

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza konkurenceschopnosti
vybraného podniku

Analysis of Competitiveness of the Selected Company

Miroslava Müllerová

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Miroslava MÜLLEROVÁ**
Osobní číslo: **K13B0076P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Charakterizujte vybraný podnik.
2. Popište okolí podniku.
3. Analyzujte okolí podniku pomocí vhodných metod a ukazatelů.
4. Zhodnoťte a navrhněte opatření pro posílení konkurenceschopnosti podniku.

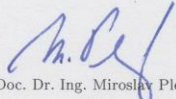


Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:


- **BLAŽKOVÁ, Martina.** *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- **KOTLER, Philip A KOLEKTIV.** *Moderní marketing.* 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- **TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra.** *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy.* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- **VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka A KOLEKTIV.** *Podnikání pro malé a střední firmy.* 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- **SYNEK, Miloslav A KOLEKTIV.** *Manažerská ekonomika.* 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Petře Taušl Procházkové, za pomoc a cenné rady při vypracování práce. Dále poděkování patří jednatelem společnosti DOMINIK CENTRUM s. r. o., panu Ing. Ivanu Jáchimovi, za ochotu při poskytování informací o společnosti během celého vzniku práce a paní Heleně Šnebergerové, event manažerce ve společnosti, za prvotní informace.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Úvod | 7 |
| 1 DOMINIK CENTRUM s. r. o..... | 9 |
| 1.1 Představení společnosti | 9 |
| 1.2 Poslání a cíle společnosti | 10 |
| 1.3 Služby společnosti..... | 10 |
| 2 Konkurenceschopnost | 12 |
| 2.1 Konkurenční prostředí..... | 12 |
| 2.2 Konkurence | 12 |
| 2.3 Konkurenční výhoda | 13 |
| 2.4 Konkurenceschopnost | 13 |
| 2.5 Situační analýzy | 14 |
| 3 Okolí podniku..... | 16 |
| 3.1 Analýza makrookolí | 16 |
| 3.1.1 PEST analýza..... | 16 |
| 3.2 Analýza mikrookolí..... | 21 |
| 3.2.1 Porterův model pěti sil..... | 22 |
| 3.3 Analýza vnitřního okolí..... | 29 |
| 3.3.1 Faktory vědecko-technického rozvoje | 29 |
| 3.3.2 Marketingové a distribuční faktory..... | 30 |
| 3.3.3 Faktory výroby a řízení výroby | 32 |
| 3.3.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů | 32 |
| 3.3.5 Faktory finanční a rozpočtové | 33 |
| 4 Finanční analýza podniku | 34 |
| 4.1 Ukazatele rentability | 35 |
| 4.2 Ukazatele likvidity | 38 |

| | | |
|----------|--------------------------------------|-----------|
| 4.3 | Ukazatele aktivity..... | 40 |
| 4.4 | Ukazatele zadluženosti..... | 43 |
| 5 | SWOT analýza | 45 |
| 6 | Návrhy opatření | 47 |
| | Závěr | 50 |
| | Seznam tabulek | 52 |
| | Seznam obrázků..... | 53 |
| | Seznam vzorců..... | 54 |
| | Seznam použitých zkratk | 55 |
| | Seznam zdrojů..... | 57 |
| | Odborná literatura | 57 |
| | Internetové zdroje | 58 |
| | Ostatní zdroje..... | 61 |
| | Seznam příloh..... | 62 |
| | Přílohy..... | 63 |
| | Abstrakt | 64 |
| | Abstract..... | 65 |

Úvod

Konkurenceschopnost podniku je jedním z nejdůležitějších faktorů pro výkonnost, vývoj a budoucí prosperitu podniku. V současné době, kdy v tržním prostředí výrazně převládá nabídka nad poptávkou, se každý podnik snaží získat určitou konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům vyskytujícím se na daném trhu. Právě z tohoto důvodu je nutné analyzovat konkurenceschopnost podniku v porovnání s ostatními konkurenty. Díky této analýze pak lze zjistit, jak velkou konkurenční výhodu podnik má.

Tématem této bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti společnosti DOMINIK CENTRUM s. r. o. Společnost není výrobního charakteru, výroba není předmětem podnikání, jedná se o produkční, reklamní a PR agenturu. Z tohoto důvodu se práce podrobně nevěnuje podkapitolám zabývajícím se právě analýzou výrobních či technologických činností.

Práce se skládá z šesti hlavních kapitol, které jsou následně rozděleny na podkapitoly. Obsahem první kapitoly je představení samotné společnosti, stručné popsání jejích činností v historii a mise a vize společnosti. Poté jsou popsány služby, které společnost svým zákazníkům nabízí a také podíl, jaký konkrétní činnosti mají na obratu společnosti.

Následující kapitola slouží k objasnění základních pojmů spojených s tématem práce. Je zde popsáno, co chápeme pod pojmem konkurenční prostředí, konkurence, konkurenční výhoda a nakonec je popsána samotná konkurenceschopnost. Poslední podkapitola této části je poté věnována situačním analýzám a slouží k ujasnění rozdělení okolí podniku, které bude dále v bakalářské práci během situačních analýz používáno.

Ve třetí kapitole se autorka práce věnuje okolí podniku a jeho analýze. Nejprve je provedena analýza makrookolí společnosti DOMINIK CENTRUM s. r. o. pomocí PEST analýzy a poté je popsáno mikrookolí společnosti a je proveden Porterův model pěti sil. V poslední části této kapitoly je analyzováno vnitřní prostředí společnosti.

Obsahem čtvrté kapitoly je finanční analýza společnosti. Ta je vyhodnocována pomocí základních ekonomických ukazatelů. V práci jsou použity čtyři základní skupiny ukazatelů, konkrétně ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity a ukazatele zadluženosti.

Následující kapitola je věnována SWOT analýze společnosti a určení jak jejích silných a slabých stránek, tak i příležitostí a hrozeb. V této kapitole jsou využity poznatky z předchozích kapitol.

V poslední kapitole autorka stručně popisuje návrhy na udržení či posílení konkurenceschopnosti společnosti. V závěru je poté shrnuto, k jakým poznatkům v práci došlo, a je také zhodnocena konkurenceschopnost podniku.

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti DOMINIK CENTRUM s. r. o. na základě analýzy jejího okolí a finanční situace a poté navržení možných zlepšení pro společnost.

1 DOMINIK CENTRUM s. r. o.

1.1 Představení společnosti

Společnost DOMINIK CENTRUM s. r. o. byla založena na základě společenské smlouvy ze dne 26. května 1994. Založení společnosti předcházelo výběrové řízení města Plzně, jež rozhodovalo o využití prostor domu, ve kterém se společnost v současné době nachází. Do obchodního rejstříku České republiky byla společnost DOMINIK CENTRUM s. r. o. zapsána dne 17. listopadu 1994 se základním kapitálem 100 000 Kč, IČ 61775134, sídlem Dominikánská 3, Plzeň, PSČ 301 00. Jednatel společnosti je Ing. Ivan Jáchim.

Společnost DOMINIK CENTRUM, dále jen DC, byla založena s cílem poskytovat kulturní služby obyvatelům města Plzně, jeho okolí a jeho návštěvníkům. Za dobu své více než dvacetileté existence uspořádala společnost tisíce kulturních produkcí, které navštívily stovky tisíc diváků.

V prvních několika letech svého působení realizovala společnost jednorázové akce, převážně hudební koncerty alternativního zaměření. Od roku 1997 do roku 2014 provozovala společnost Turistické informační centrum města Plzně na náměstí Republiky, kde současně zařizovala předprodej vstupenek na společenské akce, koncerty a festivaly v Plzni, ale i po celé České republice. V letech 1998 až 2015 organizovala filmový festival Finále. Od roku 1999 do současnosti působí DC jako produkční, reklamní a PR agentura pro Plzeňský Prazdroj, v rámci této spolupráce společnost také pořádá každoroční hudební festival Pilsner Fest. Od roku 2004 do roku 2012 organizovala společnost festival klasické hudby Smetanovské dny a od roku 2007 do roku 2011 hudební festival Na Ulici. V roce 2009 vyhrála společnost výběrové řízení na provoz Měšťanské besedy v centru Plzně, kterou provozuje do současnosti. V rámci tohoto provozu pořádá společnost v Měšťanské besedě až 750 akcí ročně.

V roce 2014 došlo ke vzniku dceřiné společnosti DOMINIK CENTRUM SERVIS s. r. o. Důvodem vzniku dceřiné společnosti bylo především nechat původní mateřskou společnost realizovat výhradně kulturní služby a provoz Měšťanské besedy a veškeré ostatní aktivity a zakázky společnosti převést na DC SERVIS.

1.2 Poslání a cíle společnosti

Posláním společnosti DOMINIK CENTRUM je jednoznačná orientace na zákazníka, diváka, nájemce a na uspokojení jeho potřeb a požadavků.

Za svůj cíl považuje společnost především zajistit kulturu pro celou Plzeň a okolí.

1.3 Služby společnosti

Společnost DC nabízí velké portfolio služeb. Nabízené služby společnost dělí do devíti skupin, kterými jsou:

- marketingová komunikace,
- produkce,
- public relations,
- grafický design,
- pronájem prostor v Měšťanské besedě,
- kulturní klientské akce v Měšťanské besedě,
- prodej vstupenek.

Do marketingové komunikace společnost zahrnuje služby jako je průzkum trhu, analýza konkurence, reklama, realizace komunikačních kampaní, sponzoring a nákup prostoru v médiích. Do služeb produkce pak řadí akce na klíč, jako jsou různé večírky, plesy, konference, semináře apod. Zde je společnost schopna zajistit návrh akce, organizaci a produkci, pronájem prostor na akci, zajištění propagace a publicity akce a zajištění fotodokumentace akce. V public relations se pak jedná zejména o zajištění vztahů s médii a veřejností, ale i se zaměstnanci a investory. Mezi konkrétní služby grafického designu společnosti patří tvorba loga a firemních publikací, jako jsou například časopisy, newslettery, brožury, pozvánky, certifikáty a diplomy. Dále také branding dárkových předmětů či automobilů (Dominik centrum 2010).

Jak již bylo zmíněno, společnost DC spravuje prostory Měšťanské besedy v Plzni, proto mezi její služby musí nutně patřit jednak pronájem prostor MB a dále pořádání kulturních klientských akcí v MB. Co se pronájmu prostor týče, nabízí je společnost na mnoho akcí, jako jsou plesy, večírky, konference, školení, taneční kurzy, ale i svatby. Na klientské akce pak společnost zajišťuje VIP vstupenky na kulturní akce (divadelní

představení, filmové projekce, koncerty, akce pro děti) a jako součást akce zajišťuje pro klienty raut v prostorách MB (Dominik centrum 2010).

Poslední službou společnosti je prodej vstupenek na kulturní, společenské a sportovní akce nejen v Plzni a okolí, ale celé České republice. Společnost spravuje prodejní portály Ticketpro, Ticketportal a Ticketart, na kterých si zákazník může vstupenky jak koupit, tak i rezervovat a později vyzvednou na jednom z prodejních míst (Dominik centrum 2010).

Co se obratu společnosti týče, největší podíl na něm mají činnosti spojené se správou a údržbou nemovitostí. V tomto případě mluvíme především o prostorech MB. Tato činnost má na obratu podíl 41 %. Druhou nejvýznamnější činností pro podnik je provoz kulturních a kulturně vzdělávacích zařízení, pořádání kulturních produkcí, výstav, veletrhů a přehlídek, což má na obratu podíl 40,5 %. Třetí nejvíce zastoupenou činností je mediální zastoupení a reklamní činnost, které tvoří 10 % z obratu. Ostatní činnosti mají na obratu podíl maximálně 1 %, jsou to činnosti jako zprostředkování obchodu a služeb, vydavatelské činnosti, výroba, distribuce a prodej zvukových a zvukově obrazových záznamů, návrhářská a designérská činnost, fotografické služby, mimoškolní výchova a pořádání kurzů a poradenská a konzultační činnost.

2 Konkurenceschopnost

V současné době žijeme v éře silné konkurence jak na lokálních, tak globálních trzích. Pouhé pochopení zákazníka a jeho potřeb již nestačí, podnik musí věnovat stejnou pozornost také svým konkurentům. Podniky totiž v současné době nemají jinou možnost, než být konkurenceschopné, a právě to je důvod, proč se každý podnik snaží získat určitou konkurenční výhodu. Ovšem k tomu, aby podnik danou konkurenční výhodu získal, musí nejprve analyzovat svoji konkurenci a poté si vytvořit konkurenční strategii, která podniku získá silnou pozici na trhu (Kotler a kol. 2007)

2.1 Konkurenční prostředí

„Jako konkurenční prostředí je definován časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení.“ (Čichovský 2002, str. 11) Takto definuje ve své knize konkurenční prostředí Ludvík Čichovský. Na konkurenční prostředí se lze dívat z různých hledisek, a to z biologického, ekologického, filozofického, ekonomického a marketingového (Čichovský 2002).

V ekonomickém pojetí je konkurenční prostředí chápáno jako pomyslné hřiště, kde mezi sebou soutěží podnikatelské subjekty, přičemž každý se snaží o dosažení co nejvyšší efektivity a úspěšnosti při realizaci jeho obchodních, ekonomických a jiných operací, směřujících k dosažení nejen zisku, ale i k uspokojení z podnikatelských a jiných aktivit. V marketingovém pojetí je konkurenční prostředí spíše chápáno jako místo, kde se střetává potřeba prostředí jako pocit nedostatku, který je spojený s touhou po uspokojení. Tato potřeba je pak marketingovým výzkumem dimenzována v poptávku s nabídkou (Čichovský 2002).

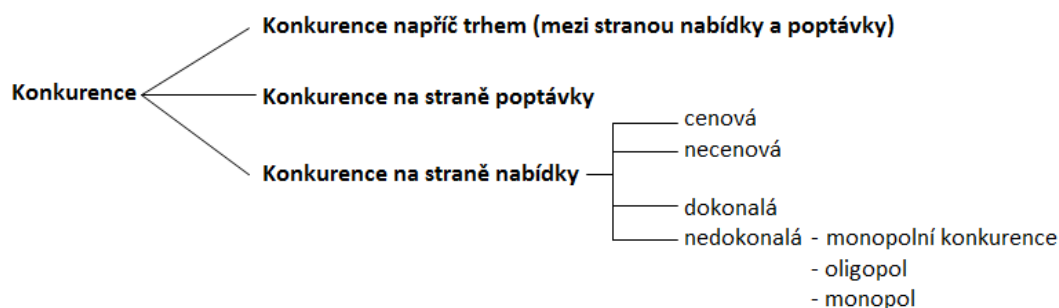
2.2 Konkurence

Za konkurenci je považován proces střetu různých zájmů více tržních subjektů a to na různých typech trhů. Je to v podstatě přirozená rivalita a soutěžení o moc a úspěch. Zároveň je ale konkurence jedním z předpokladů fungování tržního hospodářství, jelikož je zapotřebí, aby trh neovládl monopol a aby podniky nestagnovaly, ale dále se vyvíjely a zlepšovaly sebe a své služby (ManagementMania 2013; Podnikátor 2012).

Aby podnik mohl vstoupit do konkurenčního vztahu a stát se konkurentem, musí splňovat minimálně dvě základní podmínky. V první řadě musí podnik disponovat konkurenčním potenciálem a zároveň musí chtít vstoupit do konkurence. Zkráceně tedy podnik musí být konkurenční a musí mít konkurenční zájem (Mikoláš 2005).

Samotná konkurence má řadu dalších forem a stupňů, které se dají z mikroekonomického hlediska rozlišovat. Mezi tyto základní formy konkurence patří konkurence napříč trhem, konkurence na straně poptávky a konkurence na straně nabídky. Další rozlišení je vidět na následujícím schématu:

Obrázek č. 1: Konkurence



Zdroj: Mikoláš 2005

2.3 Konkurenční výhoda

Jedním z klíčových faktorů výkonnosti firmy a následné tvorby hodnoty je vedle samotné konkurenceschopnosti firmy také konkurenční výhoda. Porter uvádí, že firma, která v rámci daného odvětví dosahuje nadprůměrné rentability, disponuje konkurenční výhodou. Z toho tedy plyne, že firma disponuje konkurenční výhodou právě tehdy, když jí její převaha nad konkurenty zajišťuje dostatečné množství zákazníků a zároveň ji chrání před silou konkurence. Za základní zdroje konkurenční výhody firmy lze považovat originální dovednosti a kompetence, které jsou vlastní pouze jedné konkrétní firmě, nebo reprodukované dovednosti a kompetence, které jsou vlastní více firmám. Tyto dovednosti a kompetence mohou mít jak hmotný, tak nehmotný charakter (Marinič 2008).

2.4 Konkurenceschopnost

Mnoho autorů popisuje konkurenceschopnost jako vyjádření ekonomické převahy konkrétní národní ekonomiky nebo firmy nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže,

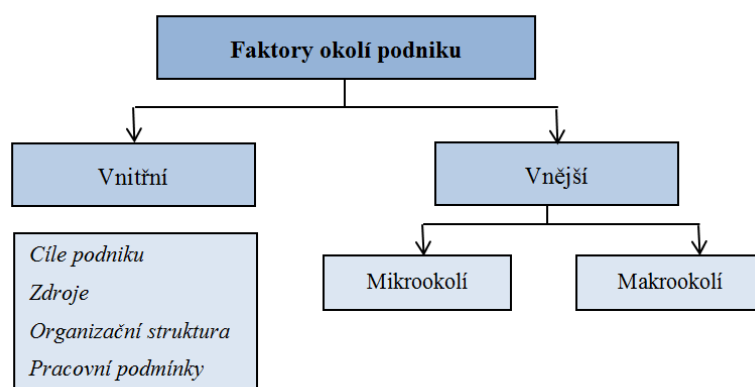
a to jak domácí, tak i mezinárodní. Z toho důvodu je nutno rozlišovat konkurenceschopnost na mikroekonomické a na makroekonomické úrovni, ale také konkurenceschopnost firmy v rámci daného trhu. V tomto kontextu je konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni chápána jako výkonnost dané ekonomiky ve vztahu k jiné ekonomice a k vyjádření jsou používány indikátory ekonomického růstu, ekonomického blahobytu a exportního potenciálu. K vyjádření konkurenceschopnosti na mikroekonomické úrovni jsou naopak používány indikátory, jako je úroveň vzdělání, produktivita a využití přírodních zdrojů (Marinič 2008).

Z jiného pohledu lze konkurenceschopnost na firemní úrovni chápat také jako schopnost vyrábět a prodávat určitý produkt za podmínky zachování rentability. V případě potřeby musí být konkurenční firma schopna snížit cenu produktu ale zároveň nabídnout vyšší kvalitu než její konkurenti (Marinič 2008).

2.5 Situační analýzy

Situační analýzy podniku a jeho okolí jsou základním nástrojem při zkoumání konkurenceschopnosti. Na okolí podniku se lze dívat ze dvou pohledů. Někteří autoři, například Dvořáček a Slunčík (2012), dělí okolí podniku na vnější a vnitřní, kde vnější se ještě dále rozděluje na mikrookolí a makrookolí (Dvořáček, Slunčík 2012).

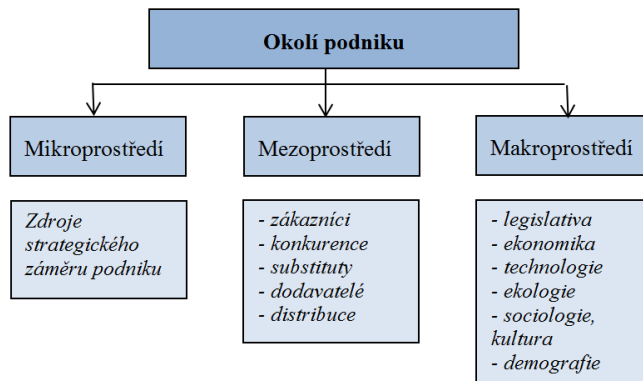
Obrázek č. 2: Okolí podniku - Dvořáček, Slunčík



Zdroj: Vlastní zpracování dle Dvořáček, Slunčík 2012

Podle jiných autorů, jako je Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, se pak okolí dělí na makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí.

Obrázek č. 3: Okolí podniku - Fotr a kol.



Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotr a kol. 2012

V rámci této bakalářské práce bude dále pracováno s první variantou, tzn. rozdělení podle Dvořáčka a Slunčíka, na vnější a vnitřní okolí podniku.

3 Okolí podniku

Za okolí podniku je považováno vše, co stojí mimo podnik jako samotnou organizaci. Každý podnik však s jeho vnějším okolím pojí určité vazby, a proto je pro podnik životně důležité zabývat se analýzou svého okolí, jelikož jeho výsledky závisí ve značné míře právě na vnějších faktorech, které mohou vystupovat jako příležitosti či hrozby (Dvořáček, Slunčík 2012).

Okolí podniku lze rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní okolí souvisí se silami, které působí uvnitř podniku. Tvoří ho především zdroje podniku a schopnosti tyto zdroje využívat. Vnější okolí se dále dělí na mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí představují faktory, které může podnik svými aktivitami ovlivnit. Makrookolí naopak zahrnuje faktory, které podnik svými silami nemůže nijak ovlivnit (Jakubíková 2013).

3.1 Analýza makrookolí

Jak bylo již řečeno v úvodu kapitoly, makrookolí podniku tvoří faktory, které podnik nemůže ovlivnit, ale které zároveň mohou na podnik mít rozhodující vliv. Při analýze makrookolí je nutné vycházet z analýzy vzdáleného okolí podniku, kterým je globální okolí, a dále postupovat přes národní okolí až k okolí lokálnímu (Jakubíková 2013).

3.1.1 PEST analýza

K analýze makrookolí se nejčastěji využívá metoda PEST analýzy. Její název vznikl jako zkratka počátečních písmen čtyř základních skupin faktorů, které na podnik působí. Tyto faktory jsou politicko-legislativní (P), ekonomické (E), sociálně-demografické (S) a technicko-technologické (T). Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech existujících faktorů právě ty, které mají pro konkrétní podnik význam (Jakubíková 2013).

Politicko-legislativní faktory

Do této skupiny PEST analýzy patří zejména práva a zákony v dané zemi. Právě tyto faktory totiž vymezují pravidla hry pro podnikání. Mezi politicko-legislativní faktory patří například typ vlády a její stabilita, vliv politických stran, členství země v politicko-hospodářských seskupeních, daňová politika, celní politika a ochrana životního prostředí (Jakubíková 2013).

Jelikož je Česká republika členem Evropské unie, musejí všechny podniky vycházet z legislativy Evropského parlamentu. Zároveň musí společnosti splňovat všechny právní normy spojené s podnikáním v ČR.

Společnost DC dále musí při pořádání kulturních akcí splňovat především hygienické a požární zákony. K nejdůležitějším z nich patří zákon o požární ochraně a zákon o ochraně veřejného zdraví.

Zákon České národní rady č. 133/1985 Sb., o požární ochraně upravuje podmínky pro účinnou ochranu života a zdraví občanů a majetku před požáry (Zákony pro lidi 2016a).

Do hygienických zákonů poté patří především ochrana před hlukem a vibracemi. Ochrana lidského zdraví před hlukem a vibracemi je zakotvena v zákoně č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, konkrétně v § 30-34 tohoto zákona. Limity pro hluk jsou pak konkrétně stanoveny v nařízení vlády č. 272/2011 Sb., o ochraně zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací (Krajská hygienická stanice 2016; Zákony pro lidi 2016b).

V § 30, zákona o ochraně veřejného zdraví je uvedeno, že za splnění stanovených povinností je odpovědná „osoba, která je pořadatelem veřejné produkce hudby a nelze-li pořadatele zjistit, pak osoba, která k pořádání veřejné produkce hudby poskytla stavbu, jiné zařízení nebo pozemek“ (Zákony pro lidi 2016c).

Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorů patří působení místní, národní a světové ekonomiky. Tyto faktory ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. Může se jednat o vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, stav platební bilance státu, míra nezaměstnanosti, míra inflace/deflace, měnové kurzy a úrokové sazby. Mimo tyto faktory měnící se v čase existují také relativně stabilní faktory, kterými jsou charakter a úroveň ekonomiky, konkurenceschopnost ekonomiky a disponibilní zdroje ekonomiky (Jakubíková 2013; Dvořáček, Slunčík 2012).

Velký vliv mezi ekonomickými faktory přináší míra inflace. Obecně inflace znamená růst cenové hladiny v čase, což způsobuje pomalejší ekonomický růst a vysokou úrokovou míru. Při růstu inflace se investice stávají riskantnějšími, jelikož inflace způsobuje nejistou předpověď budoucího vývoje (Dedouchová 2001). Podle údajů z Českého statistického úřadu míra inflace od roku 2012 až do současnosti stále klesá a

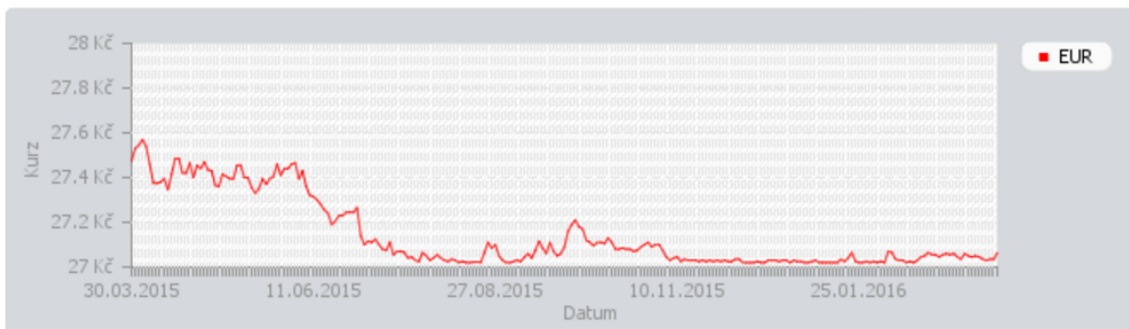
podle místopředsedy ČSÚ se v nejbližší době nepředpokládá její růst. Na podnik by tedy míra inflace neměla mít velký vliv (ČSÚ 2016a; Rojíček 2016).

Dalším důležitým faktorem je pro společnost DC míra nezaměstnanosti. Nebudou-li lidé mít zaměstnání, nebudou logicky moci utrácet své peníze za kulturní a jiné akce. Míra nezaměstnanosti v ČR klesá, konkrétně pak z průměrné hodnoty 6,1 % za rok 2014 klesla na 5 % v roce 2015 (ČSÚ 2016b). Podle odhadů by míra nezaměstnanosti měla v následujících letech lehce stoupnout, neměla by však překročit hranici 5,8 %, což je stále nižší hodnota než v roce 2014. Predikce na rok 2016 konkrétně uvádějí hodnoty 5,4 – 5,8 %, na rok 2017 pak 5,2 – 5,8 % a výhled na rok 2018 je 5,0 – 5,8 % (Ministerstvo práce a sociálních věcí 2016).

Podobně důležitým ukazatelem je průměrná mzda. I zde je vidět pozitivní vývoj. Průměrná měsíční mzda v posledním čtvrtletí roku 2015 byla 28 152,- Kč, vzrostla tedy oproti poslednímu čtvrtletí předchozího roku o 1 045,- Kč, a podle predikcí Ministerstva financí České republiky na následující tři roky bude její trend i nadále rostoucí. Podobně jako u míry nezaměstnanosti platí, že pokud průměrná mzda roste, zákazníci mají více peněz a mohou si tak dovolit vynakládat větší výdaje na kulturní akce, proto má tento faktor na podnik spíše pozitivní vliv (ČSÚ 2016c; Ministerstvo financí České republiky 2016).

Posledním hodnoceným ekonomickým faktorem, který má velký vliv, jsou měnové kurzy. Jelikož společnost DC občasně organizuje společenské události (především koncerty) pro zahraniční umělce, mají na ně změny měnových kurzů vliv. Kurz eura v lednu 2015 činil 28,41 Kč / EUR a od té doby převážně klesá. Přibližně v polovině roku 2015 klesl kurz pod hodnotu 27,50 Kč / EUR a od listopadu 2015 se pohybuje okolo hodnoty 27,0 Kč / EUR. Kurz dolaru naopak stále kolísá mezi hodnotami 26 Kč / USD a 24 Kč / USD. Za poslední tři měsíce však hodnoty nepřekročily kurz 25,196 Kč / USD (Kurzy měn 2016). Vývoj měn můžeme vidět i na následujících obrázcích:

Obrázek č. 4: Vývoj měnového kurzu EUR/CZK za poslední rok



Zdroj: Kurzy měn 2016

Obrázek č. 5: Vývoj měnového kurzu USD/CZK za poslední rok



Zdroj: Kurzy měn 2016

Sociálně-demografické faktory

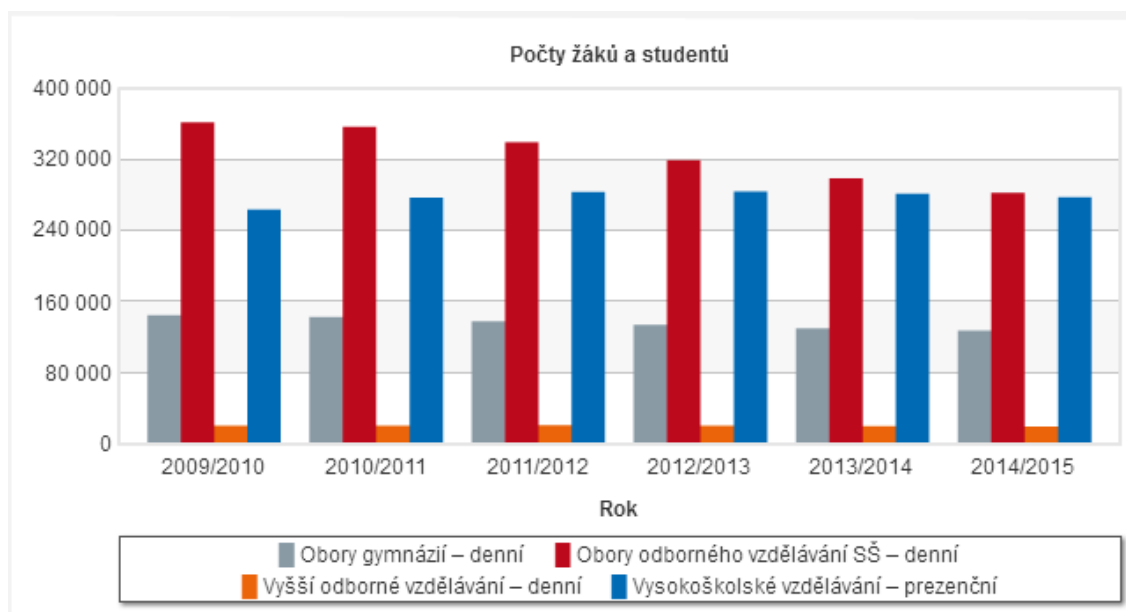
Tato skupina faktorů je důležitá zejména pro podnikatele v oblasti retailu, což znamená prodej koncovým spotřebitelům. Sociálně-demografické faktory působí ve dvou rovinách. První rovinou jsou faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů. Do nich patří především spotřební zvyky, kulturní hodnoty, životní styl, věk, příjem, pohlaví a úroveň vzdělání. Druhou rovinu tvoří faktory, které podmiňují chování organizací. Zde je možné pozorovat kulturní i sociální vlivy, působící na jednání jednotlivých organizací (Zikmund 2010; Jakubíková 2013).

Sociální faktory jsou pro společnost DC jedny z nejpodstatnějších. Aby společnost mohla dosahovat vysokého zisku, musí mít velký počet kvalitních zákazníků. Zde se v případě společenských a kulturních akcí jedná konkrétně o zákazníky ve věkové skupině 35+ s vyšším dosaženým vzděláním a vyššími příjmy. Počet studentů s dosaženým vysokoškolským vzděláním se do roku 2011 stále zvyšoval, v posledních letech se ale naopak snižuje. Pro společnost tedy v blízké budoucnosti nemá tento faktor

vysoký význam, v delším časovém horizontu však bude jeho význam pro společnost stoupat (ČSÚ 2016d).

Další velice podstatnou skupinu zákazníků tvoří studenti navštěvující v MB taneční kurzy a dále absolventi gymnázií a středních škol, kteří zde pořádají své maturitní plesy. Počet žáků středních a vysokých škol se od akademického roku 2011/2012 snižuje, což však jistě souvisí i s demografickým vývojem (ČSÚ 2016d). Tento pokles však pro společnost může znamenat, že pokud počet studentů klesne natolik, že jedna z tanečních škol působících v MB zkrachuje, přijde společnost o více než 30 akcí pořádaných ve velkém sále ročně. Co se maturitních plesů týče, zde by společnost neměla být ohrožena, jelikož v současné době musí několik plesů ročně odmítat kvůli nedostatku volných termínů na jejich konání. Klesající trend je vidět i na následujícím obrázku:

Obrázek č. 6: Vývoj počtu žáků a studentů od roku 2010



Zdroj: ČSÚ 2016d

Neméně důležitým faktorem je pro společnost jednoznačně změna životního stylu obyvatel ČR. V dnešní době jsou lidé oproti minulosti více uspěchaní, stresovaní, více pracují a právě práci mají dosti často daleko od svého bydliště. Z toho důvodu musejí do zaměstnání dlouho dojíždět, a tím se logicky zkracuje jejich volný čas. Proto zákazníci ve většině případů vyhledávají produkce, které budou spíše intelektuálně nenáročné, oddychové a přinesou spíše prvky zábavy než umění.

Posledním významným faktorem by mohla být urbanizace. Logicky by totiž zvyšování počtu obyvatel žijících ve městě vedlo k posílení kultury v centru Plzně. Růst urbanizace v Evropě však oproti jiným kontinentům není tolik výrazný (Taylor 2013).

Technicko-technologické faktory

Poslední skupinu tvoří technicko-technologické faktory, v širším pojetí tedy využití vědy a techniky v aktivitách podniku. Do těchto faktorů patří informační a komunikační technologie, metody řízení, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní a skladovací technologie a výrobní postupy. Tyto faktory lze rozdělit na základní, ty může používat každý podnik. Dále jde o faktory klíčové, které už nejsou v dosahu všech podniků, ale umožňují podniku nabízet diferencované produkty nebo vyrábět s nižšími náklady. V poslední řadě jsou faktory rodící se, které jsou v první fázi svého rozvoje a pro podnik mohou představovat vysoký budoucí potenciál (Dvořáček, Slunčík 2012).

Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, výroba ani technologie výroby není předmětem podnikání společnosti DC. I přesto se však společnost musí přizpůsobit vývoji informačních a komunikačních technologií. Bezpochyby lze říci, že vývoj informačních technologií se během posledních několika let posunul výrazně dopředu. Společnost se s tímto vývojem snaží udržet krok a je otevřena novým technologiím.

Konkrétně lze uvést například samotné vybavení v Kině Beseda. Zaměstnanci kina již nemusí během projekce sedět v promítací kabině, ale celé kino ovládají pouze pomocí tabletu, na kterém mohou ovládat jak osvětlení v prostorech kina, tak samotnou projekci včetně hlasitosti. Podobně probíhá i ozvučení některých firemních akcí, které společnost organizuje a které se konají mimo prostory MB.

3.2 Analýza mikrookolí

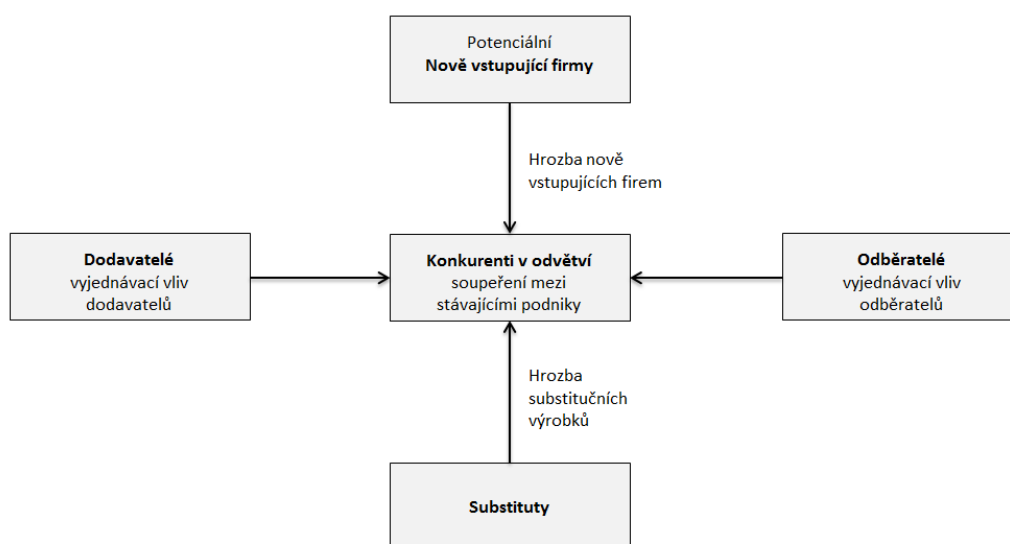
Mikrookolí podniku představuje odvětví, ve kterém podnik působí. Zahrnuje všechny okolnosti a vlivy, které firma může svými aktivitami ovlivnit. Při analýze odvětví se vychází z analýzy všech základních faktorů, které určují vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví (Jakubíková 2013; Dvořáček, Slunčík 2012).

„Cílem analýzy odvětví není zjistit vše, co zjistit lze, ale identifikovat zásadní hybné síly působící v odvětví a určit faktory, které činí odvětví více či méně atraktivní. Důležité je zejména odhadnout jejich budoucí vývojové trendy.“ (Sedláčková, Buchta 2006, str. 31)

3.2.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je základním nástrojem k analýze mikrookolí podniku. Úkolem manažerů je totiž analyzovat konkurenční síly v mikrookolí a zároveň odhalit příležitosti a hrozby podniku. Model se zaměřuje na analýzu rizika vstupu nových konkurentů, rivality mezi konkurenty stávajícími, vyjednávací síly odběratelů, vyjednávací síly dodavatelů a hrozby vstupu substitučních výrobků. Podle Portera tyto síly působí na podniky uvnitř mikrookolí silněji a omezují je v dosahování vyššího zisku. Konkurenční síly uvedené v modelu ovlivňují nejen vývoj mikrookolí, ale také vývoj samotného podniku a v průběhu času se mohou měnit (Dedouchová 2001).

Obrázek č. 7: Porterův model pěti sil



Zdroj: Nývltová, Marinič 2010, str. 194

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Pokud chce podnik být na trhu úspěšný, musí své konkurenty dobře znát a musí se snažit o to, aby potřeby svých zákazníků uspokojoval lépe než oni. Rivalita mezi stávajícími konkurenty je založena především na jejich vzájemném soupeření. To vzniká z toho důvodu, že jeden nebo více konkurentů buď pociťuje tlak, nebo naopak vidí příležitost ke zlepšení své pozice na trhu. Základ tohoto soupeření může spočívat v cenové konkurenci, v propagační kampani, v lepších podmínkách záruk a servisu či v získávání zákazníků pomocí nových produktů (Boučková 2003; Dvořáček, Slunčík 2012).

Pokud je konkurenční síla mezi podniky v daném odvětví slabá, dává podnikům příležitost dosáhnout vyššího zisku zvýšením cen. Je-li naopak tato síla velká, dochází mezi podniky k cenové konkurenci a vzniká cenová válka. To může vytvořit vysokou rivalitu mezi podniky a tím vytvořit hrozbu pro ziskovou celého odvětví (Dedouchová 2001).

Rivalita konkurentů na daném trhu není příliš veliká, jelikož co se Plzně týče, nepůsobí zde v kulturní sféře mnoho konkurentů a kapacita sálů je zde spíše nedostatečná. Za stávající konkurenty společnosti je potřeba považovat především současné kulturní operátory s vlastními prostory jako například Divadlo J. K. Tyla, Divadlo Alfa a plzeňská multikina. Dalšími konkurenty jsou například společnost Media Production Music s. r. o., plzeňské hudební kluby či ostatní pořadatelé open-air akcí.

Společnost si vytvořila seznam svých největších konkurentů a každému přidělila číslo od 1 do 10, kde 10 znamená největší konkurenci společnosti. Kritériem pro tuto stupnici bylo zvážení důležitých faktorů, mezi které patří především počet akcí pořádaných danou společností, dispozice vlastními prostorami a publikum, na které jsou pořádané akce či celé společnosti cílené.

Tabulka č. 1: Konkurence společnosti

| Společnost | Popis | Vliv |
|--|--|-----------|
| Divadlo J. K. Tyla | Městská příspěvková organizace provozující dvě kamenná divadla. | 10 |
| Divadlo Alfa | Městská příspěvková organizace s produkcí orientovanou především na děti a mládež. | 10 |
| Ostatní pořadatelé open-air akcí | Většina kulturních akcí pořádaných v letním období. Festivaly, koncerty, venkovní kina, divadla, atd. | 10 |
| Plzeň 2015 | Nezisková organizace založena městem Plzní. Příprava a realizace programu na projekt Evropské hlavní město kultury 2015. | 7 |
| Multikina CineStar a Cinema City | Plzeňská multikina, která mají na svém programu všechny premiéry a novinky ve filmovém průmyslu. | 6 |
| Media Production Music | Společnost pořádající venkovní i vnitřní eventy. V kulturní oblasti především akce s minimálním předpokladem hospodářské ztráty. | 6 |
| Plzeňská kluby (Buena Vista, Anděl, Zach's Pub, atd.) | Hudební kluby orientované především na věkovou skupinu 18 – 40 let. | 5 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací 2016

Z tabulky je vidět, že mezi největší konkurenty společnosti patří plzeňská divadla, pořadatelé open-air akcí a Plzeň 2015. Co se DJKT týče, představuje největší konkurenci společnosti v převládající cílové skupině zákazníků (35+). V Plzni provozuje dvě kamenná divadla s hromadnou kapacitou přes 1 000 diváků. Divadlo Alfa pak naopak představuje konkurenci v dětských představeních a představeních pro školy. Pořadatelé venkovních open-air akcí společnosti konkurují především v letním období a to konkrétně pořádáním festivalů či samostatných koncertů. Takových festivalů se v Plzni v letním období koná přibližně dvacet, což v podstatě vydá na více než 150 samostatných koncertů či představení.

Plzeň 2015, jako další konkurent, je obecně prospěšná společnost založena městem Plzní. Společnost vznikla jako součást projektu Evropské hlavní město kultury 2015, byla založena na dobu určitou a to do konce roku 2016. Společnost představovala hrozbu především před rokem 2015, kdy společnost DC nevěděla, jak se bude nová společnost chovat. V roce 2015 pak jistě existovala určitá rivalita mezi akcemi pořádanými společností DC a významnými akcemi projektu Plzeň – EHMK 2015. V současné době se rivalita snižuje.

Kino Beseda, jako jednosálové kino, má jednoznačně vysokou konkurenci v plzeňských multikinech, konkrétně CineStar s. r. o. a Cinema City Czech s. r. o. Tyto multiplexy mají každý minimálně 8 sálů a kapacitu 1 500 sedadel. Zároveň na svých programech mají všechny filmové novinky, což je něco, co Kino Beseda nemůže nabídnout, jelikož tyto snímky dostává mnohdy až s měsíčním zpožděním.

Jedním z posledních významných konkurentů je společnost Media Production Music, která se svou činností nejvíce podobá DC. Společnost DC je však oproti MPM stále ve výhodě a to především ve správě budovy MB, proto pro ni tato společnost nepředstavuje tak velkou hrozbu. Stejně tak společnost nevidí významnou hrozbu v plzeňských hudebních klubech. Tyto kluby jsou zaměřeny především na věkovou skupinu od 18 do 40 let, nemohou však nabídnout tak exkluzivní prostory a služby jako MB.

Proti konkurentům jako jsou plzeňská divadla a multikina společnost v podstatě nemůže nijak bojovat. Stejně tak společnost nemůže bojovat proti letním festivalům, na které je přístup zdarma. Právě proto se DC (především v případě kina) spíše snaží objevit mezery na trhu a vyplnit je. Zde lze jako příklad uvést snímek Zkáza krásou, který byl

během svého promítání v kině beseda téměř pořád vyprodán, jelikož plzeňská multikina ho měla na programu jen velice krátkou dobu. Dalším příkladem jsou pak různé festivaly jako například Mezinárodní festival outdoorových filmů či Finále Plzeň. V případě kulturních akcí pak můžeme hovořit o snaze společnosti zařadit na program divadelní představení v době, kdy plzeňská divadla mají divadelní prázdniny.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Za nové konkurenty jsou považovány podniky, které si v současné době v daném odvětví nekonkurují, ale mají možnost se konkurenty stát. Vstup potencionálních konkurentů představuje hrozbu především ziskovost stávajících podniků. Riziko vstupu nových konkurentů do odvětví závisí především na výši bariér vstupu do daného odvětví (Dedouchová 2001).

Nové podniky, které se chystají vstoupit do odvětví, musí zvažovat několik otázek, a to zda do odvětví vstoupí s malou nebo velkou kapacitou, což bude záviset na velikosti trhu, míře jeho růstu a také fázi hospodářského cyklu daného odvětví. Dále musí vědět, nakolik budou zákazníci loajální vůči dosavadním podnikům a jaké bude nutno zvolit cesty pro překonávání této loajality, jaké mají možnosti pro financování výzkumu a vývoje, jaké budou možné náklady na změnu výrobního programu (vstupuje-li podnik do nového odvětví), jaké budou reakce již působících podniků v odvětví a v neposlední řadě, jaké jsou bariéry vstupu do daného odvětví, například zda vstup není regulován vládní politikou, která připouští v daném odvětví pouze omezený počet podniků, jak je tomu třeba u mobilních operátorů (Dvořáček, Slunčík 2012).

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh, na kterém působí společnost DC, není veliká, jelikož k pořádání kulturních akcí je potřeba dlouholeté know-how a zároveň vybudování distribučních a marketingových kanálů. Právě vybudování těchto kanálů může být velice nákladné. Dalším důvodem je to, že prostory Měšťanské besedy jsou exkluzivní a nedá se předpokládat, že by v Plzni v nejbližší době vznikl podobný prostor. Snad jedinou možnou hrozbou mohl v minulosti být vznik nové budovy divadla J. K. Tyla, či nové prostory v DEPO 2015, avšak ani jedny z těchto prostor se s interiérem Měšťanské besedy nedají srovnávat.

Jistou konkurenci by pro společnost mohl znamenat vznik menších agentur, specializujících se především na firemní akce na míru. Společnost však tyto agentury

nepovažuje za významnou konkurenci, které by se měla obávat, jelikož se sama specializuje především na větší kulturní a společenské akce v Plzni. Podstatně větší hrozbu, než možnost vstupu těchto konkurentů na trh, znamenají pro společnost substituty.

Hrozba substitutů

Za substitut je považováno cokoliv, co nějakým způsobem může nahradit spotřebiteli stávající produkt nebo službu. Nemusí se v nutném případě ani jednat o substitut jako takový, ale spíše o jakýkoliv vnik náhražek. Tomu lze zabránit efektivní reklamou nebo unikátností daného výrobku. (Zikmund 2011)

Dostupnost substitutů značně limituje cenu, za kterou může podnik výroby nebo služby nabízet, jelikož zákazník může na pohyb ceny reagovat přechodem k substitučnímu výrobku nebo službě (Nývtová, Marinič 2010).

V případě kulturních akcí pořádaných v Měšťanské besedě se dá jako substitut považovat jakýkoliv produkt, který uspokojuje podobné potřeby zákazníků. Může se jednat o jakoukoliv jinou volnočasovou aktivitu, ať už sport, pobyt v přírodě, posezení s přáteli v restauraci, četbu či sledování filmů. V rovině akcí pořádaných v Plzni a jejím okolí se může jednat především o divadelní představení v plzeňských divadlech, večerní koncerty v hudebních klubech nebo sportovní utkání, konkrétně zápasy FC Viktoria Plzeň a HC Škoda Plzeň, či větší sportovní eventy po celé ČR.

Konkurenčnost daného substitutu nevychází ani tolik z toho, co daný produkt či služba nabízí, jako spíše z toho, co od něj zákazník očekává. V této souvislosti se společnost musí u každé akce ptát, jaké nabízí zákazníkovi spotřebitelské benefity oproti existujícím substitutům. Konkurence kulturních akcí se dá rozdělit do čtyř forem a to: konkurence v přáních, všeobecná konkurence, konkurence ve formě akce a konkurence podniku pořádající akci. Akce pořádané společností v MB čelí částečně konkurenci podniků nebo forem, především však čelí konkurenci v přáních zákazníků. Zážitek spojený s kulturní akcí v MB musí tedy pro zákazníka přinést větší přidanou hodnotu než jiný substitut, jako je třeba sledování sportovního utkání. Právě proto se společnost neustále snaží zdokonalovat své služby.

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů může ovlivňovat ziskovost odvětví a tím i ziskovost jednotlivých podniků zejména tlakem na nižší ceny, vyšší kvalitu či lepší služby. Tito silní kupující mohou pro podnik znamenat hrozbu. Naopak slabí kupující vytvářejí pro podnik určitou příležitost zvýšit ceny a tím zvýšit svůj zisk (Dvořáček, Slunčík 2012; Dedouchová 2001).

Porter uvádí několik podmínek, za kterých mají odběratelé větší sílu, a to pokud:

- je mikrookolí tvořeno velkým počtem malých podniků, ale kupujícími je malý počet velkých podniků,
- nakupují odběratelé ve velkém množství,
- odběratelé mají možnost vybrat si mezi podniky s nízkými cenami,
- je možné nakupovat od více podniků současně,
- mohou odběratelé hrozit tím, že si vstupy začnou vyrábět sami (Dedouchová 2001).

Jak již bylo zmíněno, téměř polovinu obratu společnosti DC tvoří správa Měšťanské besedy v Plzni. V tomto případě je zákazníkem především divák či posluchač. Společnost DC má tyto zákazníky rozdělené dle následující tabulky:

Tabulka č. 2: Rozdělení zákazníků

| Publikum | | | |
|--|---|--|---|
| Dostupné | | Nedostupné | |
| Návštěvníci | Zájemci | Ignoranti | Odmítači |
| Lidé žijící kulturou. Společensky aktivní lidé, kteří se akcí účastní. | Konzumenti kultury. Rozumí nabídce, ale „nemají s kým jít“, „nemají čas“ atd. | Lidé, kteří si nikdy nevytvořili vztah ke kulturním produkcím. | Nemají žádný vztah ke kultuře. Cíleně, či z neznalosti jsou schopni i škodit. |

Zdroj: Interní materiály společnosti 2016

Dle údajů společnosti je povědomí o pořádaných akcích v MB na dobré úrovni a velikost publika zůstává během posledních několika let stejná.

Vyjednávací síla těchto posluchačů je celkem malá, jelikož co se akcí v Plzni a okolí týče, není pro posluchače snadné přejít ke konkurenci, a to zejména z důvodu

exkluzivity prostor Měšťanské besedy, vysoké bohatosti programu a kvality služeb, které DC nabízí.

Další skupinou zákazníků, co se kulturních akcí v prostorách MB týče, jsou externí producenti, kteří si prostory pronajímají pro pořádání plesů, konferencí, školení, tanečních kurzů či jiných akcí. Jen v prostorách MB působí v Plzni tři taneční školy – TŠ Vavruška, TŠ Gregoriades a TŠ Krejčík. Tyto taneční školy představují stálé zákazníky a pronajímatele prostor MB. Jejich vyjednávací síla je stejně jako u publika spíše malá, jelikož taneční školy dobře ví, že srovnatelné prostory, jako jsou ty v MB, by v Plzni těžce hledaly.

Co se PR služeb agentury týče, zde je zákazníkem každá další společnost, která si služby objednává. V tomto ohledu je nejdůležitějším zákazníkem společnosti Plzeňský Prazdroj a. s., který s firmou spolupracuje již 17 let, a Česká spořitelna a. s. Zde je vyjednávací síla na vyšší úrovni než u návštěvníků kulturních akcí či pronajímatelů sálů. Společnost PP je velkou mezinárodní společností a není pro ni obtížné najmout si na své služby konkurenční agenturu. Může tedy značně tlačit jak na cenu, tak kvalitu dodávaných služeb. Totéž platí i pro Českou spořitelnu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Podnik jako kupující je závislý na schopnostech svých dodavatelů. Ti mohou působit jako hrozba, pokud dokáží zvyšovat ceny, které musí podnik být schopen zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Obě možnosti jasně vedou k poklesu zisku. Naopak slabí dodavatelé umožňují podniku požadovat vyšší kvalitu za stejné nebo nižší ceny. (Dedouchová 2001).

Stejně jako u vyjednávací síly odběratelů uvádí Porter i zde, že dodavatelé mají větší sílu v těchto případech:

- jestliže existuje jen malé (či žádné) množství substitutů daného výrobku,
- pokud mikrookolí, ve kterém daný podnik podniká, není pro dodavatele důležité,
- pokud je pro podnik nákladné přejít od jednoho dodavatele ke druhému z důvodu jejich velké diferenciaci,
- jestliže kupující nejsou schopni vlastní výroby daných vstupů (Dedouchová 2001).

Vyjednávací síla dodavatelů je na rozdíl od zákazníků poměrně vysoká. V případě DC jsou dodavatelé ti, od kterých společnost nakupuje program. To mohou být agentury, samotní umělci, eventuálně, v případě kina, distributoři filmových kopií či majitelé práv (pokud není daný film v našem teritoriu k dispozici pro veřejnou produkci). Tito dodavatelé si v kulturní branži mohou, a ve většině případů i určují, své ceny. Společnost má však s umělci i agenturami velmi dobré vztahy a jejich dlouhodobá filosofie je taková, že platí umělcům požadované honoráře, pokud je na jejich představení dostatečně velká účast diváků. Velká vyjednávací síla dodavatelů se v případě Kina Beseda projevuje například tak, že MB - jako provozovatel jednosálového kina v Plzni, kde jsou současně multiplexová kina, nedostává filmy v době jejich premiéry, ale mnohdy i s až měsíčním zpožděním.

Další skupinou dodavatelů jsou nepochybně dodavatelé energií, bezpečnostní služba, úklidová služba, technická služba, která zahrnuje zvukaře a osvětlovače akcí. Se všemi dodavateli z této skupiny společnost spolupracuje na základě dlouholeté aliance.

Společnost DC neprovádí hodnocení dodavatelů, jelikož z hlediska jejich různorodosti by hodnocení bylo velmi časově náročné a společnost nevidí vyšší smysl v provádění hodnocení dodavatelů jako jsou samotní umělci, agenti daných umělců a jiných agentur, se kterými podnik spolupracuje.

3.3 Analýza vnitřního okolí

„Vnitřní okolí je představováno souhrnem sil, které působí uvnitř podniku a již mají specifické dopady na řízení podniku.“ (Dvořáček, Slunčík 2012, str. 3) Jinými slovy je vnitřní okolí podniku tvořeno zdroji firmy a schopnostmi disponibilní zdroje využívat (Jakubíková 2013).

Analýza vnitřního okolí podniku se zaměřuje na silné a slabé stránky daného podniku ve vztahu ke konkurenci, proto je při analýze nutná identifikace klíčových proměnných podniku. Právě na těchto klíčových proměnných totiž závisí schopnost podniku čelit výzám svého okolí (Dvořáček, Slunčík 2012).

3.3.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Vědecko-technický vývoj značně přispívá ke konkurenceschopnosti podniku, jelikož vede k zavedení nových či vylepšení stávajících výrobků, které mohou pro podnik

znamenat nové tržní příležitosti. Zároveň také může zlepšovat cenovou politiku podniku, neboť vede ke zlepšení výroby (Keřkovský, Vykypěl 2006).

Společnost DC úzce spolupracuje s dodavatelem, který vyvíjí odborné modely a aplikace, využívané právě v segmentu organizace kulturních akcí. Společnost využívá Starbase, což je aplikace pro řízení vztahu se zákazníky. Software Starbase pracuje s kontaktním modulem, komunikačním modulem, hospitality modulem a modulem akcí. V kontaktním modulu se nacházejí personální a firemní databáze včetně interní klasifikace. Dále je zde klasifikace profesí a aktivit jednotlivých kontaktů s personálním diářem, systémem ukládání dokumentů a souborů k jednotlivým kontaktům, vlastními emailovými tagy a hromadným rozesíláním emailů. Komunikační modul představuje integrovaného emailového klienta. V rámci tohoto klienta je možná evidence odeslaných zpráv dané osobě či firmě, tvorba vlastních šablon atd. Další modul tzv. hospitality modul obsahuje systém pozvánek na akce, tvorby šablon osobních dopisů, informace o dopravě hosta včetně údajů o letenkách či vnitřní dopravě hosta. Dále je zde systém ubytování hostů, plánování doprovodných akcí a systém „Kdo je kdo“ a „Kdo je kde“. Posledním modulem je modul akcí, který obsahuje informace o všech akcích, kontakty a korespondenci potřebné k dané akci, evidenci dostupných CD či DVD nosičů. Dále je v modulu také možný výběr programu, program development, manipulace s akcemi a jejich fotogalerie, rozpočty a informace o trhu, na kterém se akce koná.

Z pohledu organizace práce software Starbase velmi šetří náklady společnosti na pracovní síly.

3.3.2 Marketingové a distribuční faktory

Co se marketingu a distribuce týče, podnik by měl analyzovat zejména ty faktory, které mu určí, jaká je účinnost jeho reklamy, či jiných marketingových aktivit, jaké jsou jeho vztahy se zákazníky či jak účinná je daná cenová strategie pro služby a výrobky podniku. Zároveň ale musíme chápat, že důležitost těchto marketingových faktorů bude pro jednotlivé podniky zcela rozdílná. Na jedné straně máme podniky, vyrábějící spotřební zboží, kde marketing hraje velmi významnou roli, na straně druhé pak podniky, které obchodují jen s několika stálými zákazníky, kteří mají specifické požadavky. U těchto podniků není marketing zdaleka tak důležitý (Keřkovský, Vykypěl 2006).

Znalosti a vlastní činnosti společnosti DC v oblasti marketingu a PR jsou dlouholeté a velmi rozsáhlé. Marketing kulturních produkcí je zaměřen zejména na propagaci jednotlivých realizovaných projektů a akcí v MB. Nejrozsáhlejší propagace všech kulturních akcí pořádaných v MB je na samotných webových stránkách MB, jelikož webové stránky DC nejsou často aktualizovány. Mimo tuto propagaci jsou akce samozřejmě propagovány pomocí jiných distribučních kanálů, například pomocí krátkých informačních spotů o nadcházejících událostech v Kině Beseda, billboardů rozmístěných v Plzni a okolí a v neposlední řadě pomocí letáků informujících o nadcházejícím programu, které jsou dostupné a viditelné na mnoha místech v Plzni. Nově jsou v prostorách MB také umístěny reklamní videopanely.

Dále je také nutné zmínit propagaci kulturních akcí pořádaných společnostmi DC na facebookových stránkách či pomocí YouTube. Samotná společnost DC nemá na facebooku své vlastní stránky, avšak stránky Měšťanské besedy a Kina Beseda sleduje v součtu přibližně 3,5 tis. lidí. V porovnání počtu sledujících s konkurencí je vidět, že například Divadlo ALFA si oproti MB vede mnohem lépe a společnost by tedy měla tento způsob propagace jistě zlepšit.

Tabulka č. 3: Počet sledujících na FB stránkách ke dni 2. 4. 2016

| | Počet sledujících |
|-------------------------------|-------------------|
| Měšťanská Beseda | 2 678 |
| Kino Beseda | 724 |
| DJKT Plzeň | 3 113 |
| Divadlo ALFA | 5 018 |
| Media Production Music | 331 |

Zdroj: Vlastní zpracování 2016

Velikou výhodou společnosti však představuje vlastní ticketingový systém, který je součástí systému Starbase a vlastního prodejního místa v centru Plzně. V tomto ticketingovém systému mohou zákazníci zakoupit vstupenky nejen na akce v Plzni a jejím okolí, ale po celé ČR. Právě to dává společnosti dokonalý přehled o fungování trhu a zároveň umožňuje první kontakt s diváky. Zároveň platí, že čím lepší je prodej vstupenek na danou akci, tím menší náklady musí společnost vynakládat na její propagaci.

Jelikož je ticketingový systém součástí systému společnosti, využívá DC zprostředkovatele na prodej vstupenek jen výjimečně a to zejména u zahraničních koncertů.

3.3.3 Faktory výroby a řízení výroby

Během analýzy výroby by se podnik měl zaměřit zejména na faktory, které mu podají informace o hospodárnosti systému řízení zásob a využití výrobních zařízení, o účinnosti procesů řízení kvality, o úrovni výrobních nákladů a o flexibilitě výroby. Právě pružnost výrobců, která umožňuje rychle reagovat na přání zákazníků, totiž hraje v poslední době velikou roli (Keřkovský, Vykpěl 2006).

Jelikož společnost DC není výrobní podnik a specializuje se především na prodej služeb, nehrají zde faktory výroby velikou roli. O to důležitější je však flexibilita podniku přizpůsobit se zákazníkovi a změnám v objednávkách.

Společnost se řídí tím, že zákazník je absolutní pán a vše se točí jen kolem něj. Zakázky společnosti jsou rozdělené do určitých standardů, které se neustále opakují. Jako součást těchto standardů má společnost vytvořený systém kvality a kontroly a ten je striktně dodržován u každé zakázky a pořádané akce.

3.3.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Podniky jako IBM, General Electric nebo naše Škoda Mladá Boleslav kladou na faktory podnikových a pracovních zdrojů velký důraz, neboť si uvědomují, jak velký vliv mohou právě tyto faktory mít na konkurenceschopnost podniku. Předmětem analýzy by mělo být především posouzení kvality zaměstnanců, image podniku, kultura podniku, schopnost vedoucích pracovníků působit jako tým a kvalita informačního systému (Keřkovský, Vykpěl 2006).

Lidské zdroje společnosti v sobě skrývají velmi silné konkurenční výhody. DC má stabilizovaný a vysoce odborný tým zaměstnanců a externích pracovníků. Lidské zdroje k poskytování služeb jsou ve společnosti zaměřeny na stávající rozsah poskytovaných služeb. Aby bylo možné maximalizovat rozsah služeb společnosti při zachování minimálního počtu zaměstnanců (jelikož personální náklady tvoří ve společnosti největší část nákladů), jsou strukturovány stavebnicově. Právě díky kompaktnímu malému kolektivu je systém řízení jednotlivých projektů a akcí nastaven co nejjednodušeji, tak, aby zaměstnance motivoval k nápadům, zapojování se a vlastní

iniciativě. Ve firmě je kladen velký důraz na vzdělání a kariérní růst. Společnost také pravidelně pořádá školení pro své zaměstnance, například pravidelné školení práce v systému Starbase, aby zaměstnance udržela v dobré uživatelské úrovni a tím udržela kvalitu poskytovaných služeb svým zákazníkům.

3.3.5 Faktory finanční a rozpočtové

Analýza finančních faktorů by měla v podniku hrát důležitou roli. Jejím smyslem je na jedné straně posouzení finančního zdraví podniku, na straně druhé zhodnocení toho, zda je strategický plán podniku z finančního hlediska reálný (Keřkovský, Vykypěl 2006).

Finanční analýze společnosti je věnována celá následující kapitola. K analýze jsou použity poměrové ukazatele, konkrétně ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Analýza je zpracována podle výkazů společnosti, a to rozvahy a výkazu zisku a ztrát za posledních pět účetních období. V případě zisku je ve výpočtech uvažováno se ziskem před zdaněním a úroky.

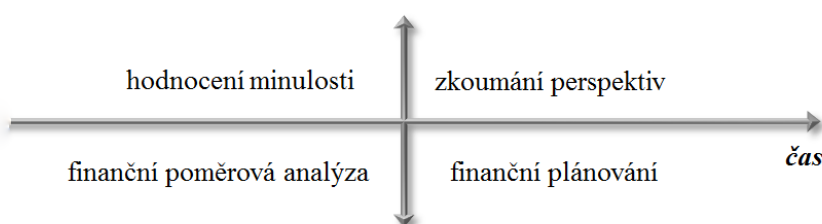
4 Finanční analýza podniku

Aby mohl podnik v konkurenčním prostředí zdravě fungovat, musí dokonale ovládat nejen obchodní stránku podnikatelské činnosti, ale také stránku finanční. Ta totiž hraje v řízení podniku velmi významnou roli. Jakékoli finanční rozhodnutí v podniku musí být podloženo právě finanční analýzou (Růčková 2011; Synek a kol. 2011).

Finanční analýza slouží každému podniku k zhodnocení jeho finanční situace a pomáhá odhalit celou řadu významných skutečností jako například: zda je podnik dostatečně ziskový, zda efektivně využívá svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky nebo zda má vhodnou kapitálovou strukturu. Tato finanční analýza slouží nejen samotným podnikatelům, ale také třetím subjektům (věřitelé, investoři, státní orgány), kteří na jejím základě mohou rozhodovat například o poskytnutí půjčky (Knápková, Pavelková, Šteker 2013; iPodnikatel.cz 2012).

Při sestavování finanční analýzy se v první řadě vyberou vhodné ukazatele a způsob jejich vyčíslení. Vypočtená data se poté porovnají s konkurencí v daném odvětví. Základním nástrojem finanční analýzy jsou poměrové ukazatele, které se vypočítají jako poměr dvou položek, mezi kterými existuje určitý vztah. Poměrová analýza vychází z údajů dvou základních účetních výkazů – rozvahy a výkazu zisku a ztráty. V praxi se nejčastěji používají 4 skupiny poměrových ukazatelů – ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity a ukazatele zadluženosti (Veber, Srpová 2012; iPodnikatel.cz 2012).

Obrázek č. 8: Finanční analýza



Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková 2011

Jak je vidět z obrázku č. 8, finanční analýza má z časového pohledu svůj smysl ve dvou rovinách. V první rovině se ohlížíme do minulosti a hodnotíme, jak se situace podniku vyvíjela do současnosti, zatímco v druhé rovině nám finanční analýza slouží jako základ pro finanční plánování (Růčková 2011).

4.1 Ukazatele rentability

Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti činnosti podniku a jejich hodnota je důležitá nejen pro samotný podnik, ale zajímají se o ni i akcionáři a potencionální investoři. Obecně platí, že ukazatele by měly v čase růst a čím vyšší je hodnota daného ukazatele, tím lépe. Smyslem těchto ukazatelů je vyhodnocení úspěšnosti dosahování cílů daného podniku při zohlednění vložených prostředků. V praxi se nejčastěji využívají tyto ukazatele: rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb (ManagementMania 2016; Růčková 2011).

Rentabilita aktiv (ROA)

Rentabilita aktiv nám udává, do jaké míry se podniku daří z dostupných aktiv generovat zisk (Zikmund 2010).

Vzorec č. 1: Rentabilita aktiv (ROA)

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

Zdroj: Knápková, Pavelková 2010

Tabulka č. 4: Rentabilita aktiv

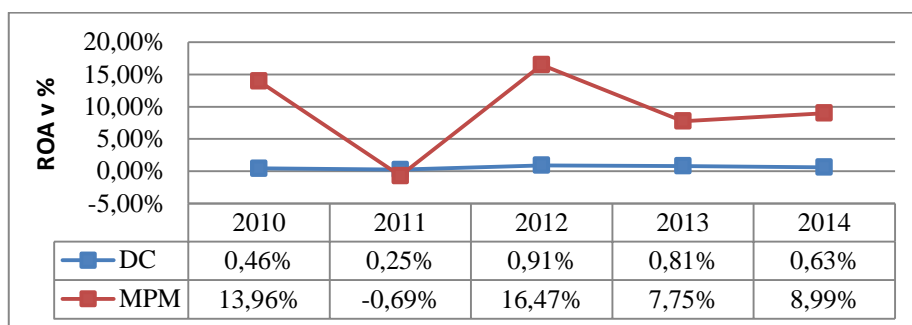
| Rok | EBIT (v tis. Kč) | Aktiva (v tis. Kč) | ROA (v %) |
|------|---------------------|-----------------------|--------------|
| 2010 | 53 | 11 579 | 0,46 % |
| 2011 | 30 | 11 787 | 0,25 % |
| 2012 | 102 | 11 161 | 0,91 % |
| 2013 | 116 | 14 237 | 0,81 % |
| 2014 | 127 | 20 261 | 0,63 % |

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti 2016

Jak je vidět z tabulky, hodnoty rentability aktiv společnosti se během posledních pěti let pohybují na velmi nízkých hodnotách, nikdy však nedosahovaly hodnot záporných. Velký pokles byl zaznamenán v roce 2011, kdy hodnota klesla téměř o polovinu. Zde byl pokles zaviněn především značným poklesem zisku společnosti a to na pouhých 30 tis. Kč. K dalšímu poklesu došlo v roce 2014, a to o 0,18 %. Tento pokles již nebyl zaviněn poklesem zisku, ale naopak vyšším nárůstem aktiv.

V následujícím grafu uvidíme srovnání rentability aktiv společnosti DC a jednoho z konkurentů, konkrétně společnosti Media Production Music s. r. o.

Obrázek č. 9: Rentabilita aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společností 2016

Jak je vidět, rentabilita aktiv společnosti MPM dosahuje podstatně vyšších hodnot. To je způsobeno především tím, že společnost vykazuje každoročně podstatně vyšší zisk než DC. Zároveň je však hodnota aktiv společnosti MPM výrazně nižší než jak je tomu u DC, a to ve většině let až o dvě třetiny. Důvodem, proč společnost MPM dosahuje vyššího zisku, je především to, že organizuje zejména kulturní akce s minimálním rizikem ztráty, na rozdíl od společnosti DC. Výjimkou je zde pouze rok 2011, kdy byla společnost MPM ve ztrátě, a proto se i ukazatel pohybuje v záporných hodnotách.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

ROE vyjadřuje výnosnost kapitálu, který do podniku vložili akcionáři či samotní vlastníci. Pomocí tohoto ukazatele mohou investoři zjistit, zda je jejich kapitál dostatečně zhodnocován v poměru s rizikem investice (Růčková 2011).

Vzorec č. 2: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

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

Zdroj: Růčková 2011

Tabulka č. 5: Rentabilita vlastního kapitálu

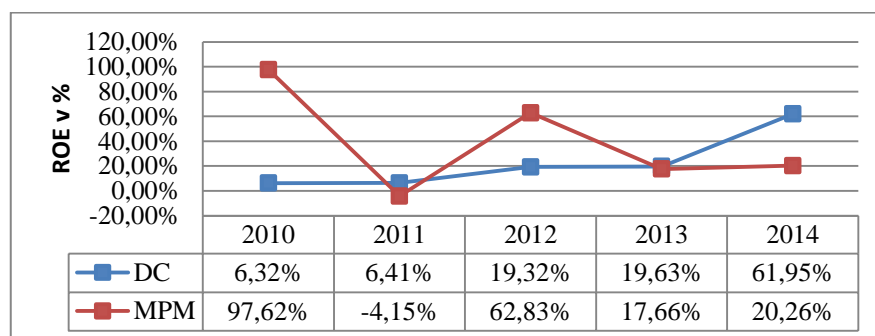
| Rok | EBIT (v tis. Kč) | Vlastní kapitál (v tis. Kč) | ROE (v %) |
|------|---------------------|--------------------------------|--------------|
| 2010 | 53 | 838 | 6,32 % |
| 2011 | 30 | 468 | 6,41 % |
| 2012 | 102 | 528 | 19,32 % |
| 2013 | 116 | 591 | 19,63 % |
| 2014 | 127 | 205 | 61,95 % |

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti 2016

Na rozdíl od rentability aktiv, nedošlo v případě rentability vlastního kapitálu za posledních pět let k žádnému poklesu hodnot. Naopak, jak můžeme vidět z tabulky, došlo v roce 2012 a 2014 k nárůstům hodnot na více než trojnásobek hodnoty z let předchozích. Tento nárůst byl způsoben především tím, že v roce 2012 zaznamenala společnost velký nárůst zisku a v roce 2014 došlo ke vzniku dceřiné společnosti DC SERVIS a tím došlo k velkému poklesu vlastního kapitálu společnosti DC.

Z následujícího grafu je vidět, že přestože hodnoty společnosti MPM byly v letech 2010 a 2012 vyšší, od roku 2013 zaznamenává lepší hodnoty podnik DC. Zároveň také společnost DC zaznamenává za posledních pět let stále pozitivní vývoj hodnot, na rozdíl od MPM, kde hodnoty značně kolísají.

Obrázek č. 10: Rentabilita vlastního kapitálu



Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společností 2016

Rentabilita tržeb (ROS)

Tento ukazatel měří podíl čistého zisku, který připadá na 1 Kč tržeb. Jinými slovy vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb (Synek a kol. 2011; Růčková 2011).

Vzorec č. 3: Rentabilita tržeb (ROS)

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (3)$$

Zdroj: Růčková 2011

Tabulka č. 6: Rentabilita tržeb

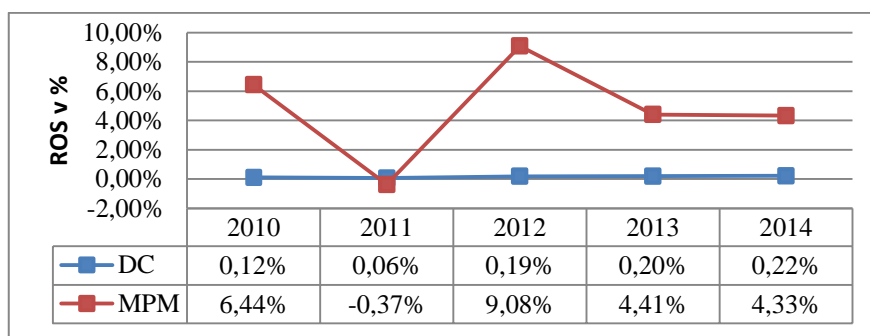
| Rok | EBIT (v tis. Kč) | Tržby (v tis. Kč) | ROA (v %) |
|------|---------------------|----------------------|---------------|
| 2010 | 53 | 45 139 | 0,12 % |
| 2011 | 30 | 52 409 | 0,06 % |
| 2012 | 102 | 54 811 | 0,19 % |
| 2013 | 116 | 58 442 | 0,20 % |
| 2014 | 127 | 57 912 | 0,22 % |

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti 2016

Stejně jako rentabilita aktiv se i rentabilita tržeb společnosti pohybuje na velmi nízkých hodnotách. Hlavním důvodem těchto hodnot je, že přestože společnost dosahuje vysokých tržeb, dosahuje po odečtení všech výkonů a nákladů společnosti malého provozního výsledku hospodaření a finanční výsledek hospodaření dokonce v každém roce dosahuje hodnot záporných.

Z grafu vidíme, že kromě výjimky v roce 2011 zaznamenává společnost MPM opět lepší hodnoty rentability tržeb. Společnost MPM sice dosahuje podstatně nižších tržeb než DC, vykazuje však srovnatelný, či dokonce vyšší provozní výsledek hospodaření a přesto, že finanční výsledek hospodaření MPM vykazuje stejně jako u DC záporné hodnoty, neovlivňuje zisk společnosti tak výrazně jako u DC.

Obrázek č. 11: Rentabilita tržeb



Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společností 2016

4.2 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku uhradit včas své závazky a je předpokladem jeho finanční rovnováhy. Je-li podnik nelikvidní, hovoříme o jeho insolvenční (platební neschopnosti), což znamená, že podnik není schopen platit své dluhy včas. Likviditu

vyjadřujeme pomocí poměrových ukazatelů a to ve třech stupních – okamžitá likvidita, pohotová likvidita a běžná likvidita (Synek a kol. 2011; Růčková 2011).

Pro každý stupeň likvidity je uvedený interval, ve kterém by se optimálně měla hodnota ukazatele pohybovat. Obecně platí, že pohybuje-li se hodnota pod dolní hranici intervalu, hovoříme o platební neschopnosti. Pohybuje-li se hodnota nad horní hranici intervalu, snižuje se tím nebezpečí platební neschopnosti, ale zároveň se tím snižuje výnosnost podniku (Synek a kol. 2011).

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita, jinak označovaná jako likvidita 1. stupně nebo cash ratio, představuje nejužší vymezení likvidity. Pojem pohotové platební prostředky zahrnuje: peníze na bankovních účtech či v pokladně, volně obchodovatelné cenné papíry a šeky. Dluhy s okamžitou schopností potom představují krátkodobé úvěry a závazky splatné k aktuálnímu datu či starší. Doporučené hodnoty pro okamžitou likviditu se v různých zdrojích rozcházejí, především americké zdroje uvádějí hodnoty 0,9 – 1,1, pro Českou republiku jsou však hodnoty tohoto intervalu posunuty, dolní hranice se uvádí většinou 0,6 a metodika ministerstva průmyslu a obchodu uvádí dolní hranici dokonce až 0,2. Většina internetových zdrojů se shoduje s metodikou MPO a uvádí hodnoty v intervalu 0,2 – 0,5 (Růčková 2011; Finanční analýza 2011).

Vzorec č. 4: Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \quad (4)$$

Zdroj: Růčková 2011

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně, acid test) se vypočítá jako poměr rozdílů oběžných aktiv a zásob a krátkodobých dluhů. Z vypočtených hodnot vyplývá, že podnik by měl být schopen vyrovnat své závazky, aniž by musel prodat své zásoby, přičemž tyto hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 1,0 – 1,5 (Růčková 2011).

Vzorec č. 5: Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (5)$$

Zdroj: Růčková 2011

Běžná likvidita

Běžná likvidita je poslední stupeň likvidity, jinak také current ratio a ukazuje nám kolikrát je podnik schopný uspokojit pohledávky věřitelů, pokud by všechna svá aktiva přeměnil na peněžní prostředky. V tomto případě jsou doporučené hodnoty v rozmezí 1,5 – 2,5 (Synek a kol. 2011; Zikmund 2010).

Vzorec č. 6: Běžná likvidita

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

Zdroj: Růčková 2011

Tabulka č. 7: Ukazatele likvidity

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Okamžitá likvidita | 0,302 | 0,464 | 0,398 | 0,245 | 0,396 |
| Pohotová likvidita | 1,611 | 1,150 | 1,208 | 0,981 | 1,195 |
| Běžná likvidita | 1,629 | 1,158 | 1,219 | 0,998 | 1,206 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti 2016

Z tabulky je patrné, že hodnoty okamžité likvidity se pohybují v doporučených hodnotách po celých pět let. V případě pohotové likvidity se podnik v roce 2013 pohyboval pod hodnotou 1, což by se u podniku s dobrou platební kondicí nemělo stát. Je však nutné říci, že této hodnoty podnik dosahoval pouze v roce 2013, v ostatních letech se, krom mírného překročení v roce 2010, pohyboval v doporučených hodnotách. Můžeme tedy říci, že pohotová likvidita podniku je v tomto případě zachována.

Jinak je tomu však u hodnot běžné likvidity, kde můžeme vidět, že solventnost firmy byla dostačující pouze v roce 2010. Pouze v tomto roce se totiž pohybovala v doporučených hodnotách. Od roku 2011 hodnoty kolísají, nikdy však nedosáhly hranice 1,5. V roce 2013 dokonce dosahovaly hodnoty nižší než 1, což bylo způsobeno vyšší hodnotou krátkodobých dluhů v porovnání s hodnotou oběžných aktiv.

4.3 Ukazatele aktivity

„Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv

a pasiv.“ (Růčková 2011, str. 60) Pomocí těchto ukazatelů podnik zjišťuje, zda je v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku velikost jednotlivých druhů aktiv přiměřená. Jinými slovy nám ukazují, jak podnik využívá vložené prostředky (Knápková, Pavelková, Šteker 2013).

Ukazatele aktivity mohou být vyjádřeny ve dvou podobách. V první řadě v podobě obratu daných položek aktiv či pasiv, v druhém případě pak jako doba obratu daných položek (Knápková, Pavelková, Šteker 2013). V této práci bude pracováno se čtyřmi ukazately aktivity a to: obrat aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků.

Obrat aktiv

Tento ukazatel nám udává počet obrátek aktiv za určitou dobu, většinou jeden rok. Pro hodnoty ukazatele obecně platí, že čím vyšší, tím lepší, a minimální hodnota, pod kterou by se ukazatel neměl pohybovat je 1. Nižší hodnota ukazatele značí, že podnik neefektivně využívá svou majetkovou strukturu (Knápková, Pavelková, Šteker 2013).

Vzorec č. 7: Obrat aktiv

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (7)$$

Zdroj: Knápková, Pavelková, Šteker 2013

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob udává, jak dlouho trvá v podniku jeden obrat zásob a to ve většině případů ve dnech. Čím je hodnota ukazatele menší, tím efektivněji dokáže podnik řídit svůj sklad (Knápková, Pavelková, Šteker 2013; Zikmund 2010).

Vzorec č. 8: Doba obratu zásob

$$DO \text{ zásob} = \frac{\text{Østav zásob}}{\text{tržby}} * 360 \quad (8)$$

Zdroj: Knápková, Pavelková, Šteker 2013

Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel vyjadřuje dobu, kterou musí podnik v průměru čekat od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, než obdrží platby od svých odběratelů. Jinými slovy ukazatel

udává dobu, po kterou kapitál existuje ve formě pohledávek. Hodnota ukazatele by se měla srovnávat s dobou splatnosti faktur (Knápková, Pavelková, Šteker 2013).

Vzorec č. 9: Doba obratu pohledávek

$$DO \text{ pohledávek} = \frac{\text{Østav pohledávek}}{\text{tržby}} * 360 \quad (9)$$

Zdroj: Knápková, Pavelková, Šteker 2013

Doba obratu závazků

Posledním ukazatelem je doba obratu závazků, která nám udává dobu od vzniku závazku až do doby jeho úhrady. V tomto případě by ukazatel měl dosáhnout minimálně hodnoty rovné době obratu pohledávek (Knápková, Pavelková, Šteker 2013).

Vzorec č. 10: Doba obratu závazků

$$DO \text{ závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} * 360 \quad (10)$$

Zdroj: Knápková, Pavelková, Šteker 2013

Doba obratu pohledávek a závazků je důležitá především pro posouzení časového nesouladu mezi dobou inkasa pohledávek a dobou úhrady závazků. Na jednu stranu je pro podnik výhodné, když je doba obratu závazků větší než součet obratu zásob a pohledávek, jelikož v tom případě dodavatelské úvěry financují jak pohledávky, tak zásoby. Na druhou stranu to může způsobovat nízkou likviditu podniku, jelikož likvidita podniku je tímto nesouladem přímo ovlivňována (Knápková, Pavelková, Šteker 2013).

Tabulka č. 8: Ukazatele aktivity

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Obrat aktiv | 3,90 | 4,45 | 4,91 | 4,10 | 2,86 |
| DO zásob (ve dnech) | 0,79 | 0,43 | 0,60 | 1,15 | 0,96 |
| DO pohledávek (ve dnech) | 57,09 | 36,40 | 41,63 | 48,08 | 67,30 |
| DO závazků (ve dnech) | 43,61 | 53,01 | 51,41 | 65,40 | 84,29 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti 2016

Jak můžeme vidět z tabulky, ukazatel obratu aktiv se v žádném roce nepohyboval pod hodnotou 1. Dá se tedy říci, že podnik svoji majetkovou strukturu využívá efektivně. Dále vidíme, že doba obratu zásob nabývá velmi malých hodnot. To je dáno tím, že společnost DC má velmi malý stav zásob, jelikož obchoduje především se službami a prodej výrobků tvoří jen nepatrnou část její činnosti.

Doba obratu pohledávek se pohybuje přibližně v rozmezí jednoho až dvou měsíců, v roce 2010 byla dokonce vyšší než doba obratu závazků, což se nedoporučuje. Od roku 2011 však společnost splňuje podmínku, kdy by doba obratu závazků měla být vyšší než doba obratu pohledávek. I přes tento fakt se hodnoty obratu závazků a pohledávek pohybují na celkem vysokých hodnotách. To je ovšem dáno i skutečností, že někteří zákazníci či dodavatelé společnosti mají smluvně dáno, že doba splatnosti faktur bude činit tři měsíce.

4.4 Ukazatele zadluženosti

„Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, jež podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů.“ (Knápková, Pavelková, Šteker 2013, str. 84) Do určité míry je zadluženost pro podnik užitečná, jelikož cizí kapitál je levnější než vlastní. Na druhou stranu čím vyšší je zadluženost podniku, tím vyšší riziko daný podnik nese. Mezi základní ukazatele zadluženosti patří celková zadluženost, míra zadluženosti a úrokové krytí (Knápková, Pavelková, Šteker 2013).

Celková zadluženost

Celková zadluženost je nejzákladnějším ukazatelem a její hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 30 – 60 %, je však nutné brát v úvahu odvětví, ve kterém daný podnik působí (Knápková, Pavelková, Šteker 2013).

Vzorec č. 11: Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \quad (11)$$

Zdroj: Knápková, Pavelková, Šteker 2013

Tabulka č. 9: Ukazatele zadluženosti

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Celková zadluženost | 47,22 % | 82,44 % | 88,06 % | 88,62 % | 89,38 % |

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti 2016

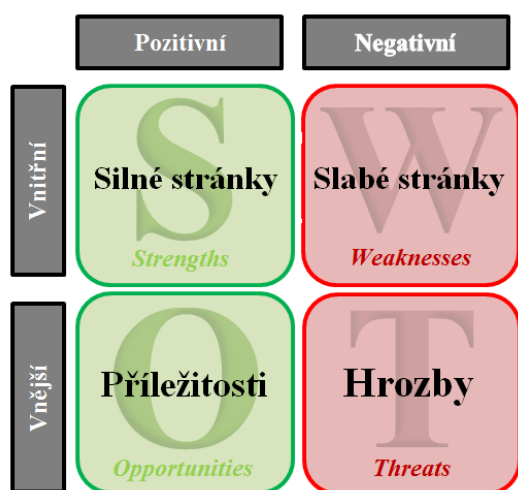
Z tabulky je vidět, že hodnoty celkové zadluženosti se pohybují v intervalu doporučených hodnot pouze v roce 2010. Od roku 2011 dosahují hodnot nad 80% a toto číslo se neustále zvyšuje. To je dáno především tím, že cizí zdroje zaujímají většinu hodnoty celkových pasiv společnosti, což je způsobeno zejména hodnotou krátkodobých závazků a zároveň i poměrně vysokou hodnotou rezerv.

5 SWOT analýza

Jednou z nejnámějších a nejpoužívanějších analýz okolí podniku je právě SWOT analýza. Její název je zkratkou počátečních písmen anglických názvů čtyř skupin faktorů, kterými jsou: silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). SWOT analýzu můžeme rozdělit na dvě části – analýzu SW a analýzu OT. Analýza SW se týká vnitřního okolí podniku, do kterého patří cíle podniku, firemní zdroje, systémy, organizační struktura, firemní kultura atd. Oproti tomu analýza OT zkoumá vnější okolí podniku a většinou vychází z Porterova modelu pěti sil a s PEST analýzy (Tomek, Vávrová 2009; Blažková 2007).

SWOT analýza by neměla být jen dlouhý výčet všech hrozeb, příležitostí a slabých a silných stránek. Pro podnik je důležité vybrat právě ty položky, které mají na činnost podniku největší vliv, a na ty se zaměřit (Kotler a kol. 2007).

Obrázek č. 12: SWOT analýza



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Výsledkem SWOT analýzy by mělo být určení budoucí strategie podniku. První strategií, kterou podnik může využít, je spojení silných stránek a příležitostí (strategie SO), které vede k novým produktům a službám. Druhou strategií je spojení slabých stránek a příležitostí (strategie WO). Při této strategii podnik eliminuje své slabé stránky, aby mohl lépe využít nových příležitostí na trhu. Další strategií je spojení silných stránek a hrozeb (strategie ST), při kterém podnik postupuje proti konkurenci. Poslední spojení slabých stránek a hrozeb vytváří strategii WT, při které především vznikají ochranná opatření podniku (Zikmund 2010; Blažková 2007).

Tabulka č. 10: SWOT analýza společnosti DOMINIK CENTRUM

| SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ STRÁNKY |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - dokonalá znalost trhu - zkušený a stabilní tým zaměstnanců - dlouholeté know-how - dobré vztahy se zákazníky a dodavateli - vlastní ticketingový systém | <ul style="list-style-type: none"> - nedostatečně stanovené cíle, vize - neaktuální webové stránky - nákladný (neefektivní) marketing - vysoká míra zadluženosti - převis poptávky (plesy, maturitní plesy) |
| PŘÍLEŽITOSTI | HROZBY |
| <ul style="list-style-type: none"> - stálí zákazníci - nízká hrozba vstupu nové konkurence - nízká vyjednávací síla zákazníků - divadelní představení během léta (oproti divadelním prázdninám) | <ul style="list-style-type: none"> - substituty - měnové kurzy - stále větší nároky zákazníků - klesající zájem publika o kulturní akce |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z tabulky je patrné, že přestože společnost disponuje řadou silných stránek, je zde i dostatek slabých. Proto by společnost k udržení své konkurenceschopnosti měla aplikovat strategii WO k eliminaci svých slabých stránek, aby mohla lépe využívat příležitostí.

6 Návrhy opatření

Pokud si společnost chce udržet, či dokonce vylepšit své postavení na trhu, měla by jednoznačně eliminovat své slabé stránky a lépe využívat příležitostí. Zároveň by měla využít svých silných stránek k odstranění hrozeb.

Eliminace slabých stránek

První slabou stránkou, kterou lze vidět v tabulce, jsou nedostatečně stanovené cíle a vize společnosti. Přestože DC není velký podnik a nemá velké množství zaměstnanců, měla by si jednoznačně stanovit jasné cíle a vize. Právě ty totiž společnosti určují směr, kterým by se měla ubírat.

Další slabou stránkou společnosti jsou neaktuální webové stránky. Společnost by se tedy rozhodně měla zaměřit na jejich inovaci. Poslední aktuality na stránkách byly zveřejněny v srpnu roku 2015 a zároveň lze na záložce kontakty najít zaměstnance, kteří již ve společnosti nepracují. Takto neaktuální webové stránky jsou pro společnost špatnou vizitkou. Řešením je buď přijetí zkušeného zaměstnance, který by se postaral jednak o inovaci webových stránek a jednak o jejich správu v budoucnu, či najmutí externí společnosti, která by stránky pro DC spravovala. První možnost by však společnosti mohla pomoci i s eliminací dalších slabých stránek, zejména v oblasti marketingu.

Právě nákladný marketing je totiž další slabinou společnosti. Propagace samotné společnosti, dá se říci, vůbec neexistuje. Propagují se především samotné akce a to vesměs jen ty, které jsou pořádané v MB. Tato propagace poté probíhá většinou formou billboardů, plakátů či letáčků v centru Plzně, což je pro společnost velmi nákladné. DC by se tedy měla více zaměřit na levnější reklamní kanály, kterými jsou zejména sociální média. Akce pořádané v MB jsou sice propagovány na samotných webových a facebookových stránkách MB, které jsou denně aktualizovány, avšak počet lidí sledujících facebookové stránky není v porovnání s konkurencí nijak veliký. Společnost by se tedy jistě měla snažit o navýšení sledovanosti stránek MB na FB, což lze realizovat například různými soutěžemi o volné lístky na představení či jinými formami výhod.

Ve finanční analýze již bylo zmíněno, že míra zadluženosti společnosti DC je velmi vysoká, konkrétně se v současnosti pohybuje okolo hodnoty 90 %. Tato skutečnost je

dána výší cizích zdrojů společnosti, především pak závazků z obchodních vztahů, které sami o sobě tvoří více než polovinu celkové hodnoty pasiv společnosti. Pro snížení zadluženosti by se společnost měla zaměřit na snížení cizích zdrojů, zejména těchto závazků. Z toho důvodu by společnost měla přednostně usilovat o snížení hodnoty pohledávek z obchodních vztahů, které svojí hodnotou mírně převyšují právě zmíněné závazky. Snížením hodnoty pohledávek z obchodních vztahů, kterého lze dosáhnout například pomocí skonta či jiných bonusů, by společnost dosáhla dřívějšího placení od zákazníků a tyto peněžní prostředky by poté mohla použít k dřívějšímu placení svých závazků.

Převis poptávky plesů, a to zejména maturitních, se na první pohled nemusí jevit jako slabá stránka, společnost DC ho však takto vnímá. V plesové sezóně je totiž většina plesů pořádána přednostně v pátek a v sobotu. Právě tyto dny v týdnu jsou v MB zamluvené na několik let dopředu. Společnost by však chtěla zařadit plesy i v jiných dnech v týdnu, například ve čtvrtek či neděle, aby mohla uspokojit poptávku. To lze vyřešit například vytvořením vhodných cenových balíčků, které by pro zákazníky byly dostatečně motivující a přesvědčili je k zamluvení si sálu i na méně atraktivní den v týdnu.

Odstranění hrozeb

Snad největší hrozbu pro společnost představuje existence substitutů, kterých je nekonečná řada. Zákazník se v podstatě rozhoduje mezi jakoukoliv volnočasovou aktivitou, ať už se jedná o čas strávený doma u filmu či knihy, s přáteli v přírodě nebo restauraci, na sportovním utkání nebo právě návštěvou kulturní akce. Společnost se tedy musí zaměřit především na to, aby akce v MB zákazníka oslovily dostatečně na to, aby jim dal přednost před substituty, či aby mu návštěva akcí přinesla vyšší spotřebitelský benefit. Zde má společnost jistou příležitost například o divadelních prázdninách, během kterých plzeňská divadla nehrají žádná představení, čehož společnost jistě může využít a zařadit na program několik divadelních představení. Ta by jistě přilákala diváky do MB.

Další hrozbu představují pro společnost měnové kurzy, jelikož DC obchoduje i se zahraničními dodavateli, především s umělci. Oslabení národní měny vůči euru či dolaru by pro společnost znamenalo nárůst nákladů, jelikož by umělcům musela platit

vyšší honoráře. Jediným řešením by zde pro společnost bylo zvýšení vstupného na některé akce.

Zbylé hrozby společnosti představuje především chování zákazníků (publika). Na jednu stranu je zde klesající zájem publika o kulturní a společenské akce, na stranu druhou potom stále větší nároky zákazníků. Pro vytvoření většího zájmu o pořádané akce by společnost měla sledovat nákupní chování zákazníků, a to i u konkurence, a poté jednoznačně efektivně komunikovat s publikem. Dále také musí komunikovat včas a představit zákazníkům právě ty benefity, které daná věková skupina od návštěvy akce očekává. Ostatní návrhy na zlepšení propagace akcí již byly zmíněny dříve v této kapitole. Co se rostoucích nároků publika týče, jedinou možností, jak odstranit tuto hrozbu, je neustálé zlepšování a zkvalitnění nabízených služeb, o což se společnost již dlouhodobě snaží.

Závěr

Jak již bylo zmíněno v úvodu, cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost společnosti DOMINIK CENTRUM s. r. o. a popsat návrhy na její udržení či posílení. K tomuto zhodnocení bylo použito několika analýz.

V první řadě byla ke zkoumání makrookolí provedena PEST analýza, ze které bylo zjištěno, že největší vliv mají na podnik sociálně-demografické faktory. Z nich je to konkrétně životní styl zákazníků společnosti, který je v poslední době oproti minulosti mnohem více uspěchaný, a také jejich klesající zájem o kulturní akce. Dále však bylo zjištěno i několik pozitivních faktorů, konkrétně rostoucí trend průměrné mzdy či míra inflace.

K analýze mikrookolí společnosti byl dále proveden Porterův model pěti sil. Zde bylo zjištěno, že největší hrozbu pro společnost představuje existence substitutů. Právě těchto substitutů totiž v případě DC existuje nekonečně mnoho. O něco menší hrozbu poté představuje velká vyjednávací síla dodavatelů. S dodavateli má však společnost dobré vztahy, takže tento faktor by je neměl více ohrožovat. Pozitiva pak byla zjištěna v nízké vyjednávací síle zákazníků a nízké hrozbě vstupu nové konkurence. V případě vstupu nové konkurence nebyla uvažována možnost vzniku malých podniků, pořádající firemní akce, jelikož tyto podniky společnost nepovažuje za významnou konkurenci, která by jejich činnost mohla jakkoli ovlivnit.

Při analýze vnitřního okolí pak bylo zjištěno několik silných stránek společnosti, kterými jsou především dokonalá znalost trhu, zkušený a stabilní tým zaměstnanců, dobré vztahy jak se zákazníky, tak s dodavateli a bezpochyby také vlastní ticketingový systém společnosti. Právě tento ticketingový systém jistě představuje pro společnost konkurenční výhodu. Zároveň byly však zjištěny i slabé stránky jako například nákladný a neefektivní marketing, převis poptávky některých akcí v MB a neaktuální webové stránky společnosti. Pro tyto slabé stránky byla navržena opatření, nejvíce by se však společnost měla zaměřit právě na marketing. Z finanční analýzy byla poté zjištěna také vysoká míra zadluženosti.

Po zhodnocení okolí byla provedena samotná SWOT analýza společnosti, která již přesně definovala silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby. Ze SWOT analýzy bylo zjištěno, že společnost DC oproti konkurenci disponuje řadou silných stránek,

které jí dávají určitou konkurenční výhodu. Dále však na základě SWOT bylo usouzeno, že právě k udržení této konkurenční výhody by společnost měla zapracovat na eliminaci slabých stránek, k čemuž jí mohou pomoci některé příležitosti. Právě těchto příležitostí by jistě měla lépe využívat. Dále by také společnost měla zapracovat na odstranění hrozeb.

Přestože společnost DC disponuje řadou silných stránek, včetně dlouholetého know-how a dobrého jména na trhu, bylo navrženo několik opatření, zejména na odstranění zmiňovaných slabých stránek společnosti a využití příležitostí, které by vedly k udržení či zlepšení konkurenceschopnosti společnosti.

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka č. 1: Konkurence společnosti | 23 |
| Tabulka č. 2: Rozdělení zákazníků | 27 |
| Tabulka č. 3: Počet sledujících na FB stránkách ke dni 2. 4. 2016 | 31 |
| Tabulka č. 4: Rentabilita aktiv | 35 |
| Tabulka č. 5: Rentabilita vlastního kapitálu | 36 |
| Tabulka č. 6: Rentabilita tržeb | 38 |
| Tabulka č. 7: Ukazatele likvidity | 40 |
| Tabulka č. 8: Ukazatele aktivity | 42 |
| Tabulka č. 9: Ukazatele zadluženosti | 44 |
| Tabulka č. 10: SWOT analýza společnosti DOMINIK CENTRUM..... | 46 |

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek č. 1: Konkurence | 13 |
| Obrázek č. 2: Okolí podniku - Dvořáček, Slunčík..... | 14 |
| Obrázek č. 3: Okolí podniku - Fotr a kol. | 15 |
| Obrázek č. 4: Vývoj měnového kurzu EUR/CZK za poslední rok..... | 19 |
| Obrázek č. 5: Vývoj měnového kurzu USD/CZK za poslední rok..... | 19 |
| Obrázek č. 6: Vývoj počtu žáků a studentů od roku 2010..... | 20 |
| Obrázek č. 7: Porterův model pěti sil | 22 |
| Obrázek č. 8: Finanční analýza..... | 34 |
| Obrázek č. 9: Rentabilita aktiv | 36 |
| Obrázek č. 10: Rentabilita vlastního kapitálu..... | 37 |
| Obrázek č. 11: Rentabilita tržeb | 38 |
| Obrázek č. 12: SWOT analýza | 45 |

Seznam vzorců

| | |
|---|----|
| Vzorec č. 1: Rentabilita aktiv (ROA) | 35 |
| Vzorec č. 2: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) | 36 |
| Vzorec č. 3: Rentabilita tržeb (ROS) | 37 |
| Vzorec č. 4: Okamžitá likvidita | 39 |
| Vzorec č. 5: Pohotová likvidita..... | 39 |
| Vzorec č. 6: Běžná likvidita..... | 40 |
| Vzorec č. 7: Obrat aktiv | 41 |
| Vzorec č. 8: Doba obratu zásob | 41 |
| Vzorec č. 9: Doba obratu pohledávek..... | 42 |
| Vzorec č. 10: Doba obratu závazků | 42 |
| Vzorec č. 11: Celková zadluženost..... | 43 |

Seznam použitých zkratek

a kol. – a kolektiv

atd. – a tak dále

a.s. – akciová společnost

CZK – Koruna česká

č. – číslo

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

DC – DOMINIK CENTRUM

DJKT – Divadlo Josefa Kajetána Tyla

DO – doba obratu

EBIT – Earnings before Interest and Taxes (výsledek hospodaření před zdaněním a úroky)

EHMK – Evropské hlavní město kultury

EUR - Euro

FB – Facebook

FC – Fotbalový klub

HC – Hokejový klub

HDP – Hrubý domácí produkt

IBM - International Business Machines

IČ – identifikační číslo

Ing. – inženýr

ISBN – International Standard Book Numbering (identifikační číslo typu knihy)

Kč – Koruna česká

MB – Měšťanská Beseda

MPM – Media Production Music

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu

PEST – Politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technicko-technologické faktory

PP – Plzeňský Prazdroj

PR – Public relations (vztahy s veřejností)

PSC – poštovní směrovací číslo

ROA – Return of Assets

ROE – Return of Equity

ROS- Return of Sales

Sb. – sbírka

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

str. – stránka

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby)

Tis. – tisíc

TŠ – Taneční škola

tzv. – tak zvaný

USD – americký dolar

VIP – Very Important Person (velmi důležitá osoba)

Seznam zdrojů

Odborná literatura

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: RADIX, s.r.o., 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.

DEDOUCHVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FORT, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. 4. evr. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

NÝVLTOVÁ, Romana, MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku Moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přep. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Internetové zdroje

Český statistický úřad a: Inflace – druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad* [online]. Aktualizace 9.3.2016 [cit. 20.3.2016]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Český statistický úřad b: Hlavní makroekonomické ukazatele. *Český statistický úřad* [online]. Aktualizace 1.3.2016 [cit. 20.3.2016]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

Český statistický úřad c: Mzdy a náklady práce. *Český statistický úřad* [online]. 11.3.2016 [cit. 20.3.2016]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

Český statistický úřad d: Vzdělávání. *Český statistický úřad* [online]. Aktualizace 27.10.2015 [cit. 20.3.2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-vzdelavani>

Dominik centrum: Naše služby. *Dominik centrum* [online]. ©2010 [cit. 14.1.2016]. Dostupné z: <http://www.dominikcentrum.cz/nase-sluzby/>

Finanční analýza: Ukazatelé likvidity. *Finanční analýza* [online]. ©2011 [cit. 14.2.2016]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>

iPodnikatel.cz: Finanční analýza podniku v praxi. *iPodnikatel.cz – Portál pro podnikatele*. [online]. 22.3.2012 [cit. 14.2.2016]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi.html>

Krajská hygienická stanice Středočeského kraje se sídlem v Praze: Povinnosti provozovatele zdroje hluku a vibrací. *Krajská hygienická stanice Středočeského kraje se sídlem v Praze* [online]. ©2009 [cit. 24.3.2016]. Dostupné z: http://www.khsstc.cz/dokumenty/povinnosti-provozovatele-zdroje-hluku-a-vibraci_1461_160_1.html

Kurzy měn: Americký dolar. *Kurzy měn* [online]. ©2010. Aktualizace 29.3.2016 [cit. 29.3.2016]. Dostupné z: <http://cnb-kurzy-men.cz/detail-meny/33/dolar>

Kurzy měn: Euro. *Kurzy měn* [online]. ©2010. Aktualizace 29.3.2016 [cit. 29.3.2016]. Dostupné z: <http://cnb-kurzy-men.cz/detail-meny/6/euro>

ManagementMania: Konkurence. *ManagementMania* [online]. ©2011-2013. Aktualizace 21.5.2013 [cit. 31.1.2016]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurence>

ManagementMania: Ukazatele rentability. *ManagementMania* [online]. ©2011-2013. Aktualizace 18.3.2016 [cit. 14.2.2016]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-rentability>

Ministerstvo financí České republiky: Makroekonomická predikce – leden 2016. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 29.1.2016 [cit. 29.3.2016]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826>

Ministerstvo práce a sociálních věcí: Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 15.3.2016 [cit. 29.3.2016]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/869>

Podnikátor: Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku?. *Podnikátor: Pomůže Vám v podnikání* [online]. 25.11.2012 [cit. 31.1.2016]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16192/Jak-zvysit-konkurenceschopnost-podniku>

ROJÍČEK, Marek. Deflace. Máme si na ni zvykat? *Časopis ČSÚ Statistika&My* [online časopis]. 2016, 6(3) [cit. 29.3.2016]. ISSN 1804-7149 Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2016/03/deflace-mame-si-na-ni-zvykat/>

TAYLOR, Timothy. Global Urbanization and the Governance Challenge. *Conversable Economist* [online]. 20.5.2013 [cit. 24.3.2016]. Dostupné z: <http://conversableeconomist.blogspot.cz/2013/05/global-urbanization-and-governance.html>

Zákony pro lidi a: Zákon České národní rady o požární ochraně. *Zákony pro lidi* [online]. ©2010-2016 [cit. 24.3.2016]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1985-133>

Zákony pro lidi b: Nařízení vlády o ochraně zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací. *Zákony pro lidi* [online]. ©2010-2016 [cit. 24.3.2016]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-272>

Zákony pro lidi c: Zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů. *Zákony pro lidi* [online]. ©2010-2016 [cit. 24.3.2016]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-258>

ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *BusinessVize* [online]. 29.11.2010 [cit. 10.2.2016]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. *BusinessVize* [online]. 3.11.2010 [cit. 21.2.2016]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>

ZIKMUND, Martin. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *BusinessVize* [online]. 6.1.2011 [cit. 10.2.2016]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

ZIKMUND, Martin. Ukazatelé aktivity. *BusinessVize* [online]. 13.4.2010 [cit. 14.2.2016]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>

ZIKMUND, Martin. Ukazatelé likvidity. *BusinessVize* [online]. 3.1.2010 [cit. 14.2.2016]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>

ZIKMUND, Martin. Ukazatelé rentability. *BusinessVize* [online]. 16.3.2010 [cit. 14.2.2016]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability>

Ostatní zdroje

JÁCHIM, Ivan. *Jednatel společnosti Dominik centrum*. Leden – duben 2016.

ŠNEBERGEROVÁ, Helena. *Event manažer ve společnosti Dominik centrum*. Leden 2016.

Seznam příloh

Příloha A: Hodnoty společnosti DOMINIK CENTRUM s. r. o. (v tis. Kč)

Příloha B: Hodnoty společnosti Media Production Music s. r. o. (v tis. Kč)

Přílohy

Příloha A: Hodnoty společnosti DOMINIK CENTRUM s. r. o. (v tis. Kč)

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Aktiva celkem | 11 579 | 11 787 | 11 161 | 14 237 | 20 261 |
| Oběžná aktiva | 8 910 | 8 939 | 9 546 | 10 598 | 16 359 |
| Zásoby | 99 | 63 | 92 | 187 | 155 |
| Dlouhodobé pohledávky | 0 | 0 | 0 | 0 | 533 |
| Krátkodobé pohledávky | 7 159 | 5 299 | 6 339 | 7 805 | 10 293 |
| Krátkodobý finanční majetek | 1 652 | 3 577 | 3 115 | 2 606 | 5 378 |
| Vlastní kapitál | 838 | 468 | 528 | 591 | 205 |
| Cizí zdroje | 5 468 | 9 717 | 9 828 | 12 617 | 18 110 |
| Krátkodobé závazky | 5 468 | 7 717 | 7 828 | 10 617 | 13 560 |
| Krátkodobé bankovní úvěry | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tržby | 45 139 | 52 409 | 54 811 | 58 442 | 57 912 |
| EBIT | 53 | 30 | 102 | 116 | 127 |

Příloha B: Hodnoty společnosti Media Production Music s. r. o. (v tis. Kč)

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| Aktiva celkem | 4 693 | 3 644 | 4 638 | 3 213 | 3 779 |
| Vlastní kapitál | 671 | 602 | 1 216 | 1 410 | 1 678 |
| Tržby | 10 165 | 6 678 | 8 416 | 5 643 | 7 859 |
| EBIT | 655 | -25 | 764 | 249 | 340 |

Abstrakt

MÜLLEROVÁ, Miroslava. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Plzeň, 2016. 62 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: Konkurenceschopnost, okolí podniku, PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza

Předložená bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení současné ekonomické situace a konkurenceschopnosti společnosti DOMINIK CENTRUM s. r. o., působící jako reklamní, produkční a PR agentura v Plzni a okolí. Konkurenceschopnost je hodnocena pomocí analýz vnějšího a vnitřního okolí společnosti prostřednictvím PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil a analýzy vnitřního okolí. Ekonomická situace potom pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy. Poznatky z uvedených analýz jsou zaneseny do SWOT analýzy a na závěr jsou podány návrhy opatření pro udržení či zlepšení konkurenceschopnosti, které by společnost měla v budoucnu aplikovat.

Abstract

MÜLLEROVÁ, Miroslava. *Analysis of Competitiveness of the Selected Company*. Plzeň, 2016. 62 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: Competitiveness, company environment, PEST analysis, Porter five forces analysis, SWOT analysis

This bachelor thesis is focused on the evaluation of current economic situation and competitiveness of the company DOMINIK CENTRUM s. r. o., operating as advertising, production and PR agency in Pilsen and surroundings. Competitiveness is evaluated by analyzing the external and internal environment of the company through the PEST analysis, Porter five forces model analysis and internal environment analysis. Followed by economic situation evaluated by using financial ratios. Knowledge of these analyses are recorded in the SWOT analysis and in conclusion, few suggestions are made for maintaining or improving competitiveness, which the company should apply in the future.