

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomických teorií**



**Bakalářská práce**

**Firma v konkurenčním prostředí**

**Natálie Fialková**

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Natálie Fialková

Ekonomika a management

Název práce

Firma v konkurenčním prostředí

Název anglicky

A Company in a Competitive Environment

---

**Cíle práce**

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat postavení vybrané firmy v konkurenčním prostředí. Práce bude obsahovat teoretickou a praktickou část. V teoretické části budou vymezeny základní pojmy a definice týkající se podniku a konkurence. V praktické části bude provedena deskripce zvolené firmy JAF HOLZ spol. s.r.o. a její konkurence na trhu.

**Metodika**

Teoretická část bude zpracována na základě studia odborné literatury a internetových zdrojů. V praktické části budou pomocí SWOT analýzy popsány silné a slabé stránky vybrané firmy. V závěru práce bude zhodnoceno postavení firmy v konkurenčním prostředí.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

firma, JAF HOLZ spol. s.r.o., konkurence, konkurenční prostředí, podnik, strategie, SWOT analýza, trh

---

Doporučené zdroje informací

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2007. 280 stran. ISBN 978-80-247-1535-3.

BRČÁK, Josef, SEKERKA, Bohuslav, SEVEROVÁ, Lucie a SVOBODA, Roman. Mikroekonomie – teorie a aplikace. Plzeň: Aleš Čeněk, 2020. 309 stran. ISBN 978-80-7380-818-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing – Strategie a trendy. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2008. 272 stran. ISBN 978-80-247-2690-8.

JUREČKA, Václav a kol. Mikroekonomie. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2018. 400 stran. ISBN 978-80-271-2125-0.

MANKIW, N. Gregory. Zásady ekonomie. 1. vydání. Praha : Grada, 1999. 763 stran. ISBN 80-7169-891-1.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2005. 200 stran. ISBN 978-80-247-6263-0.

SAMUELSON, Paul Anthony a NORDHAUS, William D. Ekonomie. 19. vydání. Praha: NS Svoboda, 2013. 715 stran. ISBN 978-80-205-0629-0.

SEVEROVÁ, Lucie a kol. Teorie firmy (vybrané stati). Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2016. 136 stran. ISBN 978-80-213-2643-9.

---

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel Šrédli, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

---

Elektronicky schváleno dne 8. 2. 2023

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 22. 2. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 02. 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 autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. března 2023

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. PhDr. Ing. Karlu Šrédlovi, CSc. nejen za vedení mé bakalářské práce, ale také za trpělivost a pomoc při jejím vypracování. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům domašínské pobočky firmy JAF HOLZ spol. s r.o. za konzultace a poskytnutí potřebných informací a v neposlední řadě děkuji své rodině za podporu při studiu i při psaní této práce.

# Firma v konkurenčním prostředí

## Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením konkurenčního prostředí firmy JAF HOLZ spol. s r.o. na českém trhu. Bakalářská práce se skládá z části teoretické a části praktické. V teoretické části jsou popsány pojmy týkající se firmy, konkurence a jejích typů a jsou zde definovány dvě analýzy, finanční analýza a analýza SWOT.

Praktická část vychází z pojmů vysvětlených v předchozí teoretické části. V praktické části je představena firma JAF HOLZ spol. s r. o., její škála sortimentů a hlavní konkurenti na území České republiky. Na zvolenou firmu je provedena finanční analýza pomocí ukazatelů aktivity, likvidity, rentability a zadluženosti. V závěru praktické části je provedena SWOT analýza, která se zabývá silnými stránkami, slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami podniku.

V poslední části jsou uvedena doporučení pro podnik na základě výsledků finanční a SWOT analýzy a je zhodnoceno postavení firmy JAF HOLZ v porovnání s jejími konkurenty.

**Klíčová slova:** firma, JAF HOLZ spol. s r.o., konkurence, konkurenční prostředí, podnik, strategie, SWOT analýza, trh

# **A Company in a Competitive Environment**

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with the evaluation of the competitive environment of JAF HOLZ spol. s r.o. on the Czech market. The bachelor thesis consists of a theoretical part and a practical part. In the theoretical part, the concepts related to the company, competition and its types are described and two analyses are defined, a financial analysis and a SWOT analysis.

The practical part is based on the concepts explained in the previous theoretical part. The practical part introduces the company JAF HOLZ spol. s r.o., its range of products and its main competitors in the Czech Republic. The financial analysis is performed on the selected firm using the activity, liquidity, profitability and debt ratios. At the end of the practical part, a SWOT analysis is performed, which deals with the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company.

In the last part, recommendations for the company are given based on the results of the financial and SWOT analysis and the position of JAF HOLZ is evaluated in comparison with its competitors.

**Keywords:** company, JAF HOLZ spol. s r.o., competition, competitive environment, company, strategy, SWOT analysis, market

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>12</b>
3.1 Firma .....	12
3.1.1 Cíle firmy.....	12
3.1.2 Okolí firmy .....	12
3.1.3 Členění firmy .....	14
3.2 Konkurenceschopnost a konkurence.....	17
3.2.1 Konkurenceschopnost.....	17
3.2.2 Konkurence.....	17
3.3 Tržní struktury.....	19
3.3.1 Dokonalá konkurence .....	20
3.3.2 Nedokonalá konkurence .....	21
3.4 Finanční analýza.....	24
3.4.1 Ukazatele likvidity .....	25
3.4.2 Ukazatele rentability .....	26
3.4.3 Ukazatele zadluženosti .....	28
3.4.4 Ukazatele aktivity .....	29
3.5 SWOT analýza .....	31
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>34</b>
4.1 Firma JAF HOLZ spol. s r.o. ....	34
4.1.1 Firma JAF HOLZ spol. s r.o. a její historie .....	34
4.1.2 Sortiment firmy.....	39
4.1.3 Cíle firmy.....	40
4.2 Konkurenční prostředí.....	40
4.2.1 Démos trade, a.s.....	40
4.2.2 Kili, s.r.o. ....	42
4.2.3 DŘEVO TRUST, a. s.....	43
4.2.4 Porovnání firmy JAF HOLZ spol. s r.o. s jejími hlavními konkurenty....	44
4.3 Finanční analýza.....	47
4.3.1 Ukazatele likvidity .....	48
4.3.2 Ukazatele rentability .....	49
4.3.3 Ukazatele zadluženosti .....	50
4.3.4 Ukazatele aktivity .....	52



4.4	SWOT analýza .....	54
4.4.1	Silné stránky .....	54
4.4.2	Slabé stránky .....	55
4.4.3	Příležitosti .....	55
4.4.4	Hrozby .....	56
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>57</b>
5.1	Výsledky finanční analýzy .....	57
5.2	Výsledky SWOT analýzy .....	58
5.3	Doporučení pro firmu .....	58
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>59</b>
<b>7</b>	<b>Bibliografie .....</b>	<b>61</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, Seznam tabulek a Seznam grafů .....</b>	<b>65</b>
8.1	Seznam obrázků .....	65
8.2	Seznam tabulek .....	65
8.3	Seznam grafů .....	65

# 1 Úvod

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením konkurenčního prostředí vybrané firmy. Mým cílem je najít možná doporučení, která by mohla zlepšit postavení firmy vůči jejím konkurenčním firmám.

Téměř každá firma, která působí na trhu, se setká s konkurenčními firmami, které podnikají ve stejném odvětví, a zákazník má proto možnost si vybrat firmu, u které bude uspokojovat své potřeby. Je proto důležité, aby firma znala své konkurenční prostředí, znala chování a strategie jednotlivých konkurenčních firem a byla schopna reagovat na situaci na trhu tím, že poskytne zákazníkům lepší nabídku než konkurence. Mezi výhodné nabídky, které firma může nabídnout svým klientům, patří například nižší ceny výrobků, vyšší kvalita či zavedení slev.

Vybraným podnikem je firma JAF HOLZ spol. s r.o., která nabízí nábytkářský, truhlářský a stavební sortiment na tuzemském trhu již přes 30 let. Praktická část bakalářské práce je zaměřena na popis zkoumané firmy a na porovnání s jejími hlavními konkurenty, kterými je firma Démos trade, a.s., Kili, s.r.o. a DŘEVO TRUST, a.s. Dále je v této části provedena finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů a analýza SWOT, která popisuje silné a slabé stránky a možné příležitosti a hrozby vybrané firmy. V závěru práce jsou shrnuty výsledky dvou zmiňovaných analýz a jsou uvedena doporučení pro firmu, která by zlepšila její konkurenceschopnost.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je zhodnocení konkurenčního prostředí firmy JAF HOLZ spol. s r.o. na území České republiky.

Dílčím cílem je aplikovat na zvolenou firmu finanční analýzu, která pomocí vybraných ukazatelů určí situaci ve firmě, a analýzu SWOT, která zjišťuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Na konci práce je uvedeno doporučení pro firmu.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

V teoretické části jsou popsány základní ekonomické pojmy jako je podnik neboli firma a jeho dělení, okolí podniku, cíle podniku, konkurence a její typy a konkurenceschopnost. V této části jsou dále definované dvě analýzy, SWOT analýza a finanční analýza. Teoretická část je rozdělena do 5 podkapitol a k jejímu vypracování je použita odborná literatura a internetové zdroje.

V praktické části jsou popsány základní informace o zvoleném podniku, sortiment, který firma nabízí, a hlavní konkurenti podniku. Dále jsou provedeny dvě analýzy, finanční analýza a analýza SWOT.

V poslední části s názvem „Výsledky a diskuze“ jsou popsány výsledky SWOT analýzy a finanční analýzy. Tato část obsahuje doporučení, díky kterým by se zlepšila ekonomická oblast firmy a její postavení mezi konkurenčními firmami.

## **3 Teoretická východiska**

### **3.1 Firma**

Z ekonomického pohledu se firmou rozumí tržní subjekt, který nakupuje výrobní faktory, pomocí technologií je přeměňuje na výrobky a služby a ty poté nabízí na trhu, kde firma vystupuje jako samostatný subjekt. (1) (2) Pro termín „firma“ lze používat i synonymum „podnik“. (1)

Soustavná činnost, kterou provádí podnikatel samostatně pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku, se nazývá podnikání. Podnikatelem jsou buď fyzické osoby, které mohou podnikat po udělení živnostenského oprávnění, nebo právnické osoby, které mohou začít podnikat po zapsání se do obchodního rejstříku, do právnických osob patří například společnost s ručením omezením. (2) (3)

Na rozdíl od pojmu podnikatele podnikem jsou všechny složky, které tvoří podstatu vlastní podnikatelské činnosti, a to nejen hodnoty materiální, ale i hodnoty osobní a hodnoty nehmotných práv. Zákon definuje podnik jako „soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání“. (3)

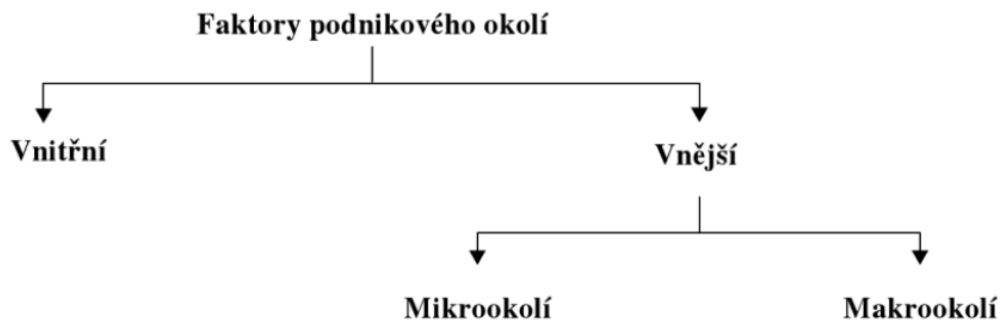
#### **3.1.1 Cíle firmy**

Hlavním cílem podnikání je dosažení maximálního zisku, což znamená, že firma usiluje o takovou kvalitu, cenu a objem výrobků či služeb, které umožňují maximalizovat zisk. (1) Zisku firma dosahuje uspokojováním potřeb zákazníků, podnikatel se proto zaměřuje na zákaznickovy požadavky a zájmy. (4)

#### **3.1.2 Okolí firmy**

Okolí podniku tvoří vše, co stojí mimo podnik jako organizaci. Je důležité, aby podnik znal své prostředí, díky tomu je schopen lépe pochopit vztahy s okolím, adaptovat se na okolí a využít možností pro jeho ovlivňování. Okolí podniku lze rozdělit na vnitřní a vnější, které zahrnuje mikroprostředí a makroprostředí. (2)

Obrázek 1: Faktory podnikového okolí



Zdroj: (2)

### 3.1.2.1 Vnitřní okolí firmy

Vnitřní neboli interní okolí je takové prostředí, které působí uvnitř podniku. (2) Analýza vnitřního okolí se zaměřuje na faktory, které na podnik mají bezprostřední vliv a které podnik může ovlivnit. (5) Je nutné identifikovat klíčové proměnné podniku, na jejichž správném fungování závisí schopnost čelit výzvám z okolí. (2)

Mezi faktory působící na vnitřní prostředí patří například silné a slabé stránky firmy ve vztahu ke konkurenci, technologické postupy používané při výrobě, pracovní podmínky pro zaměstnance či organizační struktura, která slouží k řízení aktivit členů organizace. (2) (5)

### 3.1.2.2 Vnější okolí firmy

Vnější okolí zahrnuje mikroprostředí a makroprostředí. Faktory, které působí na podnik v odvětví, což je soubor podniků se stejným zaměřením, vymezují mikroprostředí. (2) Podnik je schopen tyto faktory do značné míry ovlivňovat a patří mezi ně například konkurence, dodavatelé či zákazníci. (2) (5)

Makroprostředí zahrnuje faktory, které na podnik působí, ale nemůže je ovlivnit, patří mezi ně například charakter vlády a její stabilita, právní prostředí, sociální charakter společnosti, ekonomická situace a charakter produktů a používaných technologií. (2) (5) Do

faktorů makrookolí se řadí i globalizace neboli propojování světové ekonomiky, na kterou musejí podniky přihlížet. (2)

### **3.1.3 Členění firmy**

Podniky lze třídit podle několika hledisek, například na základě rozsahu působnosti, formy vlastnictví, velikosti podniku či právní formy. (6)

#### **3.1.3.1 Členění firmy z hlediska rozsahu působnosti**

Z hlediska rozsahu působnosti lze podniky třídit na místní, které působí v rámci obce, regionální, které působí v rámci jednoho regionu, republikové, jejichž místem působnosti je celý stát, mezinárodní, které vyvíjejí činnost ve více státech, a státní, jejichž majetek je ve vlastnictví celého státu. (6)

#### **3.1.3.2 Členění firmy z hlediska formy vlastnictví**

Z hlediska formy vlastnictví dělíme podniky na soukromé a partnerské. Majetek soukromých podniků vlastní pouze jedna soukromá osoba a majetek u partnerských podniků je tvořen vkladem několika osob, které podnikají pod společným jménem. (6)

#### **3.1.3.3 Členění firmy podle velikosti**

Podniky se podle velikosti dělí na základě počtu pracovníků a výše ročního obrátu do čtyř skupin – mikropodniky, malé podniky, střední podniky a velké podniky. Mikropodniky mají méně než 10 zaměstnanců a roční obrát má být do 2 milionů eur. U malých podniků je počet zaměstnanců menší než 50, a roční obrát nemá překročit 10 milionů eur. Střední podniky zaměstnávají méně než 250 osob a jejich roční obrát nemá přesáhnout 50 milionů eur a velké podniky jsou takové podniky, které se neřadí ani do jedné z předchozích tří skupin, tudíž mají nad 250 zaměstnanců nebo mají mít roční obrát nad 50 milionů eur. (6)

### **3.1.3.4 Členění firmy podle právní formy**

Podnikat mohou buď fyzické nebo právnické osoby. Podnikání fyzických osob upravuje živnostenský zákon, svou činnost provozují na základě živnostenského oprávnění. Podnikání právnických osob upravuje obchodní zákon. Právnické osoby mohou mít podobu obchodních společností, do kterých patří například akciová společnost, společnost s ručením omezením či veřejná obchodní společnost, podobu neziskových organizací či sdružení právnických osob, do kterých patří družstva. Nejčastějším způsobem podnikání je forma obchodních společností. (6)

#### **Akciová společnost (a.s.)**

Akciová společnost se řadí do kapitálových společností, jejichž hlavním rysem je kapitálová účast společníků, nikoli jejich osobní účast na podnikání či řízení společnosti. (4)

Akciová společnost může být založena buď jedním zakladatelem, kterým je právnická nebo fyzická osoba, nebo může být založena více zakladateli, právnickými i fyzickými osobami. K založení je potřeba přijetí stanov, které obsahují například předmět podnikání nebo činnosti, výši základního kapitálu či počet akcií. (6) (7)

Obchodní jméno akciové společnosti musí obsahovat označení „akciová společnost“, „akc. spol.“, nebo „a.s.“. (4) Základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií neboli cenných papírů, (8) vlastníkem akcií je akcionář, který má právo podílet se jako společník na řízení společnosti. (4) Vlastnictví společnosti vyplývá z vlastnictví jejích akcií. (9)

Nevýhodou při zakládání akciové společnosti je potřeba vysokého základního kapitálu a poměrně složité zakládání i působení společnosti. (6)

#### **Společnost s ručením omezeným**

Společnost s ručením omezeným patří mezi kapitálové společnosti a je nejrozšířenějším typem obchodní společnosti v České republice. (6)

Pro založení společnosti s ručením omezeným je nutné:

- uzavřít společenskou smlouvu formou notářského zápisu
- složit základní jmění společnosti
- získat živnostenské oprávnění
- zapsat společnost do obchodního rejstříku
- registrovat společnost u finančního úřadu (6)

Tato společnost může být založena fyzickými i právnickými osobami, dokonce i jen jednou osobou. (4) Pokud má mít společnost více společníků, zakládá se pomocí společenské smlouvy a pokud má mít jen jednoho společníka, zakládá se pomocí zakladatelské listiny. Společnost s ručením omezeným vzniká jejím zápisem do obchodního rejstříku. (10)

Výše vkladu jednoho společníka u společnosti s ručením omezeným musí činit minimálně 1 Kč, což znamená, že i základní kapitál může činit pouhou 1 Kč, pokud má společnost jen jednoho společníka. (11) Dříve musela být minimální výše základního kapitálu 200 000 Kč a každý společník musel vložit minimálně 20 000 Kč. (6) Vklad může být jak peněžitý, tak nepeněžitý, ale nepeněžitým vkladem nesmí být práce, služby či pohledávka společníka za společností. Tento nepeněžitý vklad je oceněn znalcem, který už nevybírá soud, ale je vybírán při zakládání společnosti samotnými zakladateli, případně jednatelem. (11) Za své závazky odpovídá společnost celým svým majetkem, tedy nejen penězi na účtu, ale i dalším movitým a nemovitým majetkem. Obchodní jméno musí obsahovat označení „společnost s ručením omezeným“, „spol s. r. o.“, nebo „s. r. o.“. (4)

Statutárním orgánem je jeden nebo více jednatelů, pokud je jednatelů více, každý z nich je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která může jmenovat a odvolávat jednatele nebo provádět změny ve společenské smlouvě. (6)

Výhodou společnosti s ručením omezeným je omezené ručení za závazky společnosti a relativně nízká hodnota minimálního základního jmění. Nevýhodou pro podnikatele je nutnost vedení podvojného účetnictví a s tím i spojené administrativní náklady a náročnější komunikace s úřady. (6)



## **3.2 Konkurenceschopnost a konkurence**

### **3.2.1 Konkurenceschopnost**

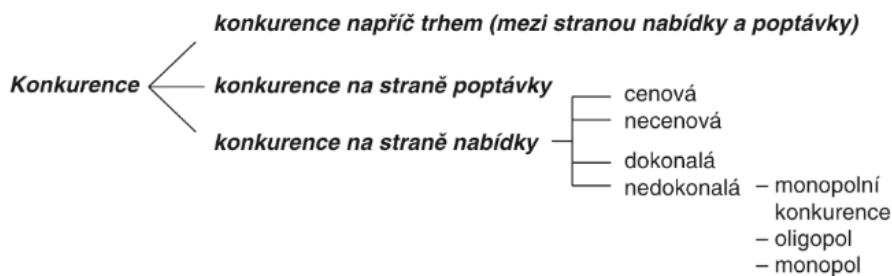
Za zakladatele mikroekonomického pojetí konkurenceschopnosti je považován Michael Porter (12), který tvrdí, že konkurenční výhoda podniku spočívá v lepším zvládnání podnikových procesů oproti jeho konkurentům. (13) Podle Portera musí být konkurenceschopný podnik schopen ustát působení pěti sil, kterými jsou odběratelé, dodavatelé, stávající konkurenti, nově vstupující firmy a možné substituty nahrazující danou produkci. (14)

Definice konkurenceschopnosti existuje celá řada, na mikroekonomické úrovni však existuje vcelku jednotné porozumění tohoto pojmu. Konkurenceschopnost je vnímána jako schopnost podniku působit trvale a udržitelně na trhu, konkurovat dalším podnikům na tomto trhu a dlouhodobě a se ziskem vyrábět produkci. Konkurenceschopnost ovlivňují zejména charakteristiky produkce, jako je její cena, kvalita a schopnost uspokojovat potřeby zákazníků. (14)

### **3.2.2 Konkurence**

Konkurence znamená vzájemné soupeření mezi dvěma či více subjekty (firmami) na trhu, kde se určuje cena zboží a množství, které se nakoupí a prodá. Dochází zde ke střetu nabídky a poptávky. (9) (15) (16) Trh je místem, kde se nachází skupina prodávajících a kupujících určitého statku či služby, skupina kupujících udává poptávku po statku či službě a skupina prodávajících udává nabídku daného statku či služby. (17) Podle L. Čichovského probíhá v konkurenčním prostředí vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů či subjektů (konkurentů), v daném čase a prostoru realizují stejnou či podobnou činnost a používají stejných či podobných metod k dosažení cílů, jejich hlavním cílem je maximalizovat zisk. (18) Z pohledu mikroekonomie existují tři formy konkurence, do kterých patří konkurence mezi nabídkou a poptávkou, konkurence na straně poptávky a konkurence na straně nabídky. (16)

Obrázek 2: *Formy konkurence*



Zdroj: (16)

### 3.2.2.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Při konkurenci mezi nabídkou a poptávkou dochází k protichůdným postojům u výrobců a spotřebitelů, jelikož výrobci chtějí prodat to, co vyrobili, s co největším ziskem, zatímco spotřebitelé chtějí uspokojit své potřeby nákupem zboží za co nejnižší cenu. Rovnovážného stavu je dosaženo při určitém kompromisu mezi nabídkou a poptávkou, chtějí-li obě strany plnit své potřeby, musejí se společně domluvit. (16)

### 3.2.2.2 Konkurence na straně poptávky

Při konkurenci na straně poptávky vzniká střet zájmů jednotlivých spotřebitelů, (16) což jsou osoby, které určitý statek nakoupí, protože ho potřebují či chtějí, a následně ho spotřebovávají. (19) Každý spotřebitel chce nakoupit co nejvíce zboží za co nejnižší cenu i na úkor ostatních spotřebitelů. Výraznou dynamiku získá konkurence na straně poptávky v případě, kdy poptávka je vyšší než nabídka, pak konkurence mezi spotřebiteli zapříčiňuje růst cen. (16)

### 3.2.2.3 Konkurence na straně nabídky

Při konkurenci na straně nabídky chce každý výrobce na trhu prodat co největší množství svých výrobků s cílem maximalizovat svůj zisk. Každý výrobce chce mít na trhu co největší podíl, proto musí oslabovat své konkurenty například tím, že nabídne lepší cenu, či kvalitnější zboží. Význam této konkurence roste, je-li nabídka vyšší než poptávka, pak konkurence mezi spotřebiteli vede k poklesu cen. Konkurence na straně nabídky se

z hlediska mikroekonomie dělí na cenovou a necenovou konkurenci a na dokonalou a nedokonalou konkurenci. (16)

#### a) Cenová a necenová konkurence

Cenovou konkurencí se rozumí, že výrobci nabízejí své výrobky či služby za nižší cenu, než jakou má konkurence, aby přilákali co nejvíce kupujících. (16) (20) Naopak necenová konkurence znamená, že se výrobci snaží zvýšit svůj podíl na trhu a své tržby, aniž by snižovali ceny, a snaží se přesvědčit kupující, že jejich nabídka je lepší než nabídka konkurentů. (20) Jde o konkurenční boje založené například na kvalitě výrobku, technické úrovni výrobku či designu výrobku. (16)

Na straně nabídky dochází k propojení obou forem konkurence, tedy cenové i necenové. Cenová konkurence je výhodná pro spotřebitele, jelikož se při ní snižují ceny produkce, naopak je nevýhodná pro výrobce, kteří často zbankrotují. Necenová konkurence má pozitivní důsledky například na růst kvality a technických parametrů výrobků, naopak má negativní důsledky například na plýtvání prostředků na reklamu. (16)

#### b) Dokonalá a nedokonalá konkurence

Podle typu tržních struktur se konkurence dělí na dokonalou a nedokonalou. (1) Základní rozdíl mezi dokonalou a nedokonalou konkurencí je v možnosti ovlivnit cenu statků a služeb na trhu. (15) Bližší charakteristika dokonalé a nedokonalé konkurence je popsána v podkapitole 3.3.1 Dokonalá konkurence a 3.3.2 Nedokonalá konkurence.

### **3.3 Tržní struktury**

Tržní struktura je organizační charakteristika odvětví, jejíž jednotlivé typy silně ovlivňují chování firmy. (1) (3) Záleží na tom, zda na trhu vystupuje velký nebo malý počet firem, zda tyto firmy mají či nemají vliv na utváření tržní ceny a zda je vstup nových firem do odvětví volný, ztížený, nebo dokonce uzavřený. Odvětvím se označuje větší či menší skupina firem či pouze jedna firma, které prodávají určitý, úzce nebo šířeji vymezený statek (výrobek) či službu. (1) Podle typu tržní struktury se konkurence dělí na dokonalou

a nedokonalou konkurenci, u nedokonalé konkurence se dále rozlišují tři základní tržní struktury v závislosti na situaci v daném odvětví: oligopol, monopolistická konkurence a monopol. (15)

Tabulka 1: Typy tržních struktur

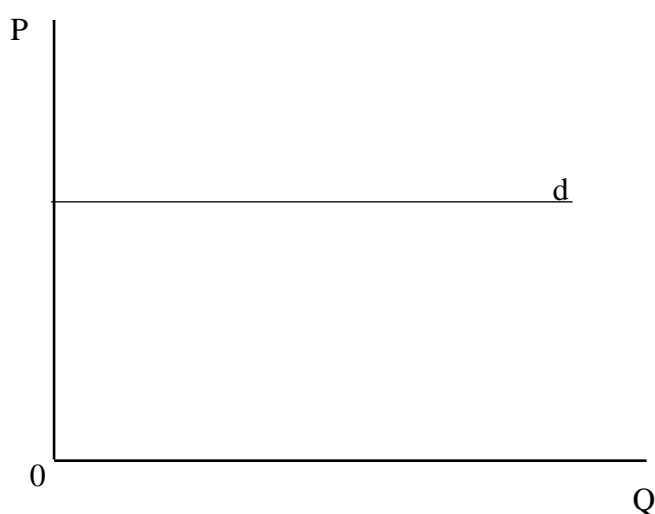
Typ		Počet firem	Charakteristika produktu	Vliv firmy na cenu	Vstup do odvětví
Dokonalá konkurence		Velký počet malých firem	Homogenní (stejnorodý)	Žádný	Volný
Nedokonalá konkurence	Oligopol	Malý počet firem s výrazným tržním podílem	V různé míře diferenciovaný	Částečný	Částečné bariéry vstupu
	Monopolistická konkurence	Velký počet malých firem	Diferenciovaný	Částečný	Volný
	Monopol	Jedna	Specifický (bez blízkých substitutů)	Siný	Uzavřený

Zdroj: Vlastní zpracování podle (1)

### 3.3.1 Dokonalá konkurence

V případě dokonalé konkurence je na trhu velký počet malých firem (3), z nichž žádná firma není schopna ovlivnit tržní cenu produktu, firma se pouze rozhoduje, jaké množství vyprodukuje a následně prodá při ceně, která je dána trhem. (15) Každá z firem se svou produkcí podílí na celkové produkci na trhu jen velmi omezeně, což znamená, že cena není závislá na objemu produkce. Graficky je tato situace znázorněna na obrázku 3 jako dokonale elastická poptávka, kde grafem je poptávka (d) rovnoběžná s osou x, tedy množstvím produkce. Celkové příjmy jsou závislé pouze na objemu vyrobené produkce (Q) nikoli na ceně (P). (3)

Obrázek 3: Křivka poptávky dokonale konkurenční firmy



Zdroj: Vlastní zpracování podle (21)

Existuje několik předpokladů, které musejí splňovat firmy v případě dokonale konkurenčního modelu. Všechny statky, které firmy na trhu nabízejí, jsou homogenní neboli stejné, což znamená, že se neliší kvalitou, vzhledem, cenou ani dalšími prvky, výrobky jednotlivých firem jsou stejně dostupné. Na trhu jsou všichni výrobci i spotřebitelé dokonale informováni, pokud by jeden z výrobců zdražil, ostatní účastníci na trhu to budou hned vědět a žádný spotřebitel pak nebude chtít zaplatit za homogenní produkt vyšší cenu. Na trhu neexistuje riziko odbytu, firmy prodají všechny statky, které vyprodukují. Posledním předpokladem je volný vstup a výstup na všechny trhy, neexistují žádné bariéry, které mohou mít podobu například licencí či patentů, pro vstup do odvětví či výstup z odvětví. (3) (15)

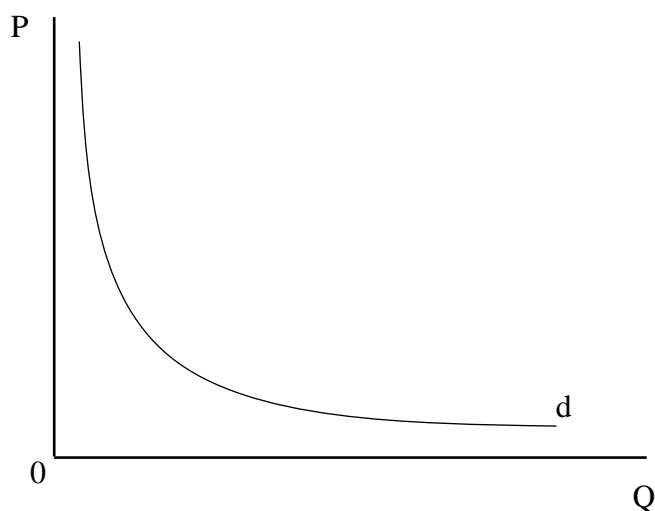
Dokonalou konkurenci lze aplikovat například na trhu pšenice, kde existuje několik zemědělců, kteří pšenici prodávají, a několik spotřebitelů, kteří mají o pšenici zájem a chtějí ji použít na další výrobu. Žádný kupující ani prodávající není schopen ovlivnit cenu pšenice, každý přijímá cenu jako danou. (21)

### 3.3.2 Nedokonalá konkurence

Na trhu při nedokonalé konkurenci alespoň jedna firma může stanovit libovolnou tržní cenu. Znamená to, že firma může zvýšit cenu svých produktů, ale musí brát ohled na maximalizaci zisku. Pokud firma bude mít vyšší cenu než konkurenční firmy, musí počítat

s odchodem kupujících ke konkurenci. (15) Řečeno ekonomickou terminologií to znamená, že poptávka ( $d$ ) po zboží ( $Q$ ) nedokonalého konkurenta s rostoucí cenou ( $P$ ) klesá, což znázorňuje obrázek 4. (22)

Obrázek 4: Křivka poptávky nedokonale konkurenční firmy



Zdroj: Vlastní zpracování podle (15)

### 3.3.2.1 Oligopol

Oligopol je trh, kde je pouze malý počet prodávajících, jde tedy o konkurenci mezi několika firmami. Některé firmy mají významný podíl na trhu a mohou tak ovlivňovat cenu produkce na trhu. Mezi firmami je silná závislost při rozhodování o ceně produktu, o množství produktu, o kvalitě produktu i o dalších záležitostech. (15) (21)

Firmy nabízejí podobnou (heterogenní) či identickou (homogenní) produkci. (15) (21) Homogenní produkce se vyznačuje tím, že firmy vytvářejí statky blízké homogenním statkům. Konkurence se snaží udržet jednotnou rovnovážnou tržní cenu statku, neboť je zde silná vzájemná závislost firem, a tedy i sebemenší změna ceny by výrazně ovlivnila chování ostatních firem. Heterogenní produkce znamená, že firmy vytvářejí diferenciované statky a služby, které jsou navzájem substituční. Produkty jednotlivých oligopolních firem nejsou výrazně rozdílné, produkty se dají navzájem nahrazovat. Firmy v oligopolu navzájem reagují na změny ceny produkce, ale i na změnu množství produkce, kvality, reklamy a dalších

u každé z konkurentů. Vstup nových firem do odvětví omezují jisté bariéry, kterými jsou patentová omezení, dohody mezi existujícími firmami a jiná omezení. (15)

Příkladem oligopolu jsou některé letecké linky, je-li linka mezi dvěma městy poskytována pouze dvěma či třemi leteckými společnostmi, pak se tyto společnosti budou chtít vyhnout vzájemné konkurenci, jelikož chtějí udržet vysoké ceny. (21)

### **3.3.2.2 Monopolistická konkurence**

Pojem monopolistická konkurence naznačuje, že tento model obsahuje jak rysy monopolu (odtud „monopolistická“), tak rysy dokonalé konkurence (odtud „konkurence“) (3), tudíž v určitých směrech spojuje znaky dokonalé a nedokonalé konkurence. (15)

Předpoklady modelu monopolistické konkurence obsahují několik bodů. Na trhu existuje větší počet firem, které prodávají podobné, ale ne identické produkty, jedná se o tzv. substituty, tyto produkty se mezi sebou liší velmi málo. Kvůli vysokému počtu nakupujících a prodávajících, kterými jsou malé a střední firmy, na trhu není schopen jeden výrobce ovlivnit tržní cenu. Na trhu existuje dobrá informovanost, pokud jeden výrobce zdraží, ostatní subjekty na trhu se to hned doví, a tím pádem existuje riziko, že daný výrobce nebude schopný prodat vše, co vyprodukoval. (15) Zpravidla se uvádí, že při vstupu do odvětví a odchodu z odvětví neexistují žádné bariéry, v realitě však může být vstup zkomplikován určitými bariérami, kterými může být například zdravotní průkaz v odvětví stravování, řidičský průkaz či licence. (23)

Příkladem monopolistické konkurence jsou kadeřnické služby. Při vstupu do odvětví existují malé bariéry, jako je obstarat si živnostenský list, pronajmout odpovídající prostory, koupit potřebné nástroje a vyučit se v oboru. Zákazníci jsou ochotni zaplatit vyšší cenu v kadeřnictví, ve kterém nabízejí vyšší kvalitu služeb. Stejně tak ale platí riziko na trhu, neboť kadeřnictví nemají zaručen stálý zájem ze strany zákazníků. (15)

### **3.3.2.3 Monopol**

Monopol představuje tržní situaci, ve které existuje pouze jeden prodávající (monopolista), což znamená, že zde neexistuje konkurence. (15) Produkce je tvořena pouze

jedinou firmou, k daným produktům neexistují blízké substituty. Tento jediný prodávající může rozhodovat o výši ceny, o množství a kvalitě vyráběného produktu. (3) (15)

Hlavní podstatou existence monopolů jsou překážky, které brání vstupu nových firem do odvětví, určitá firma se stane jediným výrobcem a ostatní firmy tudíž mají ztížené podmínky. (15) Příkladem překážek jsou patenty, které umožňují dané firmě vyrábět produkty pomocí technologií, na které má firma po určitou dobu právo, a jiné firmy nemohou daný výrobek produkovat. (15) (24) U monopolu uvažujeme takovou situaci, kdy je rozhodující podíl trhu obsazen pouze jednou firmou, jedním producentem, a hrozí riziko zneužití dominantního postavení, existují však i další drobní výrobci. Druhou situací je monopol s pouze jedním producentem, který nemá žádnou konkurenci, (3) díky čemuž je monopol ve svém rozhodování nezávislý. (23) Pro tento typ monopolu se používá termín „absolutní monopol“ nebo „čistý monopol“. V současné době je příkladem absolutního monopolu Česká národní banka. (3)

### **3.4 Finanční analýza**

Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá zjistit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších skutečností. Pro manažery je důležitá průběžná znalost finanční situace firmy, díky které se mohou správně rozhodovat při různých situacích, (25) tato znalost je nezbytná ve vztahu k minulosti, současnosti, tak i k předvídání budoucích finančních podmínek. (25) (26)

Finanční analýza je součástí finančního řízení, jelikož podává zpětné informace o tom, kam podnik v jednotlivých oblastech došel, v čem splnil své předpoklady a v čem naopak nesplnil. Výsledky finanční analýzy provedené v minulosti poskytují cenné informace pro budoucnost podniku a slouží nejen pro vlastní potřebu podniku, ale i pro uživatele. Tito uživatelé nejsou součástí podniku, ale jsou s ním spjati například finančně, řadí se mezi ně investoři, obchodní partneři, státní instituce, zahraniční instituce, auditoři, konkurenti, makléři či odborná veřejnost. (25)

Aby byla finanční analýza úspěšná, je nutné zahrnout všechna data, která by mohla jakýmkoliv způsobem zkreslit výsledky hodnocení finančního zdraví firmy. Základní data



jsou nejčastěji čerpána z účetních výkazů, mezi které patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích a výkaz o změnách vlastního kapitálu, díky těmto účetním výkazům lze úspěšně začít zpracovávat finanční analýzu. (26) Dalšími významnými zdroji dat a informací jsou výroční zprávy či oficiální ekonomické statistiky. (25)

Tato analýza pracuje s ukazateli, kterými jsou buď položky účetních výkazů a údaje z dalších zdrojů, nebo čísla, která jsou z nich odvozena. Ukazatele se člení na ukazatele absolutní, rozdílové a poměrové. Absolutní ukazatele posuzují hodnoty jednotlivých položek základních účetních výkazů. Rozdílové ukazatele se počítají jako rozdíl mezi určitou položkou aktiv a určitou položkou pasiv. Nejpočetnější a zároveň nejvyužívanější skupinou ukazatelů jsou poměrové ukazatele, které se počítají jako podíl jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo k jejich skupině. Do poměrových ukazatelů se řadí: ukazatele likvidity, ukazatele rentability, ukazatele zadluženosti a ukazatele aktivity. (26)

### **3.4.1 Ukazatele likvidity**

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit rychle a bez velké ztráty hodnoty svá oběžná aktiva na peněžní hotovost a schopnost uhradit včas své platební závazky. Rozlišují se tři stupně likvidity: okamžitá (peněžní, hotovostní), pohotová a běžná likvidita. (26) Při jejich sestavování se v čitateli vychází z oběžných aktiv, do kterých patří krátkodobý finanční majetek, krátkodobé pohledávky a zásoby, a která jsou uspořádána z pohledu likvidity, a to od nejméně likvidních zásob přes pohledávky až po nejlikvidnější peníze v pokladně, ve jmenovateli se nacházejí krátkodobé závazky. (27)

#### **3.4.1.1 Okamžitá likvidita**

Okamžitá likvidita bývá označována jako likvidita prvního stupně a představuje nejužší vymezení likvidity. Vyjadřuje se jako poměr peněžních prostředků, do kterých patří položky peníze v hotovosti a peníze na bankovních účtech a které jsou nejlikvidnější položkou z rozvahy, ku krátkodobým závazkům. (26) Ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí 0,2-0,5. Vysoké hodnoty ukazatele vyjadřují neefektivní využití finančních prostředků, nízké hodnoty vyjadřují neschopnost platit krátkodobé závazky. (25)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (3.1)$$

#### 3.4.1.2 Pohotová likvidita

Pohotová likvidita bývá označována jako likvidita druhého stupně. Vyjadřuje se jako poměr krátkodobého finančního majetku a krátkodobých pohledávek vůči krátkodobým závazkům. (26) Ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí 1-1,5. Pokud je poměr menší než 1, musí podnik spoléhat na prodej zásob. (25) Hodnota ukazatele vyšší než 1,5 je příznivější pro věřitele, není však příznivá pro vedení podniku. (26)

$$\text{Pohotová likvita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý fin. majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (3.2)$$

#### 3.4.1.3 Běžná likvidita

Běžná likvidita bývá označována jako likvidita třetího stupně. Vyjadřuje se jako poměr oběžných aktiv vůči krátkodobým závazkům a ukazuje kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. (26) Ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí 1,5-2,5. Při poměru menším než 1 musí podnik spoléhat na případný prodej zásob. (25) Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím menší je podnik a jsou hůře dostupné dodatečné finanční zdroje. (26)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (3.3)$$

#### 3.4.2 Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku využitím investovaného kapitálu. Do ukazatelů rentability patří rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb a liší se od sebe tím, jaký zisk se dosadí do čitatele a jaký vložený kapitál je ve jmenovateli. (28) Všechny ukazatele udávají, kolik

korun zisku připadá na 1 korunu jmenovatele. (27) Neexistují doporučené hodnoty, čím vyšší rentabilitu podnik má, tím lépe využívá svůj kapitál. (28)

#### 3.4.2.1 Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv neboli rentabilita celkového kapitálu (ROA) zjišťuje celkovou výnosnost vložených prostředků bez ohledu na původ kapitálu a úroveň zdanění. Počítá se jako poměr zisku EBIT, což je zisk před zdaněním a úroky, vůči celkovým vloženým prostředkům. Vypočtený údaj ukazuje, kolik korun zisku připadá na 1 korunu vloženého kapitálu. Hodnota by neměla být nižší než 5 %. (28)

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (3.4)$$

#### 3.4.2.2 Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost pouze vloženého vlastního kapitálu. Zjistí se jako poměr zisku EAT, což je čistý zisk po zdanění, vůči vlastnímu kapitálu. Zjištěný údaj dokládá, kolik korun zisku připadá na 1 korunu zadrženého vlastního kapitálu. Hodnota by neměla být nižší než 8 %. (28)

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (3.5)$$

#### 3.4.2.3 Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb (ROS) zjišťuje výnosnost tržeb. Vypočítá se jako poměr čistého zisku EAT vůči tržbám. Výsledek ukazuje, kolik korun zisku podnik získá z jedné koruny tržeb. (28)

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} \quad (3.6)$$

### 3.4.3 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv cizí zdroje, tedy dluh, což s sebou nese jistou míru rizika. Podniky nejsou schopny financovat všechna svá aktiva pouze z kapitálu vlastního, nebo naopak jen z kapitálu cizího. (28) Mezi základní ukazatele zadluženosti patří ukazatel věřitelského rizika a ukazatel úrokového krytí. (26)

#### 3.4.3.1 Ukazatel věřitelského rizika

Ukazatel věřitelského rizika se označuje jako celková zadluženost a poměruje, jestli je výše vlastního kapitálu přiměřená k závazkům podniku. Počítá se tedy jako podíl celkových závazků k celkovým aktivům. (26) Zadluženost podniku by měla být přiměřená vzhledem k situaci a k podmínkám podniku. Doporučení pro zadluženost podniku udává bilanční pravidlo vyrovnání rizika (28), které říká, že vlastní zdroje by měly převyšovat cizí zdroje, v krajním případě se mají rovnat. (29) Tento ukazatel je důležitý především pro věřitele podniku, kteří preferují jeho nízké hodnoty. Platí, že čím vyšší je hodnota toho ukazatele, tím vyšší je riziko pro věřitele. (26) Obecně je doporučeno, aby hodnota byla 30 %-60 %. (25)

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (3.7)$$

#### 3.4.3.2 Ukazatel úrokového krytí

Úrokové krytí vyjadřuje schopnost podniku realizovat splátky úroků (30) a zjišťuje, zda je pro firmu dluhové zatížení únosné. Ukazatel udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. (26) V čitateli je zisk před zdaněním, tedy EBIT, a ve jmenovateli jsou náklady na úroky. (31) Doporučená hodnota je 3, pokud by hodnota ukazatele byla menší než 1, znamenalo by to, že podnik není schopen z provozní činnosti hradit náklady na cizí kapitál. (28)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (3.8)$$

### 3.4.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity informují podnik o jeho nakládání a využívání jednotlivých částí majetku (27), které se poměřují k tržbám. (28) Ukazatele aktivity zjišťují, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze přiměřená v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku. (25) Tyto ukazatele lze rozdělit na dvě skupiny. První skupina zkoumá počet obrátek jednotlivých položek aktiv a pasiv, a druhá skupina zkoumá dobu obratu, respektive průměrnou dobu trvání jedné obrátky jednotlivých položek aktiv a pasiv. (25) (28) Čím vyššího počtu obrátek podnik dosáhne, tím vyšší jsou jeho tržby. Naopak čím nižší hodnoty doby obratu podnik dosáhne, tím lépe se podniku daří využívat majetek v kratším časovém úseku. (28)

#### 3.4.4.1 Rychlost obratu aktiv

Obrat aktiv ukazuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok neboli zda si podnik za sledované období vydělá na tržbách na hodnotu svých celkových aktiv a pokud ano, tak kolikrát. (28) Vypočítá se jako poměr sumy tržeb z prodeje výrobků a služeb a tržeb za prodej zboží ku celkovým aktivům. Obecně platí, že čím větší hodnotu má ukazatel, tím lépe. Minimální doporučená hodnota je 1. (27)

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (3.9)$$

#### 3.4.4.2 Rychlost obratu zásob

Obrat zásob ukazuje, kolikrát za rok se přemění zásoby v ostatní formy oběžných aktiv, tedy kolikrát si podnik svou běžnou činností vydělá na tržbách na hodnotu zásob. Vyjadřuje se jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob. (28) Čím vyšší je obratovost zásob, tím lépe pro podnik. (30)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (3.10)$$

### 3.4.4.3 Rychlost obratu krátkodobých pohledávek

Rychlost obratu krátkodobých pohledávek popisuje, kolikrát jsou pohledávky přeměněny během roku v peněžní prostředky. (26) Počítá se jako poměr tržeb a krátkodobých pohledávek. Pozitivní je vysoká hodnota tohoto ukazatele. (32)

$$\text{Obrat krátkodobých pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Krátkodobé pohledávky}} \quad (3.11)$$

### 3.4.4.4 Doba obratu aktiv

Doba obratu aktiv je ukazatel, který udává počet dnů, za které se aktiva obrátí. Pokud se doba obratu aktiv vydělí počtem dní v roce (365), vyjde rychlost obratu aktiv. (30) Obecně platí, že čím kratší je doba obratu aktiv, tím pro podnik lépe. (26)

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{Aktiva}}{\text{Tržby}} \times 365 \quad (3.12)$$

### 3.4.4.5 Doba obratu zásob

Doba obratu zásob je ukazatel, který vyjadřuje průměrný počet dnů, během kterých jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby či do doby jejich prodeje. Udává počet dnů, za něž se zásoba přemění na hotovost či pohledávku. Hodnoty tohoto ukazatele mají být co nejnižší. (27)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} \times 365 \quad (3.13)$$

### 3.4.4.6 Doba splatnosti krátkodobých pohledávek

Doba splatnosti krátkodobých pohledávek udává počet dnů mezi vystavením faktury za prodej zboží či hotových výrobků a okamžikem připsání peněžních prostředků na účet. Čím nižší je hodnota, tím dříve jsou uhrazeny faktury. (27)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} \times 365 \quad (3.14)$$

### 3.5 SWOT analýza

Tato analýza je základním nástrojem, který se používá pro formulaci podnikové strategie vzhledem k vnitřním a vnějším firemním podmínkám. (6) (33) SWOT je zkratka z anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti vnějšího prostředí) a Threats (hrozby plynoucí z vnějšího prostředí). (6)

SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se skládá z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Analýza OT obsahuje příležitosti a hrozby, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy. (34) Faktory týkající se okolí firma nemůže přímo ovlivnit, ale může je buď využít nebo jim může čelit. (5) Do vnějšího prostředí se řadí jak makroprostředí, které obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technické, tak i mikroprostředí, kam patří zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a veřejnost. Analýza SW se týká vnitřního prostředí firmy zahrnující například cíle, firemní zdroje, organizační strukturu či mezilidské vztahy. (34) Tyto faktory mají na firmu bezprostřední vliv a firma je může ovlivnit. (5)

Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat slabé stránky podniku a současně využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. (33) (35)

Obrázek 5: SWOT analýza

<p><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: (34)

Ten, kdo provádí SWOT analýzu, zapisuje své myšlenky do tabulky, která je rozdělena do čtyř kvadrantů a každá z oblastí je umístěna do jednoho kvadrantu. (obr. 3) Levá strana tabulky se zabývá pozitivními stránkami, zatímco pravá strana představuje negativní stránku. Horní část tabulky značí současný stav a zabývá se vnitřními předpoklady a omezeními, zatímco dolní část tabulky odkazuje na budoucnost a zabývá se podmínkami vnějšího prostředí. (36)

Za silnou stránku jsou považovány interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu, ve kterých je firma dobrá a které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak i samotné firmě. Posuzují se podnikové schopnosti, dovednosti, zdrojové možnosti a potenciál. Příkladem silné stránky je silná značka a dobré povědomí mezi zákazníky. (5) (34)

Slabé stránky jsou přesným opakem silných stránek. Zahrnují faktory, ve kterých je firma slabá nebo je horší než konkurence. Při nedostatku určité silné stránky vzniká slabá stránka, což brání efektivnímu výkonu firmy. Příkladem slabé stránky je špatné umístění firmy a špatná reputace mezi zákazníky. (5)

Příležitosti označují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst a na splnění cílů. Mohou uspokojit zákazníky, přinést firmě úspěch a díky nim podnik získává výhodu vůči konkurenci. Příkladem příležitostí jsou nové technologie a odstranění mezinárodních bariér. (5) (34)



Hrozby představují nepříznivé situace či změny, které znamenají překážky pro určitou činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí úspěchu a zapříčinit nespokojenost zákazníků. Podnik musí rychle reagovat, aby je zcela odstranil či minimalizoval. Příkladem hrozby je vstup nových konkurentů na trh a zavedení obchodních bariér. (5) (34)

## **4 Vlastní práce**

Tato část bakalářské práce se zabývá vybranou firmou JAF HOLZ, spol. s r.o., je popsán její sortiment a konkurenční firmy v daném odvětví na tuzemském trhu. V poslední části je aplikována finanční analýza, která určí situaci ve firmě, a SWOT analýza, která vyhodnotí silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku.

### **4.1 Firma JAF HOLZ spol. s r.o.**

#### **4.1.1 Firma JAF HOLZ spol. s r.o. a její historie**

První pobočka mateřské firmy J.u.A. FRISCHEIS GmbH byla založena 1. října roku 1948 v rakouském městě Stockearau mladým párem – Josefem a Antoniou Fricheis. Postupně byly zakládány další pobočky v jiných městech Rakouska i v zahraničí. Do České republiky tato firma expandovala pod názvem JAF HOLZ spol. s r.o. v roce 1992, počátky firmy vznikly v pronajatých prostorech ve Vlašimi. V roce 1996 byla otevřena centrální pobočka ve Vyškově. Do roku 2020 šlo o rodinnou firmu, jenže po smrti Johanna Frischeis, syna Josefa a Antonie, jde o manažerskou firmu. Do nejužšího vedení skupiny JAF patří Mag. Werner Stix, Ing. Mirolsav Malženický a Dr. Wilfrid Fabjani, za nimiž stojí více než 3000 zaměstnanců po celém světě. (37)

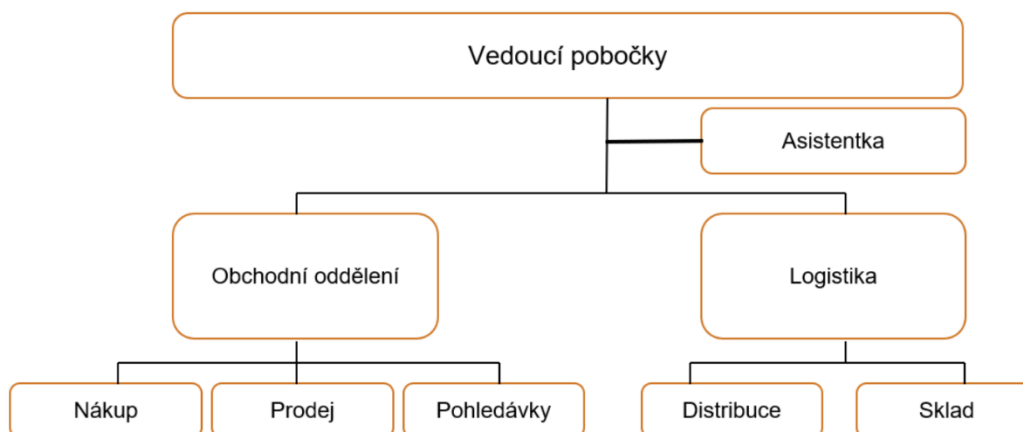
V současné době má tato globální společnost JAF HOLZ v České republice 7 poboček a 1 sklad, ve kterých zaměstnává více než 400 pracovníků. Pobočky má ve Vyškově, Domašíně, Ostravě, České Třebové, Rokycanech, Brandýsu nad Labem a Vodňanech, sklad překližek se nachází v Tlumačově. Ve všech pobočkách, kromě skladu v Tlumačově, mohou zákazníci získat komplexní rady od odborníků, inspirovat se ve vzorkovně nebo vybrat vhodný materiál pro bydlení nebo stavby ze dřeva. V čele pobočky stojí vedoucí dané filiálky, v každé pobočce je obchodní oddělení, které se zabývá nákupem od dodavatelů, prodejem zákazníkům a pohledávkami, a oddělení logistiky, které se zabývá distribucí, tedy rozvozem výrobků ke správným zákazníkům, a sklady, které slouží ke skladování materiálů. (37)

Obrázek 6: Mapa poboček firmy JAF HOLZ spol. s r.o. v České republice



Zdroj: (37)

Obrázek 7: Organizační struktura poboček firmy JAF HOLZ, spol. s r.o. v České republice



Zdroj: (37)

V oblasti výroby a nábytku disponuje moderními výrobními zařízeními a řadou digitálních řešení. Vlastním rozvozem je schopna pokrýt prakticky celé území ČR, na které používá jak vlastní auta, tak pronajatá. Je součástí skupiny JAF, která je se svými 56 pobočkami jedním z největších velkoobchodníků se dřevem a dřevěnými materiály. (37)

Firma JAF HOLZ disponuje i vlastními značkami, mezi které patří EUROWOOD nabízející materiály do interiéru – podlahy a dveře, a značka TREND COLLECTION, která nabízí DTD laminované a pracovní desky, včetně příslušenství od dodavatele Kaindl. (37)

Mezi hlavní dodavatele firmy JAF HOLZ spol. s r.o. pro nábytkářský sortiment patří Egger, Kronospan, Kaindl a Fundermax, kteří pocházejí z Rakouska a dodavatel STEICO se sídlem v Německu. Pro stavebně-truhlářský sortiment využívá firma JAF HOLZ nejvíce dodavatele Stora Enso se sídlem v Helsinkách a různé pilařské závody. Mezi hlavní zákazníky domácí pobočky patří firma Kasalova pila, s.r.o. z Jindřichova Hradce, která je pro JAF HOLZ jak zákazníkem, tak dodavatelem, INEX DK, spol. s r.o. z Dolních Kralovic a INTEX z Ledče nad Sázavou.

*Obrázek 8: Logo a motto firmy JAF HOLZ spol. s r.o.*



Zdroj: (37)

*Obrázek 9: Pobočka firmy JAF HOLZ spol. s r.o. v Domašíně*



Zdroj: (37)

*Obrázek 10: Vzorkovna na pobočce firmy JAF HOLZ spol. s r.o. v Domašíně*



Zdroj: (37)

#### **4.1.1.1 Základní informace o firmě**

Název:	JAF HOLZ spol. s r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
IČO:	46353283
Datum vzniku a zápisu:	3. července 1992
Sídlo:	Pustiměřská 717/9, Vyškov-Předměstí, 682 01 Vyškov

Základní kapitál: 20 000 000 Kč  
Předmět podnikání: velkoobchod, specializovaný maloobchod, výroba pilařská a impregnace dřeva, zprostředkování služeb, realitní činnost, truhlářství a podlahářství  
Webové stránky: <https://www.jafholz.cz/> (38)

Statutární orgán:

Jednatel: Ing. Miroslav Malženický  
Slovenská republika  
ve funkci od 25. října 1995  
Jednatel: Dr. Wilfrid Fabjani  
Rakouská republika  
ve funkci od 25. listopad 2020 (38)

Dr. Wilfrid Fabjani byl zapsán jako jednatel firmy po smrti Johanna Fricheis, který umřel v roce 2020. Každý jednatel jedná jménem společnosti samostatně, podepisuje písemnosti jménem společnosti tak, že k napsanému nebo vytištěnému jménu obchodní společnosti připojí vlastnoruční podpis. (38)

Prokura:

Ing. Martin Navrátil, Brno  
Josef Vacula, okres Brno-venkov  
Filip Jančata, Ostrava  
Ing. Zdeněk Hora, okres Klatovy  
Ing. Vladimír Liška, Vlašim  
Irena Králová, okres Benešov (38)

K zastupování a podepisování jsou oprávněni vždy dva prokuristé společně. Prokurista při podepsání písemností vždy ke jménu firmy připojí dodatek označující prokuru a svůj podpis. (38)

#### 4.1.2 Sortiment firmy

Společnost JAF HOLZ je partnerem pro projekty spojené se stavbou a bydlením. Jejich znalosti v oblasti logistiky a skladování zajišťují včasné doručení materiálu. V prodejnách je možné koupit produkty od známých výrobců. Sortiment této firmy se dělí do dvou hlavních pilířů, stavebně-truhlářský sortiment a nábytkářský sortiment. Díky silné poptávce se výrobní služby neustále vyvíjejí a přizpůsobují se potřebám zákazníků. (37)

Mezi produkty, které firma nabízí, patří:

- plošné materiály – laminované materiály, pracovní desky, laťovky, kompaktní desky, lamináty, překližky a další materiály
- podlahy – laminátové podlahy, vícevrstvé masivní podlahy, vinylové podlahy a příslušenství
- kování – nábytkové úchytky, spojovací kování, podpěry polic, kuchyňské vybavení a příslušenství, lepidla, osvětlení, zámky a další materiály
- dýhy
- materiály pro dřevostavby – stavební řezivo, dřevěné konstrukční prvky, izolační materiály, palubky, obklady a další materiály
- terasy – terasy z masivního dřeva, terasy z tepelně upraveného dřeva a příslušenství
- dveře
- truhlářské řezivo (37)

Mezi nabízené služby patří:

- poradenství a plánování
- služby nářezových center – formátování, olepování hran nebo rovnou hotové nábytkové dílce
- sklady a logistika
- podpora prodeje (37)

### **4.1.3 Cíle firmy**

Hlavním cílem je nabízet služby a obsluhovat registrované zákazníky, kterými jsou střední a velké firmy, JAF HOLZ se zaměřuje i na neregistrované zákazníky, ale ti nejsou primárním cílem. Firma má tudíž velký záběr zákazníků, od jednotlivců až po velké průmyslové firmy.

## **4.2 Konkurenční prostředí**

V této části jsou vyjmenovány a popsány hlavní konkurenční firmy na území České republiky pro JAF HOLZ spol. s r.o., mezi které patří Démos trade, a.s., Kili, s.r.o. a DŘEVO TRUST, a. s., které působí na tuzemském trhu již několik let.

### **4.2.1 Démos trade, a.s.**

Firma Démos zahájila své působení v oblasti prodeje materiálů pro výrobu nábytku v roce 1993. Postupně se začala rozšiřovat především na území Moravy, a to prostřednictvím vlastní sítě provozoven. V roce 1998 se z Démos v. o. s. stává Démos trade, a.s., zároveň mají nové sídlo v Ostravě-Kunčičkách na Škrobálkově ulici, o 5 let později přišla firma na trh s vlastními značkami Strong a Tulip a zároveň byla založena dceřiná společnost Démos trade, s.r.o. na Slovensku. Jako jedna z prvních firem v oboru prodeje plošného materiálu a nábytkového kování umožnila svým zákazníkům nákup jejich sortimentu přes online prodej a v roce 2006 expandovala firma do Polska pod názvem Démos trade, Sp. Z o. o, o 3 roky později byla založena další dceřiná společnost v Maďarsku. V roce 2010 se Démos trade, a.s. spojila s firmou NÁBYTEK SERVIS a.s. v jednu silnou firmu, a v Česku tím vznikla největší firma ve svém oboru. Firma se v následujících letech snažila modernizovat interní logistiky, rozšířila skladové plochy, vznikly nové technologie umožňující zvětšit širší nabízených produktů a služeb a nově pak začala nabízet produkty připravené na míru podle přání zákazníka. Společnost se snažila dále zlepšovat znalosti a kvalitu svých zaměstnanců, klade důraz na klasické vzdělání i na vzdělání přes moderní e-learningový portál. V roce 2021 centralizovala zákaznický servis, který z Ostravy obsluhuje všechny zákazníky napříč Evropou. (39)



Jedná se o společnost, která je největším dodavatelem materiálů pro výrobu nábytku v České republice, a byla založena 11. května 1998 v Ostravě. Působí také v Maďarsku, Polsku a Slovensku. Jejich nabídku tvoří nejrůznější typy plošných materiálů, nábytkových hran, nábytkového kování a dalšího sortimentu potřebného pro výrobu nábytku, který nabízí také prostřednictvím online prodejního portálu Démos24Plus. Neustále rozšiřuje kolekci vlastních obchodních značek nábytkového kování Strong a Tulip. Mezi největší odběratele patří výrobci nábytku, bytoví architekti a realizátoři interiérů, drobní živnostníci i velkoobchody. Firma zaměstnává více než 800 pracovníků. Zákazníci mohou využít poradenství zkušených operátorů, obchodních manažerů, kvalifikovaných prodejců a v neposlední řadě také produktových specialistů. (39)

Firma má za cíl, aby si ji zákazníci volili jako první možnost při výběru materiálů pro výrobu nábytku a inspirovali se díky ní při tvorbě interiérů. Své partnerství se zákazníky staví společnost na spolehlivosti, širí sortimentu a službách. (39)

Pro firmu JAF HOLZ je společnost Démos trade největším konkurentem. Jejich silnou stránkou je kvalitní nábytkové kování, které jsou schopni rychle distribuovat, je největší firmou na trhu s nábytkovým kovááním, má i vlastní značku kování. Další velkou silnou stránkou je, že má největší skladovací kapacity. Oproti firmě JAF HOLZ mají více poboček, v České republice jich je celkem 13 s centrální pobočkou v Ostravě. Pokrývají tedy větší část České republiky a lidé mohou dojíždět menší vzdálenost. Mezi slabé stránky firmy patří velká fluktuace zaměstnanců, což znamená, že se v této firmě často zaměstnanci střídají, a nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, proto se firma snaží pomocí nových technologií nahradit lidský faktor strojem. Další slabou stránkou je, že má firma velkou majitelskou strukturu, která má celkem 5 členů. (39)

*Obrázek 11: Logo firmy Démos trade, a.s.*



Zdroj: (39)

Obrázek 12: Mapa poboček firmy Démos trade, a.s. v České republice, na Slovensku, v Polsku a v Maďarsku



Zdroj: (39)

#### 4.2.2 Kili, s.r.o.

V roce 1993 firma Kili, s.r.o. zahájila prodej materiálu pro výrobu nábytku ve Šlapanicích u Brna. O 12 let později firma rozšířila svou působnost na Jihočeský kraj, konkrétně do Českých Budějovic a do Tábora a v roce 2006 byla založena pobočka ve Strakonících. V roce 2010 byla společnost Kili, s.r.o. odkoupena firmou Dřevozpracující družstvo v Lukavci (DDL) a o 7 let později byla zakoupena firma M-kupr, která se následně sloučila s Kili, s.r.o. a vznikla tak nová pobočka ve Žďáru nad Sázavou. (40)

Firma byla založena 29.3.1993 ve Šlapanicích u Brna. Jejich místem působení je jižní Morava a jižní Čechy, kde provozují celkem 10 obchodních center. Hlavním zaměřením firmy je prodej materiálů pro výrobu nábytku, vybavování interiérů a realizace staveb. Součástí jejich nabídky služeb je i doprava zboží k zákazníkům. (40)

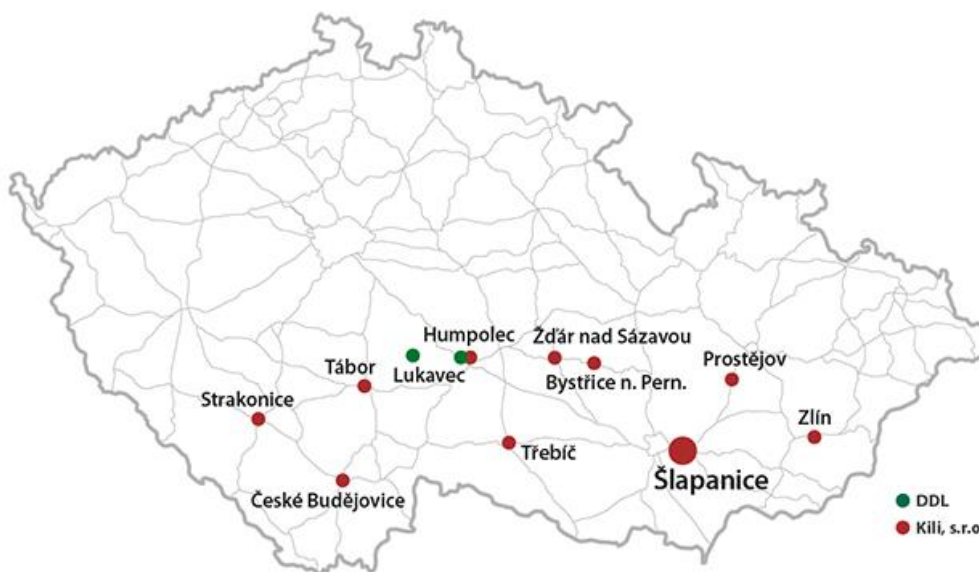
Hlavním cílem je vytvářet trvalý zisk díky spokojeným zákazníkům a tím zajistit dlouhodobou perspektivu pro společnost. Dále chtějí mít dobře zvolenou nabídku výrobků a služeb a nabízet je zákazníkům s nejlepším poměrem cena/výkon. V neposlední řadě mají za cíl být dobrým zaměstnavatelem a podporovat růst jejich zaměstnanců. (40)

Obrázek 13: Logo firmy Kili, s.r.o.



Zdroj: (40)

Obrázek 14: Mapa poboček firmy Kili, s.r.o. v České republice



Zdroj: (40)

#### 4.2.3 DŘEVO TRUST, a. s.

Firma vznikla v roce 2003 v Ostravě ve městě Frýdek-Místek, má tedy za sebou více než 20 let zkušeností v oboru. Je dodavatelem s největší sítí prodejen v oboru v České republice, má celkem 25 prodejen, ve kterých zákazníci najdou veškerý sortiment, který souvisí s výrobou nábytku, či doplňky do interiéru. Zahrnuje především plošný materiál, nábytkové a stavební kování, nábytková dvířka, kuchyňský program, chemii, stavebně-truhlářské výrobky, stroje a nástroje a spoustu dalšího, celkem nabízí více než 20 000 produktů. Firma zaměstnává více než 300 pracovníků. Na prodejnách jsou vyškolení pracovníci, kteří podávají informace k danému sortimentu, registrovaní zákazníci dokonce mohou nakoupit zboží přes internetový obchod. (41)

Hlavním cílem je orientace na spokojenost zákazníků. Firma neustále inovuje a rozšiřuje jejich sortiment a služby. (41)

Obrázek 15: Logo firmy DŘEVO TRUST, a. s.

**dřevo**trust®  
PRO NÁBYTEK, INTERIÉR, STAVBU A ŘEMESLO

Zdroj: (41)

Obrázek 16: Mapa poboček firmy DŘEVO TRUST, a. s. v České republice



Zdroj: (41)

#### 4.2.4 Porovnání firmy JAF HOLZ spol. s r.o. s jejími hlavními konkurenty

Firma JAF HOLZ spol. s r.o. je srovnána s jejími hlavními konkurenčními firmami na českém trhu, mezi které patří firma Démos trade, a.s., Kili, s.r.o. a DŘEVO TRUST, a. s., na základě působnosti na území České republiky, nabízeného sortimentu a tržeb v letech 2016-2021 v tisíci korunách.

#### 4.2.4.1 Porovnání podle působnosti v České republice

Firmy JAF HOLZ spol. s r.o., Démos trade, a.s. a DŘEVO TRUST, a. s. působí v rámci České republiky celorepublikově, zatímco firma Kili, s.r.o. působí pouze na jižní Moravě a v jižních Čechách.

#### 4.2.4.2 Porovnání podle nabízeného sortimentu

Tabulka 2: Porovnání firmy JAF HOLZ spol. s r.o. a konkurentů podle nabízeného sortimentu

Firma	Stavebně–truhlářský sortiment	Nábytkářský sortiment
JAF HOLZ spol. s r.o.	✓	✓
Démos trade, a.s.	x	✓
Kili, s.r.o.	x	✓
DŘEVO TRUST, a. s.	✓	✓

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých informací od zaměstnanců domácí pobočky firmy JAF HOLZ spol. s r.o.

Do stavebně–truhlářského sortimentu patří například překližky, OSB desky, materiály pro dřevostavby, truhlářské řezivo a dveře. Do nábytkářského sortimentu patří například nábytkové kování, vybavení pro obývací pokoje, ložnice, koupelny a komory, laminátové materiály a pracovní desky. Firma Démos trade, a.s. je pro firmu JAF HOLZ spol. s r.o. největším konkurentem. Tato firma nabízí nábytkářský sortiment a jejich hlavním produktem je levné a kvalitní nábytkové kování, na kterém mají postavený jejich prodej.

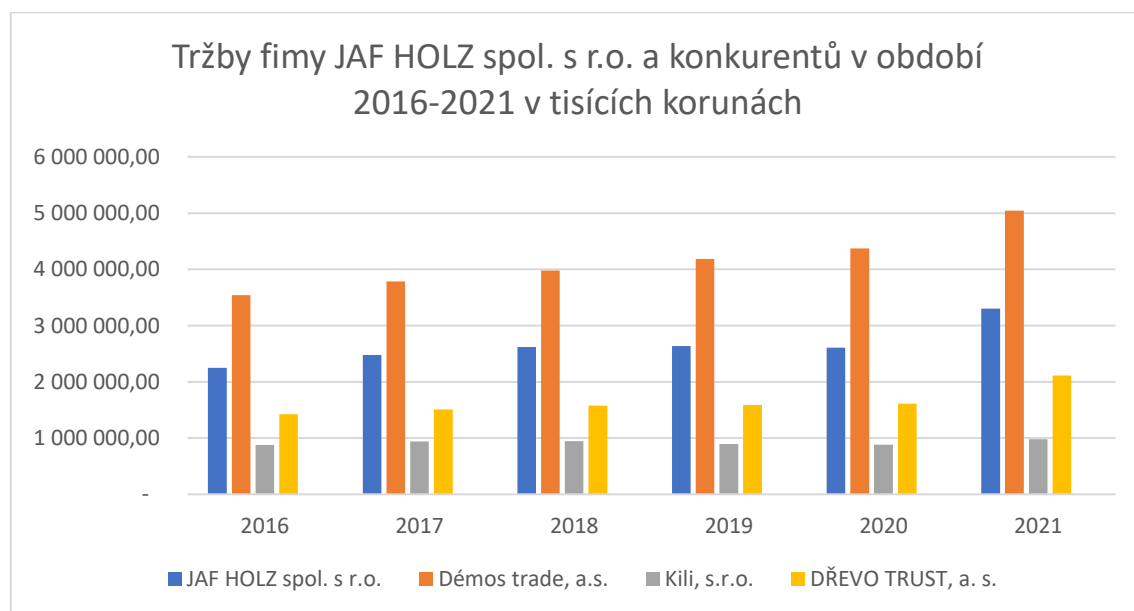
#### 4.2.4.3 Porovnání podle tržeb

Tabulka 3: Porovnání firmy JAF HOLZ spol. s r.o. a konkurentů podle tržeb v období 2016–2021 v tisících korunách

Firma	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>JAF HOLZ spol. s r.o.</b>	2 247 282	2 474 442	2 620 405	2 633 399	2 604 668	3 300 490
<b>Démos trade, a.s.</b>	3 543 502	3 783 397	3 976 276	4 184 091	4 371 013	5 045 694
<b>Kili, s.r.o.</b>	879 468	942 182	945 006	891 780	885 025	980 709
<b>DŘEVO TRUST, a. s.</b>	1 424 896	1 511 101	1 578 427	1 586 611	1 613 521	2 114 369

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů jednotlivých firem

Graf 1: Porovnání tržeb firmy JAF HOLZ spol. s r.o. a konkurentů v období 2016–2021 v tisících korunách



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů jednotlivých firem

V tabulce a následně v grafu jsou uvedeny hodnoty celkových tržeb firem, jak tržeb z prodeje výrobků a služeb, tak tržeb za zboží, za roky 2016–2021 v tisících korunách, veškeré hodnoty vycházejí z účetních výkazů jednotlivých firem. Firmy JAF HOLZ, Démos trade a DŘEVO TRUST dosahují v uvedeném období tržeb nad jednu miliardu korun, firma

Kili však ani v jednom roce nedosahuje tržeb ve výši jedné miliardy korun, je to hlavně z důvodu jejího působení pouze na jižní části České republiky.

Největší tržby má firma Démos trade, a.s., kdy jejím nejsilnějším rokem je rok 2021, v němž její tržby dosahují hodnoty 5 miliard korun. Je tedy očividné, že i z pohledu tržeb je právě firma Démos trade největším konkurentem pro firmu JAF HOLZ spol. s r.o. Druhou nejsilnější firmou je JAF HOLZ spol. s r.o., jejíž nejsilnější rok je taky rok 2021 s tržbami ve výši 3,3 miliard korun, Na třetím místě je firma DŘEVO TRUST, a. s., která má nejvyšší tržby v roce 2021 ve výši 2,1 miliard korun. Na posledním místě je firma Kili, s.r.o. s nejvyšší hodnotou tržeb v roce 2021 ve výši 0,98 miliard korun.

Pandemie covid-19 měla na firmu JAF HOLZ i její konkurenční firmy překvapivě pozitivní dopad, jelikož během karantény lidé více kutili a nakupovali potřebný materiál. U firem se tedy zvýšila poptávka, došlo i k růstu cen, a tudíž i k růstu tržeb. Zvýšená poptávka s sebou však přinesla i jistá rizika, a tím byl nedostatek materiálu od dodavatelů. Lze říci, že všem zmíněným firmám krize vyvolaná pandemií covid velmi prospěla, celkově firmám v tomto oboru covid prospěl a firmám se zvýšily tržby. Tento obor je však jedním z mála oborů, které během covidu měly stejné či vyšší tržby než před pandemií.

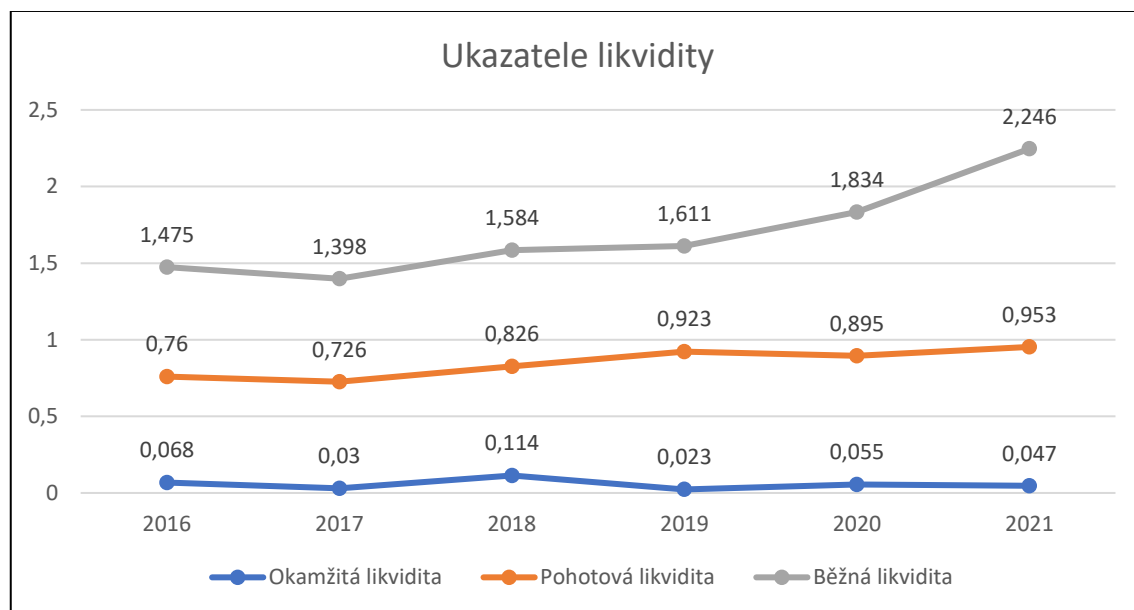
### **4.3 Finanční analýza**

Finanční analýza slouží ke zhodnocení finanční situace podniku. K výpočtu finanční analýzy se nejčastěji pracuje s poměrovými ukazateli, mezi které patří ukazatele likvidity, ukazatele rentability, ukazatele zadluženosti a ukazatele aktivity. Data, která slouží k výpočtu, jsou čerpána ze základních účetních výkazů – rozvahy a výkazu zisku a ztrát. (26)

### 4.3.1 Ukazatele likvidity

#### 4.3.1.1 Okamžitá likvidita, pohotová likvidita a běžná likvidita

Graf 2: Ukazatele likvidity firmy JAF HOLZ spol. s r. o. v letech 2016–2021



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů firmy JAF HOLZ spol. s r. o.

Na grafu 2 je zobrazena likvidita prvního stupně neboli okamžitá likvidita firmy JAF HOLZ od roku 2016 do roku 2021 modrou barvou. Žádná z uvedených hodnot této likvidity neleží v doporučeném intervalu 0,2–0,5. Hodnoty jsou nižší než 0,2, což znamená, že podnik má sníženou schopnost hradit své krátkodobé závazky.

Likvidita druhého stupně neboli pohotová likvidita je označena oranžovou barvou, její hodnoty nejsou v doporučeném rozmezí 1–1,5. Všechny vyznačené hodnoty jsou nižší než 1, firma tudíž musí spoléhat na prodej zásob.

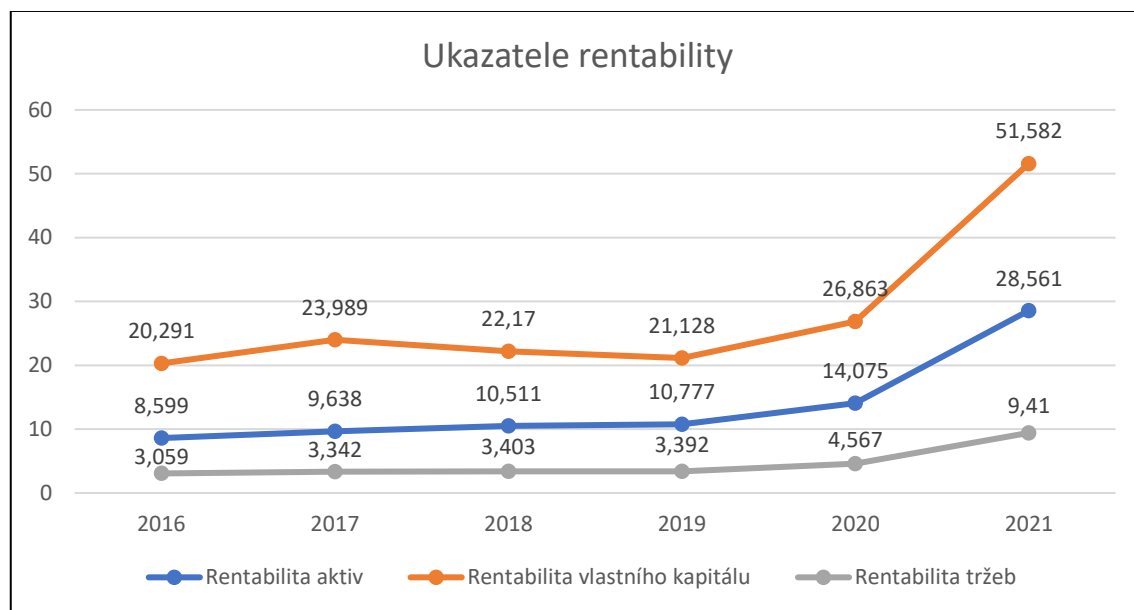
Šedě je vyznačena likvidita třetího stupně neboli běžná likvidita. Doporučené hodnoty jsou z intervalu 1,5–2,5, což podnik dodržuje od roku 2018 do roku 2021. Hodnoty v roce 2016 a 2017 jsou nižší než doporučené, avšak rozdíl od doporučených hodnot je minimální.



## 4.3.2 Ukazatele rentability

### 4.3.2.1 Rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb

Graf 3: Ukazatele rentability firmy JAF HOLZ spol. s r. o. v letech 2016–2021(%)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů firmy JAF HOLZ spol. s r. o.

Graf 3 popisuje rentabilitu aktiv, rentabilitu vlastního kapitálu a rentabilitu tržeb firmy JAF HOLZ v letech 2016-2021, všechny hodnoty jsou zobrazeny v procentech.

Modrou barvu představuje rentabilita aktiv, jejíž všechny hodnoty překračují doporučenou hodnotu, která je 5 %, a každým rokem tyto hodnoty rostou, nejvíce efektivní je rok 2021. Podíl čistého zisku, který připadá na 1 Kč aktiv, činí v roce 2021 28,561 %.

Hodnoty rentability vlastního kapitálu, označené oranžově, značně převyšují doporučenou hodnotu, která je minimálně 8 %. Nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2021, kdy rentabilita vlastního kapitálu činí 51,582 %, díky vysokému výsledku hospodaření po zdanění, který firma měla v tomto roce téměř třikrát větší než v roce minulém. Dle uvedených údajů činí v roce 2021 podíl čistého zisku na 1 Kč zadrženého vlastního kapitálu 51,582 %.

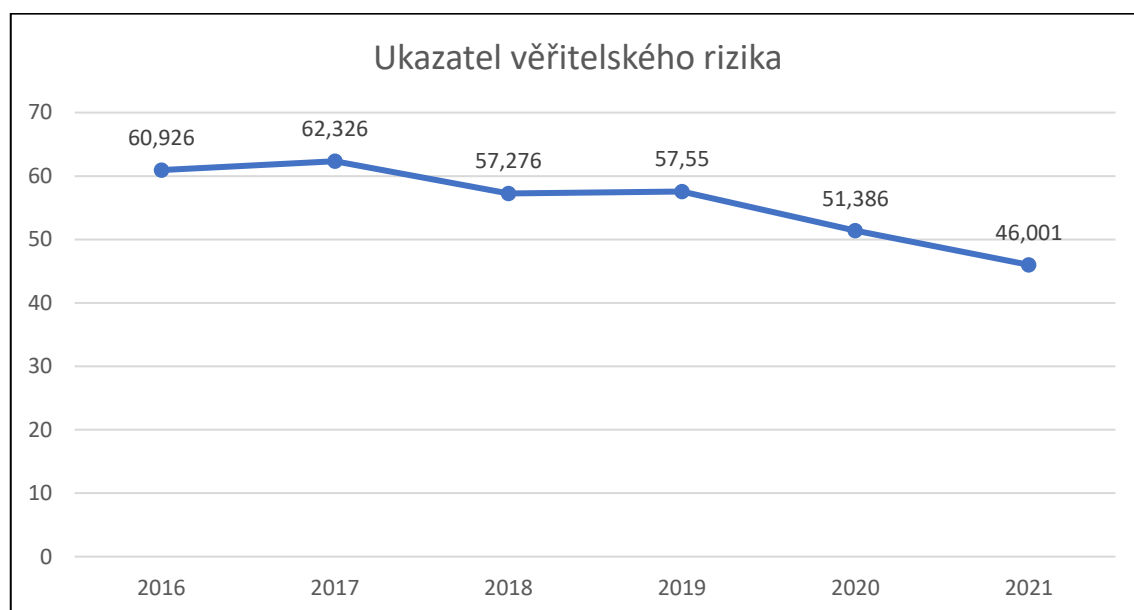
Posledním ukazatelem je šedě zbarvený ukazatel rentability tržeb. I zde její hodnoty každým rokem rostou, nejvyšší hodnoty dosahuje opět v roce 2021, kdy rentabilita tržeb činí

9,41 %, což znamená, že podíl čistého zisku na 1 Kč tržeb je 9,41 %. Nejnižší hodnotu má v roce 2016, kdy rentabilita tržeb dosahuje 3,059 %.

### 4.3.3 Ukazatele zadluženosti

#### 4.3.3.1 Ukazatel věřitelského rizika

Graf 4: Ukazatel věřitelského rizika firmy JAF HOLZ spol. s r. o. v letech 2016–2021 (%)

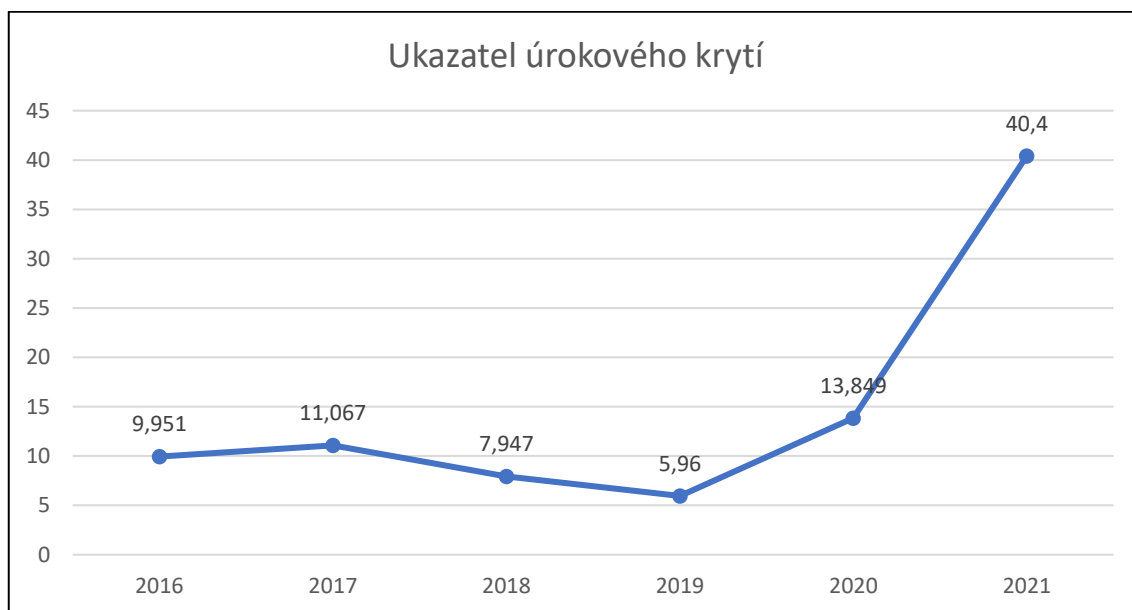


Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů firmy JAF HOLZ spol. s r. o.

Na grafu 4 je možné vidět hodnoty koeficientu věřitelského rizika v období šesti let. V roce 2017 má hodnotu 62,326 %, což je nejvyšší hodnota v porovnání s ostatními roky. Čím vyšší má podnik hodnotu ukazatele, tím víc je zadlužen, závazky v tomto roce dosahují hodnoty téměř 422 milionů korun.

### 4.3.3.2 Ukazatel úrokového krytí

Graf 5: Ukazatel úrokového krytí firmy JAF HOLZ spol. s r. o. v letech 2016–2021



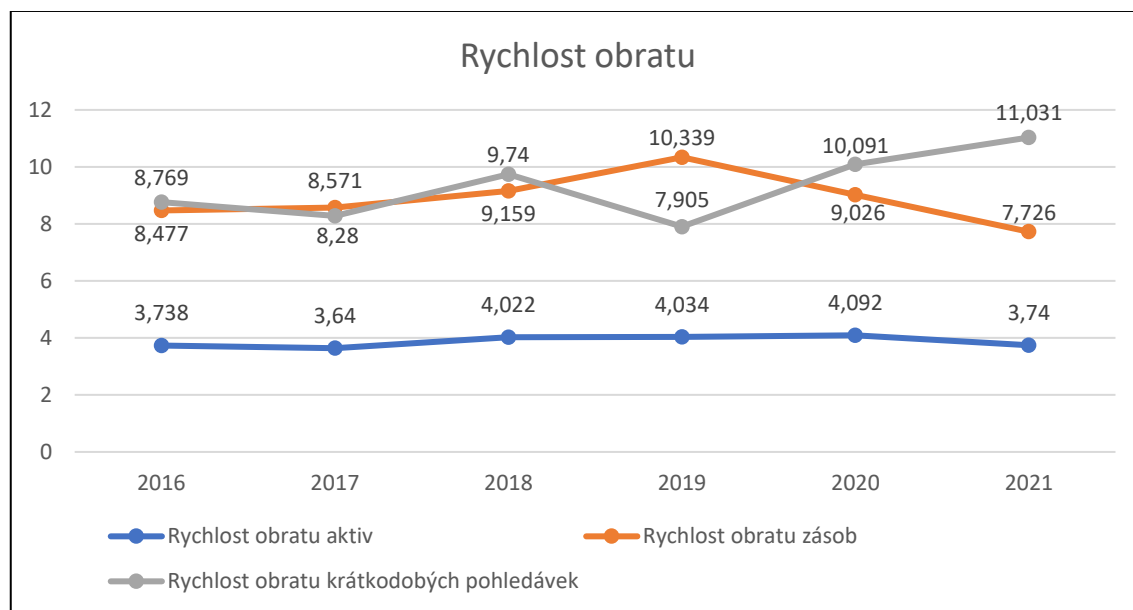
Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů firmy JAF HOLZ spol. s r. o.

Graf 5 popisuje hodnoty ukazatele úrokového krytí za rok 2016 až 2021. Obecně platí, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím lépe pro podnik. V roce 2021 má podnik nejvyšší hodnotu, která je 40,4. V tomto roce je zisk 40,4krát vyšší než úroky, zisk se tedy může snížit 40,4krát, aby se dostal na hranici nákladových úroků.

#### 4.3.4 Ukazatele aktivity

##### 4.3.4.1 Rychlost obratu aktiv, zásob a krátkodobých pohledávek

Graf 6: Ukazatele rychlosti obratu firmy JAF HOLZ spol. s r. o. v letech 2016–2021



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů firmy JAF HOLZ spol. s r. o.

Graf 6 zobrazuje hodnoty jednotlivých rychlostí obratu. Hodnoty uvedené v grafu ukazují, že nejpomaleji se ve firmě obrací aktiva a nejrychleji krátkodobé pohledávky.

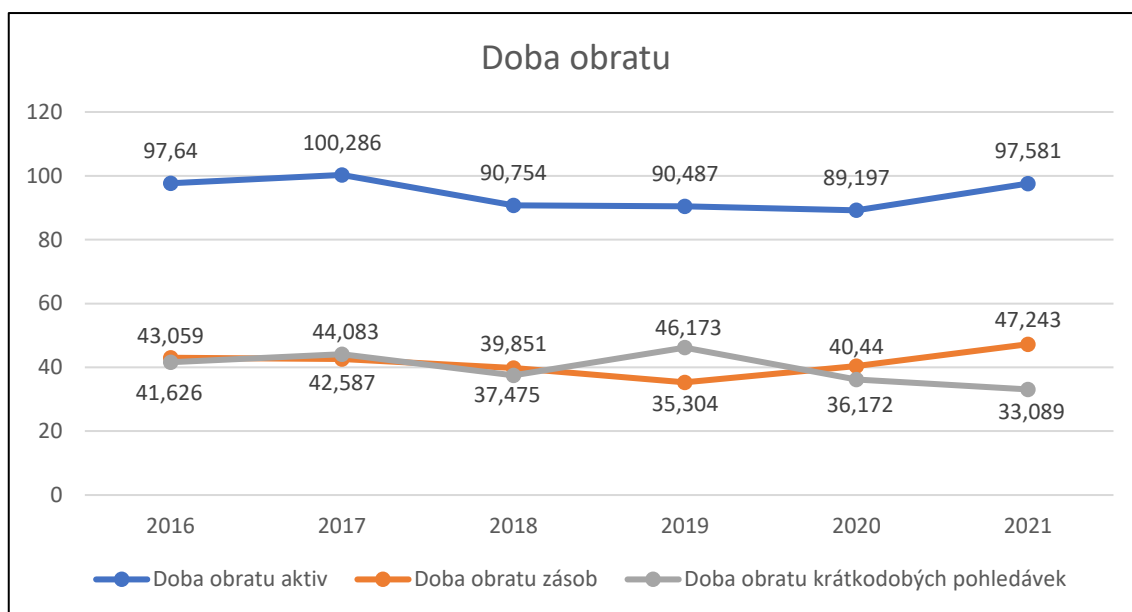
Modře zbarvená rychlost obratu aktiv říká, kolikrát si podnik vydělá na tržbách na hodnotu svých aktiv. Hodnoty se za sledované období příliš nemění, pohybují se v intervalu 3,64–4,092, což je více než doporučená hodnota 1. Nejvyšší hodnoty podnik dosahuje v roce 2020, kdy je rentabilita aktiv 4,092, v tomto roce jsou celkové tržby 2,6 miliard korun a celková aktiva činí 0,6 miliard korun.

Rychlost obratu zásob je vyznačena oranžovou barvou a říká, kolikrát si podnik vydělá na tržbách na hodnotu svých zásob. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím lépe pro podnik. Hodnoty se v období 2016–2021 pohybují v rozmezí 7,726–10,339. Nejvyšší hodnotu má v roce 2019, která je 10,339, v tomto roce se snížily zásoby oproti předchozím rokům a oproti nadcházejícím rokům.

Posledním ukazatelem je rychlost obratu krátkodobých pohledávek, která je označena šedou barvou a jejíž hodnoty mají být opět co nejvyšší. Hodnoty se pohybují v intervalu 7,905–11,031 a definují, kolikrát si podnik vydělá na tržbách na hodnotu krátkodobých pohledávek. Nejvyšší hodnota je 11,031, kterou podnik dosahuje v roce 2021, kdy součet tržeb podniku je vyšší než v předchozích letech a má hodnotu 3,3 miliard korun.

#### 4.3.4.2 Doba obratu aktiv, zásob a krátkodobých pohledávek

Graf 7: Ukazatel doby obratu firmy JAF HOLZ spol. s r. o. v letech 2016–2021



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů firmy JAF HOLZ spol. s r. o.

Poslední graf 7 ukazuje dobu obratu aktiv, dobu obratu zásob a dobu obratu krátkodobých pohledávek za období 2016–2021. U všech zmíněných ukazatelů se doporučuje mít co nejnižší hodnoty. Z grafu je viditelné, že doba obratu je nejkratší u krátkodobých pohledávek a nejdelší u aktiv.

První ukazatel je modře označená doba obratu aktiv, jejíž hodnoty jsou v rozmezí 89–100 dnů, oranžově vyznačená doba obratu zásob se ve sledovaném období převrátila v intervalu 35–47 dnů a u poslední šedě zbarvené doby obratu krátkodobých pohledávek jsou hodnoty v intervalu 33–43 dnů. Nejvyšší doba obratu byla v roce 2017 u aktiv, kdy celkové tržby za podnik jsou oproti nadcházejícím rokům nízké a aktiva naopak vysoká.

## 4.4 SWOT analýza

V této kapitole je provedena SWOT analýza, která se zabývá silnými stránkami, slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami firmy JAF HOLZ spol. s r.o. (6)

Tabulka 4: SWOT analýza firmy JAF HOLZ spol. s r.o.

<b>Silné stránky:</b>	<b>Slabé stránky:</b>
Silná značka Decentralizované řízení Vlastní značky produktů Široká škála sortimentu Cena Celorepubliková působnost Umístění poboček Servis zákazníkům Rozvoz zákazníkům Dotovaná doprava Rychlost dopravy Využití moderních technologií	Méně poboček než u konkurenčních firem Menší skladovací kapacita Málo kvalifikovaných zaměstnanců
<b>Příležitosti:</b>	<b>Hrozby:</b>
Nové technologie, IT z Rakouska Směr do služeb Nové produkty	Úbytek školených zaměstnanců Rostoucí cena ropy a energií Vývoj trhu a pokles prodejů Konkurence Nová síť ze zahraničí

Zdroj: Vlastní zpracování podle (34) na základě poskytnutých informací od zaměstnanců domácí pobočky firmy JAF HOLZ spol. s r.o.

### 4.4.1 Silné stránky

Mezi silné stránky firmy JAF HOLZ spol. s r.o. patří silná značka, která na tuzemském trhu působí už přes 30 let, nabízí velkou škálu jak stavebně-truhlářského, tak nábytkářského sortimentu za příznivé ceny a má i vlastní značky kvalitních produktů. Další silnou stránkou je decentralizované řízení, kdy každá pobočka je samostatným ekonomickým subjektem a svoje úkoly, do kterých patří například nákup materiálů či prodej zboží, vykonává samostatně. Je to velký rozdíl oproti konkurentům, kteří mají centralizované řízení, což znamená, že vše řídí z jednoho místa – centrální pobočky. Velkou výhodou je působnost firmy v rámci celé České republiky, rozsah mezi jednotlivými

pobočkami je do 100 kilometrů, jelikož vozit zboží dál by nebylo efektivní. Silnou stránkou je i celkový servis zákazníkům. Firma JAF HOLZ byla vůbec první firmou, která v roce 1993 začala svým zákazníkům vozit zboží domů, v dnešní době už je taková služba dostupná u většiny firem. Dále společnost dotuje dopravu nad určitou částku a snaží se zajistit co nejrychlejší dodání, pokud si u nich zákazník objedná zboží do 12 hodin, druhý den mu ho firma JAF HOLZ doveze. Poslední silnou stránkou je využití nejlepší techniky i zařízení na výrobu. Firma vlastní robota, který nařezává díly podle přání zákazníka, celkem jich je v České republice pouze 3 kusy. Moderních technologií využívá i v dopravě, kdy se bok dodávky otevře sám bez toho, aniž by řidič musel vylézat z kabiny a ručně otevírat, firma tak zajišťuje pohodlí pro řidiče.

#### **4.4.2 Slabé stránky**

Slabou stránkou je, že firma JAF HOLZ má oproti výše jmenovaným konkurenčním firmám nejméně poboček na území České republiky, což znamená, že pobočky konkurenčních firem mají větší dosah a jsou blíže zákazníkům. Další slabinou je menší skladovací dostupnost konkrétně oproti firmě Démos trade, která má největší skladovací kapacity v tomto oboru. Kvůli malým prostorům ve skladech musí jednotlivé pobočky firmy JAF HOLZ stahovat zboží z jiných filiálek a na zboží si tudíž zákazník musí počkat, někteří zákazníci kvůli tomu volí jinou konkurenční firmu, jako je například již zmiňovaná firma Démos trade, a.s. Poslední slabou stránkou je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Stále více firem se potýká s problémem obsadit volné pracovní pozice z důvodu nedostatečně kvalifikovaných uchazečů, kteří nemají potřebné dovednosti, zkušenosti z oboru a vzdělání.

#### **4.4.3 Příležitosti**

Firma využívá nejmodernější technologie v oblasti výroby a dopravy. Mateřská firma vznikla v Rakousku, kde používají moderní IT systém, který dceřiná společnost v České republice přijala, mají tak jednotný skladový a účetní systém, který je v souladu se zákony jednotlivých zemí. Další velkou příležitostí je větší orientace do služeb, kdy firma nakoupí materiál od dodavatelů, následně vytvoří polotovary a ten pak nabídne distributorům,

kteří ho prodávají koncovým prodejcům. Poslední zmíněnou příležitostí je rozšíření nabídky o nové produkty. Firma má dva pilíře, na kterých stojí jejich nabídka, jedná se o stavebně-truhlářský sortiment a nábytkářský sortiment. Firma může vylepšit jejich nabídku, zejména co se týká nábytkového kování, ve kterém je její konkurenční firma Démos trade, a.s. největším hráčem na trhu, rovněž by mohla rozšířit svůj sortiment o úplně nové zboží.

#### **4.4.4 Hrozby**

První hrozbou je již popsáný problém ohledně málo kvalifikovaných pracovníků a obecně problém úbytku zaměstnanců. Dále i růst nafty a energií, kvůli čemuž by firma musela zdražit své produkty a služby. A poslední hrozbou je určitě vývoj trhu, kdy mohou být hrozbou nově vstupující firmy jak ze zahraničí, tak z České republiky či již existující konkurenční firmy, na základě toho by firmě klesl prodej a tím i tržby. Největším konkurentem pro firmu JAF HOLZ je firma Démos trade, která se zaměřuje pouze na nábytkářský sortiment, pokud by své zaměření rozšířila i o stavební sortiment, znamenalo by to velké riziko pro společnost JAF HOLZ.



## 5 Výsledky a diskuse

Praktická část bakalářské práce byla zaměřena na firmu JAF HOLZ spol. s r.o. a její pozici mezi konkurenčními firmami. Nejprve byla představena samotná firma JAF HOLZ, popsána její historie, její sortiment a poté byly popsány její konkurenční firmy na území České republiky, mezi které patří Démos trade, a.s., Kili, s.r.o. a DŘEVO TRUST, a. s., které působí na tuzemském trhu již několik let. Firma se nachází v nedokonale konkurenčním prostředí, konkrétně jde o monopolistickou konkurenci, kdy na trhu existuje větší počet firem, které prodávají podobné, ale ne identické produkty, které se mezi sebou liší. Společnost JAF HOLZ byla porovnána s jejími konkurenty na základě působnosti na území České republiky, nabízeného sortimentu a tržeb, kdy bylo zjištěno, že největším konkurentem je firma Démos trade, a.s. a nejméně konkurenční firmou je Kili, s.r.o. V další podkapitole byla provedena finanční analýza a SWOT analýza pro firmu JAF HOLZ.

### 5.1 Výsledky finanční analýzy

Na firmu JAF HOLZ spol. s r.o. byla provedena finanční analýza, která určuje finanční situaci, pomocí poměrových ukazatelů, ukazatele likvidity, ukazatele rentability, ukazatele zadluženosti a ukazatele aktivity, v letech 2016-2021. Bylo zjištěno, že ukazatele likvidity, okamžitá likvidita, pohotová likvidita a běžná likvidita, ve sledovaném období rostou a jejich hodnoty se blíží k doporučeným intervalům, což znamená, že roste schopnost firmy splácet své závazky. Rostou i ukazatele rentability, rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita zásob, které mají mít co největší hodnoty, díky čemuž podnik lépe využívá svůj kapitál k dosažení zisku. U ukazatelů zadluženosti ukazatel věřitelského rizika klesá, čímž klesá i zadlužení firmy a tím spojená rizika, a ukazatel úrokového krytí roste, což značí, že finanční situace firmy se zlepšuje. Poslední ukazatelem jsou ukazatele aktivity, u nichž byla spočítána rychlost a doba obratu aktiv, zásob a krátkodobých pohledávek, kdy vyšlo, že nejpomaleji se ve firmě obrátí aktiva, která je schopna firma převrátit na tržby za 89–100 dnů, na druhém místě jsou zásoby, které firma převrátí za 35–47 dnů, a nejrychleji je schopna firma převrátit krátkodobé pohledávky za 33–43 dnů. Na základě analýzy bylo zjištěno, že pandemie covid-19 měla na firmu JAF HOLZ pozitivní vliv, jelikož lidé kupovali více zboží než v době před pandemií, a firmě se tak zvýšily tržby.

## **5.2 Výsledky SWOT analýzy**

V závěru praktické části byla provedena SWOT analýza, která se zabývá silnými stránkami, slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami podniku. Velkou silnou stránkou je silná značka, jelikož společnost JAF HOLZ působí na tuzemském trhu již přes 30 let a nabízí velkou škálu sortimentu za příznivé ceny. Další silnou stránkou je servis zákazníkům, kdy firma dováží objednávky přímo ke klientům v co nejkratší době dodání. Mezi slabé stránky patří hlavně úbytek uchazečů o zaměstnání, kteří nemají potřebné kvalifikace a vzdělání, a malá skladovací kapacity. Velkou příležitostí je využívání moderních technologií a větší orientace do služeb a do hrozeb patří již zmíněný úbytek kvalifikovaných pracovníků, růst cen ropy a energií, vstup nových firem na trh či růst vlivu již existujících konkurenčních firem.

## **5.3 Doporučení pro firmu**

Jedním z cílů bakalářské práce bylo uvést případná doporučení pro firmu, která by zlepšila ekonomickou situaci firmy a její postavení mezi konkurenty. Mezi doporučení patří větší tlak na dodavatele, firma JAF HOLZ by měla využít své velikosti a vyvíjet tlak u dodavatelů na snížení cen, jelikož lze zboží koupit i za lepší ceny. Dále by měla firma zvýšit své skladovací kapacity, aby zamezila čekání zákazníků na zboží, kteří chtějí mít zboží doma co nejdříve. Díky větším skladům by se měl snižovat i počet reklamací, jelikož při častém manipulování se zbožím dochází k poškození a tím i k většímu počtu reklamací. Firma totiž nemá na každé pobočce k dispozici celý sortiment kvůli malým skladům, proto musí zboží dovážet z jiných filiálek, se zbožím je tak několikrát manipulováno a může dojít k jeho poškození. Posledním doporučením pro firmu je rozšíření svého sortimentu. V porovnání s firmou Démos trade by měla společnost JAF HOLZ zlepšit nábytkové kování, do kterého patří například nábytkové panty a zámky. Démos trade v této oblasti velmi vyniká, jelikož nabízí levné ale zároveň kvalitní nábytkové kování a díky tomu si získala přízeň spousty zákazníků, pokud by se firma JAF HOLZ v tomto zlepšila, mohla by být velmi silnou konkurencí pro Démos trade.

## 6 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenční prostředí vybrané firmy, kterou byla firma JAF HOLZ spol. s r.o. Dílčím cílem bylo provést finanční analýzu a analýzu SWOT a navrhnout firmě doporučení, které by mohla zlepšit její postavení na trhu.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou část a praktickou část. V teoretické části byl vysvětlen pojem firma a podnik, byly definovány hlavní cíle podniku a okolí podniku, které se dělí na vnitřní a vnější prostředí. Bylo zde provedeno dělení firem na základě rozsahu působnosti, formy vlastnictví, velikosti podniku či právní formy. Dále byl definován pojem konkurenceschopnost a konkurence, která má dvě formy – dokonalá a nedokonalá konkurence, nedokonalá konkurence byla ještě rozdělena na tři typy – oligopol, monopolistická konkurence a monopol. Poslední část teoretické části se zabývala popisem dvou analýz, nejprve byla popsána finanční analýza, která určuje finanční situaci ve firmě a byla zaměřena na výpočet pomocí poměrových ukazatelů. Druhou analýzou byla SWOT analýza, která se zaměřuje na silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku.

V praktické části byly aplikovány pojmy a znalosti, které byly vysvětleny v předchozí teoretické části. Nejdříve byly uvedeny základní informace o firmě JAF HOLZ spol. s r.o., její historie ale i současná situace, byl popsán její sortiment, který nabízí, a její cíle. Další část se zaměřila na konkurenční prostředí firmy na tuzemském trhu, byly představeny její 3 hlavní konkurenční firmy a firma JAF HOLZ s nimi byla srovnána na základě rozsahu působnosti na území České republiky, nabízeného sortimentu a tržeb za období 2016–2021. Z toho vyplynulo, že si firma JAF HOLZ v porovnání s jejími konkurenty vede velmi dobře, ale její hlavní konkurent, kterým je firma Démos trade, a.s., má díky kvalitnímu nábytkovému kování vyšší tržby, než firma JAF HOLZ. V další podkapitole byla zpracována finanční analýza, která zhodnotila finanční situaci ve firmě na základě výše zmíněných poměrových ukazatelů, kterými jsou ukazatele likvidity, ukazatele rentability, ukazatele zadluženosti a ukazatele aktivity. Každý ukazatel byl vypočítán od roku 2016 do roku 2021. Bylo zjištěno, že s rostoucími roky se jednotlivé ukazatele blíží k doporučeným hodnotám a zlepšuje se tím finanční situace společnosti. Poslední část byla zaměřena na SWOT analýzu, která určila silné a slabé stránky a případné příležitosti či hrozby, které mohou zlepšit či zhoršit situaci firmy vzhledem ke konkurenci. Do silných stránek se řadí kvalitní a široká nabídka výrobků v oblasti nábytkářství, truhlářství

a stavebnictví za příznivé ceny, dlouholetá zkušenost v oboru a celkový servis zákazníkům. Mezi slabé stránky patří stálý pokles způsobilých zaměstnanců, kteří mají potřebné vzdělání a kvalifikaci, malé skladovací prostory a nižší počet poboček na území České republiky oproti hlavním konkurenčním firmám. Příležitostí je vývoj nových technologií, které usnadní a urychlí práci, více se zaměřit do oboru služeb a rozšířit sortiment o nové výrobky. Za hrozby je považován růst cen pohonných hmot a energií, které by zapříčinily růst cen výrobků, již zmíněný pokles kvalifikovaných zaměstnanců a růst konkurenčních firem, zejména firmy Démos trade, který by měl za následek úbytek zákazníků, menší tržby a tím pádem horší situaci na trhu.

Podle výsledků lze říci, že firma JAF HOLZ spol. s r.o. má i přes své slabé stránky a možné hrozby silnou pozici v tomto odvětví, kterou si vytvořila za 30 let působení na tuzemském trhu, a je jisté, že její pozice na trhu bude každým rokem silnější.

## 7 Bibliografie

1. JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2018. 400 s.. ISBN 978-80-271-2125-0.
2. DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2012. 173 s.. ISBN 978-80-7400-224-3.
3. SEVEROVÁ, Lucie a kol. *Teorie firmy (vybrané stati)*. 1. vydání. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2016. 136 s.. ISBN 978-80-213-2643-9.
4. SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. místo neznámé : C. H. Beck, 2010. 498 s.. ISBN 978-80-7400-336-3.
5. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 280 s.. ISBN 978-80-247-1535-3.
6. VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. 576 s.. ISBN 978-80-247-4372-1.
7. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstev (zákon o obchodních korporacích). *Hlava V*. [Online] 1. ledna 2014. [Citace: 23. 02 2023.] Dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/pravo/zakony/obchodni-korporace/f4590050/>.
8. DĚDIČ, Jan, a další. *Akciové společnosti*. 7., přepracované vydání. Praha : C. H. Beck, 2012. 672 s.. ISBN 978-80-7400-404-9.
9. SAMUELSON, Paul A. a NORDHAUS, William D. *Ekonomie: 18. vydání*. 1. vydání. Praha : NS Svoboda, 2008. 800 s.. ISBN 978-80-205-0590-3.
10. HEJDA, Jan, a další. *Společnost s ručením omezeným*. Olomouc : ANAG, spol. s r. o., 2014. 280 s.. ISBN 978-80-7263-870-3.
11. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstev (zákon o obchodních korporacích). *Hlava IV*. [Online] 1. ledna 2014. [Citace: 23. 02 2023.] Dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/pravo/zakony/obchodni-korporace/f4589528/>.
12. PORTER, Michael Eugene. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business review*. No. 2, March-April 1990, 73-93.
13. ČÁSTEK, Ondřej, POKORNÁ, Jana. *Konkurenční schopnost podniků: výsledky empirického výzkumu*. Brno : Masarykova univerzita Brno, 2013. 160 s.. ISBN 978-80-210-7742-3.
14. SUCHÁNEK, Petr, KRÁLOVÁ, Maria, MARINIČ, Peter, POKORNÁ, Jana, REŠLOVÁ, Martina, RICHTER, Jiří, SEDLÁČEK, Milan. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. 1. vydání. Brno : Masarykova univerzita, 2013. 147 s.. ISBN 978-80-210-8177-2.

15. BRČÁK, Josef, SEKERKA, Bohuslav, SEVEROVÁ, Lucie a SVOBODA, Roman. *Mikroekonomie - teorie a aplikace*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2020. 309 s.. ISBN 978-80-7380-818-1.
16. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 200 s.. ISBN 978-80-247-6263-0.
17. MANKIWI, N. Gregory. *Principles of Macroeconomics*. 6th edition. Mason : South-Western Cengage Learning, 2011. 576 s.. ISBN 978-0-538-45306-6.
18. ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vydání. Praha : Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
19. BAČUVČÍK, Radim. *Spotřebitelské chování: nákupní chování na trzích zboží a služeb 2015*. 1. vydání. Zlín : Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2016. 310 s.. ISBN 978-80-87500-81-1.
20. HORNER, Susan, SWARBROOKE, John. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. [překl.] Jiří Rezek. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 486 s.. ISBN 80-247-0202-9.
21. MANKIWI, N. Gregory. *Zásady ekonomie*. 1. vydání. Praha : Grada, 1999. 763 s.. ISBN 80-7169-891-1.
22. KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VALSA, Ondřej. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3. doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2012. 176 s. ISBN 978-80-7179-319-9.
23. HOŘEJŠÍ, Bronislava, SOUKUPOVÁ, Jana, MACÁKOVÁ, Libuše, SOUKUP, Jindřich. *Mikroekonomie*. 6., aktualizované a doplněné vydání. Praha : Management Press, 2018. 584 s. ISBN 978-80-7261-552-0.
24. FRANK, Robert H., BERNANKE, Ben S. *Ekonomie*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 803 s. ISBN 978-80-247-0471-4.
25. KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza - Komplexní průvodce s příklady*. 2., rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. 240 s.. ISBN 978-80-247-4456-8.
26. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2021. 168 s.. ISBN 978-80-271-4425-9.
27. VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2020. 480 s.. ISBN 978-80-271-1890-8.
28. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a JELÍNKOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2018. 256 s.. ISBN 978-80-271-0944-9.

29. KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2001. 367 s.. ISBN 80-7179-529-1.
30. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. 272 s.. ISBN 978-80-247-4004-1.
31. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 252 s.. ISBN 978-80-247-1911-5.
32. KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2002. 206 s.. ISBN 80-7179-778-2.
33. KOZEL, Romam a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 280 s.. ISBN 80-247-0966-X.
34. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s.. ISBN 978-80-247-2690-8.
35. SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha : C. H. Beck, 2006. 121 s.. ISBN 80-7179-367-1.
36. HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 176 s.. ISBN 978-80-247-2450-8.
37. JAF HOLZ spol. s r. o. jafholz.cz. *JAF*. [Online] [Citace: 24. 02 2023.] Dostupné z: <https://www.jafholz.cz/>.
38. Kurzycz. kurzy.cz. *JAF HOLZ spol. s r.o. , Vyškov IČO 46353283 - Obchodní rejstřík firem*. [Online] [Citace: 24. 02 2023.] Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/46353283/jaf-holz-sro/>.
39. Démos trade, a.s. demos-trade.cz. *Démos - Vše pro výrobu nábytku*. [Online] [Citace: 01. 03 2023.] Dostupné z: <https://www.demos-trade.cz/>.
40. Kili, s.r.o. kili.cz. *Kili*. [Online] [Citace: 01. 03 2023.] Dostupné z: <https://www.kili.cz/>.
41. DŘEVO TRUST, a. s. drevotrust.cz. *dřevotrust - pro nábytek, interiér, stavbu a řemeslo*. [Online] [Citace: 01. 03 2023.] Dostupné z: <https://drevotrust.cz/cs>.
- Účetní závěrka 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 JAF HOLZ, spol. s r.o. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [Online] [Citace: 02. 03 2023.] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=589428>
- Účetní závěrka 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 Démos trade, a.s. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [Online] [Citace: 02. 03 2023.] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=69685>

Účetní závěrka 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 Kili, s.r.o. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [Online] [Citace: 02. 03 2023.] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=712244>

Účetní závěrka 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 DŘEVO TRUST, a. s. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [Online] [Citace: 02. 03 2023.] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=230198>



## 8 Seznam obrázků, Seznam tabulek a Seznam grafů

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Faktory podnikového okolí .....	13
Obrázek 2: Formy konkurence .....	18
Obrázek 3: Křivka poptávky dokonale konkurenční firmy .....	21
Obrázek 4: Křivka poptávky nedokonale konkurenční firmy .....	22
Obrázek 5: SWOT analýza .....	32
Obrázek 6: Mapa poboček firmy JAF HOLZ spol. s r.o. v České republice.....	35
Obrázek 7: Organizační struktura poboček firmy JAF HOLZ, spol. s r.o. v České republice .....	35
Obrázek 8: Logo a motto firmy JAF HOLZ spol. s r.o. ....	36
Obrázek 9: Pobočka firmy JAF HOLZ spol. s r.o. v Domašíně.....	37
Obrázek 10: Vzorkovna na pobočce firmy JAF HOLZ spol. s r.o. v Domašíně.....	37
Obrázek 11: Logo firmy Démos trade, a.s.....	41
Obrázek 12: Mapa poboček firmy Démos trade, a.s. v České republice, na Slovensku, v Polsku a v Maďarsku .....	42
Obrázek 13: Logo firmy Kili, s.r.o. ....	43
Obrázek 14: Mapa poboček firmy Kili, s.r.o. v České republice .....	43
Obrázek 15: Logo firmy DŘEVO TRUST, a. s.....	44
Obrázek 16: Mapa poboček firmy DŘEVO TRUST, a. s. v České republice.....	44

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Typy tržních struktur .....	20
Tabulka 2: Porovnání firmy JAF HOLZ spol. s r.o. a konkurentů podle nabízeného sortimentu .....	45
Tabulka 3: Porovnání firmy JAF HOLZ spol. s r.o. a konkurentů podle tržeb v období 2016–2021 v tisících korunách .....	46
Tabulka 4: SWOT analýza firmy JAF HOLZ spol. s r.o. ....	54

### 8.3 Seznam grafů

Graf 1: Porovnání tržeb firmy JAF HOLZ spol. s r.o. a konkurentů v období 2016–2021 v tisících korunách .....	46
Graf 2: Ukazatele likvidity firmy JAF HOLZ spol. s r. o. v letech 2016–2021 .....	48
Graf 3: Ukazatele rentability firmy JAF HOLZ spol. s r. o. v letech 2016–2021(%) .....	49
Graf 4: Ukazatel věřitelského rizika firmy JAF HOLZ spol. s r. o. v letech 2016–2021 (%) .....	50
Graf 5: Ukazatel úrokového krytí firmy JAF HOLZ spol. s r. o. v letech 2016–2021 .....	51
Graf 6: Ukazatele rychlosti obrátu firmy JAF HOLZ spol. s r. o. v letech 2016–2021 .....	52
Graf 7: Ukazatel doby obrátu firmy JAF HOLZ spol. s r. o. v letech 2016–2021 .....	53