

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Bakalářská práce

Konkurence a konkurenční prostředí vybrané firmy

Sára Křiklanová

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Sára Křiklanová

Ekonomika a management

Provoz a ekonomika

Název práce

Konkurence a konkurenční prostředí vybrané firmy

Název anglicky

Competition and competitive environment of the selected company

Cíle práce

Cílem této práce je zhodnotit a popsat konkurenci a konkurenční prostředí vybrané firmy, která se zabývá prodejem nábytku. Dílčím cílem bude pomocí strategické analýzy identifikovat vlivy působící na chování firmy.

Metodika

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí—teoretická část a praktická část. Pomocí nastudované odborné literatury vymezit základní ekonomické pojmy (firma, konkurence a konkurenční prostředí, tržní struktury) a popsat typy metod strategických analýz firem.

V praktické části bude uvedena charakteristika vybrané firmy IKEA, informace o hlavních konkurentech na českém trhu a dále bude provedena strategická analýza firmy pomocí metody SWOT a Porterova modelu pěti sil. V závěru praktické části bude proveden výzkum pomocí dotazníkového šetření. Závěr práce bude obsahovat shrnutí získaných poznatků.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

konkurenceschopnost, konkurence, Porterův model pěti sil, konkurenční prostředí, SWOT analýza konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí, firma, Porterův model pěti sil, nábytek, ekonomické výkony

Doporučené zdroje informací

BRČÁK, J., SEKERA, B., SEVEROVÁ, L., SVOBODA, R. Mikroekonomie: teorie a aplikace. V Praze: Čeněk Aleš, 2020. ISBN: 978-80-7380-818-1

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

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1277-2.

MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku : konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

SEVEROVÁ, L. a kol. *Teorie firmy (vybrané stati)*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2016. ISBN 978-80-213-2643-9.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel ŠrédI, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2021

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Konkurence a konkurenční prostředí vybrané firmy" jsem vypracoval 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 autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 13.03.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. PhDr. Ing. Karlu Šrédlovi, CSc. za odborné vedení bakalářské práce, za jeho trpělivost, ochotu a podporu, a především za poskytnutí cenných rad.

Konkurence a konkurenční prostředí vybrané firmy

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na postavením vybrané firmy v konkurenčním prostředí. Hlavním cílem práce je zhodnotit a popsat konkurenci a konkurenční prostředí vybrané firmy a pomocí zvolených analýz identifikovat vlivy působící na chování firmy. Dílčím cílem je analyzovat vnímání společnosti postavení firmy mezi konkurenty. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – část teoretická a část praktická.

V teoretické části jsou na základě nastudované odborné literatury vysvětleny a charakterizovány základní ekonomické pojmy týkající se tržních struktur, konkurence, konkurenceschopnosti a typů a metod analýz konkurenčního prostředí a jejich vlivů. Tyto poznatky z teoretické části práce jsou následně aplikovány do praktické části práce.

V praktické části jsou uvedeny strategické analýzy, pomocí kterých jsou identifikovány faktory ovlivňující chování firmy. Dále je zpracováno dotazníkové šetření, které slouží jako analýza vnímání firmy a její konkurence veřejností. Odpovědi na otázky z dotazníkového šetření jsou podrobně zpracovány. V závěru praktické části práce je navrženo opatření k posílení postavení firmy na trhu, které je vytvořeno na základě výsledků analýz, dotazníkového šetření a vlastních zkušeností.

Klíčová slova: Konkurenceschopnost, konkurence, Porterův model pěti sil, konkurenční prostředí, SWOT analýza, PEST analýza, firma, IKEA

Competition and competitive environment of the selected company

Abstract

This bachelor's thesis determines the position of the selected company in a competitive environment. The goal of the thesis is to evaluate and describe the competition and competitive environment of the selected company and to use the selected analysis identify the effects on the company's behaviour. The partial aim is to analyze a society's perception of the company's position among competitors. The bachelor's thesis is divided into two parts – the theoretical part and the practical part.

The theoretical part consists of the basic economic concepts related to market structures, business competition, business competitiveness, types, and methods of analysis of the competitive environment and their influences explained and characterized based on the studied professional literature. Theoretical findings are subsequently applied in to the practical part of the thesis.

The practical part provides strategic analysis to identify the influences affecting the company's behaviour. Furthermore, a questionnaire survey is provided as an analysis of the perception of the company and its public competition. The responses to the questionnaire survey questions are elaborated in detail. Finally, a measure to strengthen the position of the company on the market, based on the results of the analysis, questionnaire surveys and personal experience is proposed.

Keywords: competitiveness, competition, Porter's Five Forces analysis, competitive environment, SWOT analysis, PEST analysis, company, IKEA

Obsah

1 Úvod.....	13
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika.....	14
3 Teoretická východiska	15
3.1 Firma	15
3.2 Konkurence a konkurenceschopnost.....	16
3.3 Konkurenční prostředí.....	17
3.4 Tržní struktury.....	17
3.4.1 Monopol.....	19
3.4.2 Monopolistická konkurence.....	20
3.4.3 Oligopol	21
3.5 Analýza okolí	22
3.5.1 SWOT analýza	23
3.5.2 PEST	26
3.5.3 Porterův model pěti sil	27
3.6 Finanční analýza.....	29
3.7 Ukazatelé ekonomické výkonnosti.....	30
3.7.1 Příjmy.....	31
3.7.2 Zisky.....	32
4 Vlastní práce	34
4.1 Představení firmy IKEA.....	34
4.1.1 Historie IKEA	34
4.1.2 Jedna značka, mnoho společností	37
4.2 Hlavní konkurenti na českém trhu.....	38
4.2.1 XXX Lutz.....	38
4.2.2 Asko Nábytek.....	38
4.2.3 Sconto Nábytek.....	39
4.2.4 Jysk.....	39
4.3 SWOT analýza	40
4.3.1 Silné stránky.....	40
4.3.2 Slabé stránky	41
4.3.3 Příležitosti	41
4.3.4 Hrozby.....	42
4.3.5 Matice IFE.....	42
4.3.6 Matice EFE	43

4.4	Porterův model pěti sil	43
4.4.1	Dodavatelé	43
4.4.2	Kupující	44
4.4.3	Konkurenti v odvětví	45
4.4.4	Substituty	45
4.4.5	Potencionální konkurenti	46
4.5	Ukazatelé ekonomické výkonnosti	46
4.5.1	Zisky	47
4.5.2	Tržby	47
4.6	Dotazníkové šetření.....	49
4.6.1	Stanovení cílů šetření.....	49
5	Výsledky a diskuse	51
5.1.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	52
5.1.2	Zhodnocení konkurentů IKEA.....	61
5.1.3	Navržení opatření k posílení postavení firmy na trhu.....	62
6	Závěr	64
7	Seznam použitých zdrojů	66

Seznam obrázků

Obrázek č.1	Podstata SWOT analýzy.....	24
Obrázek č.2	Vybrané faktory související s PEST analýzou.....	26
Obrázek č.3	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	28
Obrázek č.4	Du Pontova analýza se základem rentability vlastního kapitálu pro další rozklad	30
Obrázek č.5	Celkový příjem v podmínkách dokonalé konkurence.....	31
Obrázek č.6	Varianty funkce celkových příjmu v podmínkách nedokonalé konkurence	32

Seznam tabulek

Tabulka č.1	Tržní struktury	19
Tabulka č.2	Matice TOWS výsledků SWOT analýzy	25
Tabulka č.3	Matice EFE.....	25
Tabulka č.4	SWOT analýza IKEA.....	40
Tabulka č.5	Matice IFE.....	42
Tabulka č.6	Matice EFE.....	43

Tabulka č.7 Doplnkové služby vybraných společností	46
--	----

Seznam grafů

Graf č.1 Individuální poptávka v dokonalé konkurenci	18
Graf č.2 Individuální poptávka v nedokonalé konkurenci	18
Graf č.3 Vývoj návštěvnosti obchodních domů IKEA v ČR v mil. ročně.....	44
Graf č.4 Srovnání počtu návštěvníků obchodních domů a webových stránek IKEA celosvětově v letech 2014-2020	45
Graf č.5 Zisky společností v letech 2018-2019 v mil.....	47
Graf č.6 Vývoj tržeb IKEA v ČR v letech 2014-2020 v Kč	48
Graf č.7 Vývoj tržeb konkurentů v letech 2014-2020 v mld.	49
Graf č.8 Věk respondenta?.....	52
Graf č.9 Jak často nakupujete v obchodním domě IKEA?.....	53
Graf č.10 Za jakým účelem chodíte do IKEA?	53
Graf č.11 Nakupujete i u konkurenčních prodejců?	54
Graf č.12 Pokud nakupujete i u konkurenčních prodejců, u jakých?	55
Graf č.13 Jak často nakupujete u konkurenčních prodejců?	55
Graf č.14 Jaký je dle Vás hlavní důvod, proč nakupujete u IKEA, a ne u konkurence?	57
Graf č.15 Co nejčastěji nakupujete v IKEA?	58
Graf č.16 Co nejčastěji nakupujete u konkurence?.....	58
Graf č.17 Bydliště respondenta?.....	59
Graf č.18 Jaká je vzdálenost nejbližšího obchodního domu IKEA od bydliště respondenta?.....	59
Graf č.19 Dosažené vzdělání respondenta?	60
Graf č.20 Měsíční čistý příjem respondenta?	61

1 Úvod

Téma konkurence je a bude bezesporu aktuální, jelikož každá firma, která nově vstupuje do odvětví, nebo se již v odvětví nachází, se vystavuje této hospodářské soutěži. Všechny firmy chtějí být tím nejúspěšnějším tržním subjektem na trhu, a proto každý subjekt musí analyzovat a identifikovat v průběhu svého působení určité vlivy a síly působící na chování firmy a vymýšlet takové strategie, které mu pomohou v konkurenčním boji. Všechny tyto na sebe působící firmy se společně nachází v konkurenčním prostředí, které s sebou přináší určitá omezení ale i příležitosti. Pro firmy je tedy velice podstatné znát své prostředí a v něm i své konkurenty.

Konkurence se nachází napříč všemi odvětvími na trhu. Někdy se jedná o silnou konkurenci, kdy firmy plánují každý strategický krok, aby byly lepšími než konkurence, někdy se naopak jedná o konkurenci slabší, kdy firmy dokážou působit v částečné symbióze. Odvětví na trhu jsou různorodá a je jich mnoho, ale všechny mají stejný cíl – maximalizovat nebo alespoň udržet své zisky. Na oplátku musí ale nabízet takový produkt, který zákazník zaujme a uspokojí jejich potřeby.

Když se firma rozhodne prodávat nábytek, musí počítat s náročností požadavků zákazníků a nabízet takový sortiment, který neosloví jen jednotlivce, ale i více lidí, a hlavně si musí být vědom poměrně silné konkurence na tuzemském trhu v tomto odvětví. Každý zákazník bude mít jiná požadavky na vzhled, praktičnost, kvalitu či design nábytku, který si rozhodne zakoupit. Firma tak musí neustále sbírat informace o těchto požadavcích, hlídat nabídku konkurenta a uzpůsobit tomu svou nabídku prodáváného sortimentu. Firmu nedefinuje jen její nabídka, ale také image a celkové vystupování na veřejnosti, působení na trhu, vlídný přístup k zákazníkovi, nabízené služby a přístup, výkon a spolehlivost zaměstnanců.

Hlavním tématem této práce je analyzovat konkurenci a konkurenční prostředí firmy v nábytkářském odvětví a pomocí výsledků strategických analýz, dotazníkového šetření a osobních zkušeností navrhnout takové opatření, které posílí její postavení na trhu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je zhodnotit a popsat konkurenci a konkurenční prostředí vybrané firmy IKEA, která se zabývá prodejem nábytku na tuzemském trhu.

Dílčím cílem práce je s využitím strategické analýzy SWOT a pomocí Porterova modelu pěti sil identifikovat vlivy působící na chování firmy a analyzovat, jak vnímá společnost postavení firmy na trhu mezi konkurenty.

Následujícím dílčím cílem je s ohledem na dosažené výsledky formulovat možné návrhy opatření k posílení postavení firmy na trhu.

2.2 Metodika

Pomocí nastudované odborné literatury vymezit základní ekonomické pojmy (firma, tržní struktury, konkurence a konkurenční prostředí) a popsat typy metod analýz konkurenčního prostředí a jejich vlivů.

V praktické části je uvedena charakteristika vybrané firmy IKEA, informace o hlavních konkurentech na českém trhu a dále je provedena strategická analýza firmy pomocí SWOT analýzy a proveden výzkum z dotazníkového šetření, které proběhlo v únoru 2021 a účastnilo se jej 132 respondentů. Dotazníkové šetření je zaměřeno na analýzu konkurentů společnosti IKEA a jak tuto firmu vnímá veřejnost. V práci je také uvedena jednoduchá analýza výsledků hospodaření firmy, ve které jsou sledovány zisky a tržby v uplynulých letech. Závěr práce obsahuje shrnutí získaných poznatků.

3 Teoretická východiska

3.1 Firma

Z mikroekonomického hlediska je firma tržním subjektem přeměňující vstupy (výrobní faktory) na výstupy (statky a sužby).

Pojem firmy v mikroekonomii a makroekonomii definuje Samuelson jako „základní výrobní jednotka v hospodářství. Najímá práci, kapitál a půdu a nakupuje další vstupy za účelem výroby a prodeje zboží a služeb“ (Samuelson et al., 2007, s. 735).

Firmy jsou seskupení určitého počtu osob a výrobních prostředků vystupujících na tržní straně nabídky jako prodávající a na straně poptávky jako nakupující, a to za účelem zahájení výroby, přičemž tak ovlivňují poptávku po výrobních faktorech. Cílem jejich působení na trhu je dosažení co nejvyššího zisku. Firma se od jiných sociálních jednotek liší svým ekonomickým postavením, tj. právně ekonomickou samostatností (Severová et al., 2016).

Ekonomickou samostatnost chápeme jako projev svobody v podnikání, se kterou souvisí odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky působení na trhu. Právní samostatností pak rozumíme vstupování firmy do právních vztahů a možnost uzavírat právní smlouvy s jinými tržními subjekty, jejichž výsledkem jsou práva a povinnosti (Srpková a Řehoř, 2010).

Dle Dvořáčka firmou (podnikem) rozumíme jakýkoli subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení zboží či služeb na trhu a není rozhodující jeho právní podoba. Základním cílem firmy je přežít a uchovat se (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Firma na trh vstupuje jako samostatný ekonomicko-právní subjekt, který můžeme dělit na subjekty podnikatelské a subjekty nepodnikatelské. Podnikatelské subjekty jsou firmy jejichž cílem je dosažení zisku. Nepodnikatelské subjekty, tj. neziskové, jsou takové, které se snaží dosáhnout veřejného prospěchu (Severová et al., 2016).

Dle Soukupové se firma soustřeďuje na tři hlavní činnosti: nákup služeb výrobních faktorů, organizace jejich přeměny na výstupy a prodej výstupů. Soukupová považuje cíl firmy za nejednoznačný, ovšem v konečném důsledku se přiklání k dalším ekonomům, jež za cíl firmy považují maximalizaci zisku. Zisk poté rozlišujeme na účetní a ekonomický: Ekonomický zisk se od účetního liší rozdílným chápáním nákladů. Ekonomický zisk je možné vypočítat z účetního zisku tak, že od něj odečteme dosažitelné alternativní výnosy ze všech zdrojů, které daný subjekt vlastní (Soukupová, 2002).

3.2 Konkurence a konkurenceschopnost

Konkurencí rozumíme hospodářskou soutěž širšího charakteru a to ekonomického, sociálního, kulturního, etického, politického atd. Všechny zmíněné aspekty jsou důležité, avšak pro tento konkrétní výzkum je stěžejní ekonomické hledisko (Mikoláš, 2005).

Dle Severové se jedná o proces, ve kterém ekonomické subjekty, které vstoupily na trh s ambicí dosáhnout jasně vytyčeného cíle, se střetávají se zájmy ostatních ekonomických subjektů ve stejném odvětví (Severová et al., 2016).

Jde tedy o vztah dvou a více ekonomických subjektů, konkurentů, kteří při vstupu do konkurenčního vztahu musí splňovat minimálně dvě podmínky. Za prvé, musí být konkurenceschopné, tzn. disponovat konkurenčním potenciálem a za druhé musí mít zájem o vstup do konkurenčního prostředí (Mikoláš, 2005).

Konkurenci rozlišujeme jako konkurenci tržní a konkurenci mimotržní. Tržní konkurence se pak dále dělí na konkurenci cenovou a necenovou. V cenové konkurenci hrají důležitou roli výrobní náklady, v konkurenci necenové kvalita v širším pojetí (provozní spolehlivost výrobků, dostupnost servisu, image, kvalita produktu, reklama atd.). Mimotožní konkurence zahrnuje metody legální i postupy nelegální (špionáž, korupci). Do mimotržní konkurence patří i administrativní normy a předpisy, které dokáží omezit případný vstup dalších aktérů na trh (Jurečka, 2018).

Mezi dva základní zdroje konkurenceschopnosti dle Brčáka jsou považovány cenová konkurence a konkurence kvalitou. Jako další zdroje dále uvádí postavení ekonomického subjektu na trhu a jeho schopnost ovlivňovat podmínky nabízených produktů. O svou konkurenceschopnost může ekonomický subjekt přijít, když se vytratí zájem o nabízený produkt nebo když přestane plnit své povinnosti. Poté musí trh opustit (Brčák et al., 2020).

Z dlouhodobého hlediska může firma ve vztahu s konkurencí uspět ve vztahu jen tehdy, pokud má dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. Konkurenční výhodu chápeme jako dva druhy strategií: strategie nízkých nákladů a strategie diferenciacce (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Je důležité si uvědomit rozdíl mezi konkurencí a konkurenceschopností. Konkurencí rozumíme výsledek (produkt) aktivity firmy a konkurenceschopností potenciál firmy (Mikoláš, 2005).

3.3 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí rozlišujeme dle jednotlivých odvětví ekonomiky. Vyskytují se zde různé formy konkurence mezi firmami, a to v závislosti na tom, jak moc dokážou ovlivnit fungování trhu určitého statku. Rozlišujeme dva základní typy konkurenčního prostředí: dokonalou konkurenci a nedokonalou konkurenci (Severová et al., 2016).

3.4 Tržní struktury

Dva základní typy tržní struktury, tedy konkurence dokonalá a nedokonalá, analyzují chování firmy nebo firem na trhu (Brčák et al., 2020).

Severová dokonalou konkurenci definuje jako tržní situaci v odvětví, v níž žádná z firem nemůže změnami své nabídky ovlivnit cenu produktu (Severová et al., 2016). Brčák doplňuje, že v podmínkách dokonalé konkurence vystupuje mnoho firem, které jsou příjemcem ceny, a tak firma může prodat libovolné množství za tržní cenu P a platí $MR(Q) = AR(Q) = P$. Tato rovnost existuje jen v dokonalé konkurenci, cena je zde fixní a nemění se s rostoucím objemem produkce (mezním příjmem) (Brčák et al., 2013). Mikoláš dodává, že dokonalá konkurence je ideální stav a teoretické východisko pro reálné úvahy (Mikoláš, 2005).

Srpová uvádí, že dokonalá konkurence patří mezi ty nejpropracovanější modely tržní struktury v rámci teorie firmy. Dalšími typickými aspekty dokonalé konkurence jsou: volný vstup i výstup z trhu, mezi konkurenty panuje dokonalá informovanost o cenách, všechny statky jsou homogenní (produkt, který je firmami nabízen, je stejně dostupný a výrazně se neliší) a cílem firem je maximalizace zisku, naopak cílem spotřebitelů je maximalizace užitku (Soukupová, 2002). Všichni autoři se shodují, že dokonalá konkurence patří mezi modely tržní struktury, jež slouží coby teoretické východisko pro zkoumání ostatních forem tržních struktur.

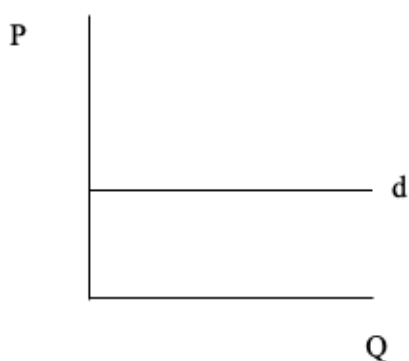
Nedokonalou konkurenci můžeme pozorovat jak ze strany výrobců, tedy prodávajících, tak ze strany spotřebitelů (nakupujících) (Brčák et al., 2020). V této práci se dále zaměřuji na nedokonalou konkurenci ze strany nabídky.

Nedokonalou konkurencí rozumíme takový trh, kde je omezený počet firem, přičemž alespoň jedna z nich může ovlivnit, tedy stanovit libovolně, cenu svého výstupu (Brčák et al., 2013).

Firma v dokonalé konkurenci se setkává s dokonale elastickou poptávkou po svém zboží, naopak firma v nedokonalé konkurenci čelí klesající poptávkové křivce (Frank a Bernanke, 2003).

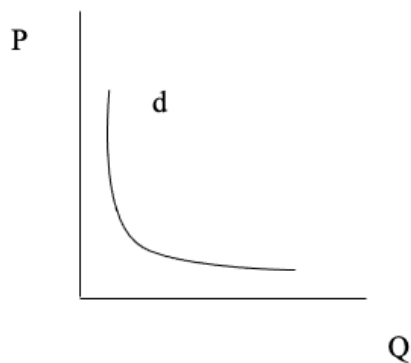
Rozdíl mezi dokonalou a nedokonalou konkurencí je snadno rozpoznatelný z následujících grafů individuální poptávky.

Graf č.1 Individuální poptávka v dokonalé konkurenci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf č.2 Individuální poptávka v nedokonalé konkurenci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

V tržním prostředí dokonalé konkurence je rovnovážná tržní cena určena průsečíkem nabídkové a poptávkové křivky. Křivka poptávky pro dokonalou konkurenci je vodorovná přímka ve výši tržní ceny: firma sama určuje cenu produktu, přičemž nemá žádný důvod cenu zvyšovat nad tržní ceny, protože kdyby tak udělala, nic by neprodala. Naopak je tomu u nedokonalé konkurence, kde zvýšení ceny produktu může vyvolat nespokojenost nakupujících, což znázorňuje klesající poptávková křivka, jak můžeme vidět v grafu č.2 (Frank a Bernanke, 2003).

V nedokonalé konkurenci rozlišujeme tři základní formy konkurence: monopol, monopolistickou konkurenci a oligopol (Severová et al., 2016). Struktura nedokonalé konkurence je podrobně rozepsána v následující části.

Klasifikaci podmínek existence jednotlivých forem konkurence vyjadřuje následující tabulka:

Tabulka č.1 Tržní struktury

		Počet a velikost firem	Charakteristika produktu	Vstup a výstup do a z odvětví
Dokonalá konkurence		Mnoho malých firem	Homogenní	Snadný
Nedokonalá konkurence	Monopolistická konkurence	Mnoho malých firem	Diferencovaný	Snadný
	Oligopol	Málo firem	Diferencovaný nebo specifický (bez substitutů)	Částečné bariéry
	Monopol	Jedna firma		Uzavřený

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

3.4.1 Monopol

Slovo monopol je složenina řeckých slov monos (jeden) a polein (prodávat), tedy jeden prodávající. Mluvíme-li o monopolu ze strany poptávky nikoli nabídky, používáme výraz monopson (Jurečka, 2018).

Dle Soukupové můžeme monopol chápat jako opak dokonalé konkurence, kde na monopolním trhu je jediný nabízející subjekt (jediný prodávající v dané oblasti sektoru trhu). Existence monopolu znamená neexistenci konkurence (Soukupová, 2002). Je tomu tak, protože se jedná o jedinou firmu nabízející produkt bez blízkých substitutů (Severová et al., 2016).

Monopol, kdy nabídku celého odvětví zajišťuje jediný výrobce, označujeme jako monopol čistý nebo monopol absolutní. Jediný nabízející na trhu také znamená, že firma může v daném okamžiku rozhodovat o výši ceny produktu nebo o velikosti produkce výstupu, přičemž nelze tyto skutečnosti provádět najednou. Ve většině případů firma volí druhou variantu, která umožňuje maximalizovat zisk, což vede k optimalizaci výstupu, od kterého odvozuje, jak vysoká bude tržní cena, jež si stanovuje sama. (Soukupová, 2002).

Dle Jurečky je podmínkou existence monopolu existence bariér při vstupu na trh. Tyto bariéry tvoří zdroj monopolní síly. Mezi základní bariéry při vstupu na trh patří překážky

administrativního typu (patenty znemožňující napodobování, udělování licencí, státní monopoly atd.), přírodní bariéry (vstupu brání nepřístupnost k potřebnému přírodnímu zdroji), ekonomické bariéry (rozměr trhu ve vztahu s rozměrem firmy, příliš vysoký objem kapitálu firmy), nebo bariéry psychologické povahy (silná loajalita kupujících již k existující firmě) (Jurečka, 2018).

Tyto bariéry Frank a Bernanke nazývají jako čtyři zdroje tržní síly, díky kterým má firma možnost navýšit cenu bez následků ztráty celého trhu, ovšem musí jako jediná ovládat výrobní vstupy, vlastnit patenty či licence nebo dosahuje úspor z rozsahu, které jsou nejdůležitější a zároveň nejtrvalejší ze všech zmíněných činitelů. Díky úsporám z rozsahu dokáže firma snížit průměrné náklady na jednotku výroby s růstem objemu výroby. Tržní sílu dále definují jako *schopnost firmy zvýšit cenu bez ztráty odbytu* (Frank a Bernanke, 2003, s. 237).

Jurečka pak uvádí tři zdroje neefektivnosti této tržní struktury: monopol produkuje neefektivní objem produkce, využívá své moci k neracionální alokaci zdrojů a nepodporuje zvyšování efektivnosti produkce (Jurečka, 2018).

Příkladem tržní struktury čistého monopolu jsou například karty Magic. Ke hře je třeba balíček karet, které jsou pod ochranou autorských práv a koupit se dají pouze od jejich autorů. Doteď nikdo nepřišel s podobným nápadem, a tak je firma cenovým tvůrcem svého produktu a nemá v tomto odvětví žádného konkurenta (Frank a Bernanke, 2003).

3.4.2 Monopolistická konkurence

Jak nám název této tržní struktury napovídá, jedná se model s prvky monopolu a dokonalé konkurence.

V řadě věcí se přibližuje dokonalé konkurenci s příměsí charakteristických znaků konkurence nedokonalé. Základními charakteristikami monopolistické konkurence jsou: diferenciovaný produkt (týká se nejen produktu, ale i umístění firmy, kvalitou služeb aj.), větší počet subjektů na trhu (malé a střední firmy, které tržní cenu ovlivňují jen málo), dobrá informovanost na trhu, existence rizika na trhu a existující bariéry při vstupu na trh i při výstupu z něj (Brčák et al., 2020). Bariérou při vstupu na trh může být pro začínající firmu například získávání si nových zákazníků nebo vhodná forma reklamy a propagace (musí zvolit vhodnou marketingovou strategii), což s sebou nese další finanční náklady.

Dle Holmana je podstatnou vlastností monopolistické konkurence otevřenost trhu a neexistující bariéry při vstupu na trh, což vede k tomu, že na trh může kdykoli přijít nový konkurent. Následkem je tendence k nulovému ekonomickému zisku (Holman, 2016).

Příkladem monopolistické konkurence jsou například čerpací stanice (Frank a Bernanke, 2003). Dalším příkladem mohou být například restaurace, kadeřnictví a jiné maloobchody a služby.

„Monopolistická firma v určitém velmi omezeném smyslu může být cenovým tvůrcem. Z tohoto hlediska připomíná monopol, ale s tím rozdílem, že individuální poptávková křivka po produkci firmy není totožná s tržní poptávkovou křivkou po produktu celého odvětví“ (Soukupová, 2002, s.292).

Individuální poptávková křivka v modelu monopolistické konkurence je velmi elastická, je ovlivněna rozdílností produktů a také počtem firem v odvětví (Soukupová, 2002).

3.4.3 Oligopol

Oligopol je složenina slov oligo (řecky několik) a poleo (řecky prodávám), tedy několik prodávajících (Jurečka, 2018).

Hlavními charakteristikami oligopolu jsou například:

1. Nabízený produkt je buď homogenní nebo heterogenní, ale substituční
2. Firma nabízející produkt ovlivňuje tržní poptávku a nabídku celého odvětví, a to změnou množství nebo změnou ceny
3. Existují určité bariéry při vstupu nových firem (vysoké náklady kapitálu na zavedení nové firmy, patentová omezení, úmluvy a dohody mezi již existujícími firmami)
4. Firmy mohou provádět odhady o akcích a reakcích ze stran konkurentů (Brčák et al., 2020).

Jurečka uvádí, že v oligopolním odvětví se jedná sice o menší počet firem, zato jsou ale často velké. Není to ale podmínkou. Jedná se o firmy jakou jsou například obchody s potravinami, banky (bankovní oligopol), pojišťovnictví, ale také firmy v národním prostoru české ekonomiky (Jurečka, 2018).

Tržní struktura oligopolu je specifická tím, že se firmy na konkurenčním trhu vyskytují sice v malém počtu, panuje mezi nimi velká míra závislosti (rozhodování o výši ceny za produkt a o jeho množství) avšak jejich produkce tvoří značný podíl na celkové nabídce trhu (Soukupová, 2002).

Dle Jurečky má oligopol dvě hlavní podoby, které se rozlišují dle charakteru produkce, respektive produktu či služeb. Jedná se o homogenní oligopol a diferencovaný oligopol. V prvním případě se jedná o stejný nebo podobný nabízený produkt či službu, v případě druhém o odlišný (Jurečka, 2018). Další formou oligopolu je oligopol s dominantní firmou. Jedná se o takovou firmu, která je silná (dominantní) a je pro ní výhodnější přenechat část trhu (konkurenční lem či okraj) slabším konkurentům, kteří nejsou schopni svými rozhodnutími ovlivnit trh a větší část trhu si ponechá a nadále se chová jako monopol (Brčák et al., 2013).

Soukupová jako příklad oligopolu uvádí vysílací stanice Česká televize a Nova. Při tvorbě televizního programu musí obě stanice brát v úvahu svého konkurenta (konkurenty) avšak snaží se zaujmout diváky lákavějším programem (Soukupová, 2002).

3.5 Analýza okolí

Analýza okolí se zaměřuje na faktory působící v okolí firmy a ovlivňují (budou ovlivňovat) její strategické postavení, dále se soustřeďuje na makrookolí a mikrookolí a na vazby mezi nimi. Rozsah okolí se díky neustálému rozvoji vědy, techniky, komunikaci, informačním systémům atd. stále rozšiřuje (Sedláčková a Buchta, 2006).

„Okolí má velmi komplexní charakter. Komplexnost je dána množstvím a rozmanitostí vnějších faktorů“ (Sedláčková a Buchta, 2006, s.15).

Okolí rozdělujeme na vnitřní a vnější okolí. Vnitřní okolí je spojováno se silami a vlivy uvnitř podniku, které mají specifické dopady na řízení firmy. Vnější okolí dále dělíme na mikrookolí a makrookolí. Faktory mikrookolí mohou firmu ovlivnit, zatímco makrookolí zahrnuje faktory, které sice působení podniku neovlivní, ale působí na něj. Jedná se o faktory, které jsou dané a nezávisí na působení podniku (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Identifikaci okolí provádíme na základě analýz, díky kterým zkoumáme faktory, vazby a souvislosti mezi nimi. Sedláčková a Buchta dále uvádějí, že je velice důležité brát v potaz analýzy současného i minulého stavu firmy, aby bylo možné provést analýzu (prognózu) budoucího vývoje firmy kvalitně (Sedláčková a Buchta, 2006).

Analýzu makrookolí můžeme provést pomocí PEST analýzy. Postupem času se toto zkoumání rozšířilo o legislativní a environmentální (ekologické) faktory a my se tak nyní můžeme setkat s pojmem PESTEL nebo také PESTLE (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Jednotlivé analýzy jsou podrobněji rozepsané v následujících kapitolách.

3.5.1 SWOT analýza

SWOT analýza je typem strategické analýzy stavu firmy (podniku či organizace) a patří mezi nejvíce využívané základní metody. Tuto metodu analyzování vytvořil Albert Humphrey, který chtěl identifikovat nedostatky společností a vytvořit pro ně nový systém řízení změn. Původně se tato týmová metoda pro plánování jmenovala SOFT analýza, poté ji přepracoval na dnes již známou SWOT analýzu (Grasseová et al., 2010). Tato analýza se proslavila díky své jednoduchosti, nekomplikovanosti a rychlému řešení (Hučka, 2011).

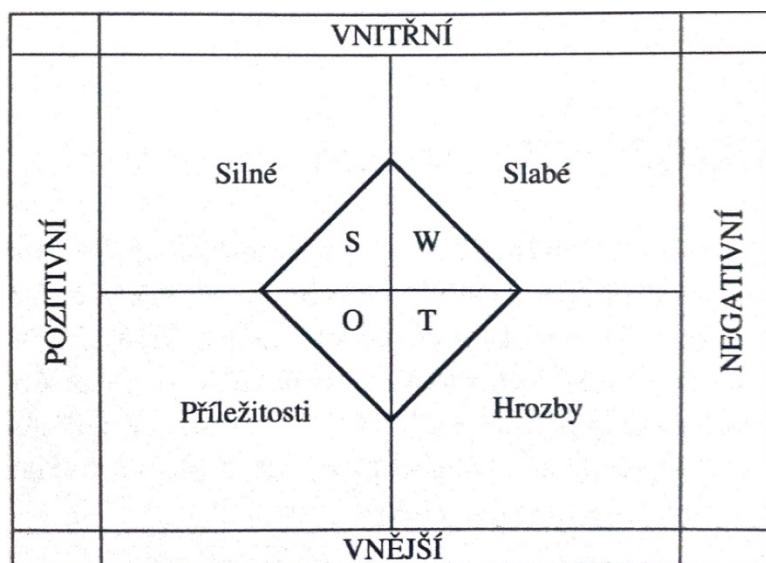
Grasseová definuje SWOT analýzu jako „jednu z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace nebo její části, kdy na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) jsou generovány alternativy strategií“ (Grasseová et al., 2010, s.296).

SWOT analýza posuzuje vnitřní a vnější okolí určitého podniku. Název je zkratkou čtyř kategorií faktorů zkoumaného okolí. Jedná se o silné (Strong) a slabé stránky (Weaknesses), které analyzují vnitřní prostředí, a dále pak příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), které se vztahují na analýzu vnějšího (externí) prostředí (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Všechny tyto kategorie tvoří logický rámec, díky kterému můžeme systematicky zkoumat vnitřní přednosti a slabiny, vnější příležitosti a ohrožení a v neposlední řadě slouží i k vyslovení základních strategických alternativ (Horáková, 2001).

Při zpracovávání SWOT analýzy je nezbytné si vytyčit účel využití, tedy k čemu nám zpracovaná data poslouží. Hlavními důvody ve většině případů jsou: SWOT analýza slouží jako podklad pro definování vize nebo pro zformulování strategických cílů, nebo jako identifikátor kritických oblastí (Grasseová et al., 2010).

Obrázek č.1 Podstata SWOT analýzy



Zdroj: Dvořáček, 2012

K zpracování SWOT analýzy je třeba nejprve provést analýzu externí a analýzu interní, které se pak stávají podklady k zpracování SWOT analýzy. Externí analýza zahrnuje analýzu okolí (společnost, hospodářství, ekologie, technologie atd.), tržní analýzu (velikost trhu, vývoj trhu, komunikace, ceny, poptávka a nabídka atd.) a trendy (export, import, HDP, vývoj obyvatelstva atd.). Interní analýza je analýza firmy samotné (silné a slabé stránky, konkurence, vztahy se zákazníky, finance) (Tomek a Vávrová, 2009).

SWOT analýzu by měl vždy provádět zkušený manažer, se zpracováním jsou spjata určitá omezení a určité standardy (Horáková, 2001).

Veber a kol. uvádějí čtyři různé zjednodušené varianty přístupů:

Přístup S–O: silné stránky a příležitosti

Přístup W–O: vytěsnění slabých stránek pomocí příležitostí

Přístup S–T: pomocí silných stránek vytěsnit hrozby

Přístup W–T: snaha o vyřešení nepříznivé situace i za cenu likvidace části organizace (Veber et al., 2009).

„Pokud se bude podnik z jakýchkoliv důvodů zabývat pouze rozбором svých vnitřních stránek, potom budeme hovořit o S–W analýze. Pokud bude provádět pouze rozbor faktorů vnějšího prostředí, tedy pouze rozbor příležitostí a ohrožení, potom budeme hovořit o O–T analýze“ (Horáková, 2001, s.40-41).

Výstupem SWOT analýzy je matice, kterou nazýváme TOWS. Tato matice slouží k podrobnějšímu rozboru a vymezení strategií (Jakubíková, 2013).

Tabulka č.2 Matice TOWS výsledků SWOT analýzy

	Silné stránky (S) Seznam: 1... - 10...	Slabé stránky (W) Seznam: 1... - 10...
Příležitosti (O) Seznam: 1... - 10...	Strategie (SO) ofenzivní přístup maxi – maxi Komparativní výhoda, využívat souladu zdrojů a poptávky	Strategie (WO) opatrný přístup mini – maxi investice do produktů, sklizení, kooperace
Hrozby (T) Seznam: 1... - 10...	Strategie (ST) maxi – mini mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb	Strategie (WT) mini – mini ustupovat, dělat kompromisy, odejít

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Podrobné hodnocení jednotlivých kritérií provádíme pomocí váhy 1-5, dále jsou kritéria vyhodnocována pomocí škál v rozmezí -10 až +10, kdy 0 symbolizuje nezařazené kritérium ani mezi slabé ani mezi silné stránky (Jakubíková, 2013).

Dalším výstupem SWOT analýzy je matice EFE (external forces evaluation). Úkolem této matice je hodnocení vnějšího prostředí, a to z příležitostí a hrozeb, které mají vliv na strategické chování firmy (Jakubíková, 2013).

Tabulka č.3 Matice EFE

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
Příležitosti				
1.				
2.				
...				
Hrozby				
1.				
2.				
...				
Součet		1,00		Σ

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Závěrem je třeba zmínit matici IFE (internal forces evaluation), která je výstupem hodnotícím vnitřní prostředí, a to z faktorů silných a slabých stránek, které mají vliv na

strategické chování firmy. Její podoba je identická matici EFE akorát s rozdílem podstaty hodnocení. V matici IFE hodnotíme silné a slabé stránky (Jakubíková, 2013).

3.5.2 PEST

PEST analýza představuje analýzu makrookolí a jeho celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, ve kterém se firma pohybuje. Faktory z jednotlivých skupin určitým způsobem ovlivňují chování podniku (Sedláčková a Buchta, 2006). Její název je složeninou počátečních písmen jednotlivých faktorů.

Obrázek č.2 Vybrané faktory související s PEST analýzou

<p>Politicko-legislativní faktory Zákony upravující hospodářskou soutěž (antimonopolní zákony) Ochrana životního prostředí Ochrana spotřebitele Daňová politika Regulace zahraničního obchodu, protekcionismus Pracovní právo Politická stabilita</p>	<p>Ekonomické faktory Trendy HDP Hospodářské cykly Devizové kurzy Kupní síla Úrokové míry Inflace Nezaměstnanost Průměrná a minimální mzda Vývoj cen energií</p>
<p>Sociokulturní faktory Demografický vývoj Změny životního stylu Mobilita Úroveň vzdělání Přístup k práci a volnému času</p>	<p>Technologické vlivy Vládní podpora vědy a výzkumu Celkový stav technologie Nové objevy Změny technologie Rychlost zastarávání</p>

Zdroj: Dvořáček a Slunčík, 2012

Politické a legislativní faktory se dotýkají každého podniku a to prostřednictvím typu vlády, cenové politiky, norem, daní nebo zákonů atd. Existence těchto faktorů ovlivňuje firmy samotné a může také výrazně ovlivnit rozhodování o budoucnosti jednotlivých firem (Sedláčková a Buchta, 2006).

Dvořáček a Slunčík do politických faktorů dále zahrnují svobodu tisku, úroveň byrokracie a korupce, regulaci a deregulaci ekonomiky a s ní spojené trendy, pravděpodobné změny v politickém prostředí a závěrem právo a právní předpisy. Dvořáček a Slunčík dělí právní předpisy na základní (obchodní právo, pracovní právo atd) a na specifické (regulace cen a hospodářské soutěže, kontrola znečišťování životního prostředí atd.) (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Mezi sociokulturní (demografické) faktory patří například systém hodnot (spotřeba, šetření, kvalita života), historické pozadí, struktura obyvatelstva (věk, pohlaví, náboženství,

vzdělání, příjmy), množství a kvalita pracovní síly atd. Podstatnou součástí je demografie, čili statistika obyvatelstva ve které pozorujeme změny stavu obyvatelstva (úmrtí/narození, stěhování, změna sociální kultury) (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Výstupem ekonomické podstaty a ekonomického rozvoje státu jsou ekonomické faktory. Vývoj ekonomických trendů významně ovlivňuje rozhodování firem. Mezi tyto faktory patří například míra ekonomického růstu, úroková míra, daňová politika atd. Úspěch firmy je významně ovlivněn právě ekonomickým růstem. Dopady těchto faktorů se zabývá finanční analýza, která je součástí zdrojů podniku (Sedláčková a Buchta, 2006).

Ekonomické faktory rozdělujeme na ty, které se mění v průběhu času (fáze ekonomického cyklu, vývoj cen, hospodářská politika vlády) a ty, které jsou relativně stabilní (celkový charakter politiky, ekonomická úroveň atd.) (Dvořáček a Slunčík, 2012).

V technologicko-technických faktorech mluvíme o využití vědy a technologií. Patří sem například informační a komunikační technologie, metody řízení, výrobní postupy atd. Technologie můžeme dále dělit na základní, klíčové a rodící se. Základními technologiemi rozumíme ty, které může používat jakýkoli podnik (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Cílem této metody není vytvoření obsáhlého seznamu, ale stručného seznamu výše zmíněných faktorů, protože k vlivům se každá firma postaví jinak a bude je jinak řešit. Je důležité vyfiltrovat, které vlivy jsou pro konkrétní firmu signifikantní a důležité. Tato analýza bude významná pro větší podniky, které snadněji ovlivní například zahraniční vztahy nebo demografická struktura společnosti, než podniky malé (Sedláčková a Buchta, 2006).

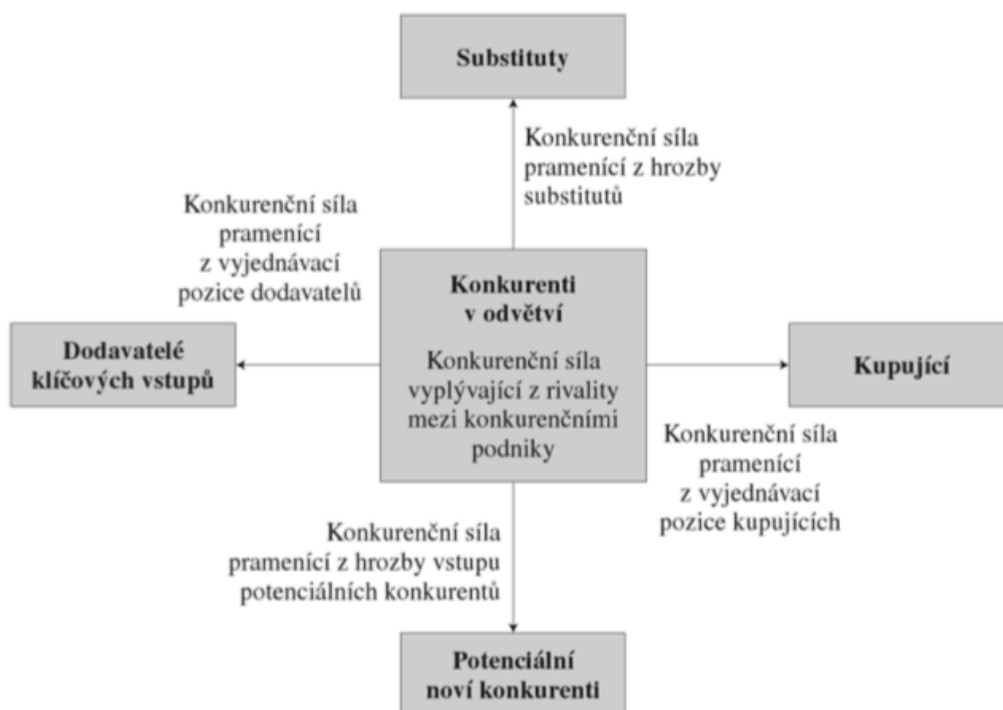
3.5.3 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je významnou součástí analýzy konkurenčního prostředí mikrookolí (jedná se o analýzu blízkého prostředí firmy), který je zaměřený na identifikaci vlivů, které působí na výnosnost odvětví. Tento model je obohacen o nákladový řetězec odvětví, který je ukazatelem pozice firem, které jsou dobré v pozici pro konkurenci a které jsou naopak zranitelné (Sedláčková a Buchta, 2006).

„Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro firmu z hlediska jejího budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny“ (Srpková a Řehoř, 2010, s.131).

Těchto pět sil vyplývá ze soupeření mezi konkurenčními firmami, z rivality substitučních výrobků, z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví, z vyjednávacího vlivu dodavatelů a z vyjednávacího vlivu odběratelů (Srpková a Řehoř, 2010).

Obrázek č.3 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Sedláčková a Buchta, 2006

Dodavatelé jsou velmi vlivným faktorem, např. dodavatelé surovin nebo energie mohou ovlivnit zisky svých odběratelů zvyšováním cen (Sedláčková a Buchta, 2006). Dle Mikoláše existují určité vyjednávací síly, kterými dodavatelé disponují: zvýšení svého stupně konkurence, zjednodušení a harmonizace zpětné integrace, dodávky jedinečných produktů, dodávky polotovarů, jež mají zásadní vliv na finální podobu produktu a opatření, při kterých kupující musí investovat, aby mohl změnit dodavatele (Mikoláš, 2005).

Kupující mohou mít srovnatelně velký vliv jako dodavatelé, ovšem není to pravidlem. Kupující mohou způsobit ztráty zisků firem zejména tlakem na prodávající především v otázkách lepší úrovně kvality výrobků, výhodnějších platebních podmínek, atd. (Sedláčková a Buchta, 2006). Potencionální patová situace může podle Vebera a kol. nastat v situacích, kdy počet dodavatelů i odběratelů (kupujících) je značně limitovaný, což snižuje prostor pro případné vyjednávání v řadě aspektů (Veber et al., 2009).

Dle Srpové je konkurence v odvětví především ovlivněna: „*strategickými tahy a protitahy směřujícími k získání konkurenční výhody*“ (Srpová a Řehoř, 2010, s.131).

Veber a kol. doplňují, že se jedná o řadu faktorů, které ovlivňují intenzitu konkurence. Mezi ty nejčastější patří: počet konkurujících, charakter konkurence, míra růstu trhu, rozmanitost sortimentu atd. (Veber et al. 2009, s.515).

V otázce substitutů je důležité zmínit potřeby a jejich uspokojování v daném odvětví. Pokud se nějaký substitut stane (např. díky ceně) pro kupující zajímavějším, kupující substitut upřednostní. Jako příklad Sedláčková a Buchta uvádějí prodejce brýlí, kteří si budou konkurovat s výrobcí kontaktních čoček. (Sedláčková a Buchta, 2006).

„*Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví*“ (Porter et al., 1994, s.24).

Pro nově vstupující (potencionální) konkurenty bude rozhodující jaké budou při vstupu na trh existovat bariéry (vládní rozhodnutí a jiné legislativní zásahy, diferenciovaný produkt), které se u jednotlivých odvětví liší (Veber et al., 2009). Sedláčková a Buchta mezi základní vstupní bariéry řadí úspory z rozsahu, technologie a speciální know-how, znalost značky a oddanost zákazníků, kapitálová náročnost, legislativní opatření a státní zásahy atd. (Sedláčková a Buchta, 2006). Ohrožením v tomto případě chápeme vstup nového konkurenta, který se snaží získat podíl na trhu, což může vést k růstu nákladů a tím způsobeném snížení ziskovosti (Porter et al., 1994).

3.6 Finanční analýza

Finanční analýza představuje součást analýzy zdrojů, jejímž cílem je zanalyzovat finanční pozici firmy, a to pomocí ekonomických ukazatelů (kapitál, likvidita, zisk, toky peněz atd.). Lze jí také využít pro analýzu minulého (ex post) i budoucího (ex ante) vývoje (Sedláčková a Buchta, 2006).

Definice finanční analýzy dle Sedláčka zní: „*Finanční analýza podniku je pojímána jako metoda hodnocení finančního hospodaření podniku, při které se získaná data třídí, agregují, porovnávají mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj*“ (Sedláček, 2007, s.3).

Dle Vebera a kol. jsou podstatou finanční analýzy ukazatelé, které mohou být vyjádřeny jak v peněžních jednotkách, tak v procentech. Většinu těchto ukazatelů poskytuje účetnictví dané firmy, zejména rozvaha a výkazy zisků a ztráty (Veber et al., 2009).

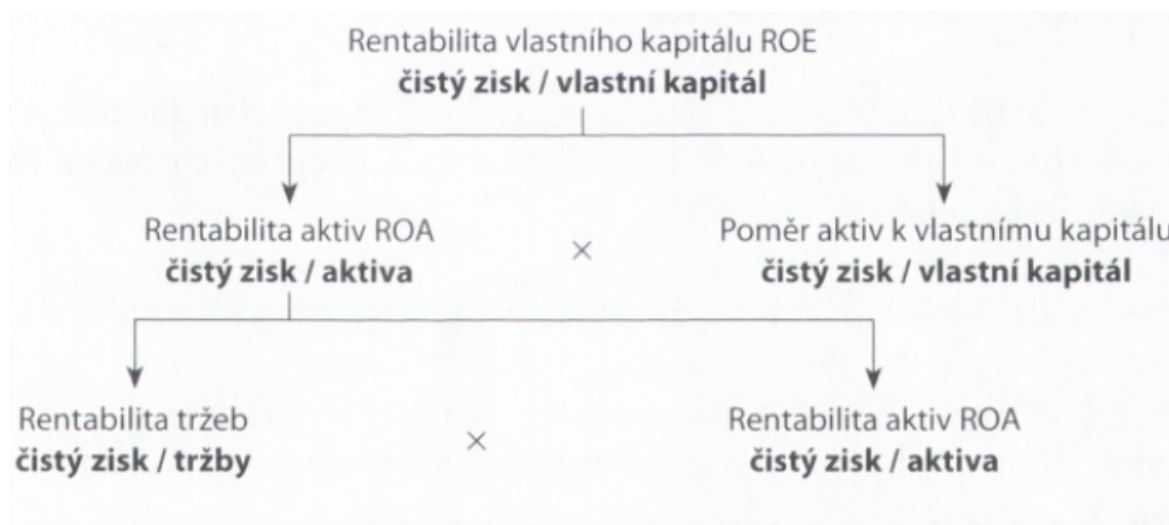
Mezi nejdůležitější cíle této analýzy dle Sedláčka je posouzení vlivu vnitřního

i vnějšího prostředí podniku, analýza dosavadního vývoje podniku a analýza budoucího vývoje (výběr lepší varianty), analýza vztahů mezi ukazateli a následná interpretace výsledků všech těchto ukazatelů vedení podniku (Sedláček, 2007).

Veber a kol. považuje za nejrozšířenější typy ukazatelů vertikální analýzu, horizontální analýzu, analýzu poměrových ukazatelů a ukazatele naplňující pyramidový rozklad (Veber et al., 2009, s.544).

Vertikální analýza má za úkol analyzovat vnitřní struktury rozvahy a výkaz zisků a ztrát (např. podíly majetku/oběžných aktiv aj. na aktivech). Horizontální analýza porovnává jednotlivé položky výkazů v čase, přičemž se nejčastěji používají výkazy z posledních tří let. Poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma položkami výkazů, mezi kterými existuje souvislost, a to pomocí jejich poměru. Řadíme zde rovněž ukazatele rentability (výnosnosti), likvidity (platební schopnosti), aktivity, zadluženosti a kapitálového trhu. S těmito ukazateli pracuje tzv. Pyramidový rozklad (Du Pontova analýza) (Veber et al., 2009).

Obrázek č.4 Du Pontova analýza se základem rentability vlastního kapitálu pro další rozklad



Zdroj: Veber a kol, 2009

3.7 Ukazatelé ekonomické výkonnosti

Mezi ukazatele ekonomické efektivity můžeme zařadit příjmy firmy a zisky firmy. Tyto dva pojmy je nutno rozlišovat.

3.7.1 Příjmy

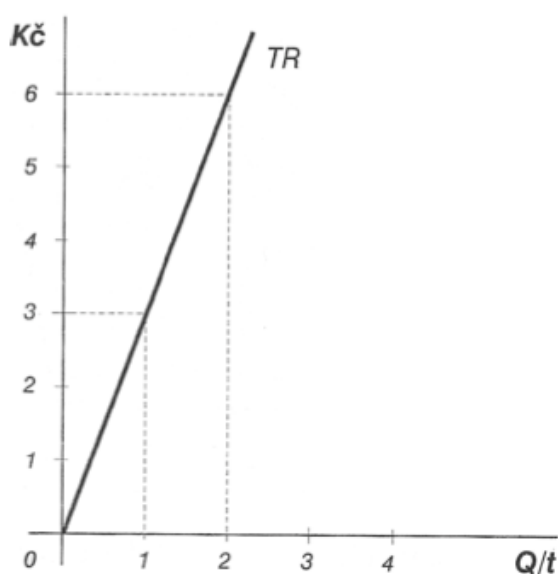
Příjem firmy představuje určitou peněžní částku, kterou firma získá realizací její produkce. Synonymem ke slovu příjmy firmy jsou tržby firmy. Vývoj příjmů (tržeb) závisí na charakteristice tržní struktury, kdy jejich vývoj v dokonale konkurenčním tržním prostředí bude odlišný od vývoje na nedokonale konkurenčním trhu. Příjmy firmy dále dělíme na celkové, průměrné a mezní (Soukupová, 2002).

Celkovým příjmem (TR) chápeme celkovou peněžní částku za prodej výrobků. Objem celkového příjmu vypočítáme násobkem ceny za jednotky a prodaného množství:

$$TR = P \cdot Q$$

V případě dokonalé konkurence bude křivka celkového příjmu v grafickém znázornění konstantou, protože kde ani spotřebitel ani výrobce nedokáže ovlivnit tržní cenu.

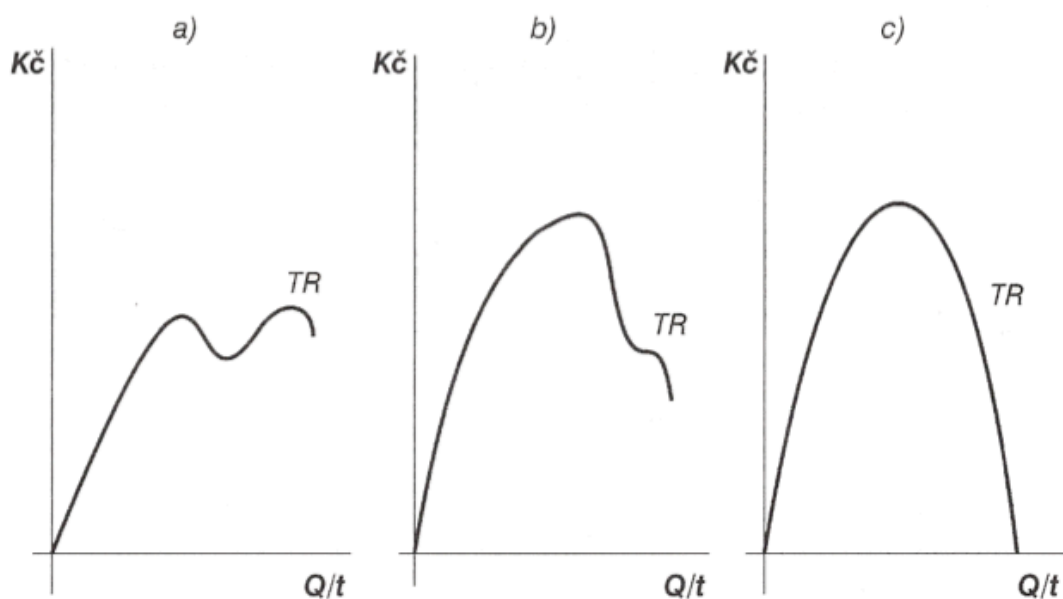
Obrázek č.5 Celkový příjem v podmínkách dokonalé konkurence



Zdroj: Soukupová, 2012

V podmínkách nedokonalé konkurence, kde je omezen počet firem a kupující a prodávající (i oba současně) mohou ovlivnit tržní cenu, se nám objevují různé varianty, kdy tvar křivky ovlivňuje elasticita poptávky. Situace rovněž komplikuje pohyblivost ceny, jež s narůstajícím výstupem klesá

Obrázek č.6 Varianty funkce celkových příjmu v podmínkách nedokonalé konkurence



Zdroj: Soukupová, 2012

3.7.2 Zisky

Zisk je základním cílem každé firmy, a proto by firma měla realizovat takový výstup, aby docílila maximalizace zisku (Brčák et al., 2020).

Soukupová uvádí, že v případě, kdy firma chce dosáhnout maximalizace zisku, může toho dosáhnout minimalizací nákladů společně s maximalizací příjmů (Soukupová, 2002).

Zisk vypočteme jako rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými náklady.

$$\pi(Q) = TR(Q) - TC(Q),$$

kdy $\pi(Q)$ je ekonomickým ziskem firmy, $TR(Q)$ celkovým příjmem firmy a $TC(Q)$ celkovými náklady firmy (Brčák et al., 2020).

Při výpočtu maximalizace zisku hledáme maximum funkce zisku, kdy podmínkou pro extrém je její nulová derivace. Výpočet vypadá následovně:

$$\pi' = 0$$

$$(TR - TC)' = 0$$

$$MR - MC = 0$$

$$MR = MC$$

Výraz $MR(Q) = MC(Q)$ vyjadřuje vztah, kdy firma maximalizuje svůj zisk (Brčák et al., 2020, s.149)

Zisk rozdělujeme na účetní zisk a ekonomický zisk. Účetní zisk vypočítáme odečtením příjmů a ekonomických nákladů. Jedná se o ekonomické náklady, které byly vynaloženy na nákup výrobních faktorů. Ekonomický zisk vypočítáme odečtením příjmů a ekonomických nákladů, kdy jejich výše je součet explicitních a implicitních nákladů. Jinými slovy ekonomický zisk lze vypočítat jako rozdíl mezi účetním ziskem a dosažitelných alternativních výnosů ze všech firmou vlastních zdrojů (Soukupová, 2002).

$$\text{Účetní zisk} = \text{TR} - \text{explicitní náklady}$$

$$\text{Ekonomický zisk} = \text{TR} - \text{explicitní náklady} - \text{implicitní náklady.}$$

Z hlediska mikroekonomie firmy zajímá ekonomický zisk.

4 Vlastní práce

4.1 Představení firmy IKEA

IKEA je švédská firma zabývající se prodejem levného nábytku a doplňků do domácnosti. Ve svém oboru patří mezi lídry na trhu, a to nejen v České republice, ale celosvětově. Úspěch tkví v prodeji nadčasového nábytku a doplňků severského designu za přijatelnou cenu. V obchodních domech se zákazník nejen může vystaveným nábytkem inspirovat, ale může si jej také vyzkoušet. Obchodní domy nabízejí také dětské koutky a restaurační zařízení.

Společnost vznikla roku 1943, když bylo Ingvarovi Kampradovi, jejímu zakladateli, teprve 17 let. Název IKEA je akronym vytvořený ze zakladatelových iniciál (IK) a počátečních písmen farmy Elmtaryd a vesnice Agunnaryd (EA), kde Ingvar vyrůstal.

S účinností od 1.1. 2003 zápisem do obchodního rejstříku vedeného u Městského soudu v Praze vznikla společnost s ručením omezeným IKEA Česká republika, s.r.o. a to v důsledku rozdělení společnosti IKEA Česká republika, spol. s.r.o. na dvě společnosti Inter IKEA Centre Česká republika, s.r.o. a IKEA Česká republika, s.r.o. Obchodní domy v České republice můžeme najít v Praze, Brně a v Ostravě (Justice, 2015).

Vizí IKEA je: „*Vytvářet lepší každodenní život pro co nejvíce lidí*“ (IKEA, 2020).

4.1.1 Historie IKEA

Zakladatel společnosti IKEA Ingvar Kamprad se narodil 30. března 1926 v malé provincii na jihu Švédska (Astrum People, 2019). Jeho původ sahá ale až na území České republiky díky jeho babičce Francis, která pocházela z Radonic v Ústeckém kraji. (Magdaléna Daňková, 2018).

Ingvar za své schopnosti podnikat může vděčit své babičce. Koncem 19. století zachránila firmu svého muže, Ingvarova dědečka, který firmu přivedl k bankrotu a z důvodu neschopnosti splácet dluhy a hypotéku spáchal sebevraždu. Umění řešit problémy, být vytrvalý a nevzdávat se pak učila svého vnuka (Astrum People, 2019).

Ingvar začal podnikat již ve velmi mladém věku, kdy svým spolužákům prodával nejrůznější věci, od zápalek po tužky, největší úspěch měla ale kuličková pera, která objednával z Paříže.

V 17 letech, roku 1943, přidal Kamprad peníze do akumulovaného kapitálu a otevřel svou IKEA. Peníze pocházely od Kampradova otce, který byl přesvědčen, že je dává na Ingvarovo studium (Astrum People, 2019).

I přestože nábytek hraje prim ve vytváření pohodlného domova, ani na počátku 20. století si ho obyčejní lidé, a to ani ve vyspělých zemích, nemohli dovolit koupit. Dobrý nábytek byl výsadou bohatých, zatímco zbytek byl spokojený s tím, co měl, nebo co si vlastníma rukama vyrobil (Дмитрий Кошельник, 2015).

Mladý podnikatel si toho byl vědom, a proto v roce 1948 přišel s novým nápadem zaměřit se na obchod s nábytkem, který se posléze stal primárním zdrojem zisku pro IKEA. Na začátku 50. let tedy Kamprad koupil ve Švédsku starou továrnu, kterou uzpůsobil výrobě levného nábytku (Astrum People, 2019).

Hlavním problémem při prodeji nábytku byly vysoké ceny výrobců, které bránily dosáhnout zisku. Zakladatel se společně se zaměstnanci rozhodl koupit jednotlivé díly za nízké ceny a sestavit je v samostatné továrně, což snížilo cenu finálního výrobku. Ve stejném roce získal Kamprad svůj první vzorec pro úspěch: „*Je lepší prodat 600 židlí za nízkou cenu, než 60 za velké peníze*“ (Дмитрий Кошельник, 2015).

Tento riskantní krok nemohli nezaznamenat konkurenti, a tak byl Kamprad bojkotován. Švédská Asociace dřevařského a nábytkářského průmyslu byla natolik pobouřena dumpingovými cenami IKEA, že přesvědčila přední dřevařské podniky, aby ukončily s IKEA veškerou spolupráci. Některé nábytkářské komponenty získal Kamprad levně od polských dodavatelů, a právě na tomto kroku vznikla strategie společnosti. Koupě nábytkových komponentů v zemích, kde jsou levnější (Astrum People, 2019).

V roce 1958 se v Älmhultu otevřel první značkový obchod IKEA, kde si lidé mohli nábytek před jeho zakoupením vyzkoušet (Дмитрий Кошельник, 2015).

Na začátku 60. let podnikl Kamprad poznávací výlet do Spojených států amerických, kde poprvé poznal fungování systému Cash and Carry. Tato forma, kde si zákazník zboží koupí a sám odveze, se mu zalíbila. Kromě systému Cash and Carry převzal i strategické umístění obchodu na předměstí, kde kvůli nižším nákladům byla možnost pronájmu velkého parkoviště pro auta. Mezi další vylepšení, aby se snížily přepravní náklady, patřily objednávky jen takového nábytku, který byl připravený k montáži. Celý obsah byl pak zabalen do úsporného plochého obalu. Přeprava nebyla jen levnější, ale i snazší na manipulaci. Obsah balení si zákazníci ale museli sestavit sami, a to díky podrobnému, přehlednému a jednoduchému návodu. Když se ve Švédsku rozmohl prodej automobilů, začal

Kamprad prodávat zákazníkům střešní nosiče pro automobily za nižší cenu. Tato strategie společnosti přinesla dvojnásobný obrat za jeden rok (Astrum People, 2019).

V roce 1963 IKEA expandovala do Norska, o deset let později také do Švýcarska. Následovala Austrálie, Nizozemsko, Francie a USA. V roce 1991 vstoupila IKEA na český trh (Astrum People, 2019).

Na konci 70. let otevřela značka více než 20 obchodů v různých částech světa, od Evropy po Austrálii. Patřily jsem i země jako Saúdská Arábie, Čína, Kuvajt, USA a Velká Británie. Kamprad se rozhodl přesunout své podnikání do jiné země a v roce 1973 se sídlo IKEA přesunulo do Dánska (Дмитрий Кошельник, 2015).

Na počátku 90. let se IKEA připojila k Forest Stewardship Council. Kromě toho společnost představila vlastní vývoj zaměřený na snížení nákladů na dřevo v procesu výroby nového nábytku. V současné době je IKEA podle mnoha organizací (včetně Greenpeace) jednou z nejvíce ekologicky šetrných společností. V polovině 90. let bylo spuštěno nové značkové hnutí zaměřené na ochranu přírody (Дмитрий Кошельник, 2015).

V roce 2000 začala IKEA prodávat zboží na internetu a společnost se rychle rozšířila. Do roku 2003 byl tak populární, že jeho katalog měl největší roční tisk na světě a do roku 2009 byl katalog vydáván ve více než dvou desítkách jazyků. Fenomenální úspěch IKEA učinil Kamprad jedním z nejbohatších mužů na světě na počátku 21. století (Amy Tikkanen, 2021). Zároveň byla oficiálně spuštěna řada dětského nábytku. Určité druhy zboží z této kategorie byly v prodeji po dlouhou dobu, ale nyní měla každá rodina přístup k širšímu sortimentu, což samozřejmě mělo dobrý dopad na prodej. Restaurace značky mají také dětské menu. Tímto způsobem si IKEA vytvořila rezervu na zvýšení prodeje v kategorii, která byla dříve považována za vedlejší produkt.

V tuto chvíli je IKEA jednou z největších značek na světě. Pozice společnosti na mezinárodním trhu vypadá téměř neotřesitelně. Během své historie dokázala IKEA odolat tvrdé konkurenci, světovým krizím a velkým skandálům. Ideologie značky je vynikajícím příkladem toho, jak budovat firemní kulturu. Jeho zakladatel bezpochyby hrál hlavní roli ve vývoji IKEA. Nakonec dokázal vytvořit společnost od nuly, která vydrží jakékoli změny. Činy Ingvara Kamprada jsou skvělým příkladem toho, jak musíte pracovat, abyste si splnili svůj sen (Дмитрий Кошельник, 2015). Kampradova obchodní strategie se stala natolik populární, že je dodnes studována a zkoumána předními podnikateli z celého světa (Astrum People, 2019).

4.1.2 Jedna značka, mnoho společností

Od začátku 70. let začal Kamprad společně se zkušenými právníky rozvíjet koncepci, která v budoucnu společnost ochrání před nepřátelskými převzetími a nadměrným zdaněním. Podle Kamprada měla nová struktura poskytnout určitou imunitu proti jakýmkoli vnějším hrozbám. Za tímto účelem byla vytvořena Nadace Sticing INGKA / Sticing IKEA (Дмитрий Кошельник, 2015).

Správa značky je postavena takovým způsobem, že ani synové Kamprada, kteří podle dokumentů mohou jmenovat vedoucí společností, nemohou žádnou z nich prodat, IKEA proto vždy zůstane v majetku jedné rodiny. Tento systém byl postaven v roce 1982. V roce 1986 Ingvar Kamprad oznámil, že opustí svůj post ve společnosti a nastoupí na pozici konzultanta nadace Sticing INGKA. Generálního ředitele nahradil Anders Muberg, který byl Kampradovým zástupcem po dlouhou dobu (Дмитрий Кошельник, 2015).

Dnes Inter IKEA Holding B.V., se sídlem v Nizozemsku, je holdingovou společností skupiny Inter IKEA Group v čele s generálním ředitelem Jonem A. Ringem. Na Správu Inter IKEA Holding B.V. dohlíží dozorčí rada (IKEA, 2020).

Inter IKEA Systems B.V. je celosvětový franšízista IKEA a majitel IKEA Concept. Skládá se ze tří hlavních oblastí podnikání: franšízy, sortiment a zásobování. IKEA je franšízové podnikání. To znamená, že mnoho lidí a společností s různými vlastníky pracuje pod jednou značkou IKEA, která se věnuje jedné vizi IKEA: vytvářet lepší každodenní život pro mnoho lidí. Poskytovatel franšízy je odpovědný za neustálý rozvoj konceptu IKEA a zajišťování jeho implementace na nových i stávajících trzích. Franšízanti poskytují cenné vstupy na základě spotřebitelských a tržních poznatků. Franšízový systém umožňuje stálý růst při rozvíjení konceptu IKEA a položení pevného základu pro značku IKEA. Kontinuální růst umožňuje větší úspory z rozsahu. To umožňuje udržovat nízké ceny, a nakonec oslovit mnohem více lidí po celém světě (IKEA, 2020).

Ingka Group je strategickým partnerem ve franšízovém systému IKEA, která provozuje 378 obchodních domů IKEA ve 30 zemích (Karolína Štuková, 2020).

Nadace Interogo se sídlem v Lichtenštejnsku a založená v roce 1989 je konečným vlastníkem společností Inter IKEA Group a Interogo Holding. Interogo Foundation je Enterprise Foundation (Unternehmensstiftung) s právní subjektivitou podle lichtenštejnského práva. Hlavním účelem Nadace Interogo je zajistit nezávislost a dlouhodobost konceptu IKEA a vlastnit a řídit Inter IKEA Group. Nadace Interogo si také

ponechá finanční rezervu na deštivé dny, kdy měl koncept IKEA v budoucnu čelit vážným výzvám. Interogo Holding, investiční společnost, poskytuje finanční rezervy potřebné k zajištění nezávislosti a dlouhověkosti. Interogo Foundation je subjekt ve vlastním vlastnictví a neexistuje ani nemůže existovat žádný individuální příjemce. Prostředky držené nadací lze použít pouze v souladu s účelem nadace (IKEA, 2020).

4.2 Hlavní konkurenti na českém trhu

Hlavními konkurenty IKEA na českém trhu jsou takové společnosti, které podnikají v odvětví maloobchodního prodeje nábytku a dekorací. Mezi hlavní konkurenty vystupující na tuzemském trhu řadíme XXX Lutz (společně s Kika a Möbelix), Asko Nábytek, Sconto Nábytek a Jysk.

4.2.1 XXX Lutz

XXX Lutz je rakouskou společností a také druhým největším prodejcem nábytku ve světě, jehož obrat se pohybuje kolem 5,1 miliardy EUR. Společnost byla založena v roce 1945 Richardem Seifertem a nyní provozuje přes 320 obchodů ve 13 evropských zemích (XXXLutz, 2021).

XXX Lutz působí na českém trhu od roku 2010. Součástí společnosti je prodejce Kika (od roku 2020) i Möbelix (Aktuálně.cz, 2020). Všechny tyto společnosti zastřešuje společnost XLMX obchodní s.r.o., která je zapsána do obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze.

„Naším záměrem je být jedničkou v každé zemi a na každém místě, kde působíme. Díky otevření dalších sedmi obchodních domů se nám daří k tomuto cíli přibližovat a využíváme synergií, abychom zákazníkům mohli nabídnout ještě více moderních služeb a lepší ceny“ uvedl Walter Müller, jednatel XXXLutz (Aktuálně.cz 2020).

4.2.2 Asko Nábytek

Asko Nábytek je společnost s ručením omezeným, která vznikla dne 27.9.1991 zápisem do obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze. Hlavní obchodní činností společnosti je maloobchodní prodej nábytku, podlah, doplňků a dekorací, textilu a svítidel. Společnost nabízí zákazníkům sortiment nejen moderního designu, ale i nábytek v klasickém provedení a dále zajišťuje dopravu a montáž zakoupených produktů. Svě

pobočky má např. v Praze, Brně, Olomouci a Zlíně. Internetový obchod společnost spustila v roce 2009 (Justice.cz, 2020).

4.2.3 Sconto Nábytek

Sconto Nábytek je německá společnost s ručením omezeným, která byla zapsána do obchodního rejstříku dne 31.12. 1998 vedeného Městským soudem. Sconto Nábytek je dceřinou společností Sconto Europa GmbH se sídlem v Německu. Společnost je maloobchodním prodejcem zaměřeným na prodej nábytku, bytových doplňků a dekorací. Na tuzemském trhu je nyní osm obchodních domů společnosti a to v Praze, Brně, Ostravě, v Liberci, v Českých Budějovicích, v Ústí nad Labem a v Hradci Králové (Sconto Nábytek, 2021).

4.2.4 Jysk

Dánská společnost Jysk byla založena v roce 1979 Lars Larsenem s prvotním zaměřením na prodej povlečení. Na český trh vstoupila v roce 2003, kdy 19.2. byla zapsána do obchodního rejstříku vedeného Městským soudem. V současnosti nabízí kompletní sortiment nábytku, dekorací, textilií aj. pro vybavení domácností. Tradičně se specializuje na prodej matrací a ložního prádla. Svůj sortiment nabízí v 52 zemích po celém světě v cca 2850 obchodních domech a současně prostřednictvím internetových stránek (Justice, 2015).

Rokem výzev a významných skutečností pro všechny (nejen výše zmíněné) společnosti se stal rok 2020, kdy od února z důvodu pandemie koronaviru došlo k omezení provozu a prodeje obchodních domů. Vlivem pandemie poté následovala řada opatření dle nařízení vlády ČR. Lze předpokládat, že dopady těchto opatření proti šíření epidemie zásadně ovlivní výsledek hospodaření a budoucí fungování společnosti, který bude závislý zejména na vnějších faktorech, kterými jsou například: délka uzavření prodejen z důvodu nařízení vlády ČR (jako opatření proti šíření epidemie), rychlost následné obnovy obchodních procesů, způsob, jakým pandemie ovlivní nákupní chování zákazníků a jak se změni konkurenceschopnost. Záchrana pro společnosti byla ochota zákazníků nakupovat online prostřednictvím webových stránek společnosti.

IKEA ve své výroční zprávě, která je dostupná ve sbírce listin, uvádí perspektivy do finančního roku 2021: „*Vstupujeme do nového finančního roku a víme, že koronavirová pandemie hned tak neskončí. Očekáváme další změny ve společnosti, náročnou ekonomickou*

situaci pro vlády a rody, a to všechno bude mít vliv na podnikání a fungování firem“ (Justice.cz, 2020b).

4.3 SWOT analýza

Následující kapitoly budou věnovány SWOT analýze společnosti IKEA. Tato analýza charakterizuje její silné a slabé stránky, hrozby a také příležitosti, které jsou přehledně uspořádány v následující tabulce. Výstupem SWOT analýzy jsou matice IFE a EFE, jež jsou do značné míry subjektivní, ovšem jejich vypovídající hodnota neztrácí na hodnotě.

Tabulka č.4 SWOT analýza IKEA

Silné stránky	Příležitost
Cenová dostupnost Image společnosti Široký sortiment Design produktů Strategické umístění obchodních domů Kombinovatelný nábytek Dětský koutek Katalog Rostlinná jídla	Environmentální myšlení Podpora charity – UNICEF
Slabé stránky	Hrozby
Závislost na subdodavatelích Dodržování výrobních norem Nízká odolnost nábytku Drahá doprava	Konkurenční boj Vysoké požadavky Výkyvy kurzu měn Současná epidemiologická situace

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

4.3.1 Silné stránky

Mezi silné stránky IKEA bezpochybně patří její celková image, design produktů a inspirativní showroomy. Za silnou, lze rovněž považovat vizi společnosti: „Vytvářet lepší každodenní život pro co nejvíce lidí“, jež se IKEA snaží držet a která se v mnohaleté historii firmy nezměnila. Za zmínku stojí i široký sortiment nabízených produktů, jež kromě nábytku, který je zabalen do úsporného balení, díky kterému je snazší jej přepravovat a manipulovat s ním, a dalšího vybavení domácnosti zahrnuje také široké portfolio švédské gastronomických specialit, jež si zákazníci velmi oblíbili a pro mnohé se stal i nedílnou součástí jejich nákupu v obchodních domech IKEA.

IKEA se snaží udržovat přátelské vztahy jak se svými dodavateli, tak i se svými odběrateli (kupujícími). Za zmínku stojí i strategické umístění obchodních domů, model je vždy stejný – dům je postaven na kraji města, aby se lidé mohli dopravit veřejnou dopravou nebo zaparkovat na rozsáhlém parkovišti. Dalším hitem IKEA je velice známý papírový katalog, který letos vyšel již po sedmdesáté – letos poprvé pouze v elektronické podobě. Za zmínku stojí i řada ocenění společnosti, mezi která patří například Mastercard Obchodník roku 2019, Red Dot Awards 2019, Good Design Award 2017 (patří mezi nejstarší a nejprestižnější ocenění v odvětví) atd., IKEA oceňují ale i rodiny s dětmi, pro které jsou obchodní domy vybaveny dětským koutkem. Dále zařazení tzv. „plant based“ jídel do restauračního zařízení nebo také originalitu a kombinovatelnost nábytku.

4.3.2 Slabé stránky

IKEA je závislá nejen na subdodavatelích, u kterých se mohou lišit standardy kvality produktu v závislosti na místě, kde byl onen produkt vyroben (kvalita produktů není na všech místech stejná) (Adam, 2011). IKEA je globální společností, proto sledování vývoje legislativy, zejména výrobních norem v rámci jednotlivých zemí na jejichž trzích působí může být obtížné dodržovat. Dalším slabým článkem je nízká odolnost nábytku, která je způsobená výrobním materiálem, kterým je převážně dřevotříska. Příliš vysoká cena za dopravu zboží při objednání online byla často zmiňována v rámci dotazníkového šetření a lze ji proto rovněž považovat za slabinu.

4.3.3 Příležitosti

IKEA má velmi dobře fungující webové stránky, avšak trendy a očekávání uživatelů se dynamicky vyvíjí, proto je nutné udržet, či ještě lépe rozvíjet jejich úroveň. IKEA by rovněž měla i nadále prohlubovat spolupráci a podporu charitativních organizací, mezi které patří např. UNICEF nebo organizace starající se o životní prostředí a tzv. „zelené myšlení. IKEA si na ekologii potrpí, mezi nejnovější úspěchy patří vyřazení plastových výrobků na jedno použití (brčka, talíře, kelímky, příbory, míchátko na nápoje, pytlíky na led, pytle na odpad a papírové talíře a kelímky potažené plastem). Vzhledem k tomu, že ekologicky smýšlejících zákazníků přibývá, měla by se usilovat o identifikaci dalších oblastí zejména v oblasti dodavatelské a také výroby produktů, kde by „zelený“ přístup mohla dále rozvíjet.

4.3.4 Hrozby

Do této skupiny můžeme zařadit neustálý konkurenční boj s ostatními společnostmi, nebo i rostoucí náročnost požadavků zákazníků a snaha dodržet trendy. Další hrozbou můžou být výkyvy kurzu měn a s tím spojené zhodnocení a znehodnocení měny. Aktuální hrozbou je současná epidemiologická situace a zejména její dopady na spotřebitelské chování, ale také omezení spojená s epidemiologickými opatřeními.

4.3.5 Matice IFE

Tabulka č.5 Matice IFE

Silné stránky	Váha	Body	Celkem
Cenová dostupnost	0,15	4	0,60
Image společnosti	0,15	4	0,60
Široký sortiment	0,05	3	0,15
Design produktů	0,10	4	0,40
Strategické umístění OD	0,05	3	0,15
Kombinovatelný nábytek	0,05	4	0,20
Dětský koutek	0,10	3	0,30
Katalog	0,05	4	0,20
Rostlinná jídla	0,05	3	0,15
Slabé stránky	Váha	Body	Celkem
Závislost na subdodavatelích	0,05	1	0,05
Dodržování výrobních norem	0,05	1	0,05
Nízká odolnost nábytku	0,05	1	0,05
Drahá doprava	0,10	1	0,10
Celkem	1,00	X	3,00

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Hodnocení 3,00 znamená poměrně vysokou vnitřní sílu společnosti. V silných stránkách dominuje cenová dostupnost a celková image společnosti, v slabých stránkách dominuje drahá doprava.

4.3.6 Matice EFE

Tabulka č.6 Matice EFE

Příležitosti	Váha	Body	Celkem
Charitativní činnost	0,20	3	0,60
Environmentální myšlení	0,20	4	0,80
Hrozby	Váha	Body	Celkem
Konkurenční boj	0,20	2	0,40
Rostoucí požadavky zákazníků	0,15	1	0,15
Výkyvy kurzu měn	0,10	1	0,10
Současná covid-19 situace	0,15	2	0,30
Celkem	1,00	X	2,35

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Dominujícími příležitostmi jsou charitativní činnost a environmentální myšlení společnosti, u hrozeb je to situace spojená s pandemií Covid-19.

4.4 Porterův model pěti sil

Porterovým modelem pěti sil můžeme analyzovat vlivy, které působí na dané odvětví. V následující části bude provedena analýza vlivů dodavatelů, kupujících (odběratelů), stávající konkurence, vlivu substitučních výrobků a služeb a nově vstupujících firem do odvětví.

4.4.1 Dodavatelé

V tomto odvětví je vliv dodavatelů opravdu silný a IKEA si je toho vědoma, proto věnuje vztahům s dodavateli i subdodavateli velkou pozornost. Od roku 2000 využívá kodexu IWAY, který stanovuje minimální požadavky na dodavatele v oblasti ochrany životního prostředí a sociálně-pracovních podmínek. V rámci kontroly dodržování kodexu IKEA provádí ročně tisíce auditů a toto požaduje i po dodavatelích svých dodavatelů. Mezi standardy IWAY patří: prevence dětské práce a podpora mladých pracovníků, ochrana před otročskou prací, právo na svobodu shromažďování, zajištění minimální mzdy a úhrady přesčasů a zajištění bezpečného pracovního prostředí spojeného s prevencí znečištění

ovzduší, země a vody. Při nedodržování kodexu společnost s dodavatelem ukončí spolupráci (IKEA, 2020). To se stalo v roce 2013, kdy IKEA rozvázala spolupráci s Čínskými dodavateli na základě porušení kodexu IWAY.

IKEA preferuje spolupráci s dodavateli, kteří nabízejí materiál z udržitelných zdrojů případně materiály, které jsou recyklovatelné.

4.4.2 Kupující

Silný vliv nemají jenom dodavatelé, ale i odběratelé. Zákazníkem nemusí být nutně konkrétní osoba, může jím být i firma nebo firmy, jež mohou provádět velkoobjemové nákupy např. při zařizování nových kanceláří. Firma musí počítat se stoupajícími nároky zákazníků a přizpůsobit jim nabízený sortiment.

V následujících tabulkách je graficky znázorněna návštěvnost IKEA. Z grafu je patrné, že se návštěvnost obchodních domů v letech 2019-2020 v obou případech snížila. Naopak v grafu č. se rapidně zvýšila návštěvnost webových stránek. Důvodem byla opatření dle nařízení vlády ČR v boji proti koronaviru.

Graf č.3 Vývoj návštěvnosti obchodních domů IKEA v ČR v mil. ročně

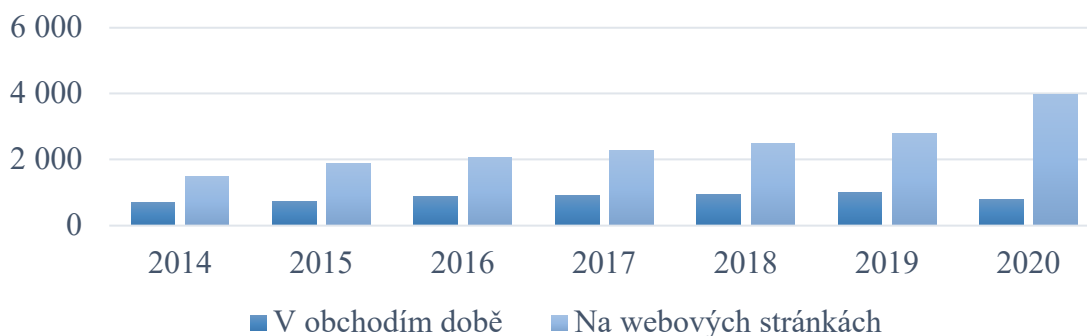


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z grafu je viditelné, že v letech 2014-2016 počet návštěvníků narůstal, v roce 2017 byl počet návštěv obchodních domů menší a pak stagnoval. Vlivem pandemie počet návštěvníků v roce 2019 začal opět klesat.

Graf č.4 Srovnání počtu návštěvníků obchodních domů a webových stránek IKEA celosvětově v letech 2014-2020

Srovnání počtu návštěvníků obchodních domů a webových stránek IKEA celosvětově v letech 2014-2020



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

V návštěvách obchodních domů celosvětově, jak můžeme vidět v grafu č.4, je tomu dost podobně, jako v grafu č.3, kdy v letech 2014-2017 počet návštěvníků rostl, po roce 2017 začal stagnovat a od roku 2019 začal vlivem pandemie klesat. Rapidní nárůst ale zaznamenaly statistiky návštěvnosti webových stránek.

4.4.3 Konkurenti v odvětví

Konkurentů v odvětví je mnoho, mezi ty nejznámější, které vystupují na tuzemském trhu, jsou již zmínění XXXLutz, Asko Nábytek, Sconto Nábytek nebo Jysk Společnost. IKEA je v prozatím na první příčce mezi všemi konkurenty v odvětví, o druhé místo pak soupeří dánský Jysk a rakouský XXXLutz.

Konkurenty v odvětví nejsou jenom výše zmíněné nábytkářské společnosti. Patří sem i regionální malovýrobci (čeští výrobci), kteří jsou spíše žádaní v mimoměstských oblastech.

4.4.4 Substituty

Substituty nemusí být vždy jen výrobky, ale i služby. V tomto odvětví společnosti nabízejí převážně stejný sortiment, navzdory designu – nábytek a bytové doplňky. Čím se ale společnosti liší je nabídka dalších doplňkových služeb, o které si zákazník může ale nemusí požádat. Nejčastější doplňkové služby, které společnosti nabízejí jsou uvedené v následující tabulce.

Tabulka č.7 Doplnkové služby vybraných společností

Služba/Společnost	IKEA	XXXLutz	Asko Nábytek	Sconto Nábytek	Jysk
E-shop	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Členství v klubu	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Nákup na splátky	Ano	Ano	Ano	Při nákupu nad 2000 Kč	Při nákupu nad 2000 Kč
Doprava externím dopravcem a montáž	Od 149 Kč	Zpoplatněno	Nad 5000Kč - zdarma	Zpoplatněno	Zpoplatněno
Poradenství	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Parkování	Zdarma	Zdarma	Zdarma	Zdarma	Zdarma
Zapůjčení dodávky	Ne	Ano	Ne	Ne	Ne
Restaurace	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Mezi další doplňkové služby IKEA patří: Online plánování, 365 dní na vrácení zboží, Klikni a vyzvedni (zboží i IKEA FOOD), šití na přání (povlečení, záclony, závěsy atd.), Druhý život nábytku, zpětný odběr elektrospotřebičů, baterií a akumulátorů atd. (IKEA, 2020).

4.4.5 Potencionální konkurenti

Vstup na konkurenční trh v již takto zaběhlém odvětví s sebou nese jisté bariéry. Tyto bariéry představují například výši kapitálu, který je třeba k založení společnosti, na koupi pozemků, výstavbu obchodního domu, skladů a jiné infrastruktury. Další bariérou může být například problém se zaměstnanci, které je nutno nejdříve řádně překvalifikovat a proškolit. Potencionální konkurent by musel tedy přijít nejen s vysokým kapitálem, ale také se zajímavým a originálním konceptem, kterým by odběratele zaujal.

Závěrem je, že navzdory velice atraktivnímu odvětví nejsou potencionální konkurenti velkou hrozbou, je to způsobeno výše zmíněnými bariérami a dále požadavky v oblasti odborných zkušeností, znalostí a vzdělání.

4.5 Ukazatelé ekonomické výkonnosti

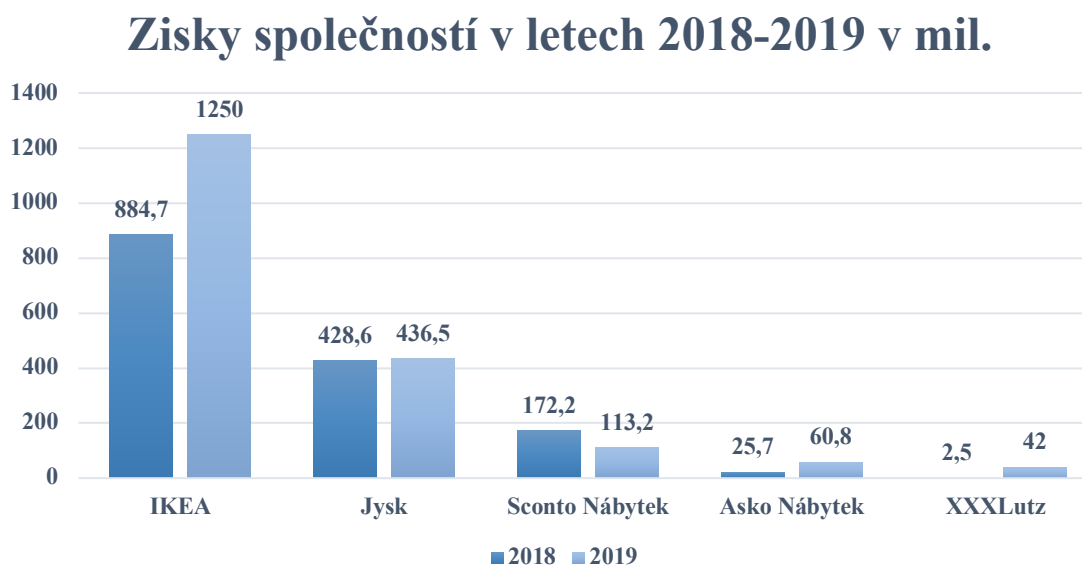
Jedni z ukazatelů ekonomické výkonnosti společnosti jsou výsledek hospodaření a tržby. Ekonomický ukazatel výsledku podnikatelské činnosti za dané období nazýváme výsledek hospodaření, který může být kladného i záporného charakteru. Zisk je kladným výsledkem hospodaření, který vnesl do firmy přírůstek aktiv. Záporný výsledek hospodaření nazýváme ztráta, která je způsobena snížením majetku v aktivech společnosti.

V následujícím textu pomocí grafického znázornění můžeme porovnat zisky a tržby IKEA a její konkurence.

4.5.1 Zisky

Z výsledků grafu č.5 je zřejmé, že v posledních dvou letech je společnost IKEA jedničkou v ziskovosti na tuzemském trhu, kdy v roce 2019 hodnota zisku činila 1,25 mld. Kč. Nejbližším konkurentem společnosti je skandinávský Jysk, který měl ve sledovaném období téměř dvojnásobně vyšší zisky než Sconto Nábytek.

Graf č.5 Zisky společností v letech 2018-2019 v mil.



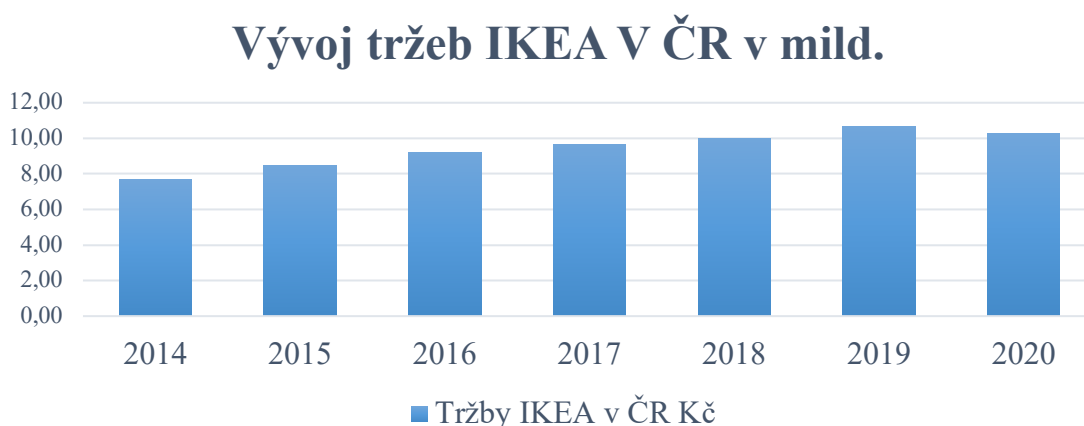
Zdroj: Vlastní zpracování za použití výročních zpráv společností 2018-2019, 2021

4.5.2 Tržby

Nábytkářskému odvětví se na tuzemském trhu daří. Je to viditelné z následujících grafů, kde jsou znázorněny tržby společnosti IKEA a dále pak tržby konkurentů. V obou grafech se jedná o období 2014–2020. Z grafu č. 6 je viditelný každoroční nárůst tržeb IKEA, a to až do roku 2019, kdy tržby dosahovaly částky 10,67 mld. Kč.

Navzdory současné epidemiologické situaci se tržby IKEA za rok 2020 nijak významně nepropadly a měly hodnotu 10,3 mld. Kč.

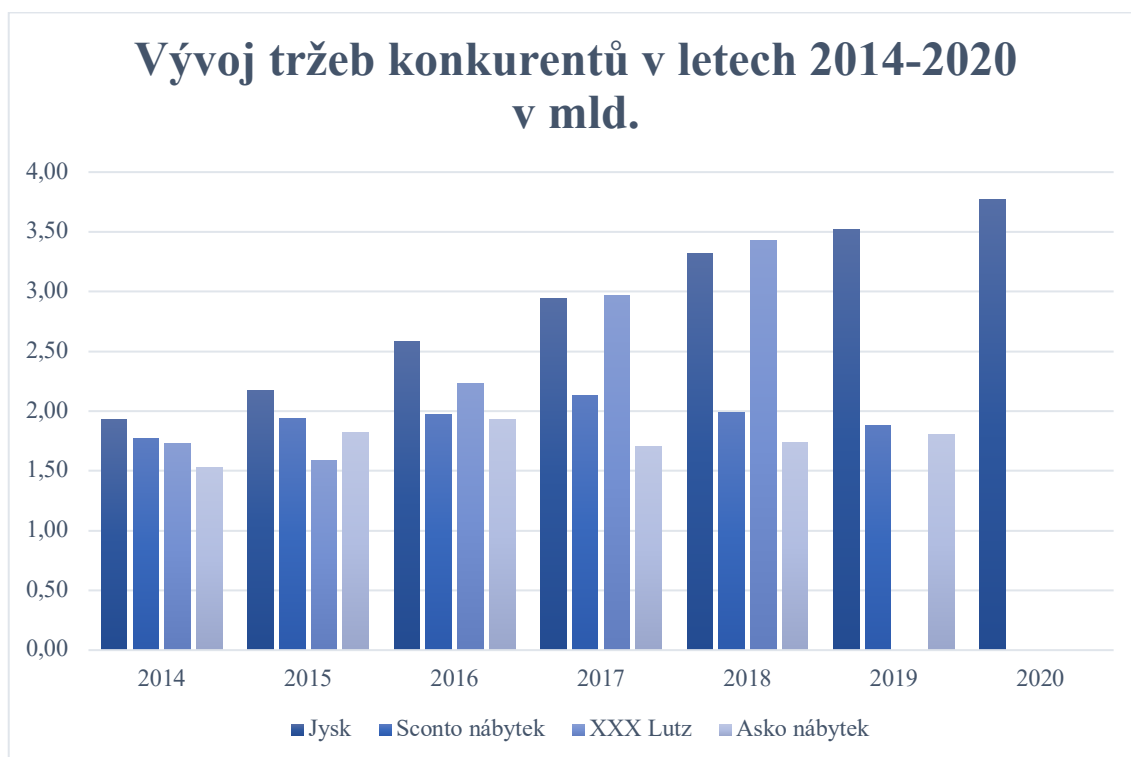
Graf č.6 Vývoj tržeb IKEA v ČR v letech 2014-2020 v Kč



Zdroj: Vlastní zpracování za použití výročních zpráv společnosti 2014-2020, 2021

V následujícím grafu je znázorněn vývoj tržeb konkurentů za posledních 7 let, nejlépe si vedla dánská společnost Jysk, která evidovala každoroční růst tržeb. Maxima dosáhla v roce 2020, kdy tržby dosáhly hodnoty 3,77 mld. Kč. Sconto Nábytek a XXXLutz měli dost podobný vývoj, u XXX Lutz jsou ale tržby od roku 2017 znatelně vyšší. Je tomu tak, protože společnost zastřešuje XLMX obchodní s.r.o., pod kterou spadají další společnosti – Mobelix a Kika. Společnost Sconto Nábytek evidovala nejvyšší tržby v roce 2017 a to v hodnotě 2,1 mld. Kč. Nejhůře si za sledované období vedla společnost Asko nábytek, která v letech 2014–2016 zaznamenala mírný nárůst tržeb, ovšem v roce 2017 došlo k mírnému propadu a v následujících letech tržby stagnovaly. V letech 2019-2020 chybí údaje tržeb některých společností, informace nejsou dostupné.

Graf č.7 Vývoj tržeb konkurentů v letech 2014-2020 v mld.



Zdroj: Vlastní zpracování za použití výročních zpráv společnosti 2014-2020, 2021

4.6 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je jednou z možností, jak provést výzkum veřejného mínění společnosti IKEA. Vnímání společnosti IKEA není možné posoudit jen ze subjektivního hlediska, proto jsem volila tuto formu. Výhodou dotazníkového šetření je, že lze provádět on-line formou, což je nejvhodnější varianta provádění jakéhokoli výzkumu bezkontaktně.

4.6.1 Stanovení cílů šetření

Dotazníkové šetření bylo prováděno za účelem získání dat a jejich následovného zpracování v souvislosti s tématem bakalářské práce. Respondenti byli osloveni prostřednictvím internetového dotazování. V dotazníku bylo položeno 18 otázek, které se zaměřovaly na společnost IKEA a její konkurenci. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 132 respondentů. Dotazníkové šetření bylo vypracováno prostřednictvím Microsoft Forms a bylo zveřejněno v únoru 2021.

Cílem dotazníkového šetření bylo získat podrobné informace o konkurenci společnosti IKEA, jak jí respondent vnímá a jak vnímá konkurenci. První otázky jsou zaměřeny na všeobecné vnímání společnosti:

„Znáte společnost IKEA?“

„Za jakým účelem nakupujete v IKEA?“

„První věc, která Vás napadne, když se řekne IKEA?“

Druhá část dotazníku se věnuje konkurenci IKEA a jak k ní respondent přistupuje. Otázky na sebe logicky navazují.

5 Výsledky a diskuse

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnotit a podrobněji popsat konkurenci a konkurenčního prostředí společnosti IKEA, dále pomocí strategické analýzy SWOT společně s pomocí Porterova modelu pěti sil identifikovat vlivy působící na chod firmy a v poslední řadě pomocí získaných poznatků formulovat případné návrhy opatření k posílení postavení firmy na trhu.

Společnost IKEA řadíme do dominujícího typu nedokonalé konkurence jako oligopol. Společnost odpovídá charakteristice oligopolní tržní struktury, která má malý počet firem ve svém odvětví, velkým stupněm závislosti, diferencovaným produktem a částečnými bariérami při vstupu na trh a při odchodu z něj. Společnost si jako podnikatelský formát zvolila franšízy, které uděluje Inter IKEA Systems B.V., která koncept IKEA rozvíjí.

Na českém trhu v nábytkářském odvětví se nachází 5 nejznámějších maloobchodních prodejců: Jysk, Sconto Nábytek, Asko Nábytek a XXXLutz. Na tuzemském trhu v nábytkářském odvětví se prozatím nevyskytuje tak silná společnost, aby se stala oligopolem s dominantní firmou.

Společnost IKEA navzdory si navzdory konkurenci drží silné postavení, které je ovlivněno nejen díky každoročním prosperujícím finančním výsledkům, ale také svou originalitou a oblíbeností u zákazníků. Společnost se každým rokem snaží zdokonalovat, vylepšovat nedostatky a vyhovět náročnosti a požadavkům kupujících a vytváří nové produkty, které jsou inovativní a zároveň nezatěžují životní prostředí. Know-how společnosti IKEA se každým rokem rozvíjí, co ale zůstává stejné a neměnné je její vize „vytvářet lepší každodenní život pro většinu lidí“.

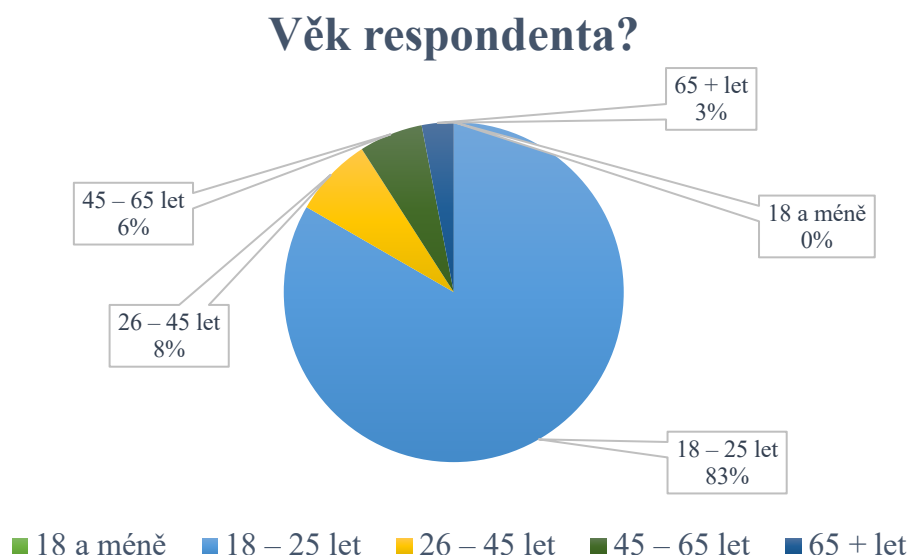
Z výsledků prováděné analýzy SWOT je zřejmé, že díky převažujícímu počtu silných stránek společnosti, mezi které patří například cenová dostupnost a design produktů, nebo environmentální myšlení společnosti, nad těmi slabými (drahá doprava nebo ne příliš velká odolnost nábytku) potvrzuje, že společnost je konkurenceschopná.

5.1.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 132 respondentů, 61 % dotazovaných byly ženy (80 respondentek) a 39 % dotazovaných byly muži (52 respondentů) a to ve věkových skupinách: 18 let a méně (0), 18–25 let (110 respondentů, tedy 83 %), 26–45 let (10 respondentů, tedy 8 %), 46–65 let (8 respondentů, tedy 6 %), 65 let + (4 respondenti, tedy 3 %).

Tyto poznatky jsou viditelné v následujících grafech. Všech 132 respondentů společnost IKEA zná.

Graf č.8 Věk respondenta?

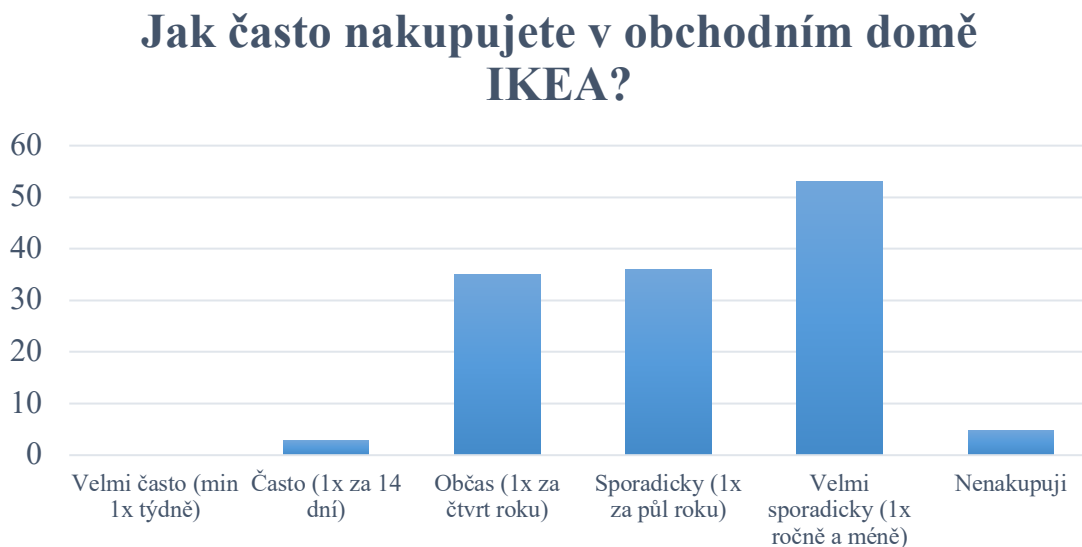


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č.2 – Jak často nakupujete v obchodním domě IKEA?

Z celkového počtu 132 respondentů odpověděli 3 respondenti často (1x za 14 dní), 35 respondentů nakupuje občas (1x za čtvrt roku), 36 respondentů nakupuje sporadicky (1x za půl roku), velmi sporadicky (1x ročně a méně) odpovědělo 53 respondentů a 5 respondentů nenakupují.

Graf č.9 Jak často nakupujete v obchodním domě IKEA?



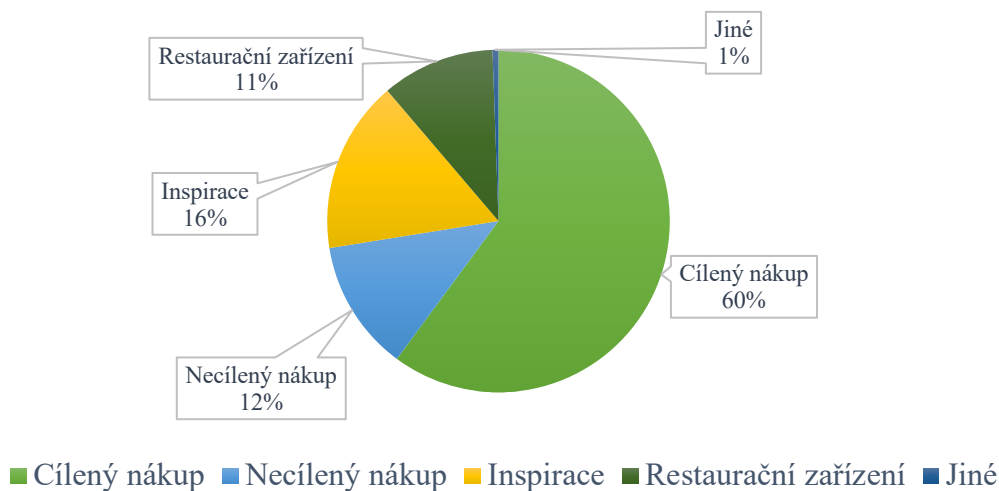
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č.3 – Za jakým účelem chodíte do IKEA?

107 respondentů (60 %) odpovědělo, že se jedná o cílený nákup, za účelem necíleného nákupu pak 22 respondentů (12 %), z důvodu inspirace 29 respondentů (16 %), kvůli restauračnímu zařízení odpovědělo 19 respondentů (11 %) a 1 (1 %) respondent uvedl jiné.

Graf č.10 Za jakým účelem chodíte do IKEA?

Za jakým účelem chodíte do IKEA?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č.4 – První věc, která Vás napadne, když se řekne IKEA?

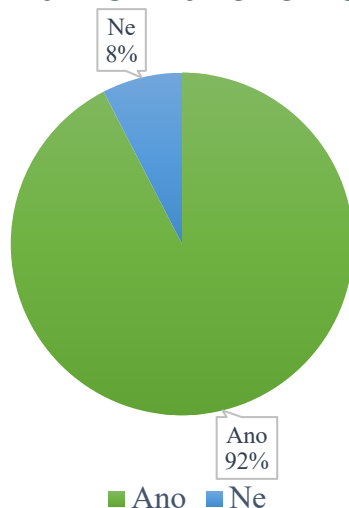
V této otázce mohli respondenti uvést cokoli, nejčastěji se ale opakovala slova „Nábytek“, „Švédsko“, „Svíčky“, „Design“ a „Masové kuličky“.

Otázka č.5 – Nakupujete i u konkurenčních prodejců?

Naprostá většina respondentů, konkrétně 122 (92 %) odpovědělo ano, zbylých 10 respondentů odpovědělo, že nikoli (8 %).

Graf č.11 Nakupujete i u konkurenčních prodejců?

Nakupujete i u konkurenčních prodejců?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č.6 – Pokud nakupujete u konkurenčních prodejců, u jakých?

V této otázce se mohli respondenti odpovídat na více možností, v nabídce byly společnosti XXX Lutz (61), Jysk (77), Sconto Nábytek (42), Asko nábytek (32) a dále možnost výroby na zakázku (22), bazar nebo bleší trh (18), Starožitnictví (2), regionální malovýrobce (český výrobce) (26) a v poslední řadě možnost „U konkurence nenakupuji“ (8). Na výsledcích je patrné, že IKEA má dost konkurentů v odvětví, těmi nejsilnějšími je známá čtveřice XXX Lutz, Jysk, Sconto Nábytek a Asko Nábytek.

Graf č.12 Pokud nakupujete i u konkurenčních prodejců, u jakých?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 7 – Jak často nakupujete u konkurenčních prodejců?

Z celkového počtu 132 respondentů odpověděl 1 respondent často (1x za 14 dní), 20 respondentů nakupuje občas (1x za čtvrt roku), 42 respondentů nakupuje sporadicky (1x za půl roku), velmi sporadicky (1x ročně a méně) odpovědělo 60 respondentů a 9 respondentů nenakupuje u konkurence.

Graf č.13 Jak často nakupujete u konkurenčních prodejců?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č.8 – Jak byste ohodnotil/a služby IKEA ve vztahu ke konkurenci?

Na tuto otázku respondenti odpovídali pomocí hodnotící škály od 1 do 5, kdy 1 – Nekvalitní, 2 – Srovnatelné s konkurencí, 3 – Kvalitní, 4 – Kvalitnější než konkurence, 5 – Výrazně kvalitnější než konkurence. Z celkového počtu respondentů jich 51 volilo hodnotu 3. Výsledkem ohodnocení služeb IKEA je průměrné číslo 3,16, což se nejvíce přibližuje slovnímu ohodnocení „Kvalitní“.

Otázka č.9 – Jak byste ohodnotil/a ceny za zboží IKEA vůči konkurenci?

Na tuto otázku respondenti odpovídali pomocí hodnotící škály od 1 do 5, kdy 1 – Výrazně levnější než konkurence, 2 – Levnější než konkurence, 3 – Cenově srovnatelná s konkurencí, 4 – Dražší než konkurence, 5 – Výrazně dražší než konkurence.

Nejčastěji zvolená byla hodnota 3, pro kterou hlasovalo 57 respondentů, 42 z nich volilo hodnotu 2, která odpovídá slovního hodnocení „Levnější než konkurence“. Výsledkem hodnocení cen za zboží IKEA v porovnávání s konkurencí je průměrné číslo 2,69. Tento ukazatel nám říká, že respondenti vnímají ceny IKEA spíše jako srovnatelné s konkurencí, někdy levnější, než má konkurence.

Otázka č.10 – Jaký je dle Vás hlavní důvod, proč nakupujete u IKEA, a ne u konkurence?

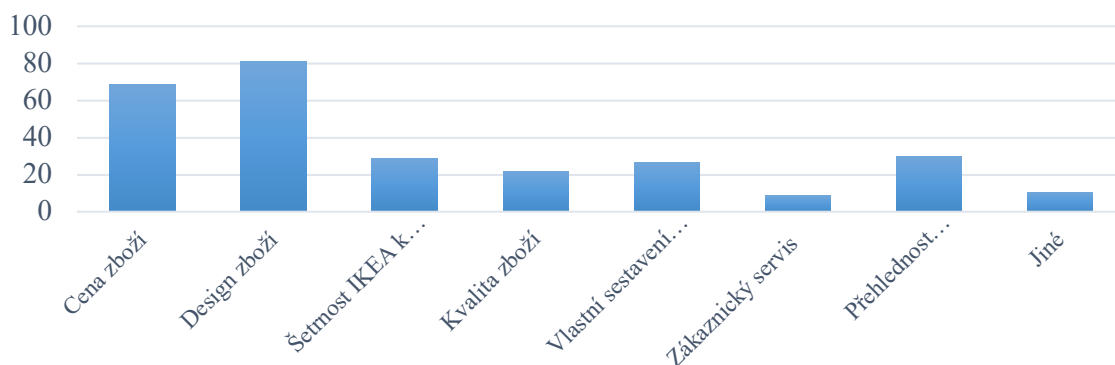
V této otázce mohli respondenti volit více odpovědí. Tato otázka má zjistit, jaký je hlavní důvod, proč lidé radši jsou nakoupit do obchodního domu IKEA.

Nejvíce hlasů získala odpověď „Design zboží“ (81), následovaly položky cena zboží (69), šetrnost IKEA k životnímu prostředí (29), kvalita zboží (22), vlastní sestavení nábytku (27), zákaznický servis (9), přehlednost obchodního domu (30) a jiné (11).

Z odpovědí můžeme říct, že IKEA zaujme před konkurencí primárně designem zboží a cenou zboží. Třetí nejvíce hlasovanou odpovědí je přehlednost domu. Nejméně hlasovanou odpovědí je „Zákaznický servis“.

Graf č.14 Jaký je dle Vás hlavní důvod, proč nakupujete u IKEA, a ne u konkurence?

Jaký je dle Vás hlavní důvod, proč nakupujete u IKEA a ne u konkurence? grafu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č.11 – Co nejčastěji nakupujete v IKEA? a otázka č. 12 – Co nejčastěji nakupujete u konkurence?

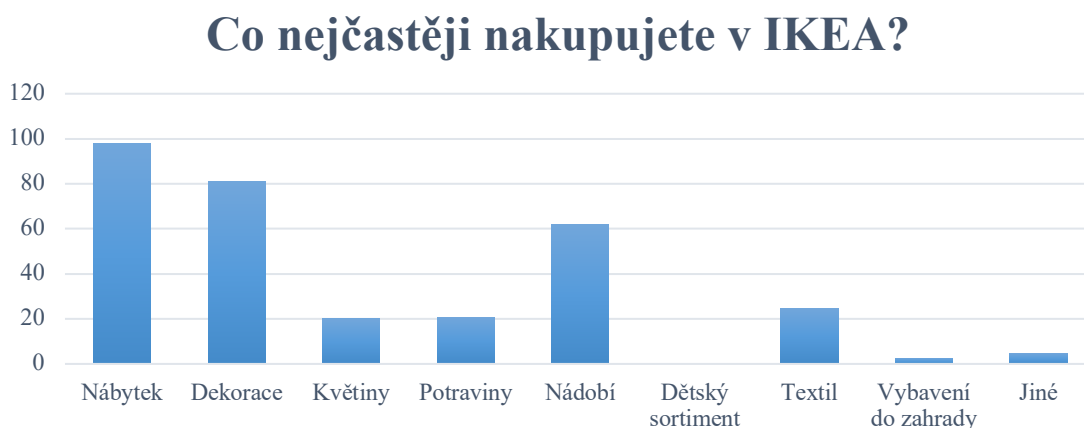
Cílem těchto dvou otázek je porovnat, co lidé nejčastěji nakupují u IKEA a co u konkurence. Z výsledků lze vyvodit, jaký sortiment je u IKEA kupovaný a jaký sortiment respondenti koupí u konkurence.

Položku, kterou respondenti nejčastěji nakupují v IKEA je nábytek, tuto variantu zvolilo 98 respondentů. Dalším často kupovaným sortimentem jsou dle výsledků dekorace (81) a nádobí (62).

U konkurence je tomu dost podobně. Nejčastěji nakupovanou položkou je nábytek (72), dále dekorace (59) a textil (33). Opět se setkáváme s malým počtem odpovědí, že respondenti u konkurence nenakupují.

Z výsledků je patrné, že hlavní sortiment, tedy nábytek, je nejčastěji nakupovanou položkou jak u IKEA, tak u konkurentů. V čem ale vyhráli konkurenti, je položka textilní výrobky, kterou volilo 33 respondentů.

Graf č.15 Co nejčastěji nakupujete v IKEA?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf č.16 Co nejčastěji nakupujete u konkurence?



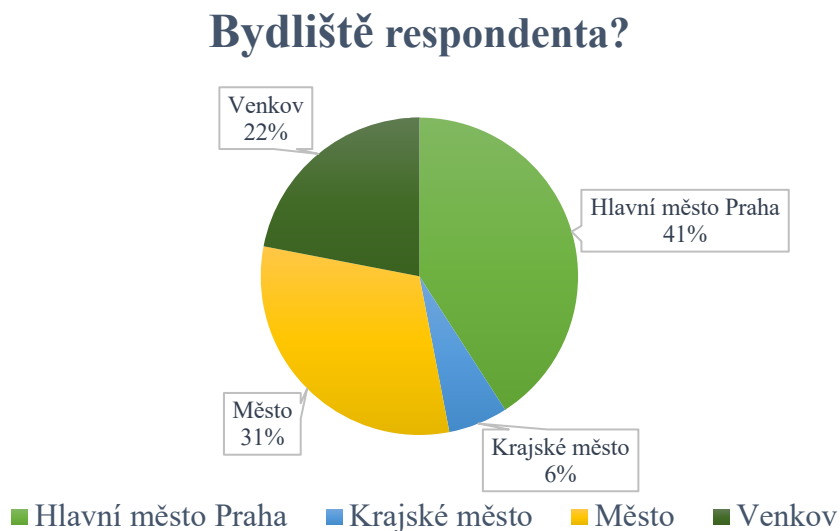
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č.13 – Bydliště respondenta? a otázka č. 14 – Vzdálenost respondenta a nejbližšího obchodního domu IKEA?

Téměř polovina respondentů, konkrétně 54 z nich, bydlí v hlavním městě Praha, druhou nejčastější odpovědí, kterou zvolilo 41, respondentů je místo bydliště ve městě.

Z celkového počtu 132 respondentů jich 60 má nejbližší obchodní dům do 20 km od místa bydliště.

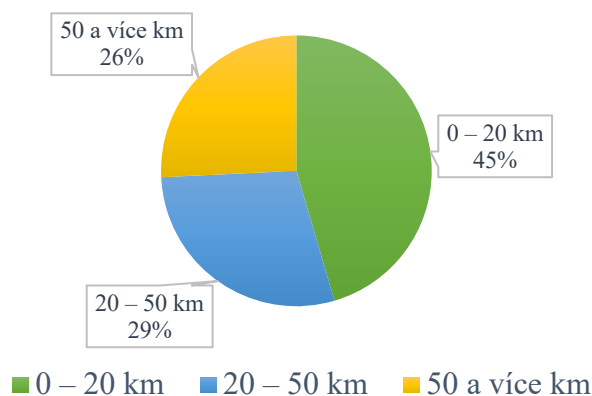
Graf č.17 Bydliště respondenta?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graf č.18 Jaká je vzdálenost nejbližšího obchodního domu IKEA od bydliště respondenta?

Jaká je vzdálenost nejbližšího obchodního domu IKEA od bydliště respondenta?

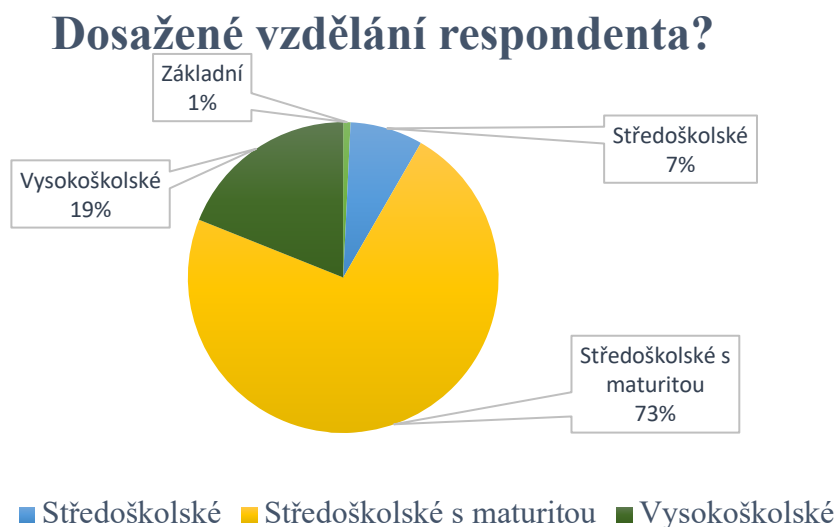


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č.17 – Dosažené vzdělání respondenta?

Nejvíce respondentů, konkrétně 96 z celkového počtu, má dle odpovědí ukončené středoškolské vzdělání s maturitou, vysokoškolské vzdělání má pak 25 respondentů a středoškolské 10 respondentů. Jeden dotazovaný uvedl, že má dosažené základní vzdělání.

Graf č.19 Dosažené vzdělání respondenta?



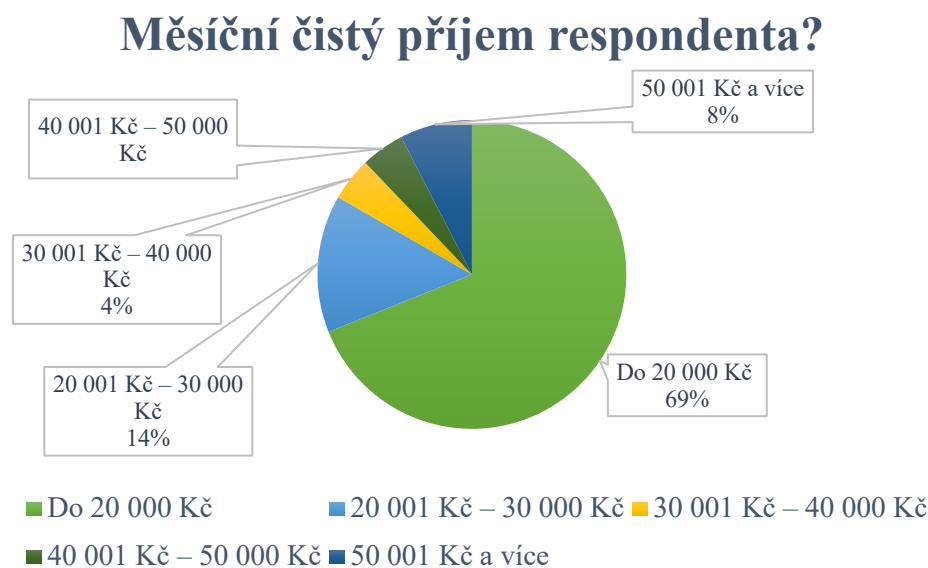
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 18 – Měsíční čistý příjem respondenta?

V kategorii měsíčního čistého příjmu do 20000 Kč odpovědělo 91 respondentů z celkového počtu, v kategorii 20001–30000 Kč odpovědělo 19 respondentů, u kategorií 30001–40000 Kč a 40001–50000 Kč odpovědělo po 6 respondentech. V poslední kategorii 50001 Kč a více odpovědělo 10 respondentů.

V této otázce odpovědělo 69 % z celkového počtu respondentů, že jejich měsíční čistý příjem odpovídá první kategorii a to do 20000 Kč, v souvislosti s otázkou č.8 tuto odpověď volili primárně lidé ve věku 18–25 let.

Graf č.20 Měsíční čistý příjem respondenta?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

5.1.2 Zhodnocení konkurentů IKEA

Konkurence IKEA vystupující na tuzemském trhu, není příliš početná, zato ale silná. Největším konkurentem v tomto odvětví je bezpochyby dánská společnost Jysk. Na základě podobnosti skandinávského designu (tedy jednoduchost a funkčnost) je možnou druhou variantou, kam lidé chodí nakupovat nábytek a vybavu do domácnosti. Jysk nabízí doplňkové služby podobné s těmi od IKEA, liší se například umístěním restauračního zařízení v obchodním domě, které Jysk zatím neposkytuje. Společnost Jysk si vedla dobře v letech 2018-2019 i z hlediska ziskovosti, kdy zisky činily částku mezi 428,6 až 436,5 Kč a umístila se tak na žebříčku hodnocení na druhém místě. Z výsledků grafu č.7 je patrné, že druhé místo obhájila i ve vývoji tržeb v letech 2014-2020, kdy každým rokem docházelo k jejich nárůstu, a to i v posledním roce navzdory nepříznivé situaci spojené s epidemií.

Po společnosti Jysk, z výsledků respondentů, následuje rakouská společnost XXXLutz, která mimo jiné zastřešuje společnosti Möbelix a nově i Kika. Společnost nabízí téměř identické doplňkové služby jako IKEA, včetně restauračního zařízení. Zisk společnosti sice ve sledovaném období vykázal enormní nárůst a to z 2,5 mil. Kč na 42 mil. Kč, ale i tak je to oproti ostatním konkurentům jen nepatrný zlomek. Na dalších příčkách se nacházejí Sconto Nábytek a Asko Nábytek. Obě společnosti nabízejí identické doplňkové služby, lišit se mohou jen v detailech. Sconto Nábytek mělo ale před Asko Nábytek poměrný nárůst z hlediska ziskovosti. Zisky společnosti Sconto Nábytek činily

v roce 2018 172,2 mil. Kč. V roce 2019 došlo ale v tomto ukazateli k propadu, a to na 113,2 mil. Kč. Tržby společnosti Sconto Nábytek ve sledovaném období převážně stagnovaly, došlo jen k minimálním výkyvům. Zisky Asko nábytek byly ve sledovaném období druhé nejmenší ze zmíněných konkurentů. V roce 2018 činily částku 25,7 mil. Kč, v roce 2019 došlo k téměř k dvojnásobnému nárůstu na 60,8 mil. Kč. Tržby společnosti v průběhu let zaznamenaly nejdřív menší nárůst, v roce 2017 došlo k dosažení maxima ve sledovaném období, následoval mírný propad a ve finále stagnace. Společnost Asko Nábytek nabízí podobné doplňkové služby jako společnosti Jysk a Sconto nábytek. Z odpovědí respondentů je patrné, že tuto společnost navštěvují nejméně.

V nábytkářském odvětví mimo výše zmíněné velké pětky nacházejí také menší společnosti. Jsou jimi například různí tuzemští malovýrobci, starožitnictví nebo bazary. Ti si spíše konkurují jen v dané oblasti českého trhu. Čeští malovýrobci začínají být každým rokem populárnější. Jejich služby jsou poptávány například k vytvoření specifického kusu nábytku, v případě řešení výbavy domácnosti s nezvyklým rozvržením místností nebo jen jako podpora místního malého podnikatele na základě sympatií.

5.1.3 Navržení opatření k posílení postavení firmy na trhu

Návrh opatření k posílení postavení společnosti IKEA vyplývá z výsledků provedené analýzy SWOT, Porterova modelu pěti sil, dotazníkového šetření a osobních zkušeností.

Společnost IKEA je mezi konkurenty jedničkou na (nejen) tuzemském trhu. IKEA se může pyšnit svým velice dobře propracovaným know-how, je považována jako ideál moderní společnosti, která dbá na nejen své zaměstnance, ale i na dobro životního prostředí a přispívá svými originálními nápady, jak „zelené myšlení“ více přiblížit veřejnosti. Dále se angažuje v charitativním odvětví a vytváří praktické produkty do domácností pro všechny typy zákazníků, od těch, kteří kladou důraz na jednoduchost, po ty náročnější z nich.

Počet navrhovaných opatření, která by společnost mohla do budoucnosti zavést, aby ještě víc posílila svou pozici na trhu, je malý. Navrhovaná opatření jsou uvedena na základě výsledků analýz a dotazníkového šetření uvedeném v přechozí kapitole, ale také na základě subjektivního názoru na společnost.

Na základě výsledků SWOT analýzy by prvním z opatření, která bych mohla doporučit zaměřit se na kvalitu prodávaných produktů nábytku. V minulosti byla IKEA známá především kvůli ceně za kvalitní nábytek, což se postupem let změnilo. Nyní je nejčastěji používaným materiálem společnosti pro výrobu nábytku dřevotříska, která je sice

snadná na manipulaci a přepravu, ale nemá vysokou odolnost. Navzdory tomu jsou ceny za nábytek společnosti IKEA srovnatelné s konkurencí. Navrhovala bych zaměřit se na prodej nábytku vyrobeného z kvalitnějšího materiálu nebo přizpůsobit ceny tomu stávajícímu. S tím je spojená dostupnost nábytku zákazníkům. IKEA by se mohla zaměřit na prodej určitého segmentu výrobků začínajícím rodinám nebo studentům, kteří kolikrát nemají dostatek financí na zařízení plnohodnotné domácnosti.

Slabším článkem společnosti je také vyšší cena za dopravu zboží, než je jí u konkurence, která může zákazníky odradit v nákupu zboží online. Opatřením by tak mohlo být zainvestovat do spolupráce s národními dopravci nebo možnost půjčení dodávky za poplatek pro lidi, kteří nemají prostředky si zboží odvést domů sami.

IKEA je proslulá strategickým umístěním svých obchodních domů. V České republice jsou doposud postaveny čtyři tyto obchodní domy-dva v Praze, jeden v Ostravě a jeden v Brně. Pro obyvatele republiky nežijící přímo v jednom z těchto měst nebo v jejich okolí může pak být problémem doprava do obchodního domu nebo nechuť investovat do dopravy zboží domů. O výstavbě nového obchodního domu se sice mluví už od roku 2018, ale nejedná se o výstavbu v dalším větším městě, ale opět o umístění v Praze. Doporučovala bych IKEA tento krok zvážit a případnou stavbu již pátého obchodního domu umístit na okraj jednoho z větších krajských měst naší republiky.

Dle mého názoru má IKEA slibnou budoucnost. Snaží se co nejvíce vyhovět požadavkům zákazníků, držet se trendů, nezatěžovat přitom planetu a angažuje se na charitativních akcích a finančně charitu podporuje. IKEA by po této stránce neměla polevovat, ba naopak dále se rozvíjet, přibližovat tato témata více lidem a podporovat v těchto činnostech ostatní společnosti.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit a popsat konkurenci a konkurenční prostředí vybrané firmy, která se primárně zabývá prodejem nábytku. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretická část a praktická část.

V teoretické části je kladen důraz na charakteristiku vybraných ekonomických pojmů, jako je firma, konkurence a konkurenční prostředí, tržní struktury a jejich členění a dále na charakteristiku strategických analýz konkurenčního prostředí, jimiž jsou SWOT analýza, PEST analýza a Porterův model pěti sil.

V druhé části práce, praktické, jsou poznatky z teoretické části aplikovány pro analýzu konkurenčního prostředí společnosti IKEA. V této části jsou nejdříve poskytnuty základní informace o společnosti a o jejích konkurentech v odvětví vystupujících na tuzemském trhu. Dále je provedena SWOT analýza, díky které byly charakterizovány silné a slabé stránky společnosti a dále její příležitosti a hrozby. Z analýzy vyplývá, že jejími silnými stránkami jsou například cenová dostupnost a design produktů, celková image společnosti a její environmentální myšlení aj. Slabina společnosti je vysoká cena za dopravu zboží a nízká odolnost nábytku, která je způsobena materiálem výrobku, kterým ve většině případů je dřevotřísková deska. Příležitostmi firmy jsou nepochybně její charitativní podpora a angažovanost a ekologické myšlení, které se snaží přiblížit co nejvíce lidem. Hrozbou pro společnost je primárně neustálý konkurenční boj, ve kterém se IKEA už řadu let drží na pomyslném prvním stupni, dále jí může být například neustále navyšující se nároky zákazníků. Další provedená analýza byl Porterův model pěti sil, kde se analýza zaměřuje na rozbor dodavatelů, kupujících, konkurentů v odvětví, substitutů a potencionálních konkurentů. Dále proběhlo sledování ekonomických ukazatelů na oligopolním trhu a jejich srovnání s konkurencí. V samém závěru práce jsou vypsány výsledky dotazníkového šetření a jejich podrobný popis. Na základě odpovědí respondentů nám výsledek otázky č.9 jasně říká, že ceny IKEA vůči konkurentům vnímají jako srovnatelné až nižší, než má konkurence. Záleží, o jaký sortiment se jedná. Odpovědi na otázku č.10, tedy jaký je hlavní důvod nákupu u IKEA, a ne u konkurence, uvedli respondenti design zboží. Touto položkou IKEA přímo vyčnívá z davu, na tuzemském trhu není známější společnost, která by nabízela většinu sortimentu v jednoduchém severském designu. U otázky č.15 a č.16. došlo k porovnání, jaké zboží respondenti častěji nakupují u IKEA a jaké u konkurence. V obou případech došlo ke shodě odpovědí „Nábytek“ a „Dekorace“, pro který volilo nejvíce respondentů. Z odpovědí

respondentů je ale čitelné, že u konkurence nakupují více vybavení do zahrady a textilní výrobky.

Kapitola končí navržením opatření k posílení postavení společnosti na trhu, které jsou uvedeny na základě výsledků analýz, výsledků z dotazníkového šetření a na základě osobní zkušenosti. Mezi tato navržená opatření spadá například zaměření se na odpovídající kvalitu materiálu prodávaného nábytku, nebo ponechat stávající, ale nastavit odpovídající ceny. Dále pak zainvestovat do spolupráce s národními dopravci, doprava doručované objednávky je příliš drahá, nebo možnost zapůjčení dodávky. V poslední řadě je zmíněná stavba nového obchodního domu IKEA a umístít jej na okraj jednoho z větších krajských měst naší republiky.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace

BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA, Lucie SEVEROVÁ a Roman SVOBODA, 2020. *Mikroekonomie: teorie a aplikace*. B.m.: Nakladatelství a vydavatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-818-1.

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

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

FRANK, Robert H a Ben BERNANKE, 2003. *Ekonomie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0471-5.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.

HOLMAN, Robert, 2016. *Ekonomie*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-278-6.

HORÁKOVÁ, Helena, 2001. *Strategický marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-7169-996-5.

HUČKA, Miroslav, ed., 2011. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Vyd. 1. Praha: Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-198-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

JUREČKA, Václav, 2018. *Mikroekonomie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0146-7.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1277-2.

PORTER, Michael E, Karel KVAPIL a Kateřina RIZOVÁ, 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 978-80-85605-11-2.

SAMUELSON, Paul Anthony, William D NORDHAUS a Martin GREGOR, 2007. *Ekonomie: 18. vydání*. Praha: NS Svoboda. ISBN 978-80-205-0590-3.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2007. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1830-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-367-0.

SEVEROVÁ, Lucie, ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE, a KATEDRA EKONOMICKÝCH TEORIÍ, 2016. *Teorie firmy: (vybrané stati)*. 1. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ISBN 978-80-213-2643-9.

SOUKUPOVÁ, Jana, 2002. *Mikroekonomie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-061-7.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-098-0.

VEBER ET AL., Jaromír, 2009. *Management: Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.

Elektronické zdroje

ADAM, 2011. IKEA SWOT Analysis. *FREE SWOT ANALYSIS* [online]. Dostupné z: <https://www.freeswotanalysis.com/retailing-swot/222-ikea-swot-analysis.html>

AKTUÁLNĚ.CZ, 2020. Nábytkářský trh se mění. Kika končí a mění se na XXXLutz, ten zkusí dotírat na Ikeu. *Aktuálně.cz* [online]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/kika-xxxlutz/r~3c195484e08211ea95caac1f6b220ee8/>

AMY TIKKANEN, 2021. Ingvar Kamrad. *Encyclopedia Britannica* [online]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/biography/Ingvar-Kamrad>

ASTRUM PEOPLE, 2019. Ingvar Kamrad Biography: Success Story of IKEA Founder. *Astrum People* [online]. Dostupné z: <https://astrumpeople.com/ingvar-kamrad-biography-success-story-of-ikea-founder/>

IKEA, 2020. This is Inter IKEA Group. *IKEA* [online]. Dostupné z: <https://www.inter.ikea.com/en/this-is-inter-ikea-group>

JUSTICE, 2015. Sbírka listin. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

JUSTICE.CZ, 2020a. Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Justice.cz* [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=282677>

JUSTICE.CZ, 2020b. Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Justice.cz* [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64551349&subjektId=691673&spis=179112>

KAROLÍNA ŠTUKOVÁ, 2020. IKEA pandemii skoro nepocítla. Tržby téměř dorovnaly loňský rok. *Seznam Zprávy* [online]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ikea-pandemii-skoro-nepocitila-trzby-temer-dorovnaly-lonsky-rok-123084>

MAGDALÉNA DAŇKOVÁ, 2018. „Pan Ikea" měl české kořeny, jezdil starým autem a i jako miliardář nakupoval na blešáku. *Aktuálně.cz* [online]. Dostupné z: <https://magazin.aktualne.cz/pan-ikea-mel-ceske-koreny-jezdil-starym-autem-a-i-jako-milia/r~310af04e04f111e88d510cc47ab5f122/>

SCONTO NÁBYTEK, 2021. Sconto Nábytek: O nás. *Sconto Nábytek* [online]. Dostupné z: <https://www.sconto.cz>

XXXLUTZ, 2021. *Náš XXXLutz* [online]. Dostupné z: <https://www.xxxlutz.cz/c/spolecnost-xxxlutz>

ДМИТРИЙ КОШЕЛЬНИК, 2015. История ИКЕА: как Ингвар Кампрад построил одну из крупнейших торговых сетей в мире. *vc.ru* [online]. Dostupné z: <https://vc.ru/story/12174-ikea-story>