

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomických teorií**



**Bakalářská práce**

**Firma v konkurenčním prostředí**

**Lenka Schrömerová**

© 2022 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Lenka Schrömerová

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Firma v konkurenčním prostředí**

Název anglicky

**The Company in a Competitive Environment**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem práce je analýza postavení konkurenceschopnosti firmy IKEA, která se zabývá maloobchodním prodejem a výrobou nábytku a bytových doplňků. Dílčím cílem práce je zjistit aktuální postavení firmy na trhu

a provést komparaci s konkurenčními firmami. Dalším dílčím cílem bude provést dotazníkové šetření, vedoucí ke zjištění postavení firmy na trhu. Jedním z dalších cílů bude provést analýzu SWOT, která zjistí silné a slabé stránky podniku a určí příležitosti a hrozby, které mohou být pro firmu důležité.

### Metodika

Práce bude rozdělena do dvou částí. První, teoretická část, bude vytvořena pomocí literární deskripce z odborné literatury zabývající se problematikou firmy v konkurenčním prostředí a také zde budou definovány základní teoretické pojmy jako je trh, firma a konkurence.

V druhé, praktické části, bude představena vybraná firma, dále bude sestavena SWOT analýza, která zjistí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy. Následně bude provedeno dotazníkové šetření a na základě jeho výsledků bude vyhodnoceno postavení firmy na trhu a její konkurenceschopnost.

**Doporučený rozsah práce**

30-40 stran

**Klíčová slova**

firma, trh, konkurence, konkurenceschopnost, dokonalá konkurence, nedokonalá konkurence, zisk, SWOT analýza

---

**Doporučené zdroje informací**

- BRČÁK, J. – SEKERKA, B. – SVOBODA, R. *Mikroekonomie : teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.
- DVOŘÁČEK, J. *Podnik a jeho okolí : jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku : konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- PORTER, M E. *Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. [Praha]: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- PŘIBOVÁ, M. *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-536-.
- SEVEROVÁ, L. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. *Teorie firmy : (vybrané stati)*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2016. ISBN 9788021326439.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

**Vedoucí práce**

doc. PhDr. Ing. Karel Šrédli, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra ekonomických teorií

---

Elektronicky schváleno dne 30. 12. 2021

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

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 10. 2. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 03. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 13. března 2022

---



## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. PhDr. Ing. Karlu Šrédlovi, CSc., za odborné vedení, ochotu a užitečné rady, které mi dopomohly ke zpracování bakalářské práce.

# Firma v konkurenčním prostředí

## Abstrakt

Bakalářská práce „Firma v konkurenčním prostředí“ je zaměřena na zkoumání problematiky konkurenceschopnosti firmy IKEA Česká republika, s.r.o. Hlavním cílem práce je zhodnocení dopadů konkurenčního prostředí u vybraných firem zabývajících se maloobchodním prodejem nábytku na tuzemském trhu. Práce je rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou.

V teoretické části jsou ze studia odborné literatury definovány pojmy zabývající se tématem firmy v konkurenčním prostředí jako jsou firma, konkurence, trh a okolí podniku.

Praktická část je zaměřena na vybranou společnost, jsou uvedeny její základní údaje a popsána historie. Dále jsou představeni její hlavní konkurenti a všechny společnosti jsou porovnány podle čistého obrátu, na základě čehož je vyobrazen jejich podíl na českém trhu. Je zpracováno dotazníkové šetření, které má za úkol zanalyzovat vnímání společnosti a jejích konkurentů. Z výsledků šetření budou navržena opatření vedoucí ke zlepšení postavení firmy na trhu. V závěru praktické části je provedena SWOT analýza, která definuje silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby.

**Klíčová slova:** firma, trh, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí, nedokonalá konkurence, SWOT analýza, společnost IKEA

# Company in a Competitive Environment

## Abstract

The bachelor thesis "Company in a competitive environment" is focused on the investigation of the competitiveness of IKEA Česká republika, s.r.o. The main goal of the thesis is to evaluate the impact of the competitive environment in selected companies with retail sales of furniture on the domestic market. The thesis is divided into two main parts - theoretical and practical.

In the theoretical part, from the study of the literature, the concepts dealing with the topic of the firm in a competitive environment such as the firm, competitors, market and the business environment of the firm.

The practical part focuses on the selected company, its basic data and history are presented. Furthermore, its main competitors are introduced and all companies are compared according to their net turnover, which is used to illustrate their share of the Czech market. A questionnaire survey is prepared to analyse the perception of the company and its competitors. From the results of the survey, measures will be proposed to improve the company's market position. At the end of the practical part, a SWOT analysis is performed, which defines the strong and weaknesses of the company, its opportunities and threats.

**Keywords:** firm, market, competition, competitiveness, competitive environment, imperfect competition, SWOT analysis, IKEA company

# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika</b> .....	<b>12</b>
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika.....	12
<b>3 Teoretická východiska</b> .....	<b>14</b>
3.1 Firma.....	14
3.1.1 Dělení podle velikosti.....	15
3.1.2 Dělení podle vlastnických vztahů.....	16
3.2 Konkurence.....	19
3.2.1 Konkurenceschopnost.....	20
3.2.2 Tržní struktury.....	20
3.2.2.1 Dokonalá konkurence.....	21
3.2.2.2 Nedokonalá konkurence.....	22
3.2.2.3 Cenová konkurence.....	23
3.2.2.4 Necenová konkurence.....	24
3.3 Trh.....	24
3.3.1 Tržní mechanismus.....	25
3.3.2 Nabídka.....	25
3.3.3 Poptávka.....	27
3.3.4 Tržní rovnováha.....	28
3.4 Analýza okolí.....	28
3.4.1 SWOT analýza.....	29
3.4.2 Porterův model pěti sil.....	30
3.4.3 PEST analýza.....	32
<b>4 Vlastní práce</b> .....	<b>34</b>
4.1 Představení společnosti IKEA Česká republika, s.r.o. ....	34
4.1.1 Základní údaje firmy.....	34
4.1.2 O společnosti a její historii.....	35
4.1.3 IKEA a Česká republika.....	36
4.1.4 Udržitelnost společnosti.....	37
4.2 Trh s nábytkem v České republice.....	38
4.3 Představení hlavních konkurentů.....	38
4.3.1 ASKO - NÁBYTEK.....	38
4.3.2 JYSK.....	39
4.3.3 Möbelix.....	39

4.3.4	Sconto Nábytek .....	39
4.3.5	XXXLutz .....	40
4.4	Srovnání společnosti IKEA Česká republika, s.r.o. s hlavními konkurenty .....	40
4.5	Dotazníkové šetření .....	41
4.6	SWOT analýza .....	53
4.6.1	Silné stránky .....	53
4.6.2	Slabé stránky .....	54
4.6.3	Příležitosti .....	54
4.6.4	Hrozby .....	55
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>56</b>
5.1	Výsledky dotazníkového šetření .....	56
5.2	Výsledky SWOT analýzy .....	56
5.3	Návrhy opatření .....	57
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>58</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>60</b>
7.1	Literární zdroje .....	60
7.2	Internetové zdroje .....	61
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>64</b>
	Příloha 1: Výkaz zisku a ztráty společnosti IKEA Česká republika, s.r.o. ....	64
	Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti ASKO Nábytek s.r.o. ....	65
	Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti JYSK s.r.o. ....	66
	Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty společnosti Sconto Nábytek, s.r.o. ....	67
	Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty společnosti XLCZ Nábytek s.r.o. ....	68

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma tržních struktur .....	24
Obrázek 2: Křivka nabídky .....	26
Obrázek 3: Křivka poptávky .....	28
Obrázek 4: SWOT matice .....	29
Obrázek 5: Model pěti sil podle Michaela Portera .....	31
Obrázek 6: Logo společnosti .....	35

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Velikostní dělení podniků .....	16
Tabulka 2: Tržní struktury .....	21
Tabulka 3: SWOT analýza společnosti IKEA .....	53

## Seznam grafů

Graf 1: Podíl sledovaných společností na trhu .....	40
Graf 2: Pohlaví a věk respondentů .....	42

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	42
Graf 4: Frekvence nakupování respondentů v obchodních domech IKEA .....	43
Graf 5: Bydliště respondentů .....	44
Graf 6: Vzdálenost bydliště respondentů k nejbližšímu obchodnímu domu IKEA .....	45
Graf 7: Nejčastější důvody návštěvy respondentů obchodních domů IKEA .....	45
Graf 8: Nákupy respondentů u konkurence .....	46
Graf 9: Konkurenční společnosti, u kterých respondenti nakupují .....	47
Graf 10: Důvody volby respondentů nákupu u konkurence .....	47
Graf 11: Nejčastěji nakupované předměty respondenty u konkurence .....	48
Graf 12: Využití služeb IKEA respondenty .....	49
Graf 13: Hodnocení společnosti IKEA vůči konkurenci .....	50
Graf 14: Důvody volby respondentů nákupu v IKEA .....	51
Graf 15: Nejčastěji nakupované předměty respondenty v IKEA .....	52

## **Seznam použitých zkratk**

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

# 1 Úvod

Téměř všechna firemní prostředí, podniky i asociace se nacházejí v tzv. konkurenčním boji, kdy se ať už jedna či druhá firma snaží prosadit na trhu ve své oblasti. Neustále zlepšují kvalitu svých služeb a obohacují kvantitu svých výrobků, přicházejí s novými inovacemi a strategiemi, díky kterým mohou zaujmout své stávající i nové zákazníky. Firmy jsou nedobrovolně v tomto boji a na trhu se udrží pouze ty, které jsou dostatečně konkurenceschopné a dokáží vyhovět neustále se měnícím přáním a požadavkům zákazníků.

Součástí strategie každé firmy je analýza konkurence a okolí podniku. Analýza konkurence se zaměřuje na postavení jednotlivých společností na trhu, na kvalitu a design nabízeného sortimentu a služeb a zákaznický servis. Cílem každé firmy je maximalizace zisku a dostatečné využití svého potenciálu za účelem udržení si svých stálých zákazníků a získání dalších potencionálně „nových“. Díky znalosti svých protivníků se firmy dokážou na trhu orientovat a udělat důležitá rozhodnutí poskytující výhody v konkurenčním boji.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou uvedeny pojmy podstatné pro tu práci - firma, konkurence, trh a analýza okolí. Praktická část pojednává o firmě IKEA Česká republika, s.r.o., která se na českém trhu pohybuje už přes 30 let a zabývá se maloobchodním prodejem nábytku. V neposlední řadě se v práci objeví výsledky dotazníkového šetření včetně SWOT analýzy. V závěrečné části práce jsou navržena opatření vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti a postavení společnosti na trhu.

## **2 Cíl práce a metodika**

V této kapitole jsou vymezeny hlavní a dílčí cíle práce. V metodické části práce jsou popsány metody, které sloužily k vypracování této bakalářské práce.

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza situace a dopady konkurenčního prostředí u vybraných firem působících v oblasti maloobchodního prodeje nábytku v České republice. Dílčími cíli této práce je zmapování aktuálního postavení společnosti IKEA na trhu a komparace této společnosti s ostatními konkurenčními firmami, provedení dotazníkového šetření, které povede ke zjištění postavení firmy na trhu, a nakonec SWOT analýzy, jež umožní zjistit silné a slabé stránky podniku a určí jeho příležitosti a hrozby.

### **2.2 Metodika**

Tato bakalářská práce je členěna do osmi kapitol a rozdělena na dvě části - teoretickou a praktickou.

Teoretická část práce vychází ze studia odborné literatury zabývající se tématem firmy v konkurenčním prostředí. V této kapitole jsou definovány a vysvětleny teoretické pojmy zabývající se tématem podniku, konkurenčního prostředí, chování firmy v podmínkách dokonalé a nedokonalé konkurence, jsou zde vymezeny pojmy trh a okolí podniku.

V praktické části této bakalářské práce je představena firma IKEA Česká republika, s.r.o., v níž jsou uvedeny základní informace nejen o tuzemském trhu s nábytkem i o dalších hlavních konkurentech společnosti. Dalším krokem je porovnání obrátů pozorovaných společností za účelem zjištění jejich podílu na trhu. Následuje dotazníkové šetření, jehož respondenti jsou převážně zákazníci určené společnosti IKEA. Toto šetření bylo provedeno přes internetový portál Survio, díky kterému respondenti odpovídali anonymně. Otázky byly zaměřeny na vnímání společnosti respondenty, na konkurenční společnosti a v závěru dotazníku respondenti hodnotili vybranou společnost. Doba vyplnění dotazníku nepřesáhla 10 minut.



V následující části práce jsou předloženy výsledky a diskuse. V závěru kapitoly jsou formulovány návrhy a doporučena opatření vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu.

### 3 Teoretická východiska

Kapitola teoretická východiska je rozdělena do čtyř podkapitol, v níž jsou vymezeny základní pojmy týkající se zkoumané problematiky.

#### 3.1 Firma

Z mikroekonomického hlediska je firma samostatně kalkulující jednotkou, která nakupuje výrobní faktory (vstupy) a mění je na výrobky nebo služby (výstupy) (Jurečka, 2018, s. 130).

Podle zákona č. 89/2012 Sb. je firma „*jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel nesmí mít víc obchodních firem.*“ (Zákon č. 89/2012 Sb., §423).

Aby firma (podnik) byla dlouhodobě úspěšná, zaměřuje se na existující potřeby svých zákazníků, tudíž se snaží nalézt určitý společenský přínos. Výstupy, které respektují přání a požadavky klientů, mohou být považovány za předpoklad trvalé prosperity. Uspokojování potřeb zákazníků je ale pouze předpoklad úspěchu, důležitá je i ekonomická rovina, která by přinášela svému vlastníkovi finanční benefity (Mulačová a kol., 2013, s. 15).

Cíle podniku: (Mulačová a kol., 2013, s. 16)

- Maximalizace čistého zisku
- Maximalizace peněžního toku do podniku

Často se jako cíl podniků uvádí maximalizace zisku, jedná se ale o zisk ekonomický a ne účetní. Ekonomický zisk zahrnuje i ušlé výnosy, to mohou být nerealizované výnosové úroky, nerealizované výnosy z pronájmů aj (Mulačová a kol., 2013, s. 16).

Dle Brčáka může mít firma alternativní cíle. Maximalizace zisku je chápána jako speciální případ chování firmy, protože firmy kromě maximalizace zisku ovlivňují i další charakteristiky. Těmi mohou být organizační struktura, metody řízení, vlastnictví. Na model maximalizace zisku a problémů s ním spojených reagují teorie očekávající jiné cíle (Brčák a kol., 2013, s. 157).

**Snaha dlouhodobě přežít** je cílem prvotním. Pokud by se firma snažila maximalizovat svůj krátkodobý zisk, nemuselo by to nutně zabezpečit její dlouhodobé přežití.

**Růst a expanze firmy** je považována za nejkompexnější cíl, jelikož je růstem firmy zajištěn zisk a zabezpečena jistota, autonomie a dlouhodobé žití firmy. Pokud by se firma rozhodla pronikat i do jiných odvětví, zajistila by si touto cestou i snížení rizika neúspěchu s porovnání s firmami závislými na vývoji trhu jednoho výrobku.

**Dosažení určitého podílu na trhu** a jeho růst se zpravidla pozitivně projeví také na zisku firmy (Brčák a kol, 2013, s. 159).

### **3.1.1 Dělení podle velikosti**

Firmy lze dělit do čtyř hlavních skupin na mikropodniky, malé, střední a velké podniky. Rozdělení závisí na počtu zaměstnanců, velikosti obratu, velikosti kapitálu a zisku. V České republice se používají pouze dvě kritéria a těmi jsou počet zaměstnanců a velikost obratu (Vochozka a kol., 2012, s. 38).

Mikropodniky, malé a střední firmy (známé též pod zkratkou MSP) jsou důležitým zdrojem pracovních příležitostí a jsou motorem evropského hospodářství. V roce 2013 poskytovalo více než 21 miliónů těchto podniků v Evropské unii přes 88 miliónů pracovních míst. MSP podněcují inovace v EU a podnikatelského ducha, tím pádem mají zásadní význam při posilování konkurenceschopnosti a zaměstnanosti.

Evropská unie usiluje o zlepšení podnikatelského prostředí a finanční podporu MSP. Snaží se ale zároveň tyto podniky definovat a zjišťuje, zda je vybraný podnik vhodným kandidátem a podporu skutečně potřebuje. Evropská komise bere v úvahu počet zaměstnanců, obrat a bilanční sumu. Pokud má ale podnik přístup k dalším významným zdrojům a je například vlastněn větším podnikem a nebo je jeho partnerem, nemusí být pro evropskou pozici MSP způsobilý (Evropská komise, 2019, s. 3 – 4).

Mikropodniky jsou takové podniky, které mají méně než 10 zaměstnanců a jejich roční obrat nepřesahuje 2 miliony EUR.

Malé podniky jsou ty, které mají méně než 50 zaměstnanců a jejich roční obrat nepřesahuje 10 miliónů EUR.

Střední podniky zaměstnávají méně než 250 zaměstnanců a jejich roční obrat je do 50 milionů EUR.

Velké podniky jsou všechny podniky, které mají více než 250 zaměstnanců nebo mají roční obrat vyšší než 50 milionů EUR (Vochozka a kol., 2012, s. 38).

Tabulka 1: Velikostní dělení podniků

Velikost podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat
Mikropodnik	Méně než 10	Méně než 2 miliony EUR
Malý podnik	Méně než 50	Méně než 10 milionů EUR
Střední podnik	Méně než 250	Méně než 50 milionů EUR
Velký podnik	Více než 250	Více než 50 milionů EUR

Zdroj: vlastní zpracování dle (Vochozka a kol., 2012, s. 38)

### 3.1.2 Dělení podle vlastnických vztahů

Firmy jsou děleny pro přehlednost do různých skupin podle jejich znaků. Podle právní normy se dělí podniky na podniky jednotlivce (nejčastěji živnosti a podniky jednotlivců podnikajících na základě zvláštních právních předpisů) a obchodní korporace (obchodní společnosti a družstva) a státní podniky (Martinovičová a kol., 2019, s. 19).

#### Podnik jednotlivce

Osoby, které podnikají na základě živnostenského oprávnění nebo osoby podnikající podle zvláštních předpisů patří do podniku jednotlivce. Podle živnostenského zákona č. 455/1991 Sb., §2) je živnost definována jako „*soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“ (Zákony pro lidi, 2022).

Z definice podnikání vyplývá fakt, že do podnikání nespádají jednorázové projekty a činnost neziskových organizací (nadace, občanská sdružení) (Mulačová a kol., 2013, s. 15).

Živnostníkem se může člověk stát za předpokladu splnění všeobecných podmínek pro provozování živnosti: dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost. Živnosti se dělí na živnosti ohlašovací a koncesované (Vochozka a kol., 2012, s. 40).

Ohlašovací živnosti jsou ty, které smějí být provozovány na základě ohlášení. Dle §19 zákona č. 455/1991 Sb. se živnosti člení na volné – vyžadují splnění všeobecných podmínek, řemeslné – je třeba doložit vzdělání a praxi v oboru a jako poslední vázané – vyžadují splnění vzdělání, praxe a dalších podmínek, které určuje zákon.

Koncesované živnosti jsou provozovány na základě koncese, a to dle zákona č. 455/1991 Sb., §9. Koncese uděluje živnostenský úřad při splnění podmínek uvedených v §27 zákona č.455/1991 Sb. Při splnění výše uvedených podmínek je vystavena podnikateli koncesní listina. Příkladem koncesovaných živností mohou být taxislužby nebo provozování cestovních kanceláří (Zákony pro lidi, 2022).

## **Obchodní korporace**

Do obchodních korporací patří obchodní společnosti a družstva. Obchodními společnostmi jsou komanditní společnost, veřejná obchodní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Do družstev řadíme družstva a evropské družstevní společnosti (Matinovičová a kol., 2019, s. 30, 31).

V zákonu č. 90/2012 Sb. §2 mohou být osobní společnosti založeny pouze za podnikatelským účelem a nebo za účelem správy vlastního majetku. Založení obchodní korporace se je prováděno na základě společenské smlouvy a je upraveno v §8: „*společenská smlouva, kterou se zakládá kapitálová společnost, vyžaduje formu veřejné listiny.*“ (Zákony pro lidi, 2021).

**Komanditní společnost** (k. s.) je společnost zakládána společenskou smlouvou, kdy zakladateli jsou minimálně dvě fyzické nebo právnické osoby. Ve společenské smlouvě je stanoveno rozdělení zisků a práva společníků. Komanditní společnost vzniká zapsáním do obchodního rejstříku (Vochozka a kol., 2012, s. 44).

Komanditní společnost je tvořena dvěma typy společníků – komanditisté a komplementáři. Komanditisté mají za úkol splatit svůj vklad a za závazky společnosti ručí do jeho nesplacené výše. Mohou kontrolovat hospodaření společnosti, nesmí ale nijak zasahovat do jejího vedení. Při úmrtí komanditisty se společnost neruší. Na rozdíl od komanditistů, komplementáři ručí za závazky společnosti celým svým majetkem, jsou

statutárním orgánem společnosti a je jim svěřeno obchodní vedení. Při úmrtí komplementáře se společnost ruší (Vochozka a kol., 2012, s. 45).

**Veřejná obchodní společnost** (v. o. s.) je společnost alespoň dvou osob podnikajících pod společnou firmou, ručících za závazky společnosti celým svým majetkem. Toto jsou dvě hlavní nevýhody při zakládání veřejných obchodních společností. Mezi další nevýhody můžeme řadit třeba fakt, že společnost je možno založit pouze za účelem podnikání a mezi společníky je zakázána konkurence. Jedná se o druhou nejčastěji se vyskytující formu podnikání u malých a středně velkých podniků. Statutárním orgánem jsou všichni společníci, pokud není ve společenské smlouvě stanoveno jinak. Společníkem se může stát jak právnická, tak i fyzická osoba, která splňuje všeobecné podmínky provozování živnosti bez ohledu na předmět podnikání (Veber a kol., 2012, s. 72 – 73).

**Společnost s ručením omezeným** (s. r. o.) je nejrozšířenější formou podnikání právnických osob v České republice. Název „společnost s ručením omezeným“ je možné nahradit zkratkou „s.r.o.“ nebo „spol. s. r. o.“ Vklady společníků jsou základním kapitálem. Základní kapitál je 1 Kč v případě, že společenská smlouva (základní dokument společnosti) neurčí vyšší částku a podíly jsou stanoveny dle poměru vkladu společníků. Hlavním důvodem oblíbenosti zakládání společností je, jak již název napovídá, omezené ručení společníků. Nejvyšším orgánem je valná hromada, které provádí všechna základní rozhodnutí. To může být považováno za nevýhodu, jakožto náročná administrace spojená se svoláváním valné hromady. Statutárním orgánem jsou jednatele a kontrolním orgánem je dozorčí rada (Veber a kol., 2012, s. 79-80).

**Akciová společnost** (známá pod zkratkou a. s.) je dle Vebera jednou z nejstarších forem podnikání. Je administrativně, ale hlavně kapitálově velice náročná, a proto se často neobjevuje u malých a středně velkých firem. Je určen počet akcií o stanovené jmenovité hodnotě, které tvoří základní kapitál. Ten je v hodnotě 2 milionů Kč anebo 80 000 EUR. Hlavní výhodou je fakt, že akcionáři (společníci) neručí za závazky společnosti a je pozitivně vnímána obchodními partnery. Mezi nevýhody se řadí skutečnost, že společnost nelze založit jednou fyzickou osobou – může být založena jednou právnickou osobou nebo dvěma a více zakladateli. Nejvyšší orgán akciové společnosti představuje valná hromada, ta volí

a odvolává členy statutárního orgánu neboli představenstva. Nejdůležitějším orgánem společnosti jsou stanovy (Veber a kol., 2012, s. 80).

### **Družstvo**

Podle zákona č. 90/2012 Sb., §552 je družstvo definováno jako: „*společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání.*“ (Zákon pro lidi, 2021).

Družstvo je organizace, která je provozována a vlastněna společenstvím osob. Jejich cílem je přinášet užitek svým členům. Minimální počet členů v tomto společenství je pět, členové jsou povinni zaplatit vstupní poplatek, ale dále za závazky družstva neručí. Nejvyšším orgánem je členská schůze, kde každý člen má jeden hlas. Představenstvo je statutárním a výkonným orgánem v čele s předsedou, o kontrolní orgán se stará kontrolní komise. Zaměření družstev je rozdílné, v České republice mají dlouholetou tradici spotřební družstva, a to zejména na venkovech (Mulačová a kol., 2013, s. 37).

### **Státní podnik**

Zakladatelem je stát a vykonává jeho jménem funkci zakladatele ministerstvo, kam dle působnosti spadá předmět podnikání podniku. Státní podniky vznikají za účelem uspokojení významných strategických, veřejně prospěšných nebo společenských zájmů. Podnik nijak neručí za závazky státu a stát neručí za závazky podniku. Pro založení státního podniku je potřeba předchozího souhlasu vlády (Martinovičová a kol., 2019, s. 20).

## **3.2 Konkurence**

Konkurence je vztah dvou a více subjektů a může být definována jako rivalita mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží, to znamená, že se střetává nabídka s poptávkou. Aby mohl konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu musí splňovat minimálně dva předpoklady:

- musí mít konkurenceschopnost,
- musí mít zájem vstoupit do konkurence a mít podnikavý potenciál (Mikoláš, 2005, s. 65).

Konkurence je vzájemné soupeření dvou a více firem na trhu s cílem maximalizace zisku. Při soupeření firmy uplatňují různé slevy, aby přilákali nové zákazníky (Brčák a kol., 2013, s. 168).

Konkurencí se rozumí proces setkání protikladných zájmů ekonomických subjektů, kteří vystupují na trhu. Pokud nejsou při vstupu nebo odchodu z odvětví závažnější překážky, je zde přítomná i potencionální konkurence. Existence potencionálních konkurentů reálně omezuje tržní moc oligopolních a monopolních firem. Mohou sice nastavit na trhu ceny, které jim zajistí ekonomický zisk, ale nastává vysoká pravděpodobnost příchodu potencionální konkurence, kterou lákají vyšší než normální zisky (Jurečka, 2018, s. 177).

### **3.2.1 Konkurenceschopnost**

Firmu považujeme za konkurenceschopnou, pokud je schopna se udržet na trhu, zvyšovat svůj tržní podíl a plnit závazky vůči okolí: vyplácet mzdu zaměstnancům, vyplácet dividendy akcionářům, splácet bankám úvěry, odvádět řádně státu daně a platit dodavatelům (Brčák a kol., 2013, s.168).

Předpokladem konkurenceschopnosti jsou inovace a aktivity s ní spojené. Ty mohou pomoci řešit naléhavé globální a sociální výzvy, jako je měnící se klima, demografické posuny nebo nedostatek surovin. Inovace mohou pomoci vytvářet a šířit nové produkty a metody a mohou být základem pro nové podniky, nové pracovní místa, vyvolávají nové potřeby a rostě díky nim produktivita (Veber, 2016, s. 42 – 43).

Evropská komise už několik let klade důraz na podporu inovací a radí státům, aby spolupracovaly spolu vysoké školy a výzkumné ústavy, zakládaly nové technologicky orientované společnosti, financovaly inovace ve smyslu investování do výcviku analytiků a vytváření daňových pobídek, které podniky podpoří v tom, aby investovaly do inovací (Veber, 2016, s. 44).

### **3.2.2 Tržní struktury**

Chování firmy ovlivňuje typ tržní struktury, ve které se nachází. Záleží, jestli se firma nachází v odvětví, kde působí velký nebo naopak malý počet prodávajících, zda je do odvětví vstup pro nové firmy volný, ztížený nebo uzavřený anebo také jestli firmy mají vliv na utváření tržní ceny. Z toho důvodu se rozlišují čtyři základní typy – dva jsou



teoretickými modely (dokonalá konkurence a monopol) a dva jsou reálnými ekonomickými situacemi (oligopol a monopolistická konkurence) (Jurečka, 2018, s. 176).

Tabulka 2: Tržní struktury

Typ	Počet firem	Charakteristika produktu	Vstup do odvětví
Dokonalá konkurence	Mnoho malých firem	Homogenní	Volný
Nedokonalá konkurence	Oligopol	Málo firem	Částečné bariéry
	Monopolistická konkurence	Mnoho malých firem	Volný
	Monopol	Jedna firma	Uzavřený

Zdroj: vlastní zpracování dle (Jurečka, 2018, s. 176)

### 3.2.2.1 Dokonalá konkurence

*„Trh je dokonale konkurenční právě tehdy, když žádná firma není schopna ovlivnit tržní cenu produktu. Firma se tedy rozhoduje pouze o tom, jaké množství vyprodukuje a prodá při ceně, která je dána trhem.“* (Burianová a kol., 2004, s. 149).

Dokonalá konkurence je do určité míry ideálním stavem, který v reálném světě neexistuje. Mezi znaky dokonalé konkurence patří volný vstup nových firem do odvětví s neexistujícími překážkami a homogenní neboli stejný produkt, který je v odvětví nabízen a poptáván. Hlavním charakteristickým znakem je skutečnost, že žádný subjekt v odvětví není schopen ovlivnit cenu (Jurečka, 2018, s. 180).

Na trhu s dokonalou konkurencí existuje dokonalá informovanost. Pokud by jeden prodávající zdražil svůj produkt, ihned to budou všichni vědět. Kupující se ale nedomnívá, že by prodávající nabízel různě kvalitní zboží, a proto nebude ochoten zaplatit vyšší cenu. Posledním předpokladem modelu dokonalé konkurence je neexistující riziko, že by prodávající neprodal vše, co vyprodukuje (Brčák a kol., 2013, s. 171).

### 3.2.2.2 Nedokonalá konkurence

Nedokonalá konkurence může vzniknout z hlediska postavení prodávajících, ale i z hlediska kupujících. Nedokonalá konkurence se dále člení na tři základní typy, a těmi jsou monopol, monopolistická konkurence a oligopol (Brčák a kol., 2013, s. 169).

#### **Monopol**

Monopol je nejbližší strukturou od dokonalé konkurence. Při vzniku monopolu je v daném sektoru pouze jeden prodávající a vyrábí produkt, který nemá žádné blízké substituty, takže nelze zaměnit za jiný (Brčák a kol., 2013, s. 169).

Pokud je firma jediným výrobcem v odvětví, nemusí být nutně monopolem, pokud na straně nabídky vstupují kromě ní ještě další firmy ze zahraničí. Určení typu tržní struktury musí tedy vycházet ze struktury nabídky a poptávky, tedy ze struktur trhu, nikoli ze struktur výroby. Důležitá skutečnost pro monopol je nemožnost vstupu konkurenčních firem do odvětví (Jurečka, 2018, s. 196).

Podmínkou monopolu je existence bariér, které neumožňují vstup jiným firmám do odvětví. Základním typem překážek jsou překážky administrativní, kdy má prodávající patent, který znemožňuje ostatním imitovat výrobek nebo jeho klíčové výrobní postupy. Dalšími bariérami mohou být bariéry přírodní (nepřístupnost k potřebnému přírodnímu zdroji), psychologické (loajalita kupujících posílená vlivem reklamy) nebo ekonomické. Jednou z ekonomických překážek je malý rozměr trhu ve vztahu k nevhodnějšímu rozměru firmy (Jurečka, 2018, s. 197 - 198).

#### **Monopolistická konkurence**

Monopolistická konkurence má nejvyšší zastoupení v tržní struktuře. Již z názvu vyplývá, že jsou zde zahrnuty prvky monopolu, ale i prvky dokonalé konkurence. Je nejbližší dokonalé konkurenci ze všech forem nedokonalé konkurence.

Předpoklady modelu monopolistické konkurence: (Brčák a kol., 2013, s. 182)

- firmy nabízejí produkt, který je diferencovaný, jde tedy o blízké substituty,
- na trhu je větší počet subjektů, prodávajícími jsou hlavně malé a střední firmy,
- při vstupu na trh musí firmy překonávat malé bariéry,
- trh přináší riziko.

## **Oligopol**

Oligopol lze označit jako model nedokonalé konkurence, pro který je typická malý počet firem v odvětví. Ty jsou vzájemně závislé na společném rozhodování o cenách, množství a kvalitě produktu (Brčák a kol., 2013, s. 189).

V oligopolním prostředí existuje několik firem, z nichž některé mají významný podíl na trhu, a tím mohou ovlivňovat cenu produkce. Firmy vzájemně reagují na změny cen, produkce, kvality u konkurenčních firem a mohou reálně odhadovat akce a reakce konkurentů. Stejně jako tomu bylo u monopolistické konkurence při vstupu nových firem do odvětví existují omezení (Brčák a kol., 2013, s. 189).

Vysoká vzájemná závislost plyne z velkého podílu firem na celkové nabídce v odvětví. V oligopolních podmínkách může změna rozsahu nabídky nebo cena produkce u jedné firmy způsobit rivalitu v odvětví, jelikož dochází k ovlivnění prodeje a zisků (Jurečka, 2018, s. 232).

Podle charakteru produkce se může oligopol objevovat ve dvou variantách: homogenní a diferencovaný oligopol. V homogenním oligopolu firmy vyrábí víceméně stejný produkt, může se jednat například o ocel, hliník nebo čpavek. V diferencovaném oligopolu firmy produkují výrobky, které uspokojí potřeby do téměř shodné míry, ale spotřebitelé jsou vnímány jako odlišné – diferencované. Velkou roli hraje vnímání konkrétního výrobce, image výrobní značky, spolehlivost nebo energetická náročnost. Tento typ oligopolu se vyskytuje u výroby letadel, aut, počítačů, cigaret, parfumerických výrobků apod. (Jurečka, 2018, s. 232).

Dle Mikoláše se konkurence na straně nabídky dělí na dokonalou a nedokonalou, ale přidává ještě cenovou a necenovou (Mikoláš, 2005, s. 66).

### **3.2.2.3 Cenová konkurence**

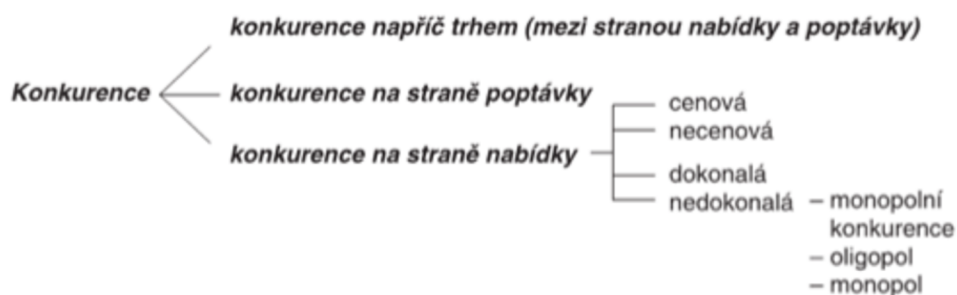
Základem cenové konkurence je využití tvorby cen jako nástroje konkurenčního boje. Jde tedy o přilákání co nejvíce kupujících při snižování cen vlastního zboží (Mikoláš, 2005, s. 67).

### 3.2.2.4 Necenová konkurence

U necenové konkurence se prodávající snaží získat zákazníky jinými cestami než snižováním ceny. Jedná se zejména o konkurenční boj založený na designu produktu, jeho kvalitě nebo technické úrovni (Mikoláš, 2005, s. 67).

V praxi je typické propojení obou forem konkurence. Pro výrobce je často vyčerpávající cenová konkurence, protože může vést k situaci, kterou nebude prodávající zvládat a skončí bankrotem. Necenová konkurence má své pozitiva v důsledku zlepšování kvality prodáváných výrobků nebo služeb, nevýhodou můžou být vynaložené náklady na tvorbu reklamy a podporu prodeje (Mikoláš, 2005, s. 67).

Obrázek 1: Schéma tržních struktur



Zdroj: Mikoláš, 2005, s. 66

## 3.3 Trh

Trh představuje místo, kde se setkává poptávka s nabídkou v daném čase. Je to prostor, kde si ekonomické subjekty vyměňují výsledky své činnosti. Reprezentuje místo, kde setkává kupující s prodávajícím za účelem koupě a prodeje určitých statků a služeb za určité ceny. Těmito místy jsou obchodní domy, tržiště, burzy. Úkolem trhu je řešit základní ekonomické otázky (Brčák a kol., 2013, s. 32).

Funkce trhu: (Brčák a kol, 2013, s. 32)

- realizace nabídky a poptávky,
- předání informací tržním subjektům o cenách a množství,
- motivace chování a rozhodování podnikatelů a spotřebitelů,

- rozdělení důchodů mezi vlastníky výrobních faktorů.

Dělení trhu: (Brčák a kol., 2013, s. 32)

- Územní
- Podle předmětu koupě a prodeje
- Finanční
- Podle počtu zboží
- Podle stupňů organizovanosti
- Podmínky pro fungování trhu
- Soulad s existujícím právním řádem

### **3.3.1 Tržní mechanismus**

Tržní mechanismus je proces, kdy se vzájemně ovlivňuje tvorba nabídky, poptávky a tvorba ceny (Burianová a kol., 2004, s. 12).

Základní analýzou situace na trhu je analýza nabídky a poptávky, dále také utvoření a obnovení tržní rovnováhy. Analýza nabídky a poptávky je užitečná pro pochopení, jak se tržní nabídkou a poptávkou ovlivňuje rovnováha mezi cenou a množstvím produkce. Z této analýzy tedy vyplývá, jaké množství statku se vyrobí a za jakou cenu se bude prodávat (Brčák a kol., 2013, s. 33).

### **3.3.2 Nabídka**

Nabídka představuje vztah ceny statku s nabízeným množstvím v určitém čase. Nabízené množství statku nebo služby je množství, které chtějí a jsou schopni a ochotni prodávající při určité ceně prodat. Ochota a schopnost nabízet určité množství za určitou cenu se řídí náklady a zisky firem (Buriánová a kol., 2004, s. 21).

Nabízené množství nemusí být stejně velké jako množství, které bude nakonec prodáno, pokud spotřebitelé nebudou chtít koupit množství, které firmy zamýšlely prodat (Jurečka, 2018, s. 64).

Prodávající jsou především firmy a nabídka charakterizuje jejich chování. Nabídka se může rozdělit na:

- individuální nabídku,
- tržní nabídku,
- agregátní nabídku (Brčák a kol., 2013, s. 49).

Individuální nabídka představuje nabídku jednoho výrobce jednoho určitého statku nebo služby. Ukazuje, kolik množství daného statku je prodávající schopen a ochoten při dané ceně prodat (Brčák a kol., 2013, s. 49).

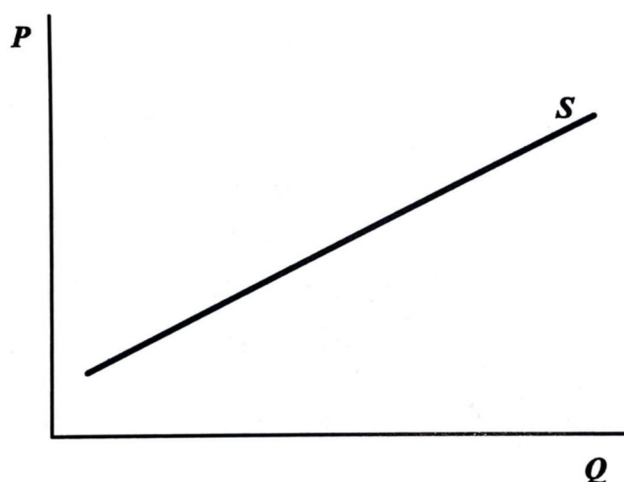
Individuální nabídka se zaměřuje na množství daného produktu, který by byla ochotna nabízet jedna firma při různých cenách (Jurečka, 2018, s. 64).

Tržní (nebo také často zvaná dílčí) nabídka se označuje písmenem *S*. Jedná se o nabídku všech výrobců jednoho určitého statku nebo služby (Brčák a kol., 2013, s. 49).

Tržní nabídka je souhrnem množství nabízených statků a služeb všemi firmami při daných cenách (Jurečka, 2018, s. 64).

Agregátní nabídkou se rozumí celková nabídka v ekonomice, kdy je zamýšlen souhrn všech prodejů a všech firem v určitém čase. Agregátní nabídka je označována zkratkou *AS* (Brčák a kol., 2013, s. 49).

Obrázek 2: Křivka nabídky



Zdroj: Brčák a kol., 2013, s. 50

### 3.3.3 Poptávka

Spotřebitelé rozhodují o tom, co se bude vyrábět v jakém množství, a tím vytvářejí poptávku po daných statcích a službách. Poptávka vytváří vztah mezi cenami a množstvím zboží, které spotřebitelé chtějí a jsou ochotni koupit při těchto cenách v daném časovém období (Jurečka, 2018, s. 55).

Poptávané množství závisí na několika faktorech, hlavním je ale cena. Ke každé ceně připadá určité množství poptávky a se změnou ceny se mění poptávané množství (Buriánová a kol, 2004, s. 12 – 13).

Poptávka se může rozdělit na:

- individuální poptávku,
- tržní poptávku,
- agregátní poptávku (Brčák a kol., 2013, s. 33).

Individuální poptávku charakterizuje vztah mezi různými cenami výrobku nebo služeb a množstvím, které by jeden spotřebitel při těchto cenách poptával (Jurečka, 2018, s. 56).

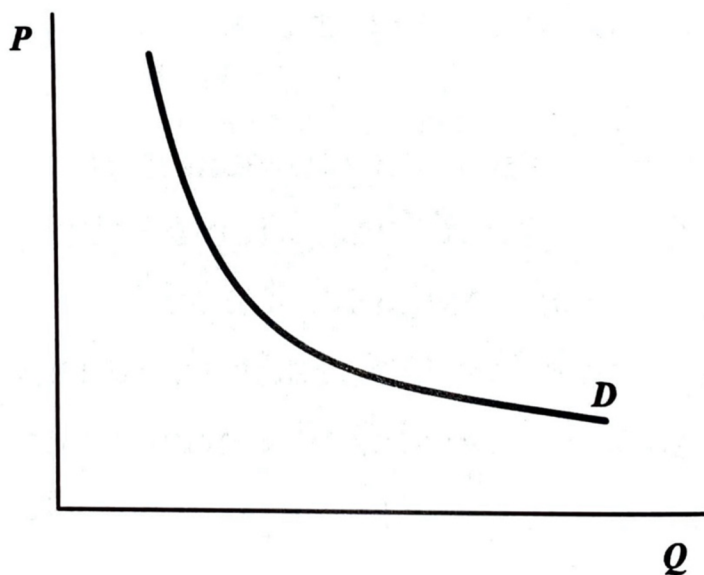
Individuální poptávka se značí písmenem *d*. Jedná se o množství daného statku nebo služby, které je kupující schopen a ochoten zakoupit při dané ceně v daném období (Brčák a kol, 2013 s. 33).

Tržní poptávku lze označit jako poptávku všech spotřebitelů na trhu po daném výrobku nebo službě (Jurečka, 2018, s. 56).

Tržní poptávka je značena písmenem *D* a je souhrnem všech individuálních poptávek po určitém statku nebo službě v daném čase (Brčák a kol, 2013, s. 33).

Agregátní poptávka se značí zkratkou *AD*. Představuje poptávku všech lidí v jednom státě po všech statcích a službách v určitém období. Agregátní poptávka je využívána ke sledování zákonitostí trhu v makroekonomii (Brčák a kol., 2013, s. 33).

Obrázek 3: Křivka poptávky



Zdroj: Brčák a kol., 2013, s. 34

### 3.3.4 Tržní rovnováha

Rovnováha na trhu nastává za předpokladu, že nabízené množství se rovná poptávanému množství. Stav dlouhodobé rovnováhy je vzácný, v reálném životě dochází k častým změnám nabídky a poptávky (Buriánová a kol, 2004 s. 41).

## 3.4 Analýza okolí

Analýza okolí se zaměřuje na faktory, které mají vliv na okolí podniku a ovlivňují nebo v budoucnu budou pravděpodobně ovlivňovat jeho strategické postavení. Dále se soustřeďuje na makrookolí a mikrookolí a vlivy trendů, jejich vzájemné souvislosti a vazby. Význam i rozsah okolí se rozšiřuje s rozvojem techniky, technologií, vědy, obchodu, komunikace a globálních aspektů. Svět je v dnešní době velmi propojený a cokoliv se stane kdekoliv na světě se rychle promítne do výsledků podniků (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 13).

V makroprostředí jsou začleněny přírodní, demografické, legislativní, politické a ekonomické vlivy. Při provádění analýzy vlivů makroprostředí je nutné vycházet z analýzy nejbližšího prostředí, a tím je globální makroprostředí. Poté se postupuje směrem dolů



až po lokální prostředí a vybírají se pouze ty, které jsou pro důležité pro konkrétní podnik. K vyhodnocení vnějšího prostředí lze využít analýzu PEST (Jakubíková, 2013, s. 99).

U mikroprostředí je nejdříve nutné analyzovat samotné odvětví. U analýzy okolí se sledují základní charakteristiky jako je velikost trhu a jeho růst, fáze životního cyklu, vstupní a výstupní bariéry apod. Rozlišuje se také struktura odvětví, která může být atomizovaná nebo konsolidovaná. U atomizované struktury je mnoho malých podniků, u konsolidované struktury je několik málo silných podniků (Jakubíková, 2013, s. 103).

### 3.4.1 SWOT analýza

Název SWOT analýzy je složen z počátečních písmen čtyř anglických slov: (Blažková, 2007, s. 155)

- S = strengths (silné stránky),
- W = weaknesses (slabé stránky),
- O = opportunities (příležitosti),
- T = threats (hrozby).

Obrázek 4: SWOT matice

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Zdroj: Blažková, 2007, s. 155

Do silných stránek patří interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Jedná se o zhodnocení podnikových dovedností, schopností, potenciálu a zdrojových možností. Silné stránky se mohou využít jako podklad pro stanovení konkurenčních výhod (Blažková, 2007, s. 156).

Slabé stránky jsou opakem silných stránek. Firma má nízkou úroveň některých faktorů, někdy brání efektivnímu výkonu firmy nedostatek silných stránek (Blažková, 2007, s. 156).

Příležitosti jsou možnosti, díky jejichž realizaci bude účinnější splnění cílů a zvýhodňují podnik proti konkurenci (Blažková, 2007, s. 156).

Nepříznivá situace nebo změna v podnikovém okolí znamená pro firmu hrozbu a překážku pro její činnost. Podnik musí na hrozby rychle reagovat, aby je odstranil nebo alespoň minimalizoval (Blažková, 2007, s. 156).

Analýza prověřuje vzájemné vazby interních příležitostí, kam patří silné a slabé stránky, a externích příležitostí, kam se řadí příležitosti a hrozby (Veber a kol., 2012, 350).

Cílem interní analýzy je nalezení zdrojů a schopností firmy, tedy jejich silných stránek. Zdrojem speciálních předností je majetek (technologie, stroj) nebo schopnosti (dovednosti, znalosti managementu). Hlavní předností je hodnototvorný řetězec, ten lze rozdělit na:

- hlavní funkce – marketing, výroba, oddělení tvořící produkt a servis, který k němu poskytují
- podpůrné funkce – zásobování, personalistika, oddělení zajišťující vstupy pro hlavní funkce.

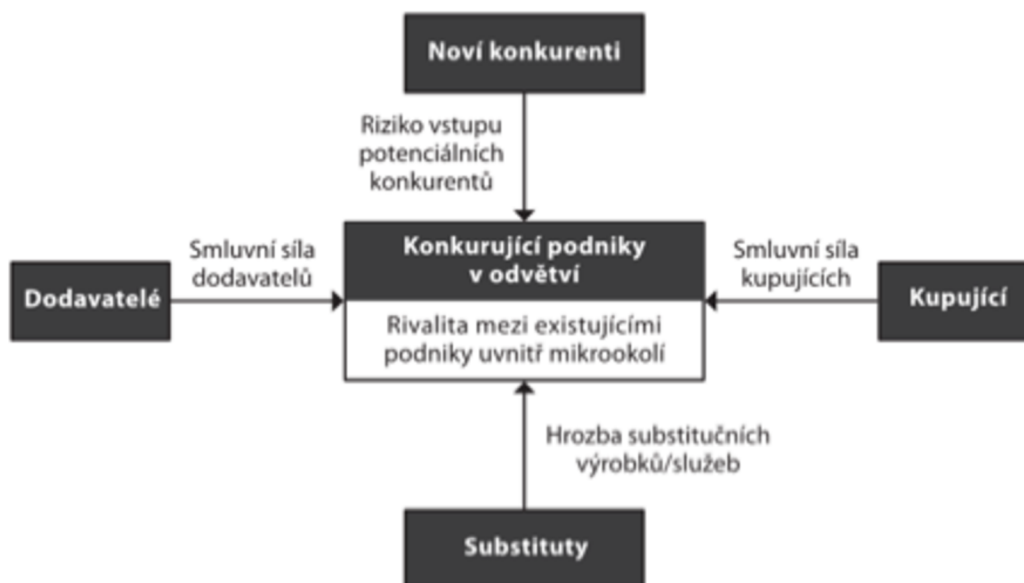
Firma by se měla snažit získat specifické přednosti v obou funkcích, aby hodnota nebyla tvořena s vysokými náklady (Veber a kol., 2012, s. 346).

Externí analýza hledá v okolí firmy hrozby a příležitosti. Okolí se může rozdělit na mikrookolí a makrookolí. Pro analýzu mikrookolí je nejčastěji využíván Porterův model pěti sil a pro analýzu makrookolí je nejčastěji využívána PEST analýza (Veber a kol., 2012, s. 344).

### **3.4.2 Porterův model pěti sil**

Porterova teorie vysvětluje konkurenční chování pomocí tržních okolností. Úroveň konkurence tedy závisí na pěti konkurenčních silách a jejich působením se určují předpoklady pro dosažení konečného zisku v daném odvětví. Cílem této strategie je najít takové postavení, aby podnik mohl nejlépe čelit konkurenčním silám a nebo jejich účinek otočit ve svůj prospěch (Mikoláš, 2005, s. 69).

Obrázek 5: Model pěti sil podle Michaela Portera



Zdroj: Blažková, 2007, s. 57

Těchto pět konkurenčních sil zachycuje skutečnost, že konkurence přesahuje běžně chápané hranice konkurenčního pole. Kupující, dodavatelé, substituty a noví konkurenti se mohou stát významnými v návaznosti na zvláštní okolnosti (Mikoláš, 2005, s. 69).

Noví konkurenti vstupují do odvětví a je důležitá pravděpodobnost, jak mohou zvýšit konkurenční tlak na již existující firmy na trhu. Analyzuje se i jednoduchost vstupu nové firmy na trh, tedy jaké jsou bariéry. Se vstupem nových konkurentů na trh by mohlo dojít k převaze nabídky nad poptávkou a poklesu ceny (Blažková, 2007, s. 58).

Substituční výrobky nebo služby jsou alternativou k již existujícím a nahrazují současnou nabídku na trhu. U substitučních výrobků je riziko, že si kupující vybere substitut, který může lépe uspokojovat jeho potřeby (Blažková, 2007, s. 58).

Smluvní síla kupujících určuje koncentraci a strukturu kupujících na trhu. Smluvní síla dodavatelů určuje velikost dodavatelů na trhu a jejich schopnost rozhodovat o podmínkách a dodávkách výrobků a služeb na trh (Blažková, 2007, s. 59).

Rivalita mezi existujícími podniky (současnými konkurenty) na trhu může mít vliv na velikost a počet konkurentů, úroveň bariér pro vstup nebo odchod z trhu a může ovlivňovat i odlišnost mezi výrobky a službami. Pokud výrobek nelze odlišit od ostatních nebo je na trhu mnoho malých konkurentů zvyšuje se rivalita a prodávající jsou nuceni zlepšovat své služby nebo snižovat své náklady (Blažková, 2007, s. 59).

### **3.4.3 PEST analýza**

U PEST analýzy se vychází z popisu skutečností, které byly důležité pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a uvažuje se, jakým způsobem se tyto skutečnosti mění v čase a do jaké míry se mění závislost vývoje externího prostředí na vývoj relativních faktorů (Vochozka a kol., 2012, s. 344).

Název PEST je odvozen od prvních písmen analýz, které mohou ovlivnit rozvoj firmy, tedy: politických, ekonomických, sociálních a technologických (Blažková, 2007, s. 53).

Mezi politické faktory se řadí stabilita vlády, vliv politických stran, sociální politika, zákony, ochrana životního prostředí apod (Jakubíková, 2013, s. 100).

Legislativní a politické faktory, kam se řadí stabilita zahraničí, členství zemí v EU nebo národní politická situace jsou pro podniky současně příležitostí, ale i ohrožením. Výsledky voleb v zahraničí mohou změnit preference spolupracujících zemí (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16 – 17).

Do ekonomických faktorů patří fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, vývoj HDP, měnové kurzy, míra inflace nebo deflace, míra nezaměstnanosti (Jakubíková, 2013, s. 100).

Sociální faktory se dělí na kulturní a sociální. Do kulturních je možno přiřadit kulturní hodnoty, jazyk, řeč těla, vnímání sama sebe nebo ostatních, spotřební chování u žen a mužů. Sociálními faktory jsou příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, uspořádání společnosti do tříd, úroveň vzdělání (Jakubíková, 2013, s. 100).

Technologickými faktory jsou patenty, technologické změny, výzkum a vývoj (Vochozka a kol., 2012, s. 345).

Určitá předvídatost v technologickém faktoru se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. Je důležité předvídat budoucí pravděpodobné vlivy a schopnosti (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 18).

Celkový počet faktorů v makroprostředí je teoreticky neomezený. Je ale důležité určit prioritní faktory, ty mohou mít menší či větší dopad na obor, ve které se podnik chystá pohybovat nebo už pohybuje (Vochozka a kol., 2012, s. 344).

Analýza PEST je užitečná ve čtyřech hlavních směrech: (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 20)

- Přehled potencionálních vlivů
- Určení malého počtu klíčových vlivů, ty budou pak podrobeny přesnější analýze
- Identifikace sil vyvolávající změny u dlouhodobého časového horizontu
- Určení externích vlivů z minulosti a pravděpodobných vlivů do budoucnosti

## 4 Vlastní práce

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na společnost IKEA Česká republika, s.r.o., v níž jsou představeny její základní údaje, historie a popsán trh s nábytkem. V následující části jsou popsáni konkurenti společnosti a jejich podíly na trhu. Dále jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření určeného hlavně zákazníkům firmy. V závěrečné části kapitoly je provedena SWOT analýza, kde jsou vymezeny silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby.

### 4.1 Představení společnosti IKEA Česká republika, s.r.o.

#### 4.1.1 Základní údaje firmy

Název obchodní značky:	IKEA Česká republika, s.r.o.
Datum vzniku a zápisu:	1. září 2003
Spisová značka:	C 94828 vedená u Městského soudu v Praze
Sídlo:	Skandinávská 131/1, Třebonice, 155 00 Praha 13
IČO:	27081052
DIČ:	CZ27081052
Základní kapitál:	381 350 000 Kč
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Počet zaměstnanců:	2500 – 2999
Jednatel společnosti:	Ing. Jan Váchal Mounia El Hilali
Dozorčí rada:	Stefan Emiel M. Vanoverbeke Emmanuel Charpentier
Předmět podnikání:	Velkoobchod Specializovaný maloobchod Hostinská činnost Reklamní činnost Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Inženýrská činnost v investiční výstavbě

Vydavatelské a nakladatelské činnosti  
Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru  
Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin  
Činnost účetních poradců, vedení daňové evidence a účetnictví  
(Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2022)

Obrázek 6: Logo společnosti



Zdroj: IKEA, 2022

#### 4.1.2 O společnosti a její historii

IKEA je švédskou firmou zabývající se výrobou a prodejem levného nábytku a bytových dekorací. V současné době vlastníkem IKEA Group je Stichting INGKA Foundation, která provozuje a vlastní síť prodejen v Asii, Austrálii, Evropě a v USA. Společnost se stala globální značkou bytového zařízení, a to hlavně z důvodů cenové dostupnosti a nadčasového designu. Zákazník si v obchodních domech může vystavený nábytek vyzkoušet, inspirovat se jím, popřípadě si nechat od designérů navrhnout vytvořit návrh vlastního bydlení. V obchodních domech se taktéž nacházejí restaurační zařízení a dětský koutek. Vizí IKEA je: „*Vytvářet lepší každodenní život pro mnoho lidí.*“ Není tím myšleno pouze vybavení domácností, ale zaměření se na to, odkud a jakým způsobem jsou získávány suroviny, jaký dopad to má na komunity lidí a jakým způsobem mohou hotové výrobky pomáhat zákazníkům k udržitelnějšímu životu (IKEA, 2022).

Společnost IKEA založil v roce 1943 teprve sedmnáctiletý Ingvar Kamrad z peněz, které dostal od svého otce za úspěšně dokončená studia. Název společnosti je složen z iniciál zakladatele (IK) a počátečních (začátečních) písmen rodinné farmy Elmtaryd (E) a nedaleké vesnice Agunnaryd (A). Z počátku se jednalo pouze o katalogový zásilkový obchod sídlící

ve městě Älmhult a prodával hlavně levné a drobné zboží jako peněženky, rámečky na obrázky, tužky, pera a hodiny (Astrum People, 2019).

Ingvar Feodor Kamprad se narodil 30. března 1926 na farmě Elmtaryd v malé provincii na jihu Švédska. Své podnikatelské dovednosti měl už od malička, kdy začal prodávat zápalky svým sousedům. Postupem času se posunul k prodeji ryb, vánočních ozdob a později k psacím potřebám. Po roce 1943 se společnost stala velice populární a Kamprad si byl vědom, že spousta lidí si nemůže dovolit nábytek, díky němuž by se člověk cítil doma pohodlně. Dobrý nábytek byl výsadou hlavně bohatých lidí a zbytek společnosti musel být spokojený s tím, co měl nebo co si vyrobil. Právě kvůli tomuto důvodu se mladý podnikatel rozhodl zaměřit svůj prodej převážně na levný nábytek. V roce 1953 si otevřel první prodejnu společnosti IKEA v Älmhultu (Britannica, 2022).

Švéd chtěl za každou cenu prodávat co nejlevnější nábytek, proto se rozhodl nakoupit jednotlivé díly a se svými zaměstnanci nábytek sestavovat ve staré továrně, kterou na začátku 50. let koupil. V této době přišel se svým vzorcem pro podnikatelský úspěch: „*Je lepší prodat 600 židlí levně, než 60 židlí draze*“ (Investing Port, 2019).

V roce 1963 IKEA expandovala do Norska, v roce 1973 do Švýcarska a poté následovala Austrálie, Francie, Nizozemsko a USA. Na přelomu 70. a 80. let bylo v různých částech světa otevřeno více než 20 prodejen. Spadaly sem země jako Čína, Kanárské ostrovy, Saudská Arábie, Francie, Kuvajt, Island nebo Velká Británie. Ke konci 80. let se společnost dostala do Itálie a Hong Kongu, hlavní výzvou bylo otevření obchodních domů v západní Evropě. První prodejna byla v roce 1990 zprovozněna v Maďarsku, ještě tentýž rok v Polsku a v roce 1991 se IKEA dostala do České republiky (Funding Universe, 2022).

Od 70. let uvažoval Kamprad se svými právníky nad tím, jak do budoucna ochránit společnost před jakýmkoliv nepřátelským převzetím funkce. Pro tyto účely byla v roce 1982 založena Nadace Stichting INGKA. Synové zakladatele mohou jmenovat vedoucí společností, nemohou ale žádnou z nich prodat, a proto IKEA vždy zůstane majetkem rodiny (Ingka Foundation, 2022).

#### **4.1.3 IKEA a Česká republika**

První provozovnu v tehdejší Československu otevřela IKEA 5. září 1991 v Praze. Její příchod byl významnou událostí, společnost sebou přinesla barevnost, nový interiérový design, bytové doplňky a bytový textil, které nabízely jednoduchou kombinovatelnost mezi



sebou. Obchodní dům nabízel inspiraci pro jednotlivé místnosti a funkční zóny. Postupem času IKEA otevřela obchodní dům v Praze na Zličíně, v Brně, Ostravě a nakonec v Praze na Černém Mostě.

Vlivem koronavirové pandemie a vládních opatření zabráňujících šíření epidemie se stal rok 2020 pro všechny rokem výzev. Od února došlo k omezení provozu a prodeje v obchodních domech. Pro společnost se stalo záchranou nakupování zákazníků online přes webové stránky společnosti, a proto se IKEA rozhodla vytvořit výdejní místa rozmístěna po České republice. Kromě čtyř obchodních domů si zákazník může svůj nákup vyzvednout na osmi výdejních místech a osmi mobilních výdejních místech. Navíc bylo 14. července 2021 otevřeno plánovací studio v Praze na Chodově (IKEA, 2022).

#### **4.1.4 Udržitelnost společnosti**

V posledních letech firmy často zmiňují udržitelnost. Dle (Slovník spisovného jazyka českého, 2022) je udržitelný takový stav, který má schopnost se udržet. Udržitelné zdroje jsou takové, které nebudou v časovém rozmezí vyčerpány. Firma IKEA není výjimkou a snaží se být každým dnem udržitelnější. Společnost se zavázala, že od roku 2020 bude každý rok schopna vyprodukovat takové množství obnovitelné energie, kolik spotřebuje ve svých provozovnách. V roce 2018 vyprodukovali takové množství obnovitelné energie, které by bylo schopno pokrýt 81 % celkové spotřeby všech provozoven.

Vizi společnosti je od roku 2030 mít všechny plasty využité na výrobky buď recyklované, nebo vyrobené z obnovitelných materiálů. Ve všech restauračních zařízeních jsou výrobky ze 100% obnovitelných zdrojů, brčka i příbory jsou vyrobené z odpovědně spravovaných lesů.

Bavlna je jako jedna z nejdůležitějších surovin využívána v pohovkách, polštářích, matracích a textiliích. Konvenčním pěstováním je ale poškozováno životní prostředí a zdraví lidí, využívá se velké množství nebezpečných chemikálií a vody. Bavlna pěstovaná udržitelnějšími způsoby využívá méně chemických hnojiv, pesticidů, vody a zvyšuje zisky farmářů. Od roku 2015 prodává IKEA pouze výrobky ze 100% udržitelnější bavlny splňující standardy Better Cotton, Recycled Cotton a Towards Better Cotton.

Nejnověji nabízenou službou je Druhý život nábytku. Každým rokem je vyhozeno milióny kusů staršího nábytku, který ale může být stále použitelný. Společnost odkupuje

použitý IKEA nábytek a ten umístí do oddělení Circular Hub, kde si ho zákazník může koupit za zvýhodněnou cenu (IKEA, 2022).

## **4.2 Trh s nábytkem v České republice**

Asociace českých nábytkářů, která se v září 2021 sešla v Praze při zahájení veletrhů For Arch a For interior, očekává nárůst produkce nábytku o 5,5 miliardy korun. V současnosti jsou největšími riziky nedostatek výrobního materiálu a s tím i zpožděné dodávky komponentů. Dle tajemníka asociace Tomáše Lukeše ale nehrozí zastavení výroby, jak je tomu třeba u automobilového průmyslu. V roce 2020 poklesl kvůli pandemii prodej nábytku na 38,6 miliardy korun, v roce 2021 by ale mohl dosáhnout 44 miliard korun (České noviny, 2021).

V roce 2020 nezaznamenal trh s nábytkem změnu jen kvůli pandemii Covid-19, ale také kvůli rakouskému řetězci XXXLutz, který odkoupil svého konkurenta společnost Kika. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže tento odkup schválil pod podmínkou odprodání části kupované společnosti. Podle jednatele společnosti XXXLutz je jejich záměrem být číslo jedna v každé zemi, ve které řetězec působí. V České republice je třetím největším obchodním domem zabývajícím se maloobchodním prodejem nábytku, a to hned po IKEA a Jysku (Aktuálně.cz, 2020).

## **4.3 Představení hlavních konkurentů**

Hlavními konkurenty jsou na českém trhu takové společnosti, které podnikají v maloobchodním prodeji nábytku a dekorací.

### **4.3.1 ASKO - NÁBYTEK**

ASKO – NÁBYTEK je společností s ručením omezeným působící v České republice od září 1991. Hlavním předmětem podnikání společnosti je maloobchodní prodej nábytku, textilu, podlahových krytin a doplňků (Veřejný rejstřík a Sbirka listin, 2022).

Zákazník může navštívit jednu ze čtrnácti prodejen společnosti, kde si může zakoupit nábytek v klasickém i moderním provedení anebo naplánovat schůzku v kuchyňském studiu.

Společnost nabízí dopravu a montáž zakoupených produktů, a to v prodejně i přes e-shop (ASKO Nábytek, 2022).

#### **4.3.2 JYSK**

JYSK je dánskou společností založenou v roce 1979 původně zaměřenou na prodej povlečení. Název je symbolem pečlivosti, poctivosti a důvěryhodnosti. Do České republiky se dostala v roce 2003 zapsáním u Městského soudu v Praze (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2022).

Tato společnost s ručením omezeným nabízí zákazníkům široký sortiment nábytku, textilií a dekorací do domácností i zahrad ve skandinávském stylu. V roce 2021 společnost oslavila otevření 100. prodejny v České republice (JYSK, 2022).

#### **4.3.3 Möbelix**

Maloobchodní síť prodejen působí v České republice pod společností XLCZ Nábytek s.r.o., která zároveň vlastní obchodní řetězec XXXLutz. Společnost XLCZ vznikla zápisem do obchodního rejstříku 19. února 2004 (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2022).

Möbelix umožňuje zákazníkům nakoupit v jedné ze svých čtrnácti prodejen nebo nakoupit online přes e-shop. Mohou si vybrat nábytek do obývacího pokoje, ložnice či kuchyně, zakoupit textilní výrobky a nebo osvětlení (Möbelix, 2022).

#### **4.3.4 Sconto Nábytek**

Sconto Nábytek je původem německou společností s ručením omezeným zapsanou do obchodního rejstříku 31. prosince 1998 (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2022).

Společnost se zabývá prodejem nábytku, bytových doplňků a dekorací. V České republice se aktuálně nachází osm poboček, kde zákazník může navštívit kuchyňská plánovací studia, nakoupit si vybraný sortiment nebo vyzvednout zboží nakoupené přes e-shop (Sconto Nábytek, 2022).

#### 4.3.5 XXXLutz

XXXLutz je rakouským obchodním řetězcem založeným v roce 1945 ve městě Haag am Hausruck. Roku 2003 byla společnost zařazena k dvaceti nejdynamičtěji se rozvíjejícím společnostem v Evropě. V České republice působí od roku 2010, kdy byla otevřena první pobočka v Praze. Druhou pobočku společnost otevřela 26. května 2016 a ředitel společnosti Walter Müller se nechal slyšet: „*Otevření nové prodejny v Praze bylo našim dlouhodobým plánem a zapadá do strategie stabilního a kontinuálního růstu na trhu s nábytkem nejen v tuzemsku, ale v celé Evropě.*“ V České republice se nachází celkem 10 obchodních domů a 9 skladů s možností vyzvednutí zboží (XXXLutz, 2022).

#### 4.4 Srovnání společnosti IKEA Česká republika, s.r.o. s hlavními konkurenty

V této kapitole jsou srovnány již zmiňované společnosti na základě čistého obrátu za účetní období zjištěného z výkazů zisků a ztrát.

Graf 1: Podíl sledovaných společností na trhu



Zdroj: vlastní zpracování

Největší podíl na trhu s nábytkem v České republice zabírá společnost IKEA, která má čistý obrat 10 778 895 000 Kč. Na druhém místě se s obratem 3 853 925 000 Kč umístila společnost JYSK. 11% podíl na trhu má společnost Sconto s obratem 2 132 816 000 Kč, 9% podíl má společnost ASKO s čistým obratem 1 666 059 000 Kč. Jako poslední se umístila společnost XLCZ, která spojuje společnosti Möbelix a XXXLutz a její obrat je 635 924 000 Kč.

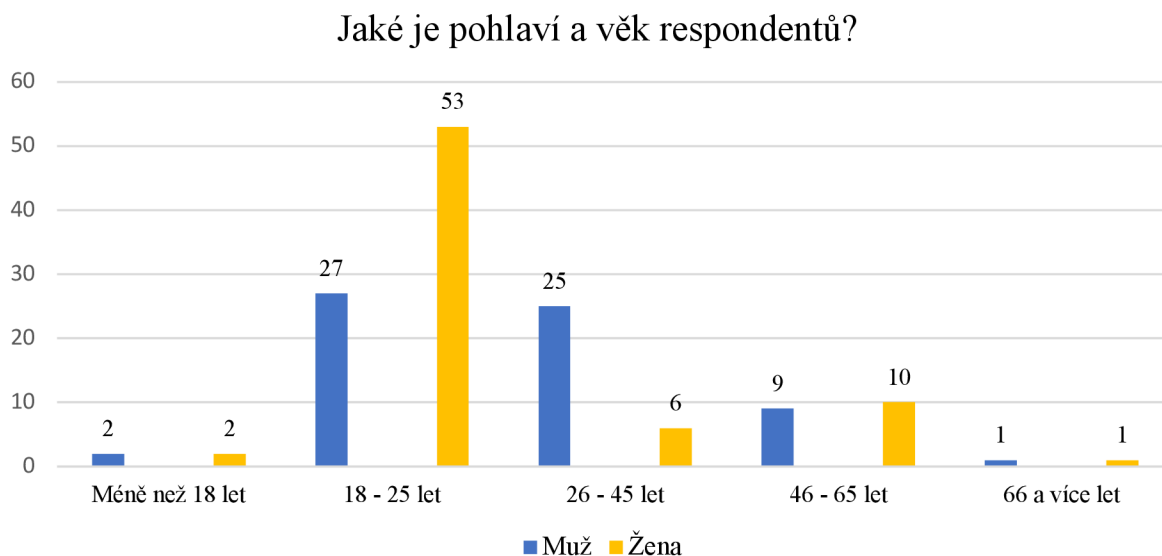
#### **4.5 Dotazníkové šetření**

Bakalářská práce je zaměřena na společnost IKEA Česká republika, s.r.o. a její konkurenční prostředí. Za účelem získání dat a jejich následného zpracování bylo zhotoveno dotazníkové šetření, které bylo prováděno prostřednictvím internetového portálu Survio. Dotazník byl předložen širokému spektru zákazníků, kteří hodnotili ať už pozitivně nebo negativně zkušenosti s danou společností.

Celkově bylo v dotazníku položeno 16 otázek zaměřujících se na společnost IKEA a jejích konkurentů na tuzemském trhu. Dotazník vyplnilo anonymně 136 respondentů.

První tři otázky dotazníku byly zaměřeny na zjištění pohlaví, věku a nejvyššího dosaženého vzdělání. Ze 136 respondentů bylo 72 žen (52,9 %) a 64 mužů (47,1 %). Nejvíce žen i mužů bylo ve věkové kategorii 18 – 25. V grafu číslo 2 jsou spojeny první dvě otázky - pohlaví respondentů a věk respondentů.

Graf 2: Pohlaví a věk respondentů

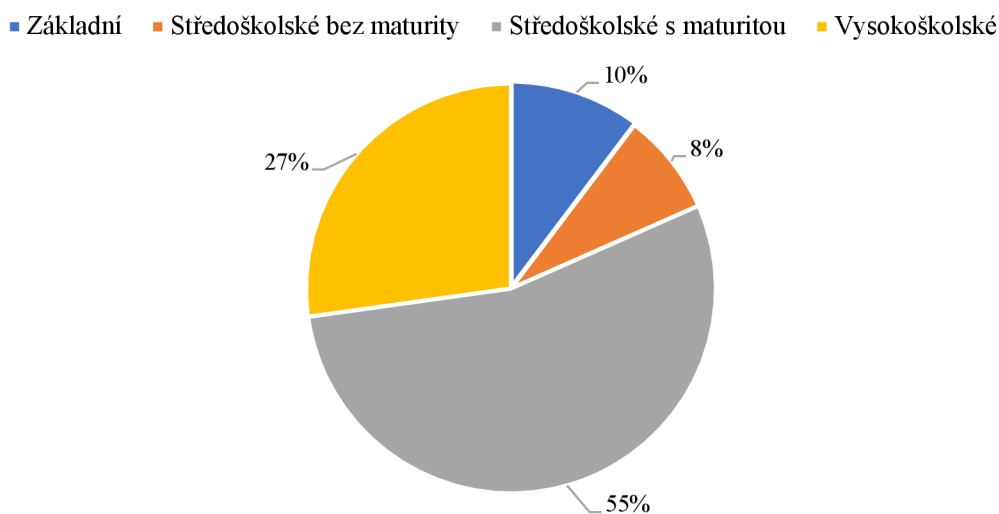


Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Další otázkou bylo zjištění nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů. Vysokoškolské vzdělání má z celkového počtu respondentů 27 % (37), středoškolské s maturitou 55 % (74), středoškolské bez maturity 8 % (11) a základní vzdělání 10 % (14). Odpovídá tomu i fakt, že nejvíce respondentů je ve věkové kategorii 18 - 25.

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

### Jaké je nejvyšší dosažené vzdělání respondentů?

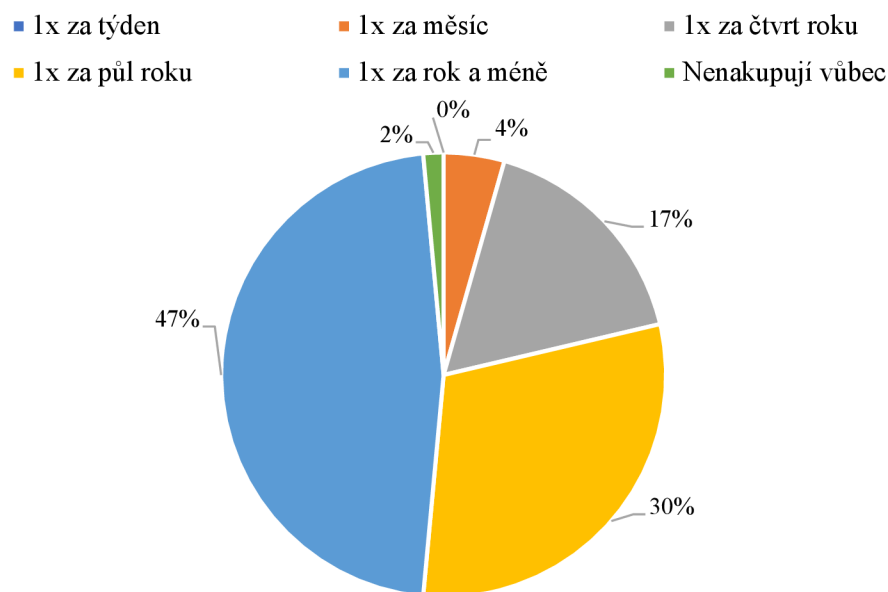


Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Čtvrtou otázkou bylo, zda dotazovaní znají společnost. 100 % respondentů zná společnost IKEA a v následujícím grafu je procentuálně znázorněna návštěvnost obchodních domů.

Graf 4: Frekvence nakupování respondentů v obchodních domech IKEA

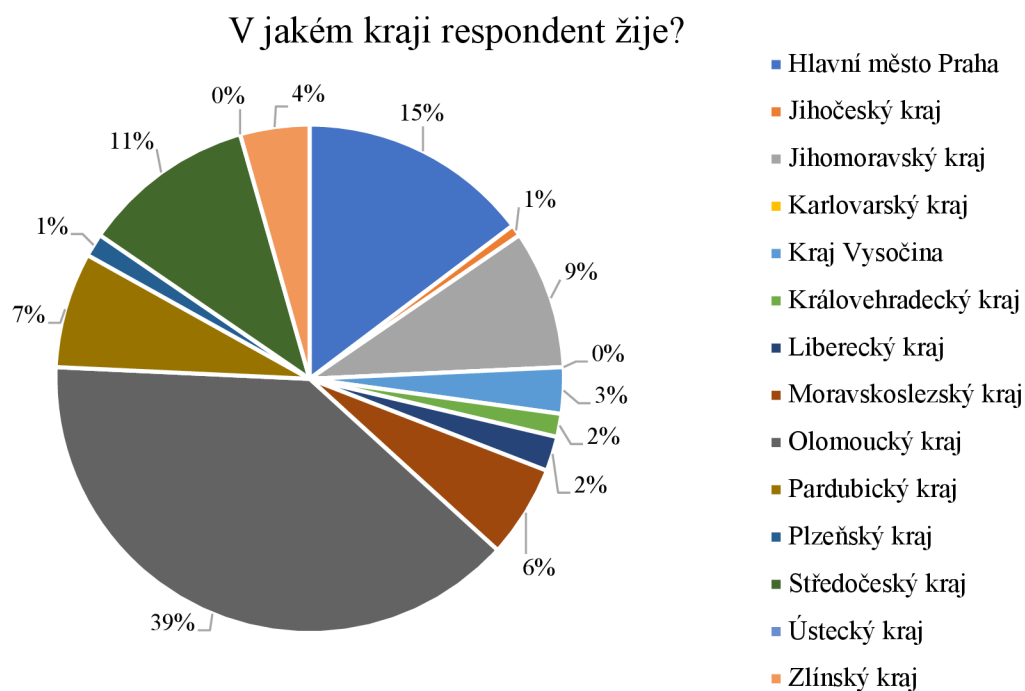
### Jaká je frekvence nakupování respondentů v obchodních domech IKEA?



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Z celkového počtu zákazníků téměř polovina, konkrétně 64, nakupuje 1x za rok a méně. Druhou nejčastější odpovědí bylo nakupování 1x za půl roku. Tuto odpověď si zvolilo 41 respondentů a nákup v obchodním domě 1x za čtvrt roku si vybralo 23 respondentů. 1x za měsíc navštěvují společnost 6 respondentů a možnost návštěvy 1x za týden si nevybral nikdo. Možnost, že respondent nenakupuje v obchodním domě vůbec, zvolili 2.

Graf 5: Bydliště respondentů



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

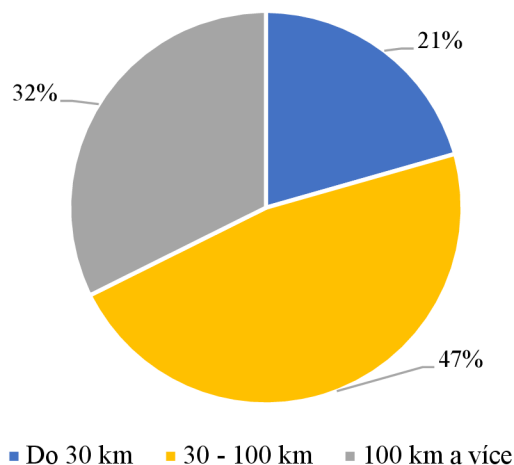
Grafy 5 a 6 znázorňují bydliště respondentů a jejich vzdálenost od nejbližších domů IKEA. Nejvíce respondentů, tedy 53, bydlí v Olomouckém kraji, v hlavním městě žije 20 respondentů, Středočeský kraj vybralo 15 respondentů a 12 respondentů bydlí v Jihomoravském kraji.

Z celkových 136 respondentů má nejbližší obchodní dům IKEA 64 z nich 30 – 100 km od místa svého bydliště.



Graf 6: Vzdálenost bydliště respondentů k nejbližšímu obchodnímu domu IKEA

Jaká je vzdálenost bydliště respondentů k nejbližšímu obchodnímu domu IKEA?

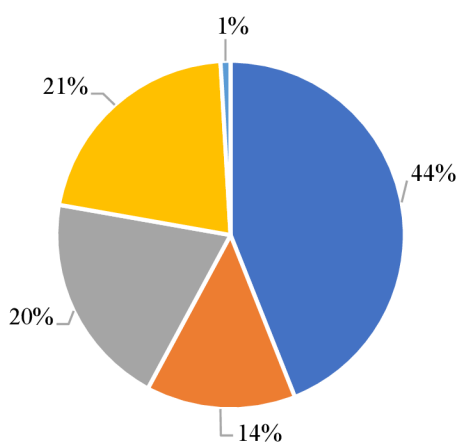


Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Graf 7: Nejčastější důvody návštěvy respondentů obchodních domů IKEA

Jaké jsou nejčastější důvody návštěvy respondentů obchodních domů IKEA?

■ Cílená návštěva ■ Necílená návštěva ■ Hledání inspirace ■ Restaurace a kavárna ■ Jiné



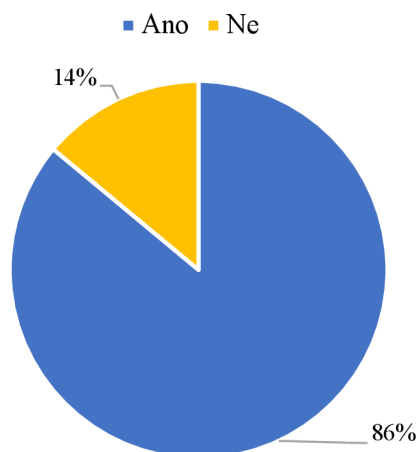
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

V otázce číslo 8 respondenti volili nejčastější důvody jejich návštěvy obchodních domů IKEA. Nejčastějšími odpověďmi byla cílená návštěva (44%), kam se řadí cílený nákup zboží nebo naplánovaná schůzka s designerem, a poté návštěva restauračního zařízení

a kavárny (21%). 20% respondentů navštěvuje společnost za účelem načerpání inspirace, 14% zvolilo necílenou návštěvu a 1% respondentů zvolilo odpověď jiné.

Graf 8: Nákupy respondentů u konkurence

### Nakupují respondenti i u konkurence?

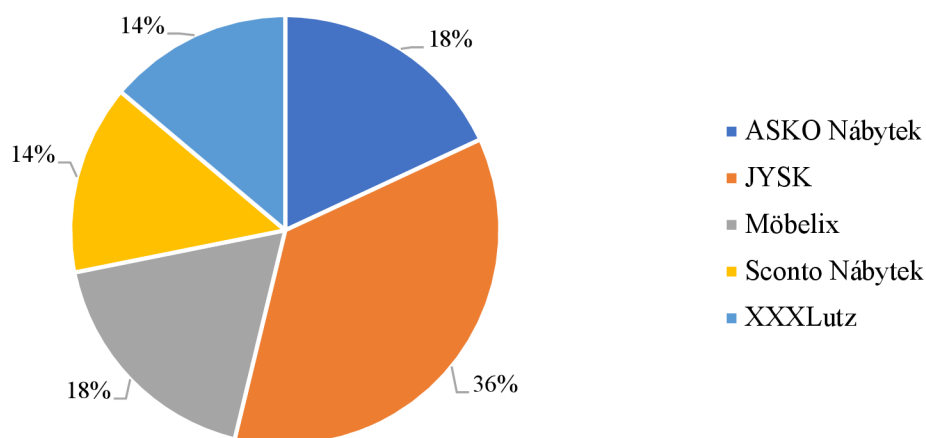


Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Většina respondentů, tedy 117, nakupuje u konkurenčních prodejců, 19 volilo nakupování pouze u společnosti IKEA.

Graf 9: Konkurenční společnosti, u kterých respondenti nakupují

### Jaké jsou konkurenční společnosti, u kterých respondenti nakupují?



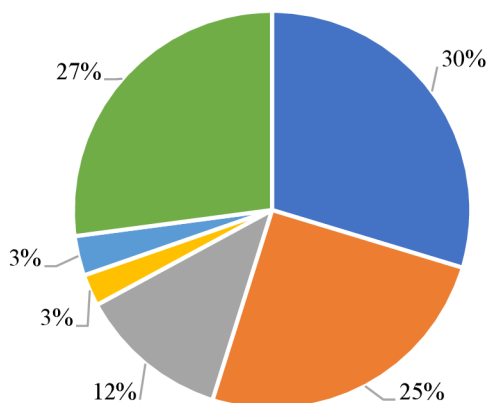
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Nejčastějším konkurenčním prodejcem, kterého respondenti zvolili, byl JYSK s 85 hlasy, na druhém místě ASKO Nábytek (43) a Möbelix (43), poslední příčky obsadili Sconto nábytek (34) a XXXLutz (33).

Graf 10: Důvody volby respondentů nákupu u konkurence

### Z jakých důvodů volí respondenti nákup u konkurence?

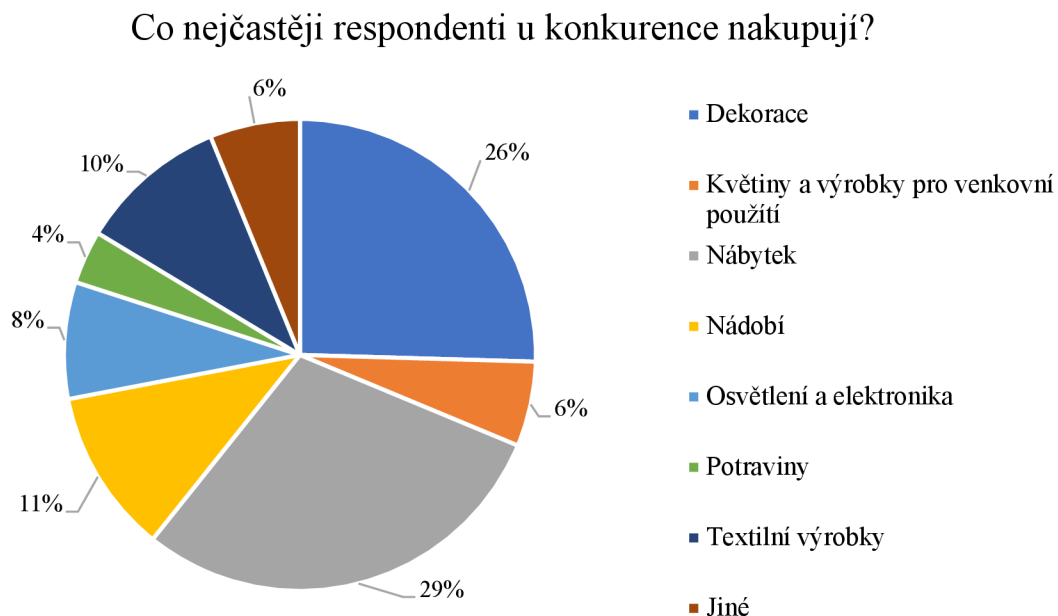
- Cena
- Lepší výběr produktů
- Kvalita výrobků a služeb
- Komunikace a zákaznický servis
- Udržitelnost
- Jiné



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Celkem 46 respondentů zvolilo možnost cena, kategorii „jiné“ zvolilo 42. V této kategorii mohli respondenti uvést jiný důvod volby konkurence a nejčastější odpovědí byla volba konkurence z důvodu vzdálenosti od obchodních domů společnosti IKEA. Podle 39 respondentů má konkurence lepší výběr produktů.

Graf 11: Nejčastěji nakupované předměty respondenty u konkurence

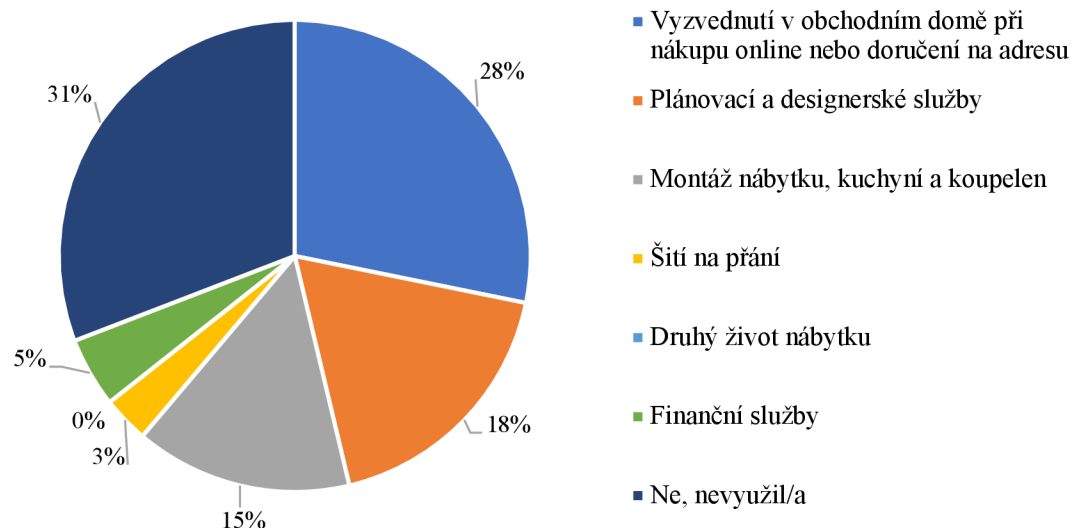


Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

U konkurence nakupují respondenti nejčastěji nábytek, dle dotazníkového šetření v 81 případech, druhou pomyslnou příčku získává nákup dekorací, tuto možnost zvolilo 70 hlasujících a bronz dostal nákup textilních výrobků (28x).

Graf 12: Využití služeb IKEA respondenty

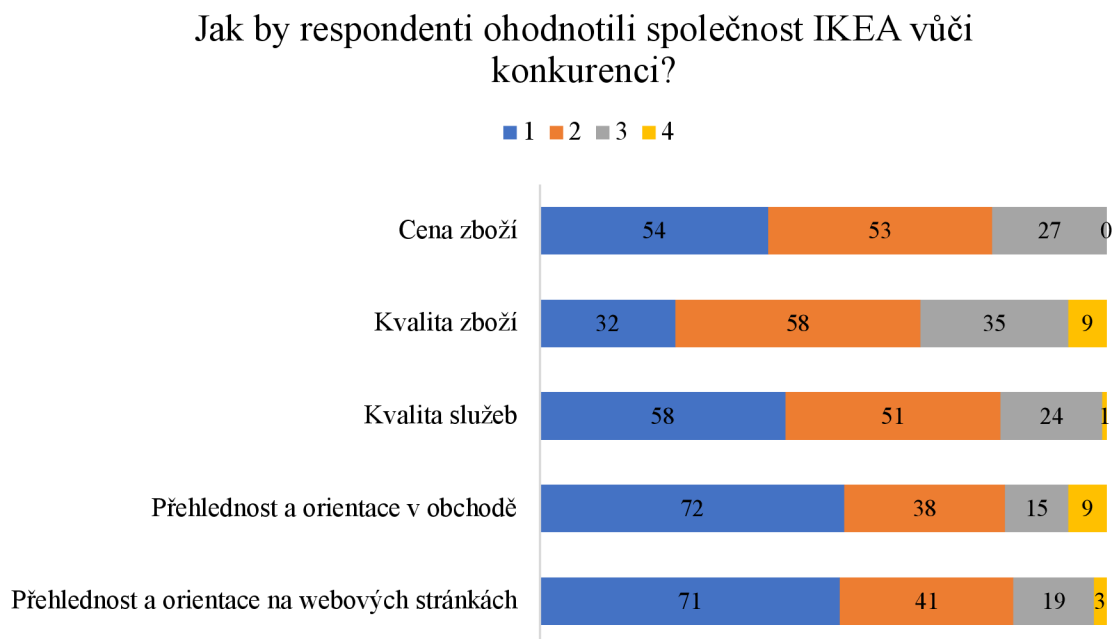
### Využili někdy respondenti služeb IKEA a popřípadě jakých?



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

V grafu 12 je znázorněno využití služeb nabízených společností IKEA. 58 respondentů nikdy nevyužilo žádnou z nabízených služeb výše uvedené společnosti. Celkem 53 zákazníků využilo možnosti vyzvednutí objednaného zboží na prodejně a nebo doručení na svou adresu. 34 respondentů již v minulosti vyzkoušelo plánovacích a designerských služeb, 28 má zkušenosti s montáží nábytku, kuchyní nebo koupelen přímo zaměstnanci společnosti. Možnost finančních služeb zvolilo 9 respondentů a 6 využilo služby šití na přání. Službu druhý život nábytku zatím nevyzkoušel ani jeden z respondentů.

Graf 13: Hodnocení společnosti IKEA vůči konkurenci



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

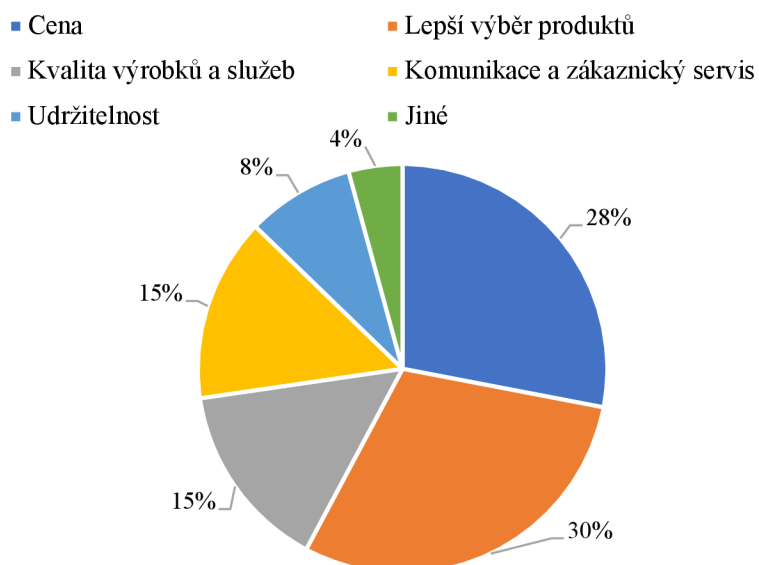
Z pohledu respondentů dostaly tyto kategorie známky:

- Cena zboží 1,79
- Kvalita zboží 2,15
- Kvalita služeb 1,76
- Přehlednost a orientace v obchodě 1,70
- Přehlednost a orientace na webových stránkách 1,65

Výsledným hodnocením společnosti je známka 1,816. Hodnocení vycházelo z číselné řady 1 – 5, přičemž známka 1 byla nejlepší a 5 nejhorší. Známkou 5 nebyla ohodnocena žádná z kategorií.

Graf 14: Důvody volby respondentů nákupu v IKEA

### Z jakých důvodů volí respondenti nákup v IKEA?

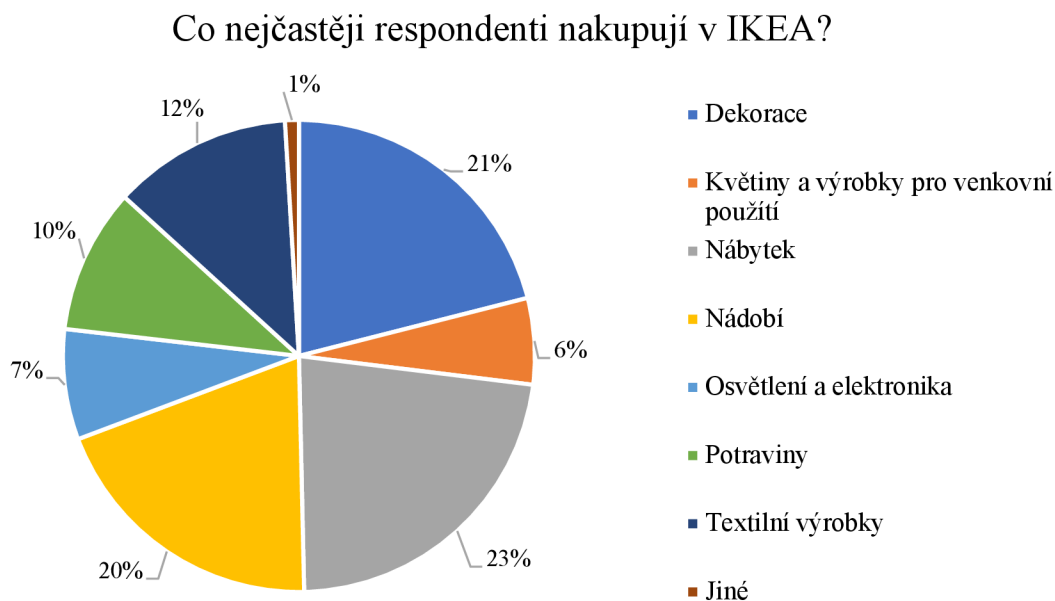


Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Nejvíce respondentů volilo odpověď na otázku: Z jakého důvodu volí nákup právě u společnosti IKEA? lepší výběr produktů (84) a cena (79). Dále respondenti volili

- kvalitu výrobků a služeb (42),
- komunikaci a zákaznický servis společnosti (41),
- kroky společnosti k udržitelnosti (24) a
- jiné (12).

Graf 15: Nejčastěji nakupované předměty respondenty v IKEA



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Nejčastějším sortimentem nakupovaným ve společnosti IKEA je nábytek, který si zvolilo 96 zákazníků. Dalším oblíbeným zbožím jsou dekorace s 89 hlasy a nádobí s 83 hlasy. 12% respondentů, tedy 52, nakupuje v obchodních domech textilní výrobky a 10% (42 respondentů) potraviny. Celkem 32 hlasů měla kategorie osvětlení a elektronika a kategorie květiny a výrobky pro venkovní použití měla 25 hlasů. 4 respondenti zvolili kategorii jiné, kde se zmiňovaly dětské knížky, plyšové hračky nebo doplňky a hračky pro zvířecí mazlíčky.



## 4.6 SWOT analýza

Jedním z cílů bakalářské práce bylo provedení SWOT analýzy. Níže uvedená analýza zachycuje silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby.

Tabulka 3: SWOT analýza společnosti IKEA

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Celosvětově známá značka Cenová dostupnost Design produktů Široký sortiment Showroomy jednotlivých místností Dětský koutek Restaurační zařízení	Lokace Výrobní normy Nižší kvalita nábytku
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Ekologie Kroky k lepšímu klimatu a životnímu prostředí Zaměření se na sociální dopad Spolupráce s neziskovými organizacemi	Současná epidemiologická situace Konkurenční boj Nábytek na míru od truhlářů

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### 4.6.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří jednoznačně její celosvětová proslulost a cenová dostupnost pro velké množství obyvatelstva. To se odráží i v obchodní myšlence IKEA, kdy Kamprad vždy chtěl „*nabízet široký sortiment dobře navržených a funkčních výrobků bytového zařízení za ceny tak nízké, že si je bude moci dovolit co nejvíce lidí.*“ (IKEA, 2022). Strategické umístění obchodních domů má vždy stejný model – dům je situován na okraj města, tudíž zákazník může přijet veřejnou dopravou a nebo zaparkovat na rozsáhlém parkovišti.

Pro společnost jsou důležitá i ocenění, díky kterým se stává viditelnější pro větší část společnosti. V roce 2019 získala IKEA cenu Red Dot Awards za sedm svých výrobků. Tato mezinárodní soutěž se zaměřuje na vyhodnocování nejlepších výrobků v daném roce, ocenění získal policový reproduktor, pohovka, stůl, pracovní lampa, digestoř, horkovzdušná trouba a kombinovaná mikrovlnná trouba (IKEA, 2022).

Rok 2019 byl pro společnost významný, protože se stala posedmé absolutním vítězem a držitelem titulu Mastercard Obchodník roku, zároveň si na své konto připsala

vítězství Mastercard Obchodník roku v kategorii Cena veřejnosti. V roce 2021 obhájili první místo v kategorii Obchodník s nábytkem a bytovými doplňky (Obchodník roku, 2021).

#### **4.6.2 Slabé stránky**

K slabým článkům IKEA se řadí nedostatečná dostupnost obchodních domů, která byla častou záminkou nákupu u konkurenčních prodejců v dotazníkovém šetření. V České republice se aktuálně nachází pouze 4 obchodní domy společnosti, a to v Brně, Ostravě a na dvou místech v Praze.

IKEA je celosvětovou společností, a proto v roce 2000 uvedla kodex IWAY, který kontroluje a zajišťuje dodržení určitých standardů a mezinárodních norem v rámci kvality komponentů, bytového zařízení, přepravy zboží a potravin a dalších. Směrnice IWAY funguje na dodržování principů v souladu se zákony jednotlivých zemích, ve kterých působí (IKEA, 2022).

Posledním slabým článkem je výrobní materiál nábytku a dřevěných dekorací. Ten je stále z velké části tvořen dřevotřískou, která je sice cenově dostupnější, ale není tak kvalitní jako dřevo.

#### **4.6.3 Příležitosti**

V dnešní době je pro firmy důležité vnímání jejich zákazníků, a proto se snaží svou činnost zaměřovat na sociální dopad, jak jejich činnost ovlivňuje životní prostředí a celkovou udržitelnost. Pro společnost IKEA není cizí pomoc a spolupráce s neziskovými organizacemi. V současné době podporuje neziskové organizace, dobročinné projekty a zdravotnická zařízení tím, že pomáhá vytvářet lepší prostředí pro lepší život. Jednou z organizací je Akademie nadání ANA, která pracuje s dětmi s Aspergerovým syndromem, ADHD, poruchami učení a dalšími. Společnost této organizaci darovala nábytek a bytové doplňky. Od začátku pandemie IKEA podporuje Fakultní nemocnici Motol, které věnovala 150 postelí, povlečení a vybavení do odpočinkových zón pro zdravotníky pracujících s nemocí Covid-19 (IKEA, 2022).

Co se sociálního dopadu týče, v roce 2021 byl zahájen projekt pro rozvoj kompetencí válečným uprchlíkům. Společnost chce do budoucna nabídnout 32 pracovních míst v Praze a v Brně určených pro držitele mezinárodní ochrany. Účastníci tohoto programu se budou

věnovat 4 měsíce kurzům češtiny, podstupovat školení se zaměstnanci IKEA a stráví 16 hodin věnovaných tématu dané práce. Nadace IKEA Foundation se zavázala věnovat do roku 2025 prostřednictvím grantů 100 000 000 eur na programy pomáhající uprchlíkům, aby mohli být soběstačnější (IKEA, 2022).

#### **4.6.4 Hrozby**

Do této části se může zařadit neustálý konkurenční boj, ve kterém se společnost nachází. Zákazníci mají neustále měnící se požadavky na zboží a firmy musí sledovat současné trendy. Další hrozbou je nejen pro společnost IKEA současná epidemiologická situace a nejistota ve změnách spotřebitelského chování z důvodu pandemie.

V dotazníku se objevila odpověď, kdy respondent nezvolil nákup nábytku od společnosti IKEA, ale vybral si nábytek na míru od truhláře. IKEA nedělá a ani nemá kapacity na to dělat nábytek na míru, a proto si někteří potencionální zákazníci se specifickými požadavky musí zvolit nákup jinde.

## **5 Výsledky a diskuse**

Hlavním cílem práce byla analýza konkurenceschopnosti společnosti IKEA Česká republika, s.r.o. v konkurenčním prostředí. Na začátku praktické části bakalářské práce byla společnost představena, definována právní úprava a začleněna podle velikosti podniku. Tyto pojmy byly vysvětleny v teoretické části práce.

Společnost IKEA nese rysy nedokonalé oligopolní konkurence, která odpovídá malému počtu firem v odvětví s diferencovaným produktem a částečnými bariérami při vstupu na trh. Navzdory silné konkurenci na českém trhu si společnost IKEA drží své silné postavení mezi nejznámějšími maloobchodními prodejci nábytku, kterými jsou ASKO Nábytek, JYSK, Möbelix, Sconto nábytek a XXXLutz. Silné postavení si společnost udržuje díky své popularitě a oblíbenosti mezi zákazníky, každým rokem vytváří nové produkty, jež reagují na neustále se zvyšující nároky a měnící se požadavky zákazníků. IKEA se zaměřuje na ekologii a životní prostředí, udržitelnost a materiály.

### **5.1 Výsledky dotazníkového šetření**

Nedílnou součástí praktické části této bakalářské práce bylo dotazníkové šetření, které bylo v elektronické podobě. Dotazník proběhl v anonymním režimu, otázky v něm měly funkci jak otevřené, tak i uzavřené možnosti odpovědi a zjišťovaly kvalitu služeb a produktů u společnosti IKEA a u konkurenčních společností.

Cílem šetření bylo zjištění informací vedoucích k analýze postavení firmy na trhu a návrhům opatření ke zlepšení postavení.

Výsledky dotazníkového šetření měly spíše pozitivní efekt. Dle hodnocení byla většina zákazníků spokojena se službami společnosti IKEA, její průměrná známka byla 1,816. Nejhůře hodnocenou položkou byla kvalita nabízeného zboží.

### **5.2 Výsledky SWOT analýzy**

V závěrečné části práce byla provedena SWOT analýza, která byla jedním z dílčích cílů této práce. Díky analýze byla zjištěna silná převaha silných stránek a příležitostí společnosti nad slabými stránkami a hrozbami. Nejsilnějšími stránkami společnosti jsou jednoznačně cenová dostupnost a design nabízených produktů. Mezi slabé stránky

je zařazena lokace obchodních domů a s tím spojená nedostatečná dostupnost. Další slabou stránkou společnosti je nízká kvalita nabízených produktů, která ale souvisí s jejich cenovou dostupností.

Hrozbami společnosti by mohla být aktuální epidemiologická situace, která se ale v současné době zlepšuje. Společnost se nachází v neustálém konkurenčním boji, a proto se musí snažit vyhovět měnícím se požadavkům svých zákazníků. Příležitostmi IKEA jsou její kroky k udržitelnosti, lepšímu životnímu prostředí a zaměření se na sociální dopad.

### **5.3 Návrhy opatření**

Návrhy na posílení postavení firmy na trhu vyplynuly z výsledků dotazníkového šetření, SWOT analýzy a z osobních zkušeností. IKEA je jedničkou na českém trhu a díky své rozšířenosti a oblíbenosti ve světě patří mezi leadery na celosvětovém trhu. Společnost se snaží jít kupředu, je moderní, dbá na své zaměstnance, zákazníky i planetu.

Z výsledků SWOT analýzy by prvním opatřením mělo být se zaměření na kvalitu používaného materiálu. V současnosti je nejpoužívanějším výrobním materiálem nábytku dřevotříska. Ta je levná a jednoduchá na přepravu, ale hlavním mínusem je její kvalita a odolnost. Do budoucna by společnost mohla zařadit do svého sortimentu levnější nábytek vyráběný z již zmíněné dřevotřísky a dražší, ale zároveň kvalitnější nábytek, ze dřeva.

V dotazníkovém šetření byla nejčastější odpovědí na otázku, z jakého důvodu respondent volí nákup u konkurenčních společností, vzdálenost a nedostupnost obchodních domů. V České republice se aktuálně nachází pouze čtyři obchodní domy, a to v Brně, Ostravě a dva v Praze. Všechny obchodní domy jsou strategicky umístěny a zákazníci se k nim mohou dostat veřejnou dopravou nebo svá auta zaparkovat na přilehlých parkovištích. Výstavba nového obchodního domu není zatím potvrzena, ale pro společnost by bylo dobré zvážit rozšíření svých provozoven.

Společnost IKEA má na trhu silnou pozici a opatření, která by mohla do budoucna zavést, je málo. V posledních letech se čím dál tím více zaměřuje na životní prostředí a udržitelnost, finančně podporuje charity, zapojuje se do dobročinných projektů a snaží se vyhovět požadavkům svých zákazníků.

## 6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat postavení a dopady konkurence na vybranou společnost, která se zabývá maloobchodním prodejem nábytku v České republice. Firmy se nacházejí v každodenním konkurenčním boji a je jejich snahou prosadit se na trhu. Mohou si pomoci reklamami, slevami a nebo zapojováním se do kampaní a projektů. Společnosti si v uvědomují, jak je v dnešní době důležité zajímat se o aktuální světové dění, na což se snaží flexibilně reagovat. Pevně nastavená kritéria zákazníci příznivě kvitují a firmy se díky tomu dokáží udržet v konkurenčním boji.

Práce byla rozdělena do dvou částí, a to na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části byly popsány klíčové pojmy práce - firma, konkurence, trh a analýza okolí. V kapitole firma bylo vysvětlení rozdělení podniků podle velikostí a podle vlastnických vztahů. U konkurence byla popsána konkurenceschopnost, představeny tržní struktury a vysvětleny rozdíly mezi nimi. V dokonalé konkurenci funguje dokonalá informovanost. Nové firmy vstupují do odvětví s neexistujícími překážkami a nabízejí homogenní produkt, jehož cenu nemůže ovlivnit z žádných subjektů v odvětví. Nedokonalá konkurence je rozdělena do třech tržních struktur na oligopol, monopolistickou konkurenci a monopol. Dokonalé konkurenci se nejvíce podobá struktura monopolistické konkurence, nejvzdálenější jí je monopol. V kapitole trh byl vysvětlen tržní mechanismus, popsány nabídka s poptávkou a tržní rovnováha. Analýza okolí se zaměřila na vlivy, které ovlivňují strategické postavení podniku nebo které jej budou v budoucnu ovlivňovat. Dále jsou popsány SWOT analýza, Porterův model pěti sil a PEST analýza.

Praktická část práce se zaměřila na vybranou společnost IKEA Česká republika, s.r.o. a její konkurenty na maloobchodním trhu s nábytkem. Společnost se nachází na trhu nedokonalé konkurence. Nejprve byly představeny základní údaje podniku, popsána její historie a působení v České republice. Dále byl charakterizován tuzemský trh s nábytkem a hlavní konkurenti společnosti. Poté byly společnosti srovnány dle čistých obrátů, a tím stanoveny jejich podíly na trhu. Následně proběhlo dotazníkové šetření a analýza jeho výsledků. To zjišťovalo spokojenost zákazníků s nabízenými službami společnosti a důvody nákupu u konkurenčních podniků. V závěru této kapitoly byla provedena SWOT analýza, která se zaměřila na vymezení silných a slabých stránek společnosti, jejich příležitostí a hrozeb.

Praktická část práce končí kapitolou výsledky a diskuse, kde byly shrnuty výsledky dotazníkového šetření a SWOT analýzy a navržena návrhy opatření k posílení postavení společnosti na trhu.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Literární zdroje

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

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

BURIANOVÁ, Jaroslava, ČADIL, Jan, KAŇKOVÁ, Eva, PAVELKA, Tomáš, SOUKUP, Alexandr. *Učební texty z mikroekonomie*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2004. ISBN 80-213-1210-6.

EVROPSKÁ KOMISE, GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ PRO VNITŘNÍ TRH, PRŮMYSL, PODNIKÁNÍ A MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2019. ISBN 978-92-79-69931-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0146-7.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2034-5.

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



MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.

VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

## 7.2 Internetové zdroje

*AKTUÁLNĚ.CZ: Nábytkářský trh se mění. Kika končí a mění se na XXXLutz, ten zkusí dotírat na Ikeu* [online]. 2020 [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/kika-xxxlutz/r~3c195484e08211ea95caac1f6b220ee8/>

*ASKO NÁBYTEK: O společnosti* [online]. 2022 [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://www.asko-nabytek.cz/o-spolecnosti-asko-nabytek>

*ASTRUM PEOPLE: Ingvar Kamprad Biography: Success Story of IKEA Founder* [online]. 2019 [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://astrumpeople.com/ingvar-kamprad-biography-success-story-of-ikea-founder/>

*BRITANNICA: Ingvar Kamprad Swedish businessman* [online]. 2022 [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/biography/Ingvar-Kamprad>

*ČESKÉ NOVINY: Odhad: Výroba nábytku letos vzroste* [online]. 2021 [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/odhad-vyroba-nabytku-v-cr-letos-vzroste-o-11-3-pct-na-rekordnich-54-mld-kc/2092640>

*FUNDING UNIVERSE: IKEA International A/S History* [online]. 2022 [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/ikea-international-a-s-history/?fbclid=IwAR1oH7LIDLJ8Pb1r6TFfiaHy3xvE0QoMxWK8XhikLPce7SDdA7y-vCyod4o>

*IKEA: Toto je IKEA* [online]. 2022 [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/>

*INGKA FOUNDATION: Our charitable purpose* [online]. 2022 [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: [https://www.ingkafoundation.org/our-charitable-purpose/?fbclid=IwAR3s4uCQI\\_o5R1uNUX2BvzX7xPsH7wHWopRNj0RYszfsazqDU07vofuDi1w](https://www.ingkafoundation.org/our-charitable-purpose/?fbclid=IwAR3s4uCQI_o5R1uNUX2BvzX7xPsH7wHWopRNj0RYszfsazqDU07vofuDi1w)

*INVESTING PORT: The Biography Of Ingvar Kamprad : Net Worth, Career, IKEA* [online]. 2019 [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: [https://www.investingport.com/the-biography-of-ingvar-kamprad-net-worth-career-ikea/?fbclid=IwAR1WEZwzoLVu-mdwjBUJmt609OREgnzTSCJG8K3mmBOqn5oYwLP\\_yH\\_9YOc](https://www.investingport.com/the-biography-of-ingvar-kamprad-net-worth-career-ikea/?fbclid=IwAR1WEZwzoLVu-mdwjBUJmt609OREgnzTSCJG8K3mmBOqn5oYwLP_yH_9YOc)

*JYSK: O Jysku* [online]. 2022 [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://jysk.cz/o-jysku>

*MÖBELIX* [online]. 2022 [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://www.moebelix.cz>

*OBCHODNÍK ROKU: Mastercard obchodník roku* [online]. 2021 [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.obchodnik-roku.cz>

*SCONTO NÁBYTEK: O nás* [online]. 2022 [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://www.sconto.cz/o-nas>

*SLOVNÍK SPISOVNÉHO JAZYKA ČESKÉHO* [online]. 2022 [cit. 2022-02-21]. Dostupné z:

<https://ssjc.ujc.cas.cz/search.php?hledej=Hledat&heslo=udržitelný&sti=EMPTY&where=hesla&hsubstr=no>

*VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN: Sbirka listin ASKO – NÁBYTEK, spol. s r.o.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022 [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=699366>

*VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN: Sbirka listin IKEA Česká republika, s.r.o.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022 [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=691673>

*VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN: Sbirka listin JYSK s.r.o.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022 [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=282677>

*VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN: Sbirka listin SCONTO, s.r.o.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022 [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=293736>

*VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN: Sbirka listin XLCZ Nábytek s.r.o.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022 [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=300533>

*XXXLUTZ: Firma XXXLutz* [online]. 2022 [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://www.xxxlutz.cz/c/spolecnost-xxxlutz>

*ZÁKONY PRO LIDI: Zákon č. 90/2012 Sb.* [online]. 2021 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

*ZÁKONY PRO LIDI: Zákon č. 455/1991 Sb.* [online]. 2022 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

## 8 Přílohy

Příloha 1: Výkaz zisku a ztráty společnosti IKEA Česká republika, s.r.o.

**IKEA Česká republika, s.r.o.**  
Výkaz zisku a ztráty - druhové členění  
za rok končící 31. srpnem 2020

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	26	10 875	17 957
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	27	10 875	17 957
K.	Ostatní finanční náklady	28	76 769	77 970
*	Finanční výsledek hospodaření	29	- 65 894	- 60 013
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	30	1 429 776	1 561 233
L.	Daň z příjmů	31	285 243	311 407
L.1.	Daň z příjmů splatná	32	289 366	312 077
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	33	- 4 123	- 670
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	34	1 144 533	1 249 826
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	35	1 144 533	1 249 826
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	36	10 778 895	10 921 210

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2022

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti ASKO Nábytek s.r.o.

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> v druhovém členění		ASKO nábytek s.r.o. IČO 411 93 946	
období končící k 31.12.2020 (v tisících Kč)		Nákupní 444/6 102 00 Praha 10	
		Období do 31.12.2020	Období do 31.12.2019
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	56 288	57 278
II.	Tržby za prodej zboží	1 557 600	1 745 674
A.	Výkonová spotřeba	1 366 241	1 450 497
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	843 465	989 638
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	33 208	34 615
A.3.	Služby	489 568	426 244
D.	Osobní náklady	231 840	224 941
D.1.	Mzdové náklady	170 986	165 383
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	60 854	59 558
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	56 322	55 094
D.2.2.	Ostatní náklady	4 532	4 464
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	39 015	41 476
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	35 154	40 775
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	38 080	40 775
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	-2 926	
E.2.	Úpravy hodnot zásob	4 120	2 262
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-259	-1 561
III.	Ostatní provozní výnosy	31 566	13 872
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	4 723	5 790
III.3.	Jiné provozní výnosy	26 843	8 082
F.	Ostatní provozní náklady	63 258	13 227
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	896	3 179
F.3.	Daně a poplatky	2 131	2 401
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-2 049	824
F.5.	Jiné provozní náklady	62 280	6 823
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-54 900</b>	<b>86 683</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	7 992	6 938
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	7 992	6 938
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	7 100	6 485
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	7 100	6 485
VII.	Ostatní finanční výnosy	12 613	5 878
K.	Ostatní finanční náklady	27 865	12 133
**	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-14 360</b>	<b>-5 802</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>-69 260</b>	<b>80 881</b>
L.	Daň z příjmů	-6 871	20 037
L.1.	Daň z příjmů splatná	-78	20 037
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	-6 793	
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>-62 389</b>	<b>60 844</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>-62 389</b>	<b>60 844</b>
*	<b>Čistý obrat za účetní období</b>	<b>1 666 059</b>	<b>1 829 640</b>

IDENTIFIKACE AUDITORA  
LTA Audit s.r.o.  
Anglická 140/20  
120 00 Praha 2  
IČ: 24129275, auditorské oprávnění č. 522

*A. Hlaváček*

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2022

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti JYSK s.r.o.

Firma: JYSK s.r.o.  
 Identifikační číslo: 26760746  
 Právní forma: Společnost s ručením omezeným  
 Předmět podnikání: Koupě zboží za účelem dalšího prodeje  
 Rozvahový den: 31. srpna 2020  
 Datum sestavení účetní závěrky: 20. listopadu 2020

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
 (v celých tisících Kč)

označ.	TEXT	řád.	Skutečnost v účetním období	
			2019/2020	2018/2019
			1	2
a	b	c		
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>02</b>	<b>3 767 672</b>	<b>3 516 301</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>03</b>	<b>2 702 632</b>	<b>2 567 122</b>
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	1 884 273	1 795 899
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	64 462	58 888
A. 3.	Služby	06	753 897	712 335
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>09</b>	<b>420 174</b>	<b>401 558</b>
D. 1.	Mzdové náklady	10	303 781	289 460
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	116 393	112 098
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	101 893	97 647
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13	14 500	14 451
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>14</b>	<b>37 693</b>	<b>35 466</b>
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	36 207	34 401
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	36 207	34 401
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	1 784	1 097
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-298	-32
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>20</b>	<b>83 717</b>	<b>60 966</b>
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	1 781	1 432
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	81 936	59 534
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>24</b>	<b>7 960</b>	<b>10 697</b>
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	1 003	630
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	63	74
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-1 949	425
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	8 843	9 568
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>682 930</b>	<b>562 424</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	2 536	1 736
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	2 536	1 736
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	0	3 591
K.	Ostatní finanční náklady	47	27 976	27 174
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>	<b>-25 440</b>	<b>-21 847</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>	<b>657 490</b>	<b>540 577</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>50</b>	<b>124 999</b>	<b>104 107</b>
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	125 727	103 899
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-728	208
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>53</b>	<b>532 491</b>	<b>436 470</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>	<b>532 491</b>	<b>436 470</b>
	<b>Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>56</b>	<b>3 853 925</b>	<b>3 582 594</b>

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2022

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty společnosti Sconto Nábytek, s.r.o.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		Sconto Nábytek, s. r. o.	
za účetní období 2020		Jeremiášova 947, 155 00 Praha 5	
v tis. Kč		IČO 25723944	
Označ.	TEXT	Skutečnost v úč. období	
		sledovaném	minulém
a	b	1	2
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	21 243	22 361
II.	Tržby za prodej zboží	1 992 740	1 855 631
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>1 625 952</b>	<b>1 518 249</b>
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 115 625	1 037 416
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	38 284	34 975
A.3.	Služby	472 043	445 858
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>283 304</b>	<b>251 341</b>
D.1.	Mzdové náklady	211 981	187 127
<b>2.</b>	<b>Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady</b>	<b>71 323</b>	<b>64 214</b>
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	66 552	59 315
D.2.2.	Ostatní náklady	4 771	4 899
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>24 218</b>	<b>20 407</b>
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	27 845	27 080
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	27 461	26 696
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	384	384
E.2.	Úpravy hodnot zásob	-3 575	-6 553
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-52	-120
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>46 155</b>	<b>15 253</b>
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	622	385
III.3.	Jiné provozní výnosy	45 533	14 868
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>12 635</b>	<b>11 722</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	188	120
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	340	269
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	5 283	4 119
F.5.	Jiné provozní náklady	6 824	7 214
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>114 029</b>	<b>91 526</b>
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>59 636</b>	<b>58 147</b>
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	58 250	53 970
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	1 386	4 177
VII.	Ostatní finanční výnosy	13 042	3 300
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>28 288</b>	<b>12 606</b>
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>44 390</b>	<b>48 841</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>158 419</b>	<b>140 367</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>30 406</b>	<b>27 161</b>
L.1.	Daň z příjmů splatná	31 379	27 571
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	-973	-410
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>128 013</b>	<b>113 206</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>128 013</b>	<b>113 206</b>
<b>*</b>	<b>Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>2 132 816</b>	<b>1 954 692</b>

Sešlááno 31.03.21	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
----------------------	---



Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2022



Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty společnosti XLCZ Nábytek s.r.o.

XLCZ Nábytek, s.r.o. k 31.03.2021

Statutární formulář českých finančních výkazů v tis. Kč

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2019
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	464	13 322
II. Tržby za prodej zboží	544 992	1 714 851
A. Výkonová spotřeba	607 576	1 740 230
A.1. Náklady vynaložené na prodané zboží	393 054	1 159 137
A.2. Spotřeba materiálu a energie	19 706	71 459
A.3. Služby	194 866	517 584
B. Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	0
C. Aktivace (-)	0	0
D. Osobní náklady	77 900	202 082
D.1. Mzdové náklady	57 230	148 866
D.2. Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	20 738	53 296
D.2.1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	19 394	49 924
D.2.2. Ostatní náklady	1 344	3 302
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	91 638	21 764
E.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	40 359	41 170
E.1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	40 359	41 170
E.1.2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2. Úpravy hodnot zásob		
E.3. Úpravy hodnot pohledávek	11 479	-18 610
III. Ostatní provozní výnosy	38 996	13 888
III.1. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	281	4 143
III.2. Tržby z prodaného materiálu	62	96
III.3. Jiné provozní výnosy	38 553	9 529
F. Ostatní provozní náklady	1 027	28 487
F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		5 244
F.2. Prodávané materiály		
F.3. Daně a poplatky	965	411
F.4. Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-275	4 498
F.5. Jiné provozní náklady	337	19 435
* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-183 957	-366 832
IV. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1. Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládaná osoba		
IV.2. Ostatní výnosy z podílů		
O. Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládaná osoba		
V.2. Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H. Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI. Výnosové úroky a podobné výnosy	0	84
VI.1. Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládaná osoba		84
VI.2. Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I. Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J. Nákladové úroky a podobné náklady	6 274	7 871
J.1. Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládaná osoba	4 313	7 061
J.2. Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	3 961	810
VII. Ostatní finanční výnosy	51 472	32 817
K. Ostatní finanční náklady	14 309	59 480
* Finanční výsledek hospodaření (+/-)	28 869	-34 430
** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-125 088	-290 902
L. Daň z příjmu	-13 428	-17 050
L.1. Daň z příjmu splatná		
L.2. Daň z příjmu odložená (+/-)	-13 428	-17 050
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-111 640	-243 912
M. Převod podílů na výsledek hospodaření společníkům (+/-)	0	0
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-111 640	-243 912
* Čistý obrát za účetní období	635 924	1 774 942

Rozvaha, přehled o peněžních tocích, přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha jsou nedílnou součástí účetní závěrky.

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2022