.3.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou .....	21
3.3.2 Konkurence na straně nabídky .....	22
3.3.2.1 Cenová konkurence.....	22
3.3.2.2 Necenová konkurence .....	22
3.3.3 Konkurence na straně poptávky .....	23
3.4 Tržní struktura.....	23
3.4.1 Dokonalá konkurence.....	23
3.4.2 Nedokonalá konkurence .....	24
3.4.2.1 Monopolistická konkurence .....	24
3.4.2.2 Oligopol.....	25
3.4.2.3 Monopol .....	25
3.5 Finanční analýza .....	26
3.5.1 Ukazatele rentability.....	26
3.5.2 Ukazatele likvidity.....	27
3.5.3 Ukazatele zadluženosti .....	27



3.5.4	Ukazatele aktivity .....	28
3.6	SWOT analýza .....	28
<b>4</b>	<b>Vlastní práce.....</b>	<b>31</b>
4.1	K&S Diesel čerpadla s.r.o.....	31
4.1.1	Vznik firmy a současný stav.....	31
4.1.2	Předmět činnosti .....	32
4.2	Finanční analýza .....	32
4.2.1	Ukazatele rentability.....	32
4.2.1.1	Rentabilita aktiv (ROA) .....	32
4.2.1.2	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE).....	33
4.2.1.3	Rentabilita tržeb (ROS).....	34
4.2.2	Ukazatele likvidity.....	34
4.2.2.1	Běžná likvidita .....	34
4.2.3	Ukazatel zadluženosti.....	35
4.2.3.1	Koeficient samofinancování.....	35
4.2.4	Ukazatel aktivity.....	36
4.2.4.1	Obrat aktiv.....	36
4.2.4.2	Obrat zásob.....	37
4.2.4.3	Doba obratu zásob .....	38
4.3	Konkurenční firmy .....	39
4.3.1	Delphi Diesel Servis s.r.o. ....	39
4.3.2	Strojstervis Praha s.r.o. ....	39
4.4	Porovnání s konkurencí .....	40
4.4.1	Rentabilita tržeb.....	40
4.4.2	Běžná likvidita.....	41
4.4.3	Koeficient samofinancování .....	42
4.5	SWOT analýza.....	43
4.5.1	Silné stránky .....	43
4.5.2	Slabé stránky .....	44
4.5.3	Příležitosti.....	44
4.5.4	Hrozby .....	45
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse.....</b>	<b>46</b>
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>48</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>50</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>52</b>
8.1	Seznam obrázků.....	52

8.2	Seznam tabulek .....	52
8.3	Seznam grafů .....	52

# 1 Úvod

Tématem předkládané bakalářské práce bylo postavení firmy v konkurenčním prostředí. Předností každé firmy jsou v současné době její úspěchy a výhledy na trhu, bez toho, aby záleželo, v jakém odvětví podniká. V dnešní době je možné vidět trh, který je přeplněný velkým množstvím firem, a tudíž je na trhu služeb a výrobků velmi vysoká konkurence. Chce-li firma zůstat na trhu a mít příznivé postavení je potřeba, aby vytyčila strategii, díky které se na trhu udrží. Jestli je firma prosperující či nikoliv udává míra konkurenceschopnosti. Z toho vyplývá, že jestli chce být firma konkurenceschopná, tak je potřeba se především zaměřit na to, co je hlavní pro konkurenceschopnost, a to je interní a externí prostředí. Každý podnik musí objevit svůj způsob, kterým se bude moci prosadit na trhu, a docílit tak svých cílů, kterými jsou prosperita a udržení se na trhu, a především získávání nových klientů a vyhovění jejich požadavkům. Nikde není daný postup, jak této skutečnosti dosáhnout, ale díky neustále se měnícím prioritám, potřebám a životním situacím zákazníků, by se firma měla zaměřit na přizpůsobení se a hledání nových možností, jak docílit jejich potřeb.

Firma, které se tato práce věnovala, se nazývá K&S Diesel čerpadla s.r.o. Společnost je na českém trhu od roku 2003. Firma poskytuje služby v oblastech opravy a servis automobilů či dodávky autodílů. Konkrétně se zaměřuje na opravy motorových vozidel, karoserií, opravy dieselových vstřikovacích čerpadel a vstřikovačů a v neposlední řadě pneuservis. Zájem o tuto činnost je poměrně veliký a z toho důvodu má společnost stále dostatek zakázek.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem předkládané bakalářské práce bylo analyzovat firmu K&S Diesel čerpadla s.r.o. v konkurenčním prostředí. Dílčím cílem teoretické části byl popis základních pojmů vztahujících se k trhu, firmě, tržní struktuře a konkurenci podniku. Dalším dílčím cílem bylo definovat, co je to SWOT analýza, která byla následně použita v praktické části práce ke zjištění silných a slabých stránek firmy K&S Diesel čerpadla s.r.o. Jak bylo nastíněno výše, na základě teoretické části práce byla vypracována část praktická. Praktická část práce měla za cíl vytvoření finanční analýzy pro zvolenou firmu, podle které bylo následně možné zhodnotit situaci, ve které se firma aktuálně nacházela. Dalšími dílčími cíli bylo seznámení se s konkurencí a porovnání s konkurenty prostřednictvím ukazatelů finanční analýzy.

### **2.2 Metodika**

Předkládaná bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je zpracovávána na základě odborné literatury a ověřených internetových zdrojů do literární rešerše. V teoretické části je pozornost zaměřena na základní pojmy, které souvisejí s firmou a trhem a dále je tu zmíněna tržní struktura a dílčí typy konkurence. Závěrem teoretické části je popsána SWOT analýza.

Praktická část je zaměřena na rozbor/analýzu firmy K&S Diesel čerpadla s.r.o. Tato část je zpracována z osobních rozhovorů s jedním z jednatelů firmy K&S Diesel čerpadla s.r.o, dále se zaměstnanci z konkurenčních firem a ze studia internetových zdrojů. V úvodu této části je charakteristika a vývoj vybrané firmy a následně představení předmětu činnosti. Pomocí účetní závěrky je pro vyhodnocení situace firmy sestavena finanční analýza. Dále je provedena SWOT analýza a následně jsou stanoveny silné a slabé stránky firmy. Veškeré analýzy firmy jsou tvořeny podle postupů popsaných v části teoretické a zjištěné údaje jsou použity ke zhodnocení možnosti konkurovat.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Trh

Trh je místo, ať virtuální či fyzické, kde se setkává nabídka s poptávkou. Jedná se o uspořádání, kde dochází ke směně statků a služeb, jinak řečeno k nákupům a prodejm. Trh je oblast ekonomiky, ve které dochází k výměně činností mezi jednotlivými ekonomickými subjekty prostřednictvím směny výrobků. Nejdůležitější funkcí trhu je optimální alokace zdrojů a tuto optimalizaci umožňuje zejména cena (prostřednictvím tržního mechanismu by mělo docházet k nalezení ceny optimální úrovně). Díky trhu, dostáváme odpovědi na 3 otázky (Ježek, 2017):

- co vyrábět;
- jak vyrábět;
- pro koho vyrábět.

Aby trh správně fungoval, je důležité logické chování spotřebitele, který se rozhodne dle svých potřeb. Hlavními úkoly trhu je zajišťování a předávání informací o cenách, množství a o situaci na straně nabídky a poptávky tržím subjektům, realizace poptávky a nabídky (Brčák, a další, 2013).

#### 3.1.1 Rozdělení trhu

Na dvou odlišných trzích se společně potkávají firmy a domácnosti. Trhem výrobků, služeb nebo trhem produktů, je nazýván trh, na kterém se provádí obchod s produkty neboli s výrobky a se službami. Je možné je například rozdělit na trh mléka, trh dodávek elektřiny nebo trh automobilů (Jurečka, 2013).

Trh, který obchoduje se službami výrobních faktorů, je nazýván trhem výrobních faktorů a obsahuje:

- Trh práce;
- trh půdy;
- trh kapitálu.

Trhy, na kterých mezi sebou firmy obchodují, jsou například trhy surovin a meziproduktů. Aby domácnost uspokojila své potřeby, tak vstupuje na trh výrobků a služeb s cílem nakoupit, ale musí za výrobky nebo služby zaplatit. Potřebné zdroje se získávají systémem, který vypadá následovně: domácnosti na trh výrobních faktorů nabídnou službu výrobních faktorů, které jsou práce, půda a kapitál. Následně dané služby

nabízejí firmám, které tyto faktory potřebují k výrobě výrobků a služeb, které pak mohou nabídnout domácnostem. Dále trh můžeme rozdělit na trh dílčí a agregátní, a to podle počtu zboží, které najdeme na trhu. Trhem dílčím je trh, na kterém se obchoduje jen s jedním zbožím. Trhem agregátním je trh, na kterém se nakupuje a prodává všechno zboží (Jurečka, 2013).

### **3.1.2 Tržní subjekty**

Existují tři hlavní tržní subjekty. Nejdůležitějším z nich jsou jednotlivci, neboť oni rozhodují, jaké statky budou poptávat a jaké množství svých faktorů budou nabízet, aby dosáhli maximálního uspokojení svých potřeb. Na trzích statků jsou jednotlivci v pozici poptávajících a firmy jako nabízející. Na trzích vstupů jednotlivci nabízejí služby (práce, kapitál, půda) a firmy výrobní faktory poptávají (Hořejší, Macáková, Soukup, Soukupová, 2018).

Druhým subjektem jsou tedy firmy/podnikové organizace, jež představují podniky, které vyrábějí produkty za účelem jejich prodeje. Cílem firmy je snaha o dosažení nejvyššího zisku skrze směny na trhu zboží.

Stát, který je specifickým subjektem trhu, vstupuje na trh za účelem jeho ovlivnění a také se snaží o odstranění negativních dopadů na hospodářství státu. Pomocí státních podniků vystupuje jako prodávající a na druhou stranu pomocí veřejných zakázek vystupuje jako kupující (Brčák, a další, 2013).

### **3.1.3 Tržní mechanismus**

Tržní rovnováha je situace, kdy jsou nabídka, a poptávka v rovnováze tzn., na trhu není ani nedostatek, ani přebytek zboží a cena je stabilní (Hrbková a kol., 2020). Tržní mechanismus si můžeme představit jako soubor ekonomických procesů (Brčák a další, 2013). Tržní mechanismus je označení pro procesy, při kterých se na straně nabídky i poptávky projevuje tendence ekonomických subjektů reagovat na tržní nerovnováhu a dostat se do rovnovážné situace. Bezproblémové dosahování tržní rovnováhy umožňuje tržní mechanismus pouze v podmínkách dokonalé konkurence (Hrbková a kol, 2020).

## 3.2 Firma

Slovo firma je možné brát či definovat hned ve dvou pojetích – firma v ekonomickém pojetí a firma v právním pojetí. Ekonomické pojetí, je takové kdy se jedná o tržní subjekt, který nakupuje výrobní faktory, které následně přeměňuje na výstupy a tyto výstupy dále prodává (Burianová, a další, 2012).

Firma v právním pojetí dle zákona 89/2012 Sb., je obchodní jméno, pod kterým je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku (Veber, a další, 2012).

Právní systém České republiky slovo „Firma“ nahrazuje slovem „Podnik“, přičemž výše uvedené pojmy lze považovat za synonyma. Jisté rozdíly je však možné vysledovat. Firma se od ostatních sociálních jednotek liší, a to zejména ekonomickou samostatností případně specifickým ekonomickým pastvením, vstupuje na trh jako nezávislý subjekt a svou činnost rozvíjí především prodejem služeb a výrobků. Naopak podnik je možné chápat jako jakýkoliv subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupních výrobních faktorů na výstupy. Z právního a ekonomického hlediska je definován jako samostatná jednotka. Právní samostatnost podniku je možné chápat jako možnost podniku vstoupit do právních vztahů s jinými tržními subjekty a uzavírat smlouvy, ze kterých vyplívají práva a povinnosti (Severová, 2016).

### 3.2.1 Dělení firem podle vlastnických vztahů

V případě, že se fyzická osoba rozhodne, že založí společnost, musí splnit (v souladu s platnou právní úpravou) i jisté formální předpoklady. Konkrétní postup se bude lišit podle volby právní formy podnikání, v zásadě se však postup bude lišit pouze v případě, že se bude jednat o provozování podniku fyzické osoby nebo právnické osoby, tj. obchodní společnosti. V České republice existuje několik základních forem obchodních společností, které definuje obchodní zákoník. Nejznámější a nejdůležitější právní formy soukromých a veřejných společností v ČR budou popsány níže (Kardaš, 2009).

#### 3.2.1.1 Osobní společnosti

Osobní společnosti jsou reprezentovány dvěma typy právnických osob, a to veřejnou obchodní společností a komanditní společností. Statutárním orgánem osobních společností jsou společníci. U obou společností jde o sdružení dvou nebo více osob, které založí společnost uzavřením a podepsáním společenské smlouvy (Veber, a další, 2012).

- Veřejná obchodní společnost

Pro označení veřejné obchodní společnosti jsou používány zkratky „v.o.s.“ nebo „veř. obch. spol.“. Je zakládána dvěma či více osobami, které podnikají pod společným názvem. Společníci za závazky ručí veškerým svým majetkem. Na vedení podniku se podílejí všichni společníci, pokud není ve společenské smlouvě dáno jinak. Společnost je právnickou osobou a vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku.

- Komanditní společnost

Pro označení komanditní společnosti jsou používány zkratky „k.s.“ nebo „kom. spol.“. Je zakládána dvěma či více osobami. Komanditisté jsou společníci, kteří za závazky společnosti ručí do výše svého vkladu. Zisky firmy se rozdělují podle společenské smlouvy. Na obchodním řízení podniku spolupracují komplementáři a komanditisté, kterým přísluší pouze kontrolní pravomoc. Komanditní společnost je pouze forma přechodná ke společnosti s ručením omezením (Synek, a další, 2015).

Rozdílem mezi veřejnou obchodní společností a komanditní společností je v tom, že ve veřejné obchodní společnosti za své závazky ručí všichni společně a nerozdílně, přičemž v komanditní společnosti za závazky ručí každý společník sám a rozdílně, aspoň jeden ze společníků ručí celým svým majetkem (Veber, a další, 2012).

### 3.2.1.2 Kapitálové společnosti

Kapitálové společnosti jsou představovány společností s ručením omezeným a akciovými společnostmi. Hlavním rozdílem mezi těmito dvěma kapitálovými společnostmi oproti osobním společnostem je kapitálová účast společníků, nikoliv jejich osobní účast na podnikání (Synek, a další, 2015).

- Společnost s ručením omezeným

Pro označení společnosti s ručením omezením jsou používány zkratky „s.r.o.“ nebo „spol. s.r.o.“. Je zakládána právnickými a fyzickými osobami. Společník za závazky ručí pouze do výše svého vkladu, ale společnost ručí celým svým majetkem. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, statutárním orgánem je pak jednatel či jednatelé, a pokud to určí rada, tak je dozorčí rada volena valnou hromadou. Minimální výše základního kapitálu je u společnosti s ručením omezeným 1 Kč.



- Akciová společnost

Pro označení akciové společnosti je používaná zkratka „a.s.“. Je zakládána minimálně jednou právnickou osobou či jednou fyzickou osobou. Nevýhodou u akciové společnosti bez veřejného úpisu je docela vysoká minimální výše základního kapitálu, která činí 2 miliony Kč (80 tisíc eur). Základní kapitál je rozvržen na akcie, přičemž vlastník těchto akcií se stává akcionářem a má právo se podílet na řízení společnosti a také má právo na podíl ze zisku. Výhodou může být snadné přesunutí vlastnictví firmy (Synek, a další, 2015).

### **3.2.2 Cíle firmy**

Cíle firmy jsou často velmi různorodé, záleží totiž na konkrétní situaci a konkrétní firmě. V této oblasti není možné hovořit o jediném správném řešení. Cíle by měly být:

- ovlivnitelné;
- vyzývající k proaktivitě;
- měřitelné;
- reálné;
- v souladu se strategií;
- termínované.

Obecně je možné cíle rozdělit na finanční a nefinanční. Definice cílů záleží na tom, v zájmu, koho firma pracuje a jaké cíle mají zainteresované strany (Charvát, 2006).

Brčák a kol. (2013) rozdělují cíle firmy na dvě skupiny, a to na hlavní a alternativní. Hlavním cílem firmy je maximalizace zisků a zvyšování hodnot podniku. Firma maximalizací svých zisků dosáhne ve chvíli, kdy rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými náklady bude nejvyšší. Druhou skupinou jsou alternativní cíle. Nejčastějšími alternativními cíli může být dosažení určitého podílu na trhu, nebo uspokojivé výše zisku, dále třeba snaha o dlouhodobé přežití, růst a expanze podniku, maximalizace obrátu a podobných cílů.

### **3.2.3 Zisk firmy**

Zisky jsou pro firmy jedním z největších cílů a snaží se o ně od začátku podnikání. Zisk firmy je rozdíl mezi celkovými náklady a celkovými výnosy. Příkladem může být prodej určitého zboží a mezi tím, co do něj bylo vloženo.

Dle ekonomické teorie rozdělujeme zisk na zisk účetní a zisk ekonomický (Brčák, a další, 2013).

Cílem firmy je maximalizace zisku. Ekonomický zisk se získá odečtením explicitních (skutečně vynaložených) a implicitních nákladů (náklady obětované příležitosti) od celkových příjmů. Účetní zisk se získává odečtením explicitních nákladů od celkových příjmů, více je popsáno níže. Normální zisk je nulový ekonomický zisk (Pavelka, 2010).

### 3.2.3.1 Zisk účetní

Účetní zisk, který se ukazuje v účetnictví je rozdíl mezi celkovými příjmy společnosti z prodeje včetně poskytování služeb a explicitními náklady na uskutečnění prodeje v účetním období. Pro výpočet účetního zisku je důležitý vzorec „účetní zisk = TR – explicitní náklady“. Náklady na uskutečnění prodeje v účetním období jsou takové náklady, které firma musí skutečně vynaložit ať už jde o formu mzdových nákladů, nákladů na energii, nákladů vzniklých opotřebením strojů, budov a apod. Účetní zisk ukazuje konečnou částku, která výrobcí či prodejci zůstane, po zaplacení veškerých explicitních nákladů (Brčák, a další, 2013).

### 3.2.3.2 Zisk ekonomický

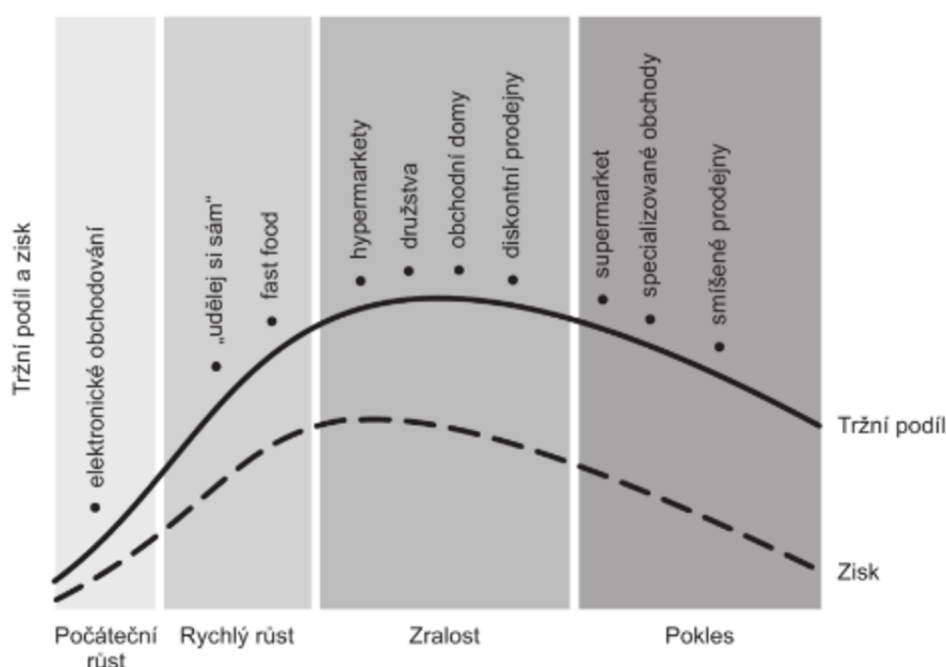
Ekonomický zisk je přesah zisku nad ziskem normálním (zisk, kterého je dosahováno při míře zisku, která je v dané ekonomice běžná, pokud míra zisku přesáhne běžnou míru zisku, jedná se o ekonomický zisk). To znamená, že výrobní faktory jsou na tomto místě zhodnocovány více, než by byly na jiných místech ekonomiky. Je možné ekonomický zisk považovat za zisk mimořádný (Jurečka a kol., 2018).

Ekonomický zisk je pojem, ke kterému dojdeme odečtením implicitních nákladů od účetního zisku. U ekonomického zisku máme oproti účetnímu zisku oportunitní náklady, kterým se říká náklady ušlých příležitostí. Pro výpočet ekonomického zisku je potřeba vzorec „ekonomický zisk = TR – explicitní náklady – implicitní náklady“. Implicitní náklady neboli náklady obětované společnosti jsou náklady, které podnik opravdu neplatí. Tyto implicitní náklady jsou ušlé příjmy z výrobních faktorů. Celkové náklady se skládají z implicitních nákladů a z explicitních nákladů. Ještě máme nulový ekonomický zisk, který neznamena, že by podnik neměl žádný účetní zisk, ale říká nám, že když má účetní

zisk stejnou hodnotu jako celkové příjmy firmy, tak vzniká nulový ekonomický zisk (Brčák, a další, 2013).

### 3.2.4 Životní cyklus firmy

Stejně jako každý jiný podnik, i obchodní firmy procházejí různými fázemi vývoje. Tyto fáze se dají popsat jako životní cyklus firmy. Délka fází tohoto cyklu může být u jednotlivých obchodních formátů různá. Například hypermarkety měly krátké období růstu, tzn., že dosáhly fáze zralosti během deseti let. Oproti tomu obchodní domy rostly pomaleji a do fáze zralosti dospěly až po cca osmdesáti letech. Životní cyklus nově vzniklých forem maloobchodních podniků se zkracuje (Zamazalová, 2009).

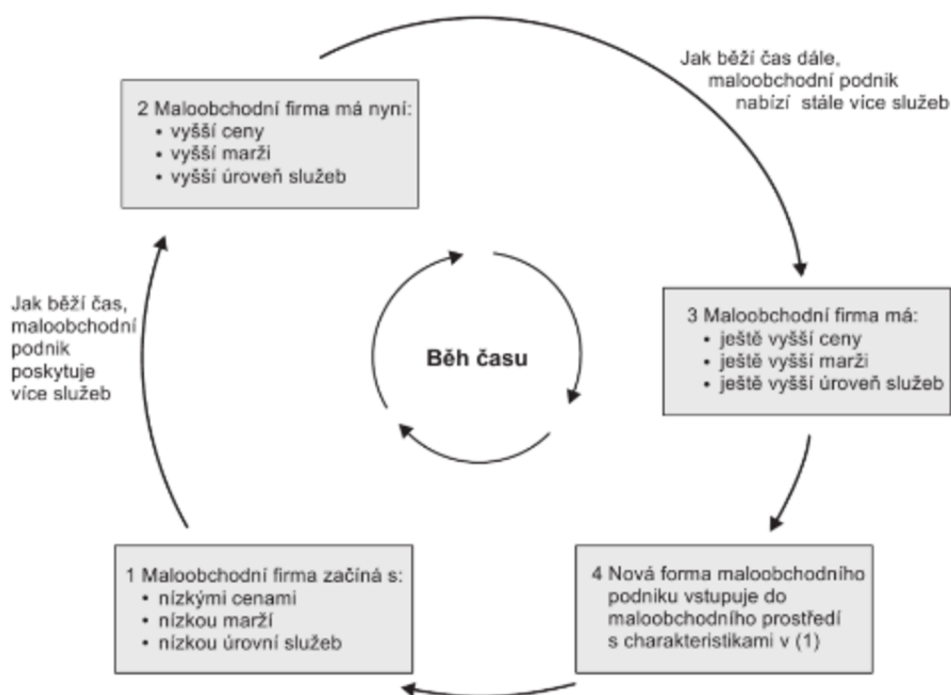


**Obrázek 1 životní cyklus maloobchodního podniku**

**Zdroj: Zamazalová, 2009**

Podle toho, jak maloobchodní podnik prochází jednotlivými fázemi životního cyklu, mění se jeho úroveň cen, úroveň poskytovaných služeb a v neposlední řadě i jeho vnímání spotřebiteli – positioning. Tuto skutečnost znázorňuje obrázek č. 2, na kterém jsou viditelné jednotlivé fáze života podniku a po uplynutí celého cyklu vstup do nové formy maloobchodního podniku. Jedná se o teorii vývoje maloobchodu (wheel of retailing concept). Tento princip je postaven na následujících hypotézách:

- nové maloobchodní firmy (inovátoři), začínají pronikat do odvětví obchodu prostřednictvím strategie nízkých cen;
- nízkých cen dosahují redukcí nákladů, nízkou úrovní služeb a špatnou vybaveností prodejen;
- když proniknou do odvětví, zvyšují ceny i úroveň služeb a zároveň přicházejí noví maloobchodníci (inovátoři);
- příčinou vzniku nových maloobchodních firem je zvyšování obchodní úrovně podnikání (Zamazalová, 2009).



**Obrázek 2 Teorie vývoje maloobchodu (wheel of retailing concept)**

**Zdroj: Zamazalová, 2009**

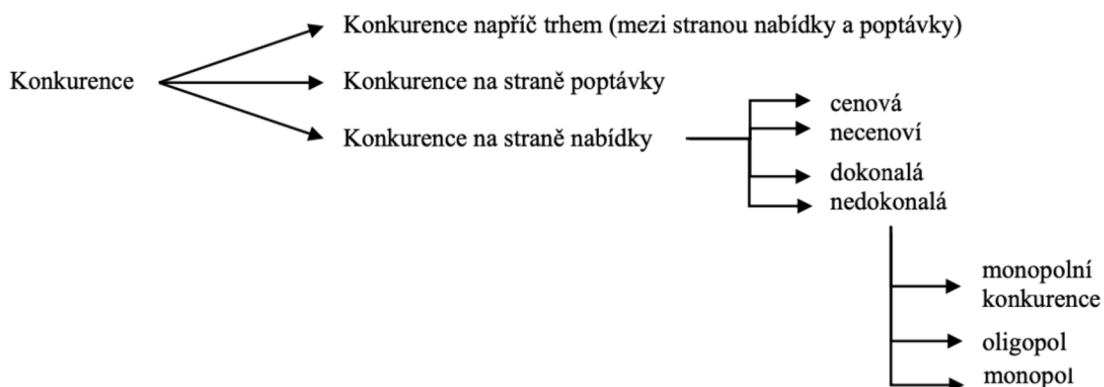
V průběhu své existence procházejí firmy jednotlivými stádii cyklu, která vyžadují různé přístupy k řízení. Porušování a nerespektování zásad řízení, která jsou doporučována pro jednotlivá stádia, vede ke krizovému vývoji, firma předčasně zaniká a neprochází tudíž celým životním cyklem. Pro nové podniky je důležité, aby úspěšně zvládly fázi růstu a nedostávaly se do krizových situací již v průběhu růstového stádia (Srpková, Řehoř a kol., 2010).

Velká část maloobchodníků začíná podnikat s nízkými prodejními cenami a s nízkou úrovní služeb. Snaží se tak konkurovat zavedeným maloobchodníkům

s vyššími cenami. Jak postupně roste obrat a zisk, zvyšují úroveň podnikání i úroveň služeb a nasazují vyšší ceny. Následně se dostanou do pozice, kdy budou nahrazeni novými obchody s nižšími cenami, nižší úrovní služeb apod. a vše začíná od začátku (Zamazalová, 2009).

### 3.3 Konkurence

Jako konkurenci si můžeme představit soupeření mezi firmami na trhu s cílem nějakého dosažení. Konkurence má za hlavní cíl získat stejné hodnoty jako ostatní podniky v daném odvětví a stát se konkurenceschopným podnikem. Bez konkurence by nemohla fungovat ekonomika, díky níž tlačí na stranu, jak prodávajícího, tak i kupujícího. Každá firma má jiné cíle snaží se o dosažení svých ekonomických zájmů (Macáková, 2010).



**Obrázek 3 Rozdělení konkurence**

**Zdroj: Mikoláš, 2005**

#### 3.3.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Konkurence mezi nabídkou a poptávkou vypadá tak, že výrobce, který se nachází na straně nabídky, by rád prodal výrobek za vysokou cenu s cílem maximalizovat zisk. Spotřebitel, který se nachází na straně poptávky, chce v co nejvyšší možné míře uspokojit své potřeby nákupem zboží za co nejnižší cenu, tudíž můžeme vidět, že jde o rozporné přístupy. Pokud mluvíme o konkurenci přes trh, myslíme tím střetnutí konkurencí nabídky a poptávky. Výrobci a spotřebitelé se sníž dojíít ke kompromisu a v tomto případě to je rovnovážná cena. Nebude se ale jednat o optimální cenu, jelikož pro prodávajícího

může být příliš nízká a pro kupujícího zase příliš vysoká. V bodě, kde se střetne nabídka a poptávka dojde k rovnováze, což znamená, že se obě strany musí přiblížit k bodu rovnovážné ceny (Macáková, 2010).

### **3.3.2 Konkurence na straně nabídky**

Konkurence na straně nabídky je jev, při kterém se mezi sebou výrobci přehánějí v prodeji většího množství svých výrobků za co nejlepších podmínek. Cílem je maximalizovat svůj zisk. Nabízející si na rozdíl od poptávajících vždy konkurují. Ke konkurenci na straně nabídky dochází, když je nabídka větší než poptávka. Výrobci musí snížit prodejní ceny za své výrobky, a tak dojde ke ztrátě. Proto je potřeba v určitý čas navýšit ceny za své výrobky, aby vydělaly určitý dostatek financí. Trh ovládá ten, který tuto situaci nejlépe zvládne. Konkurenci můžeme rozdělit na cenovou a necenovou (Severová, 2016).

Dalším cílem výrobců je oslabování pozic svých konkurentů (získat podíl na trhu). Výraznou dynamiku získá konkurence na straně nabídky v případě, že je nabídka menší než poptávka. V takovém případě pak vede konkurence mezi výrobci k poklesu ceny (Mikoláš, 2005).

#### **3.3.2.1 Cenová konkurence**

Předpokladem cenové konkurence je uskutečnění většího množství produkce za nižší ceny. Projevuje se tím, že firma dobrovolně začne snižovat své ceny. Hlavním nástrojem této konkurence je tvorba ceny, což znamená, že se výrobce snaží přilákat co největší množství kupujících na úkor snižování cen (Macáková, 2010).

#### **3.3.2.2 Necenová konkurence**

U necenové konkurence se firma snaží o přilákání poptávky jiným způsobem, než je snižování ceny. Dá se říct, že pozitivem je, že vyvíjí tlak na kvalitu a negativem, že přesouvá náklady za reklamu na spotřebitele a snaží se tím přinutit zákazníka, že daný výrobek potřebuje a musí si ho koupit. Snaží se přilákat zákazníka jinou metodou, a to může být například designem, kvalitou, reklamou, obalem a podobně (Macáková, 2010).

### 3.3.3 Konkurence na straně poptávky

Konkurence na straně poptávky je jev, při kterém dochází k neshodám mezi kupujícími, kteří by rádi nakoupili co nejvíce zbožím za co nejnižší ceny. Tato situace nastane v případě, že je na trhu nedostatek zboží a díky tomu nabízející mají možnost sami určit, za jakou cenu budou své výrobky prodávat (Severová, 2016).

Mikoláš (2005) uvádí, že konkurence na straně poptávky je střetem zájmů jednotlivých spotřebitelů, kteří vstupují na trh. Každý spotřebitel chce nakoupit co nejvíce zboží co nejlevněji, často i na úkor ostatních spotřebitelů. Význam této konkurence roste zejména, pokud je poptávka vyšší než nabídka. V takovém případě dochází k růstu ceny.

### 3.4 Tržní struktura

Na trhu můžeme sledovat dva základní protipóly tržní struktury, dokonalou konkurenci a nedokonalou konkurenci. Hlavním rozdílem mezi těmito strukturami je možnost ovlivnit tržní cenu statků a služeb. Ovlivnění ceny znamená, že prodávající se může volně rozhodnout o ceně svých výrobků s ohledem na maximalizaci svých zisků. V modelu dokonalé konkurence není možné, aby jakýkoliv subjekt ovlivnil tržní cenu, zatímco u nedokonalé konkurence je to přesně naopak. Což tedy můžeme vidět v tabulce č. 1, že alespoň jeden tržní subjekt může změnit cenu prodeje (Jurečka, 2013).

Kritérium	Dokonalá konkurence	Nedokonalá konkurence		
		Monopolistická konkurence	Oligopol	Monopol
Počet firem	velký počet malých firem	velký počet malých firem	malý počet firem	jedna
Charakteristika produktu	homogenní	heterogenní	heterogenní	specifické
Vliv firmy na cenu	žádné	částečné	částečné	silné
Vstup do odvětví	volné	volné	částečné	uzavřené

**Tabulka 1 Rozdíl mezi dokonalou a nedokonalou konkurencí**

**Zdroj: (Jurečka, 2013)**

#### 3.4.1 Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence znázorňuje tržní prostředí v ideálních podmínkách, kdy ani jedna firma nemůže ovlivnit tržní cenu produktu. Jedná se o teoretickou záležitost,

kteřá v reálném hospodářském životě neexistuje. Naopak existuje mnoho firem, které vyrábějí stejný produkt (Macáková, 2010).

Hlavními podmínkami dokonalé konkurence jsou:

- Velké množství prodávajících a kupujících, z nichž ani jeden není schopen ovlivnit tržní cenu;
- Dokonalá informovanost o cenách či množství zboží na trhu nebo množství firem na trhu;
- Možnost volného vstupu do odvětví a výstupu z odvětví;
- Nejsou zde žádné práva; patenty a ochranné známky, které by zvýhodňovali jednoho prodávajícího před ostatními;
- Výrobek, se kterým se obchoduje, se nijak neliší a prodejní cena je pro všechny obchodníky na trhu stejná (Macáková, 2010).

### **3.4.2 Nedokonalá konkurence**

Nedokonalá konkurence představuje stav, kdy na trhu působí alespoň jeden prodávající nebo alespoň jeden kupující, který může mít vliv na tržní cenu. V ekonomické teorii rozlišujeme 3 základní typy tržní struktury. Těmito 3 typy jsou monopolistická konkurence, oligopol a monopol. Odlišujeme je podle počtu a velikosti prodávajících, podle rozsahu konkurence a kooperace firmy anebo také podle stupně diferencovanosti produktu (Urban, 2011).

Nedokonalá konkurence s liší od dokonalé konkurence v existujících bariérách vstupů do odvětví, dále na trhu existuje omezený počet firem, na trhu také působí alespoň jeden prodávající, který může ovlivnit tržní cenu produktu, a zároveň se na trhu vyrábí heterogenní produkty. Dále se tato konkurence od té dokonalé liší v soupeření. U dokonalé konkurence žádné soupeření nemáme, jelikož firma snadno prodá vše a za předem stanovenou cenu. Kdežto u nedokonalé konkurence firmy mohou používat mnoho způsobů, jak své zákazníky přilákat. Jedním z hlavních způsobů může být reklama (Brčák, a další, 2013).

#### **3.4.2.1 Monopolistická konkurence**

Tento typ konkurence je trh, kde mnoho firem prodává podobný, ale ne zcela identické produkty. Příkladem může být trh románů, kina, CD nosičů a počítačových her. Na tomto typu trhu má každá firma monopol na svůj výrobek, ale o zákazníky s ní soutěží



mnoho firem s podobným sortimentem. Firmy mohou na trh vstoupit i z něho odejít bez omezení. Tato skutečnost znamená, že počet firem na trh se přizpůsobuje, dokud není ekonomický zisk nulový (Mankiw, 1999).

Monopolistická konkurence je model nedokonalé konkurence, která má v sobě stejně tak prvky monopolu jako dokonalé konkurence. V rozhodování, co kupující nakoupí, může být nápomocna například cena produktu. Jde o trh, kde je velké množství firem, které jsou nezávislé na chování ostatních podniků a jejichž výrobky se trochu liší. Na rozdíl od dokonalé konkurence je výrobek každé firmy diferenciován a spotřebiteli tak není jedno, který výrobek si vybere a koupí, ale vybírá si mezi několika. Nejvíce se to projevuje na kvalitě produktu, ceně nebo umístění firmy. Je to trh jednoho výrobku s vícero výrobci, na který mají do odvětví volný vstup. Hlavním úkolem podniku, který nově vstoupí na trh, je získání zákazníků a udržení se na trhu (Brčák, a další, 2013).

#### 3.4.2.2 Oligopol

Oligopol je trh, na kterém se nachází pouze malé množství prodávajících, kteří nabízejí podobné či identické produkty. Příkladem může být trh tenisových míčků nebo světový trh ropy, kde jen několik zemí na Středním východě ovládá většinu světových zásob. Oligopol se od ideálu dokonalé konkurence liší, protože v něm existuje jen málo prodávajících na trhu. Pro tento malý počet prodávajících je důležitější propojení než soutěžení (Mankiw, 1999).

Je to model, který je v porovnání s monopolistickou konkurencí více nedokonalý. Je typický pro malý počet firem v odvětví a vysokým stupněm vzájemné závislosti jejich rozhodování. Charakteristické pro oligopol je, že každá firma, je natolik silná, že ovlivňuje tržní poptávku a nabídku odvětví pouhou změnou nabízeného množství či změnou ceny. Dále zde existují značné bariéry při vstupu na trh, které brání vstupu novým konkurenčním firmám. Jako hlavní překážku je možné uvést vysoké náklady pro nově vzniklé firmy. Další charakteristikou je produkce, která je spotřebiteli pokládána za homogenní nebo heterogenní produkci. Jednou z nejdůležitějších činností pro firmy v oligopolu je sledování svých konkurentů a předvídaní jejich dalších kroků (Dohnalová, 2007).

#### 3.4.2.3 Monopol

Hovoří-li se o odvětví, ve kterém je jen jeden výrobce určitého produktu, tak se jedná o monopol. Je charakterizován jako protipól dokonalé konkurence.

Hlavním důvodem monopolu jsou překážky pro vstup do odvětví. Daná firma se prosadí jako jediný výrobce a zbývající firmy začnou mít těžší podmínky. V hospodářské praxi se neseďáváme často jen s jedním výrobcem na daném trhu. Monopolní strukturu je možné chápat jako tržní strukturu, kdy je hlavní část trhu obsazena jen jedním producentem a díky tomu hrozí zneužití dominantního postavení na trhu. Příchod na trhu je náročnější díky bariérám pro vstup do odvětví, které jsou zdrojem monopolní síly. Hlavními překážkami pro vstup do odvětví dalších firem jsou například úspory z rozsahu, výlučné ovládnání významných vstupů, státní licence, koncese a patenty (Brčák, a další, 2010).

### **3.5 Finanční analýza**

Cílem finanční analýzy je zjistit finanční situaci podniku a vytvořit předpoklad pro budoucí rozhodování o finanční stránce firmy. Finanční situace je hodnocena pomocí určitých ukazatelů. Díky této analýze je možné zjistit finanční situaci podniku a také příčiny vzniku určitého stavu. Aby bylo možné sestavit finanční analýzu, jsou potřeba data z minulých let.

Zdrojem dat pro výpočet poměrových ukazatelů finanční analýzy jsou rozvaha a výkaz zisků a ztrát vybrané firmy. Poměrové ukazatele se většinou počítají poměrem dvou položek (Knápková, a další, 2013).

#### **3.5.1 Ukazatele rentability**

Rentabilita nám udává, jak je podnik schopný vytvářet další zdroje, dosahovat zisků za použití investičního kapitálu. Rentabilita je definována jako poměr zisků a vloženého kapitálu. Podnik má snahu maximalizovat tento ukazatel (Schollerová, 2017).

U poměrových ukazatelů tohoto typu se nejčastěji vychází ze dvou základních účetních výkazů – výkaz zisku a ztráty a rozvaha. Důraz je kladen na výkaz zisku a ztráty, protože v některých pramenech bývá rentabilita zaměňována za výraz ziskovost. Ukazatele rentability jsou takové ukazatele, kde se v čitateli vyskytuje nějaká položka, která odpovídá výsledku hospodaření (toková veličina) a ve jmenovateli nějaký druh kapitálu (stavová veličina), respektive tržby (toková veličina). Ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Jde o ukazatele, které by nejvíce zajímaly akcionáře a potenciální investory. Tyto ukazatele by měly mít v časové řadě rostoucí tendenci. Rentabilita je vyjádřena poměrem zisku k částce vloženého kapitálu. Ke zjišťování rentability se v praxi nejvíce používají tyto ukazatele:

- ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu (ROA);
- ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE);
- rentabilita tržeb (ROS) (Růčková, 2008).

### 3.5.2 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky neboli, jak si firma vede ve vztahu ke svým krátkodobým závazkům. Dle obrázku č. 4 můžeme vidět, že máme 3 stupně likvidity, likviditu okamžitou, likviditu pohotovou a běžnou (Knápková, a další, 2013).

Obecně se pojem likvidita používá ve vztahu k likviditě určité složky majetku nebo také k likviditě podniku. Likvidita určité složky majetku představuje vyjádření vlastnosti určité složky majetku rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost (tato vlastnost někdy označovaná jako likvinost). Likvidita podniku je vyjádřením jeho schopnosti uhradit včas své platební závazky. Uvádí se, že nedostatek likvidity vede ke skutečnosti, že podnik není schopen využít ziskových příležitostí, které se při podnikání objeví nebo není schopen hradit své běžné závazky, což může vyústit v platební neschopnost a vést k bankrotu. Je tedy možné vidět přímou závislost mezi pojmy solventnost a likvidita, není je však možné je zaměňovat. Nejjednodušeji se dají vysvětlit větou, že podmínkou solventnosti je likvidita (Růčková, 2008).

$$\begin{aligned} \text{Okamžitá likvidita} &= \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \\ \text{Pohotov\acute{a} likvidita} &= \frac{(\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}} \\ \text{Běžn\acute{a} likvidita} &= \frac{\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} \end{aligned}$$

**Obrázek 4 Základní ukazatele likvidity**

**Zdroj: Růčková, 2008**

### 3.5.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti dává informace, které se týkají zatížení firmy. Zadluženost by neměla být příliš vysoká, i když do určité míry je žádoucí (Knápková, a další, 2013).

Zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv ve své činnosti cizí zdroje, tedy dluh. V realitě není u velkých podniků možné, aby podnik financoval veškerá svá aktiva z vlastního nebo naopak jen z cizího kapitálu. Jedním ze základních problémů finančního řízení firmy je vedle stanovení celkové výše potřebného kapitálu i volba správné skladby zdrojů financování a jeho činnosti. Hlavním úkolem analýzy zadluženosti je hledání optimálního vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem – kapitálová struktura. Existuje celá řada ukazatelů zadluženosti, které jsou odvozeny především z údajů v rozvaze. Analýza zadluženosti porovnává položky v rozvaze a na jejich základě zjistí, v jakém rozsahu jsou aktiva podniku financována cizími zdroji (Růčková, 2008).

### **3.5.4 Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivit informují o tom, jak podnik využívá jednotlivé majetkové části. V takovém případě je možné pracovat s ukazateli dvojího typu, a sice s ukazateli počtu obrátů nebo dobou obratu. Jinými slovy se jedná o hodnocení vázanosti kapitálu v aktivech. V prvním případě výsledné číslo informuje o počtu obrátek za rok, v druhém případě pak o počtu dní. Konstrukce ukazatelů pracuje s jednotlivými majetkovými částmi, které jsou poměřovány buď k tržbám, výnosům nebo jiným rozvrhovým základnám. Nejčastější ukazatele aktivity:

- obrat aktiv – tržby/aktiva;
- obrat zásob;
- obrat pohledávek;
- relativní vázanost dlouhodobého hmotného majetku;
- doba obratu dluhů;
- doba samoreprodukce (Kislingerová, 2001).

### **3.6 SWOT analýza**

Zkratka SWOT je odvozena ze čtyř prvních písmen anglických termínů. Význam SWOT analýzy tvoří slova Strengths (silné stránky firmy), Weaknesses (slabé stránky firmy), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

Tato analýza se zaměřuje na zhodnocení interních a externích faktorů, které ovlivňují úspěšnost organizace nebo určitý záměr. Analýza vnitřního (interního) prostředí se věnuje silným a slabým stránkám podniku, analýza vnějšího (externího) prostředí sleduje

příležitosti a hrozby. Na základě této analýzy firma stanovuje strategické plány a cíle, kterých by chtěli dosáhnout. Mezi hlavní výhody se řadí nižší náklady na výrobu, vlastnictví moderní technologie a image produktu. Podnik je kvůli silným stránkám schopen v určitém odvětví konkurovat na trhu. Opakem jsou slabé stránky, které ukazují situace, ve kterých firma není příliš silná. Aby bylo možné určit silné a slabé stránky je potřeba posuzovat vlastní dovednosti a schopnosti, úroveň managementu, zdrojové možnosti a vlastní výkonost podniku (Horáková, 2003).

Záměrem SWOT metody je zajištění nynější strategie firmy, silných a slabých stránek firmy a do jaké výše jsou pro nás tyto vlivy významné. Ukazují, jak je firma schopná se vypořádat se změnami v okolí.

Jak už bylo řečeno, SWOT analýza se skládá ze silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Tyto faktory tvoří dvě analýzy, a to je analýza interní SW a analýza externí OT. Jako první se začíná u analýzy OT neboli analýzy příležitostí a hrozeb. Tyto faktory vstupují do podniku zvenčí (makroprostředí), které zahrnují faktory ekonomické, politicko-právní, technologické, sociálně kulturní nebo tu jsou také ty, které vstupují z mikroprostředí, které obsahuje faktory, jako zákazníci, dodavatelé, odběratelé, veřejnost a konkurence. Když jsou externí vlivy pečlivě zpracované, bude následovat analýza interních vlivů SW, slabých a silných stránek. Slabé a silné stránky obsahují cíle, procedury, systémy, materiální prostředí, firemní zdroje a podobně (Horáková, 2003).

	POZITIVNÍ VLIVY	NEGATIVNÍ VLIVY
VNITŘNÍ VLIVY	<b>S</b> <b>STRENGTHS</b> přednosti (silné stránky)	<b>W</b> <b>WEAKNESSES</b> nedostatky (slabé stránky)
VNĚJŠÍ VLIVY	<b>O</b> <b>OPPORTUNITIES</b> příležitosti	<b>T</b> <b>TREATS</b> hrozby

Obrázek SWOT analýza

Zdroj: <https://www.salesman.cz/swot-analyza-odhali-vase-silne-i-slabe-stranky-a-pomuze-s-firemni-strategii/>

## **4 Vlastní práce**

Praktická část je věnována analýze společnosti K&S Diesel čerpadla s.r.o. od jejího vzniku, jejího vývoje až po současný stav. Nejdříve je představena již zmiňovaná firma, její zaměření, bude uvedena finanční analýza, kde jsou použity ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity a ukazatele zadluženosti. V neposlední řadě budou prozkoumána konkurence dané společnosti na českém trhu. K vyhodnocení silných a slabých stránek je použita SWOT analýza.

### **4.1 K&S Diesel čerpadla s.r.o.**

Název: K&S Diesel čerpadla s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Sídlo: V Lipkách 568/10, Slivenec, 154 00 Praha 5

Identifikační číslo: 270 80 307

Základní kapitál: 200 000,- Kč

Jednatelé: Václav Křížek (63,25 %), Michal Křížek (36,75 %)

Datum zápisu: 2. září 2003

#### **4.1.1 Vznik firmy a současný stav**

Z počátku firma K&S Diesel čerpadla s.r.o. nebyla společnost s ručením omezeným, ale jednalo se o sdružení podnikatelů, které bylo založeno Václavem Křížkem (starším) a Josefem Švarcem v roce 1991. V té době se podnik věnoval opravám vstřikovacího zařízení pro dieselové motory a součástí byla i autoopravna neboli servis vozidel.

Den vzniku a zápisu firmy K&S Diesel čerpadla s.r.o. do obchodního rejstříku bylo 2. září 2003, kdy byla firma zapsána jako společnost s ručením omezeným. V té době ve firmě byly 3 jednatelé s výší obchodního podílu: Václav Křížek (mladší) 51 %, Václav Křížek (starší) 24,5 % a Michal Křížek 24,5 %. Ve stejném roce se firma rozšířila o odtahovou službu, pronájem motorových vozidel, klempířskou činnost a o obchod s náhradními díly.

Firma stále představuje českou rodinnou firmu, která působí pouze na českém trhu. V současné době jsou ve firmě jen 2 jednatelé, a to Václav Křížek (mladší) s 63,25 % obchodním podílem a Michal Křížek s 36,75 % obchodním podílem.

### 4.1.2 Předmět činnosti

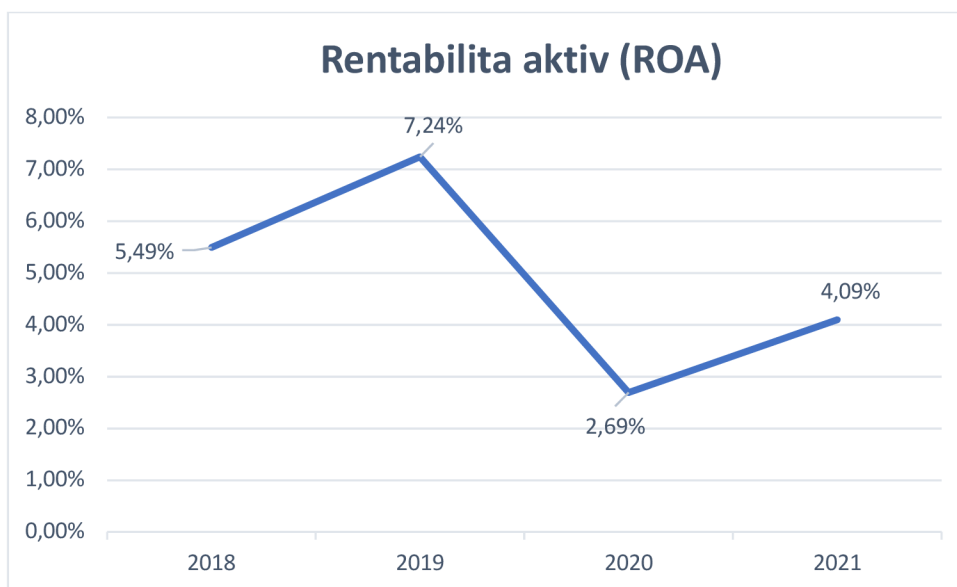
Předmět činnosti se ve firmě K&S Diesel čerpadla s.r.o. příliš neměnil. Na začátku byl předmět činnosti jen oprava vstřikovacího zařízení pro dieselové motory a autooprava. Postupem času se přidala odtahová služba, pronájem motorových vozidel, klempířská činnost a obchod s náhradními díly. V současné době firma přestala nabízet odtahové služby a nadále se věnuje údržbě motorových vozidel a jejich příslušenství, velkoobchodu s díly, opravě karoserií, klempířství, maloobchodu motorových vozidel a jejich příslušenství a opravě vstřikovacího zařízení pro dieselové motory.

## 4.2 Finanční analýza

### 4.2.1 Ukazatele rentability

#### 4.2.1.1 Rentabilita aktiv (ROA)

Rentabilita aktiv neboli také výnos na aktiva je označován zkratkou ROA (Return on Assets). Poměří zisk po zdanění z výsledovky s celkovými aktivy z rozvahy. Vyjadřuje nám celkovou efektivnost podniku.



**Graf 1 Rentabilita aktiv**

**Zdroj: autorka**

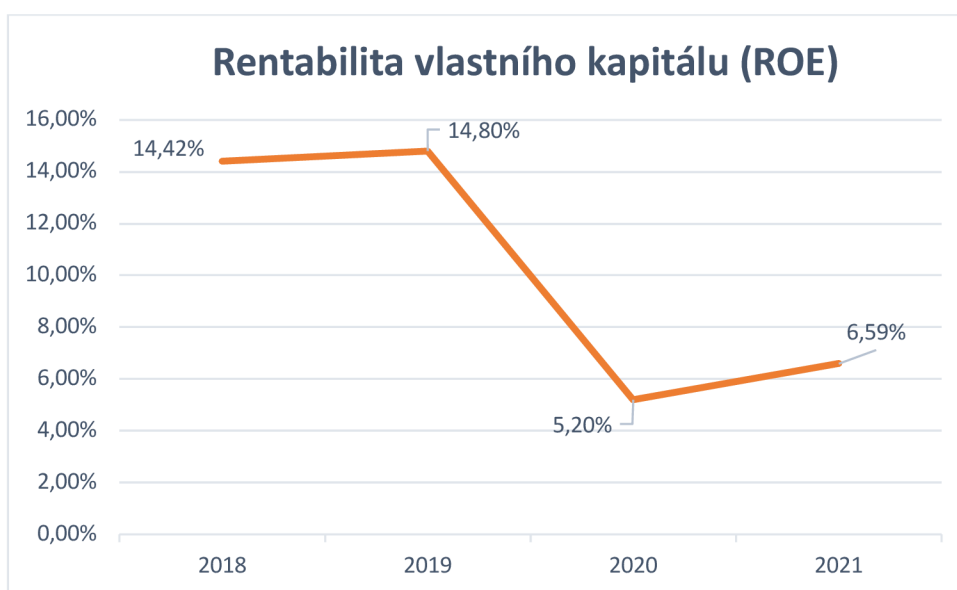
Na grafu č. 1 je možné vidět vývoj rentability aktiv sledované firmy K&S Diesel čerpadla s.r.o. od roku 2018 až do roku 2021. Nejnižší hodnota činila 2,69 % a byla v roce



2020. Nejvyšší hodnota byla naopak naměřena v roce 2019 a to 7,24 %. Významný propad je možné přisuzovat situaci s covid-19. Jak křivka naznačuje, situace se opět zlepšuje a je jen otázkou času, kdy firma dosáhne na čísla z budoucnosti.

#### 4.2.1.2 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu neboli výnos na vlastní kapitál je označován zkratkou ROE (Return on Equity). Rentabilita vlastního kapitálu se počítá jako poměr výsledku hospodaření po zdanění a vlastního kapitálu. Ukazuje nám, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovanou do společnosti.



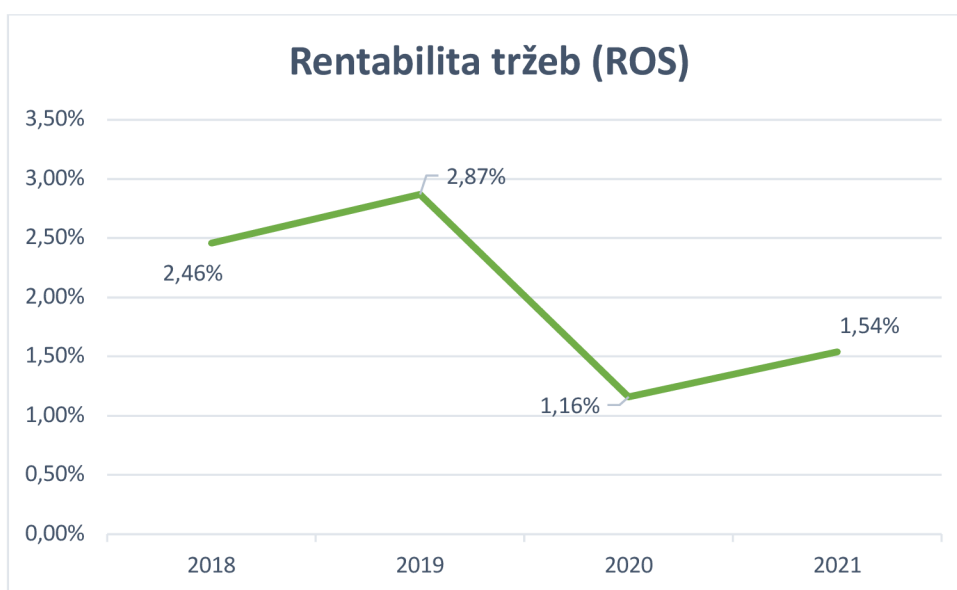
**Graf 2 Rentabilita vlastního kapitálu**

**Zdroj: autorka**

Grafu č. 2 znázorňuje vývoj rentability vlastního kapitálu firmy K&S Diesel čerpadla s.r.o. od roku 2018 do roku 2021. Nejnižší hodnoty firma opět dosáhla v roce 2020, což je pravděpodobně, jako v minulém případě, způsobeno situací okolo pandemie. Nejvyšší hodnota činila 5,20 %, naopak nejvyšší hodnota byla naměřena v roce 2019 a to 14,80 %, tato hodnota se nejvíce přibližovala ideální hodnotě, která by měla vyjít alespoň 15 %. I v případě ROE je vidět stoupající tendence, ačkoli ne tak významná, jako v případě rentability aktiv, avšak v porovnání s růstem v letech 2018 a 2019, je to velké zlepšení i přes rozdílná počáteční čísla.

#### 4.2.1.3 Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb neboli také zisková marže je označována zkratkou ROS (Return on Sales). Poměruje zisk po zdanění s hodnotami celkových tržeb z prodeje služeb, zboží nebo výrobků. To znamená, že nám k výpočtu ukazatele stačí mít k dispozici pouze výsledovku. Rentabilita tržeb se pohybuje od 2 % do 50 %, ideálně by měla být nad 10 %, ale optimální hodnota se nedá přesně určit a u společností v odlišných odvětvích se liší.



**Graf 3 Rentabilita tržeb**

**Zdroj: autorka**

Na grafu č. 3 je možné vidět rentabilitu tržeb firmy K&S Diesel čerpadla s.r.o. ve sledovaném období od roku 2018 do roku 2021. Největší propad byl mezi lety 2019 a 2020, což opět kopíruje situaci v předešlých dvou případech. Nejnižší naměřená hodnota rentability firmy činila 1,16 %. Naopak nejvyšší hodnota byla v roce 2019, a sice 2,87 %. Stoupající tendence jsou patrné i v tomto případě, a i zde bude nutný delší časový úsek, než se firma dostane alespoň do stavu, ve kterém se nacházela v počátečním roce měření.

#### 4.2.2 Ukazatele likvidity

##### 4.2.2.1 Běžná likvidita

Běžná likvidita je označována likviditou 3. stupně. Počítá se jako poměr krátkodobých aktiv a krátkodobých závazků. Udává, kolika jednotkami oběžných aktiv

je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5 – 2,5. Čím je hodnota vyšší, tím menší je riziko platební neschopnosti.

	Oběžná aktiva	Krátkodobé závazky	Výsledek
2019	2 957 000	4 127 000	0,72
2020	3 289 000	3 882 000	0,85
2021	2 982 000	2 674 000	1,12

**Tabulka 2 Běžná likvidita firmy**

**Zdroj: autorka**

V tabulce č. 2 je možné vidět hodnoty běžné likvidity, které nepřesahují doporučené hodnoty. Oběžná aktiva jsou v roce 2019 a 2020 vyšší než krátkodobé závazky. V roce 2021 jsou oběžná aktiva vyšší než krátkodobé závazky a výsledná hodnota se přibližuje k doporučenému rozmezí. To znamená, že firma je schopna hradit své krátkodobé závazky, avšak nemusí to být z aktiv k tomu určených. Z tabulky je patrné, že se hodnota běžné likvidity každým rokem zvyšuje a přibližuje se k hranici, která je optimální. Z toho je možné usuzovat, že i přes nižší výsledek v tabulce, vše funguje a firma své závazky zvládá plnit.

### **4.2.3 Ukazatel zadluženosti**

#### **4.2.3.1 Koeficient samofinancování**

Koeficient samofinancování je opakem koeficientu věřitelského rizika. Říká, jak moc jsou aktiva tvořena vlastním kapitálem. Koeficient se počítá jako poměr vlastního kapitálu a aktiv. Když se sečte koeficient samofinancování a věřitelského rizika musí vyjít číslo mezi 1 a 100 %.

	Vlastní zdroje	Celková aktiva	Výsledek
2019	4 006 000	8 192 000	48,90 %
2020	4 227 000	8 168 000	51,75 %
2021	4 525 000	7 278 000	62,17 %

**Tabulka 3 Ukazatel zadluženosti firmy**

**Zdroj: autorka**

Z výsledků v tabulce č. 3 je možné vysledovat, že prakticky 50% aktiv jsou cizí zdroje. Z uvedeného vyplývá, že firma není zcela samostatná, ale opět je zde vidět posun. V roce 2021 již aktiva pokryla z více než 62% vlastními zdroji. Skutečnost, že firma pracuje s přibližně 50% cizích zdrojů, ovšem není na škodu, naopak je to často výhodou i přes to, že se nejedná o velkou firmu. Je vidět stoupající tendence s proto je možné usuzovat, že firma není v úpadku ani ve finančních problémech a míra zadluženosti je v normě.

#### 4.2.4 Ukazatel aktivity

##### 4.2.4.1 Obrat aktiv

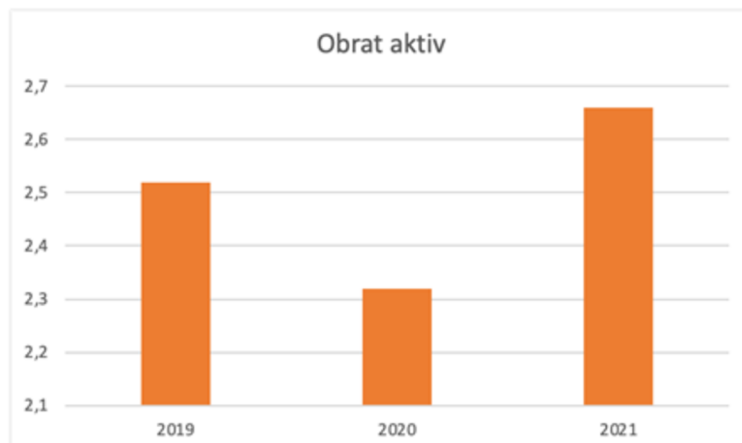
U rychlosti obratu aktiv je možné sledovat, kolikrát se obrátí aktiva v podniku za jeden kalendářní rok. Přesná hodnota není definována, ale snaha je dosáhnout co nejvyšší hodnoty.

	Tržby	Celková aktiva	
2019	20 627 000	8 192 000	2,52
2020	18 942 000	8 168 000	2,32
2021	19 332 000	7 278 000	2,66

**Tabulka 4 Obrat aktiv**

**Zdroj: autorka**

Na základě dat ze sledované firmy byla sestavena tabulka č. 4 a následně i graf č. 4, pro větší přehlednost. Z tabulky i grafu je možné vyčíst, že firma K&S Diesel čerpadla s.r.o. dosahovala nejvyšších hodnot v roce 2021 a to 2,66, což znamená, že se v roce 2021 aktiva obracela nejrychleji ze všech sledovaných období. Dále můžeme vidět, že nejpomaleji se aktiva obracela v roce 2020, kde nám hodnota dosahovala na 2,32. Tato situace je pravděpodobně zapříčiněna vnějšími vlivy, zejména situací kolem pandemie.



**Graf 4 Obrat aktiv**

**Zdroj: autorka**

#### 4.2.4.2 Obrat zásob

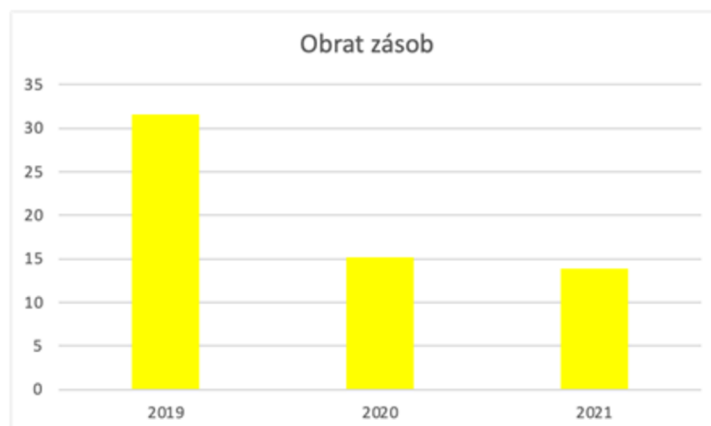
U rychlosti obratu zásob je to stejné jako u obratu aktiv. V tabulce můžeme sledovat, za jak dlouho se zásoby obrátí za jeden kalendářní rok. Opět nemáme stanovenou doporučenou hodnotu, ale opět je snaha o co nejvyšší hodnotu.

	Tržby	Zásoby	
2019	20 627 000	654 000	31,54
2020	18 942 000	1 248 000	15,18
2021	19 332 000	1 389 000	13,92

**Tabulka 5 Obrat zásob**

**Zdroj: autorka**

Dle tabulky č. 5 a grafu č. 6 je možné vidět, že firma dosahovala nejvyšších hodnot v roce 2019 a to 31,54, což znamená, že v tomto období se ve firmě zásoby obracely nejrychleji ze všech sledovaných let. Nejpomaleji se zásoby obracely v roce 2021, kdy rychlost obratu zásob dosahovala 13,92.



**Graf 5 Obrat zásob**

**Zdroj: autorka**

#### 4.2.4.3 Doba obratu zásob

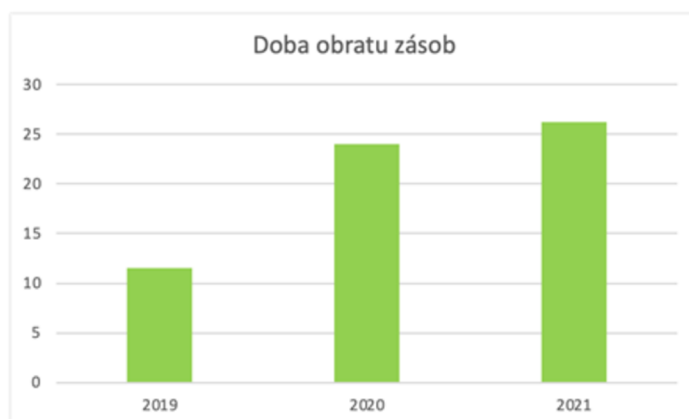
U doby obratu zásob sledujeme počet dnů zboží na skladě, než je prodáno či spotřebováno. Hodnota u doby obratu zásob není stanovena, ale snaha je naopak o co nejnižší číslo.

	Zásoby	Tržby/365	
2019	654 000	20 627 000	11,57
2020	1 248 000	18 942 000	24,05
2021	1 389 000	19 332 000	26,23

**Tabulka 6 Doba obratu zásob**

**Zdroj: autorka**

Tabulka č. 6 a graf č. 6 udávají údaje o době obratu zásob ve firmě K&S Diesel čerpadla s.r.o. Dle tabulky a grafu je možné vidět, že se zásoby za sledované období převrátily v intervalu od 11 dnů do 26 dnů. Nejdéle bylo zboží na skladě v roce 2021 a to zhruba 26 dní a nejkratší dobu bylo zboží na skladě v roce 2019.



**Graf 6 Doba obratu zásob**

**Zdroj: autorka**

### **4.3 Konkurenční firmy**

#### **4.3.1 Delphi Diesel Servis s.r.o.**

Firma Delphi Diesel Servis s.r.o. je poměrně starší než firma K&S Diesel čerpadla s.r.o., byla založena roku 1994 Petrem Jermářem pod původním názvem Lucas servis. Firma má sídlo v Malešicích na Praze 10. Hlavní činnost firmy byla směřována na opravy a prodej vstříkovacích čerpadel. Později firma získala autorizaci a pracovníci prošli certifikačními školeními ve školicích centrech firmy.

Dále v roce 2001, po akvizici firmy Lucas společností Delphi Automotive Systems vznikla firma Delphi Diesel Servis s.r.o. I po akvizici se firma nadále věnovala stejným aktivitám, které akorát postupně rozšiřovali o produkty firem DENSO, VDO a Bosch (Delphidieselservis.cz, 2023).

#### **4.3.2 Strojstervis Praha s.r.o.**

Společnost Strojstervis Praha je nejstarší konkurenční firmou vybrané společnosti, která byla založena roku 1990 majitelem Karlem Kopeckým, který se se svými spolupracovníky začal věnovat opravám užitkových a nákladních vozidel tuzemské výroby. V roce 1993 se společnost stala smluvním partnerem výrobce nákladových vozidel IVECO. Později činnost obchodního zastoupení plynule přerostla v dominantní aktivitu společnosti.

Tato společnost je v určitých předmětech podnikání konkurencí sledové společnosti, ale také se zabývá mnohem větším spektrem činností.

Předmětem činnosti společnosti Strojservis Praha s.r.o. je pronájem motorových vozidel, opravy karosérií, opravy motorových vozidel, hostinské činnosti, výroba, opravy a montáž měřidel, poskytování technických služeb, technické činnosti v dopravě, ubytovací služby, výroba elektřiny a další podobné činnosti (strojservis.cz, 2023).

#### 4.4 Porovnání s konkurencí

Pro porovnání tří výše uvedených firem byly z dostupných dokumentů vypočteny: rentabilita tržeb, běžná likvidita a koeficient samofinancování. Z vyšších údajů byly vytvořeny tabulky a grafy, aby bylo možné tyto tři firmy mezi sebou porovnat. Více je uvedeno v textu níže.

##### 4.4.1 Rentabilita tržeb

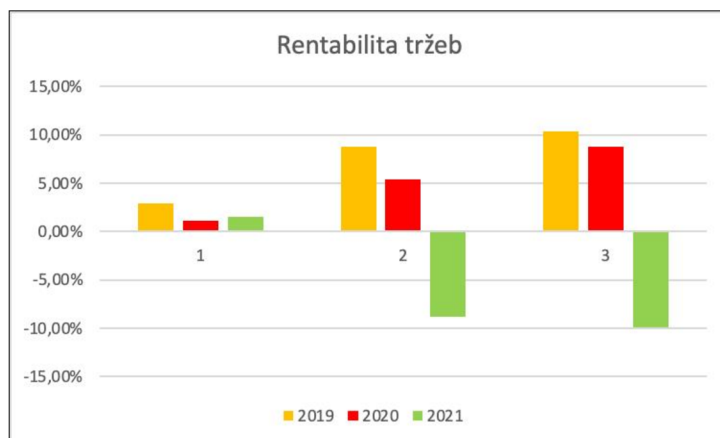
	K&S Diesel čerpadla s.r.o.	Delphi Diesel Servis s.r.o.	Strojservis Praha s.r.o.
2019	2,87 %	8,8 %	10,36 %
2020	1,16 %	5,44 %	8,75 %
2021	1,54 %	-8,82 %	-9,9 %

**Tabulka 7 Srovnání rentability tržeb**

**Zdroj: autorka**

Z tabulky č. 7 je patrné, že v roce 2019 i 2020 si obě srovnávané formy vedly lépe než firma K&S Diesel čerpadla s.r.o. Ideálně by se měla hodnota rentability tržeb pohybovat okolo 10%. Tuto hodnotu jako jediná překonala v roce 2019 firma Strojservis Praha s.r.o. I přes to, že se zkoumaná firma pohybuje v nižších číslech, tak jako jediná byla schopna si udržet kladná čísla v roce 2022 a dokonce si lehce polepšila oproti roku 2021. Ostatní dvě firmy jsou výrazně v záporných číslech, a to dělá z firmy K&S Diesel čerpadla s.r.o. jedničku mezi porovnávanými. Pro větší přehlednost dat byl vytvořen níže uvedený graf č. 7.





**Graf 7 Porovnání rentability tržeb**

**Zdroj: autorka**

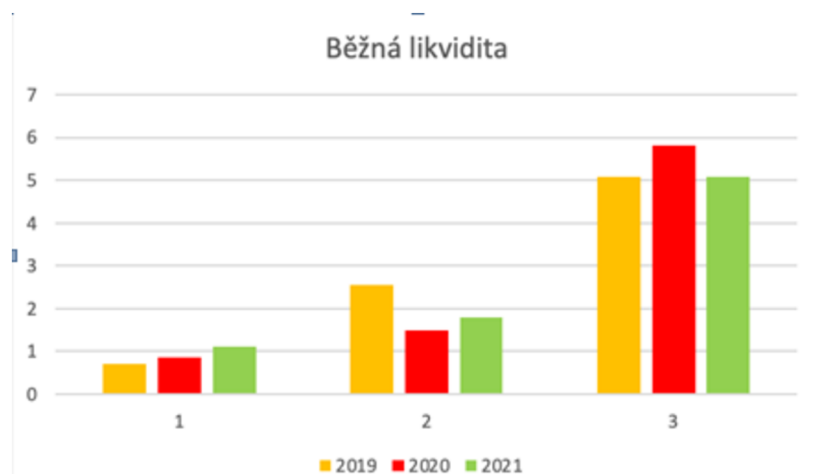
#### 4.4.2 Běžná likvidita

	K&S Diesel čerpadla s.r.o.	Delphi Diesel Servis s.r.o.	Strojservis Praha s.r.o.
2019	0,72	2,55	5,09
2020	0,85	1,49	5,81
2021	1,12	1,79	5,08

**Tabulka 8 Srovnání běžné likvidity**

**Zdroj: autorka**

Jak již bylo řečeno výše, doporučená hodnota běžné likvidity se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5. Obecně lze říci, že čím vyšší hodnota, tím je nižší riziko platební neschopnosti. Z uvedené tabulky č. 8 je patrné, že v doporučeném rozmezí se pohybuje zejména firma Delphi Diesel Servis s.r.o. Firma Strojservis Praha s.r.o. je poměrně vysoko nad touto hranicí, a proto je tedy možné usuzovat, že nemá problém plnit své krátkodobé závazky a není nijak existenčně ohrožena. V tomto bodě je na tom nejhůře sledovaná firma K&S Diesel čerpadla s.r.o., ale vzhledem k tomu, že má ukazatel stoupající tendenci, nejedná se o závažný problém či indikaci existenčních problémů. Pro lepší představu o výsledcích byl vytvořen graf č. 8.



**Graf 8 Srovnání běžné likvidity**

**Zdroj: autorka**

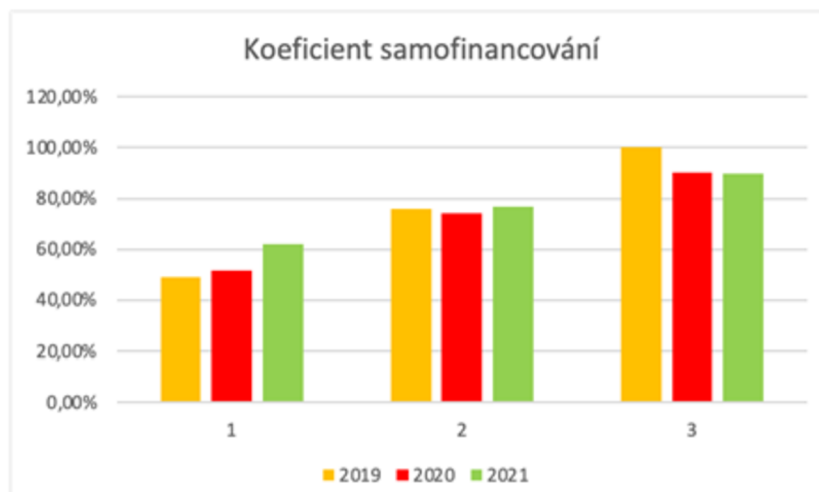
#### 4.4.3 Koefficient samofinancování

	K&S Diesel čerpadla s.r.o.	Delphi Diesel Servis s.r.o.	Strojservis Praha s.r.o.
2019	48,90 %	75,90 %	100 %
2020	51,75 %	74,13 %	90,17 %
2021	62,17 %	76,93 %	89,71 %

**Tabulka 9 Srovnání koeficientu samofinancování**

**Zdroj: autorka**

Z tabulky č. 9 je možné vyčíst, že v roce 2019 byla firma Strojservis Praha s.r.o. schopna v celé výši krýt svá aktiva z vlastních zdrojů, firma Delphi Diesel Servis s.r.o. tak činila ze tří čtvrtin a firma K&S Diesel čerpadla s.r.o. téměř z 50%. Z určitého pohledu se tato skutečnost může zdát pro sledovanou firmu jako nevýhoda, opak může být pravdou. Navíc, firma K&S Diesel čerpadla s.r.o. má vzrůstající tendenci si porývat svá aktiva čím dál tím více sama, firma Strojservis Praha s.r.o. má naopak klesající tendenci. Propad v roce 2020 se dá přisuzovat situaci s pandemií Covid-19 a dalo by se očekávat, že by se situace měla začít opět zlepšovat. Pro přehlednost byl vytvořen graf č. 9.



**Graf 9 Srovnání koeficientu samofinancování**

**Zdroj: autorka**

## 4.5 SWOT analýza

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní	Kvalitní služby za rozumné ceny	Skoro žádný marketing
	Dostupnost na českém trhu	Málo zaměstnanců
	Dobrá organizace práce	Žádná reklama
	Dobrá pověst firmy	
	Dlouhodobý dodavatelé	
	Moderní vybavení/stroje	
	Několika leté zkušenosti	
	Příležitosti	Hrozby
Vnější	Vylepšení webových stránek	Komunikace ve firmě
	Nový zákazníci	Zvyšující se ceny nákladů
	Větší propagace	Poruchy strojů

**Tabulka 10 SWOT analýza firmy K&S Diesel čerpadla s.r.o.**

**Zdroj: autorka**

### 4.5.1 Silné stránky

Do silných stránek jsou jako první zařazeny kvalitní služby za přiměřené ceny. Firma si zakládá na kvalitně odvedené práci a díky tomu jsou zákazníci spokojeni a vrací se pravidelně. Firma nakupuje za velkoobchodní ceny, často i se slevami, jako stálý

zákazník a díky tomu může prodávat své služby za přiměřené ceny, a navíc se ziskem. Další silnou stránkou je dostupnost na českém trhu. Například vstřikovací zařízení se neopravují v každém servisu, a proto je výhodou dostupnost pro české zákazníky, aby nemuseli kvůli této službě jezdit do zahraničí. Ve firmě je také dobrá organizace práce, zaměstnanci mají mezi sebou efektivně rozdělenou práci a každý ví, co a kdy bude dělat. Svou práci mají vždy do detailu rozvrženou, aby vše plynulo podle plánu a nedocházelo k časovým prodlevám. Silnou stránkou firmy je i fakt, že ve spojitosti s ní nikdy nebylo uváděno cokoli negativního, má velmi dobrou pověst a lidé se sem vždy vrací a firmu doporučují i svým známým. Firma má také své stabilní dodavatele jako je Bosch, Delphi, Denso, LKQ a mnoho dalších, od kterých pravidelně nakupuje ve velkém množství. V dílně firmy jsou moderní stroje, které se po několika letech vždy obnovují. Tato skutečnost je zejména proto, že jsou stále novější technologie na automobilech, a tak jsou potřeba i nové stroje, které jsou schopné nové modely automobilů opravit. Ve firmě pracují lidé, kteří mají dlouholeté zkušenosti z praxe, navíc se neustále vzdělávají, aby drželi krok s moderními technologiemi. Tyto znalosti a zkušenosti jsou využívány i v poradenství po telefonu, jež je na denním pořádku.

#### **4.5.2 Slabé stránky**

Do slabých stránek podniku určitě patří slabý, či spíše chybějící marketing. Firma K&S Diesel čerpadla s.r.o. nemá v podstatě žádný marketing, kromě vlastního loga. Mnoho let firma funguje na osobním doporučení a reklamu a marketing prakticky nepotřebovala a do jisté míry nepotřebuje ani nyní, avšak jí to může, vzhledem ke konkurenci, znevýhodňovat. Další slabou stránkou je malý počet zaměstnanců. Firma má své tři stálé zaměstnance, včetně dvou jednatelů, a dále tři brigádníky, kteří chodí pravidelně pomáhat s opravou čerpadel, karoserií a podobně. O jakékoli reklamě se nedá v souvislosti s firmou K&S Diesel čerpadla s.r.o. hovořit, kromě jedné poutací cedule.

#### **4.5.3 Příležitosti**

Příležitostí firmy může být vylepšení webových stránek a pravidelná aktualizace. Na webových stránkách je například doposud napsána odtahová služba, kterou již firma několik let neprovozuje. Další příležitostí je lepší propagace firmy, firma nemá žádnou propagaci, která by jim přivedla nové zákazníky, díky čemuž by se mohla dostat

do podvědomí více lidí. Tato skutečnost se jeví jako největší problém, zejména v současné době, kdy

#### **4.5.4 Hrozby**

Hlavní hrozbou může být špatná komunikace mezi zaměstnanci. Vztahy na pracovištích jsou velmi důležité a mohou se promítnout i na chodu celého podniku. Proto je důležité, aby společně všichni zaměstnanci komunikovali a řešili problémy společně. Další hrozbou můžou být stále se zvyšující ceny, které mohou vést k tomu, že lidé už nebudou mít finance na opravy aut či čerpadel do aut a tím by firma mohla být značně poškozena. Další velkou hrozbou jsou poruchy strojů, které se používají každý všední den od rána do večera, a může se stát, že se stroj porouchá. To bývá velký problém, protože tyto stroje jsou velmi finančně náročné a na opravu se čeká poměrně dlouhou dobu. Výpadek takového stroje, byť i na jediný den je citelná ztráta, protože bez něj není možné určité činnosti vykonávat. Naštěstí tyto poruchy nejsou časté, ale jednou za čas k nim může dojít.

## 5 Výsledky a diskuse

Praktická část uvedené bakalářské práce se věnovala firmě K&S Diesel čerpadla s.r.o., konkurentům firmy a finanční analýze. Cílem praktické části bylo analyzovat sledovanou firmu v konkurenčním prostředí pomocí finanční analýzy a SWOT analýzy a následné porovnání s konkurenčními firmami.

Úvod praktické části byl věnován základním informacím o firmě K&S Diesel čerpadla s.r.o. a to od jejího vzniku po současnost. Následně byla firma posouzena pomocí finanční analýzy. Byly zkoumány ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Konkrétně v případě rentability: ukazatel rentability ROA, rentabilita vlastního kapitálu ROE a rentabilita tržeb ROS; v případě ukazatele likvidity: běžná likvidita; u ukazatele zadluženosti: koeficient samofinancování a v případě ukazatele aktivit: obrat aktiv, obrat zásob a doba obratu zásob. Pro zkoumání bylo použito období 2018-2021.

Z výsledků je patrné, že firma si nestojí nikterak špatně, ale, jako u spousty jiných firem, ať už z oboru nebo mimo něj, se na jejím provozu, tržbách apod. podepsala situace kolem pandemie Covid – 19, jak již bylo uvedeno několikrát výše. U většiny sledovaných ukazatelů je vidět propad (někdy značný, někdy jen malý) v roce 2020. Výjimku tvoří běžná likvidita a koeficient samofinancování, u kterých přetrval stoupající trend. Nejvýraznější propad byl zaznamenán u rentability vlastního kapitálu, kde hodnota klesla z 14,80 na 5,20 tedy o propad o 65%. Z výsledků však vyplývá, že čísla mají opět stoupající tendenci, takže je jen otázka času, kdy se dostanou opět na původní hodnotu, případně výše.

Dále byly popsány konkurenční firmy Delphi Diesel servis s.r.o. a Strojservis Praha s.r.o., se kterými byla sledovaná firma porovnána pomocí finanční analýzy, pro které bylo zvolené období 2019 – 2021. V porovnání s konkurencí je možné tvrdit, že před situací s Covid-19 na tom byla firma K&S Diesel čerpadla s.r.o. nejhůře ze všech porovnávaných firem. Co se týče rentability tržeb, však jako jediná nebyla v roce 2021 v záporných číslech, a naopak vykazovala nepatrné zlepšení oproti roku 2020. V běžné likviditě je, co do hodnoty čísel, opět na posledním místě, avšak i zde má na rozdíl od konkurence vzrůstající charakter. Strojservis Praha s.r.o. má oproti tomu nejnižší hodnotu od začátku sledování. I v koeficientu samofinancování je na tom opět pomyslně nejhůře sledovaná firma, ale i zde platí, že má vše rostoucí charakter. Navíc, mít k dispozici cizí zdroje je často výhodou. Je možné si všimnout, že i zde má

firma Strojservis Praha s.r.o. naopak klesající charakter. V roce 2019 dokonce dosáhla 100% pokrytí vlastními zdroji, v roce 2020 ale toto činilo jen 90,17% a v roce 2021 dokonce jen 89,71%. Firma Delphi Diesel servis s.r.o. se drží zhruba uprostřed mezi těmito firmami.

Dalo by se říci, že co do běžné likvidity je nejstabilnější a nejméně rizikovou firmou Strojservis Praha s.r.o., protože se drží konstantně na velmi vysokých číslech. Nejblíže ideální hodnotě 1,5-2,5 je Delphi Diesel servis s.r.o. Nejhůře se jeví opět sledovaná firma, ale u té je vidět, že se i přes obecnou nepřízeň v roce 2020, každým rokem ideální hodnotě přibližuje. Z výsledků porovnání je možné vyčíst, že ačkoli výsledky sledované firmy co do číselných hodnot jsou v porovnání s ostatními často nižší, jsou stabilní a mají narůstající tendenci. Pokud bude sledovaná firma v tomto trendu pokračovat, je pravděpodobné, že se zanedlouho dostane na úroveň Delphi Diesel servis s.r.o. a pravděpodobně ji i překoná. Je tedy možné tvrdit, že firma K&S Diesel čerpadla s.r.o. v konkurenci obstála a má velký potenciál do budoucna.

V závěru praktické části byla vytvořena SWOT analýza, díky které byly zjištěny silné a slabé stránky a také hrozby a příležitosti zkoumané firmy. Když se podíváme na poměr silných a slabých stránek. Je možné vidět, že silné stránky převládají nad těmi slabými. Jednou ze silných stránek je dobrá pověst firmy a několikaleté zkušenosti, na kterých si firma zakládá. Do slabých stránek je zahrnut malý počet zaměstnanců, který může být velkým problémem při rodinných záležitostech, nemoci či jiných neodkladných záležitostech. Příležitostí by pro firmu mohla být větší propagace, která by mohla přitáhnout nové zákazníky, kteří by firmě mohli pomoci k vyšším ziskům. Jako největší hrozba se jeví špatná komunikace mezi zaměstnanci případně velká porucha stroje.

## 6 Závěr

Předkládaná bakalářská práce se zabývá tématem firmy v konkurenčním prostředí. Jako sledovaná firma byla použita firma K&S Diesel čerpadla s.r.o., která se zabývá opravami vstřikovacího zařízení pro dieselové motory a servisem vozidel. Firma sídlí v Praze. Práce byla rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretickou část tvoří literární rešerše z dostupné literatury na téma firma, trh, tržní strukturu a konkurenční strategii. Dále se práce zabývala firmou jako takovou, jejími cíli, ziskem a životním cyklem. V závěru teoretické části byla popsána SWOT analýza. Teoretická část je zaměřena na teoretické základy finanční analýzy, která je použita v praktické části, kde je v první části zanalyzována firma K&S Diesel čerpadla s.r.o., dále byla sledovaná firma pomocí definovaných ukazatelů porovnána s konkurenčními firmami a v závěru praktické části je uvedena SWOT analýza.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat firmu K&S Diesel čerpadla s.r.o. v konkurenčním prostředí. V druhé části praktické části byla provedena analýza a porovnání s konkurencí, kde bylo zjištěno, že co do výsledných hodnot vyšla sledovaná firma jako nejhorší, v celkovém pohledu na tom je dobře, protože většina ukazatelů vykazuje i přes nepříznivé vnější vlivy rostoucí tendence a pohledu do budoucna má velký potenciál. Hlavní cíl byl tedy splněn.

Dílčím cílem teoretické části byl popis základních pojmů vztahujících se k trhu, firmě, tržní struktuře a konkurenci podniku. Dalším dílčím cílem bylo definovat, co je to SWOT analýza, která byla následně použita v praktické části práce ke zjištění silných a slabých stránek firmy K&S Diesel čerpadla s.r.o. Oba dílčí cíle v rámci teoretické části byly splněny, pojmy byly v rozsahu práce definovány, stejně tak jako SWOT analýza, díky které je možné zjistit silné a slabé stránky firmy, jakož i příležitosti a hrozby, které mohou firmu potkat.

Praktická část práce měla za cíl vytvoření finanční analýzy pro zvolenou firmu, podle které bylo následně možné zhodnotit situaci, ve které se firma aktuálně nacházela. Cíl byl splněn, finanční analýza byla vytvořena a byla posouzena situace v letech 2018 - 2021, potažmo 2019 - 2021. Situace byla vyhodnocena jako stabilní se zlepšující se tendencí, tedy s potenciálem do budoucna. Dalšími dílčími cíli bylo seznámení se s konkurencí a porovnání s konkurenty prostřednictvím ukazatelů finanční analýzy. I tento cíl byl splněn. Sledovaná firma byla porovnána s dalšími dvěma firmami.



V hodnocení výsledků se jeví jako nejhorší, co do stability a růstu je naopak na přední pozici, protože v některých ukazatelích i v kritickém roce měla rostoucí tendence.

V neposlední řadě je potřeba předat některá doporučení pro firmu K&S Diesel čerpadla s.r.o. Jedním z doporučení by bylo přijmout na plný úvazek alespoň jednoho či dva nové zaměstnance, kteří by pro podnik mohli být velice užiteční a firma by tak mohla přijímat více zakázek. Firma by se také měla snažit o větší propagaci, v České republice nebo především v Praze, protože zde není mnoho podniků, které by se věnovaly přímo vstřikovacím zařízením pro dieselové motory. Věřím, že alespoň menší reklama by byla ku prospěchu věci a podniku by mohla dopomoci k větším zakázkám.

Závěrem je nutno dodat, že pro lepší představu o situaci by bylo dobré firmy sledovat delší časový úsek a ideálně v době, kdy byly podmínky „normální“, myšleno, kdy nedošlo k situaci jako v případě pandemie Covid-19. Ačkoli i tato skutečnost je dobré sledovat, aby se ukázalo, jak jsou firmy schopné reagovat na nečekané a nepříznivé situace. V tomto ohledu se dá říci, že z toho nejlépe vychází sledovaná forma K&S Diesel čerpadla s.r.o.

## 7 Seznam použitých zdrojů

1. BRČÁK, Josef a SEKERA, Bohuslav. 2010. *Mikroekonomie*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010. 978-80-7380-280-6.
2. BRČÁK, Josef, SEKERA, Bohuslav a Svoboda, Roman. 2013. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. 978-80-7380-453-4.
3. BURIANOVÁ, Jaroslava, a další. 2012. *Vybrané kapitoly z teorie firmy*. Praha : PEF ČZU, 2012. 978-80-213-2268-4.
4. Delphidieselservis.cz. *Servis* [online]. 2023 [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.delphidieselservis.cz>
5. DOHNALOVÁ, Zuzana. 2007. *Mikroekonomie pro bakalářské studium 3. upravené vydání*. Zlín : Universita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 978-80-7318-571-8.
6. HOŘEJŠÍ, Bronislava, Jana SOUKUPOVÁ, Libuše MACÁKOVÁ a Jindřich SOUKUP. *Mikroekonomie*. 6. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-538-4.
7. HRBKOVÁ, Jana. *Společenské vědy pro techniky*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2876-1.
8. CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.
9. JEŽEK, Filip. *Jak se dívám na svět... Základy mikroekonomie s humorem Po-Cho-Pil !!!* [online]. TZ-one, 2017 [cit. 2023-03-03]. ISBN 978-80-7539-034-9.
10. Jurečka, Václav. 2013. *Mikroekonomie 2., aktualizované vydání*. Praha : Grada, 2013. 978-80-247-4385-1.
11. JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0146-7.
12. KARDAŠ, Štěpán. *Osobní a kapitálové Právní formy společnosti v ČR*. Praha, 2009. Bakalářská práce. Bankovní institut vysoká škola Praha. Vedoucí práce JUDr., Miluše Kalinová, Ph.D.
13. KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-529-1.

14. KNÁPKOVÁ, Adriana a kolektiv, a. 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady 3. kompletně aktualizované vydání*. Praha : Grada, 2013. 978-80-271-0563-2.
15. MACÁKOVÁ, Libuše. 2010. *Mikroekonomie: základní kurs 11. vydání*. Slaný : Melandrium, 2010. 978-80-86175-70-6.
16. MANKIW, N. Gregory. *Zásady ekonomie*. Praha: Grada, 1999. ISBN 9788071698913.
17. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
18. PAVELKA, Tomáš. *Mikroekonomie: základní kurz. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2010. ISBN 978-80-86730-52-3.
19. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2008. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2481-2.
20. SEVEROVÁ, Lucie. 2016. *Teorie firmy: (vybrané stati)*. Praha : PEF ČZU, 2016. 978-80-213-2643-9.
21. SCHOLLEROVÁ, Hana. 2017. *Ekonomické a finanční řešení pro neekonomy 3. aktualizované vydání*. Praha : Grada Publishing, 2017. 978-80-271-0413-0.
22. SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ Václav a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
23. Strojservis.cz. *Servisní dílna a pneuservis* [online]. 2023 [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.strojservis.cz/servisni-dilna-a-pneuservis.html>
24. SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. 2015. *Podniková ekonomika 6. přepracované a doplněné vydání*. Praha : C. H. Beck, 2015. 978-80-7400-274-8.
25. URBAN, Jan. 2011. *Teorie národního hospodářství 3. doplněné a rozšířené vydání*. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 978-80-7357-579-3.
26. VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2012. 978-80-247-4520-6.
27. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

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

### **8.1 Seznam obrázků**

Obrázek 1 Životní cyklus maloobchodního podniku, Zdroj: Zamazalová, 2009 .....	19
Obrázek 2 Teorie vývoje maloobchodu (wheel of retailing concept), Zdroj: Zamazalová, 2009 .....	20
Obrázek 3 Rozdělení konkurence, Zdroj: Mikoláš, 2005.....	21
Obrázek 4 Základní ukazatele likvidity, Zdroj: Růčková, 2008 .....	27

### **8.2 Seznam tabulek**

Tabulka 1 Rozdíl mezi dokonalou a nedokonalou konkurencí, Zdroj: Jurečka, 2013 .....	23
Tabulka 2 Běžná likvidita firmy, Zdroj: autorka.....	35
Tabulka 3 Ukazatel zadluženosti firmy, Zdroj: autorka .....	35
Tabulka 4 Obrat aktiv, Zdroj: autorka.....	36
Tabulka 5 Obrat zásob, Zdroj: autorka.....	37
Tabulka 6 Doba obratu zásob, Zdroj: autorka .....	38
Tabulka 7 Srovnání rentability tržeb, Zdroj: autorka .....	40
Tabulka 8 Srovnání běžné likvidity, Zdroj: autorka.....	41
Tabulka 9 Srovnání koeficientu samofinancování, Zdroj: autorka .....	42
Tabulka 10 Swot analýza firmy K&S Diesel čerpadla s.r.o., Zdroj: autorka.....	43

### **8.3 Seznam grafů**

Graf 1 Rentabilita aktiv, Zdroj: autorka .....	32
Graf 2 Rentabilita vlastního kapitálu, Zdroj: autorka.....	33
Graf 3 Rentabilita tržeb, Zdroj: autorka .....	34
Graf 4 Obrat aktiv, Zdroj: autorka.....	37
Graf 5 Obrat zásob, Zdroj: autorka.....	38
Graf 6 Doba obratu zásob, Zdroj: autorka.....	39
Graf 7 Porovnání rentability tržeb, Zdroj: autorka.....	41
Graf 8 Srovnání běžné likvidity, Zdroj: autorka .....	42
Graf 9 Srovnání koeficientu samofinancování, Zdroj: autorka .....	43