



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Vyhodnocení konkurenceschopnosti multikina CineStar (Ostrava), s.r.o.

Evaluation of Competitiveness of the Multiplex CineStar (Ostrava) Ltd.

Student: Bc. Kristýna Rybovičová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Ostrava 2013

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kristýna Rybovičová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Specializace: 00 Ekonomika podniku  
Téma: **Vyhodnocení konkurenceschopnosti multikina CineStar (Ostrava), s.r.o.**  
**Evaluation of Competitiveness of the Multiplex CineStar (Ostrava) Ltd.**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska problematiky hodnocení konkurenceschopnosti podniku
3. Základní charakteristika analyzované společnosti
4. Aplikace vybraných nástrojů hodnocení konkurenceschopnosti ve společnosti
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. 167 s. ISBN 80-86031-35-7.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podniku*.

Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009.

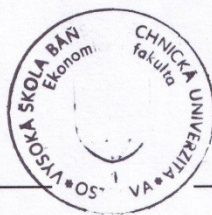
240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

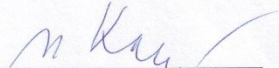
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Čestné prohlášení**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh č. 1 - 5 vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 26. 4. 2013

*Kristýna Rybovičová*  
.....

Bc. Kristýna Rybovičová

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí diplomové práce paní Ing. Vlastě Humlové, Ph.D. za pozornost, kterou věnovala diplomové práci, za její odborné rady a čas věnovaný konzultacím.

## Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>8</b>
<b>2 Teoretická východiska</b> .....	<b>10</b>
2.1 Konkurence.....	10
2.2 Konkurenceschopnost.....	10
2.3 Strategické řízení .....	11
2.3.1 Životní cyklus strategického řízení.....	12
2.3.2 Pojetí strategického řízení .....	12
2.4 Hodnotový řetězec.....	12
2.4.1 Identifikace hodnototvorných činností .....	13
2.4.2 Konkurenční rozsah.....	15
2.5 Druhy konkurenční strategie .....	15
2.5.1 Konkurenční strategie nízkých nákladů.....	15
2.5.2 Konkurenční strategie diferenciací .....	18
2.5.3 Náklady diferenciací .....	19
2.5.4 Fokus strategie.....	20
2.5.5 Pozice konkurenčních firem .....	20
2.5.6 Výběr optimální strategie .....	22
2.6 Analýza makro okolí .....	22
2.6.1 Politické a legislativní faktory.....	22
2.6.2 Ekonomické faktory .....	23
2.6.3 Sociální a demografické faktory.....	23
2.6.4 Technologické faktory.....	23
2.7 Analýza mikro okolí .....	24
2.7.1 Vymezení odvětví.....	24
2.7.2 Základní charakteristika odvětví.....	24
2.8 SWOT analýza.....	25
2.9 Zdroje vnitřního prostředí.....	26
2.10 Model pěti konkurenčních sil .....	27
2.10.1 Nově vstupující firmy .....	27
2.10.2 Konkurenti v odvětví.....	28
2.10.3 Substituty.....	29
2.10.4 Vyjednávací síla odběratelů.....	30
2.10.5 Dodavatelé.....	30
2.11 Spokojenost zákazníka .....	31
2.11.1 Hodnota pro zákazníka .....	32
2.11.2 Metodika měření spokojenosti zákazníků .....	32

<b>3. Představení společnosti .....</b>	<b>34</b>
<b>4. Praktická část .....</b>	<b>37</b>
4.1 PEST analýza.....	37
4.1.1 Politicko-legislativní faktory .....	37
4.1.2 Ekonomické faktory .....	38
4.1.3 Technologické faktory.....	39
4.1.4 Sociální a demografické faktory.....	39
4.2 Model pěti konkurenčních sil .....	40
4.2.1 Konkurenti v odvětví.....	40
4.2.2 Nově vstupující firmy .....	42
4.2.3 Substituty .....	43
4.2.4 Vyjednávací síla odběratelů.....	43
4.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů .....	44
4.3 Analýza vnitřního prostředí.....	45
4.3.1 Hodnocení zdrojů podniku .....	45
4.3.2 Vyhodnocení metody VRIO .....	49
4.4 Měření spokojenosti zákazníka .....	49
4.4.1 Vyhodnocení spokojenosti zákazníka.....	50
4.5 SWOT analýza.....	57
4.5.1 Silné stránky .....	58
4.5.2 Slabé stránky .....	59
4.5.3 Příležitosti.....	60
4.5.4 Hrozby .....	60
<b>5 Shrnutí, návrhy a doporučení .....</b>	<b>62</b>
5.1 Vnější prostředí .....	62
5.1.1 PEST analýza.....	62
5.1.2 Porterův model .....	63
5.2 Zákazníci .....	65
5.3 Vnitřní prostředí .....	66
5.3.1 Oborové odvětví .....	66
5.3.2 SWOT analýza.....	68
<b>6 Závěr.....</b>	<b>71</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>75</b>
<b>SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ .....</b>	<b>77</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....</b>	<b>79</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>80</b>

# 1 Úvod

Každý podnik, který chce v dnešní době uspět na daném trhu, musí být konkurenceschopný. Na trhu uspějí jen takové společnosti, které se dokážou rychle a pružně přizpůsobit požadavkům a přáním zákazníků. Musejí ovládat jak obchodní, tak finanční stránku podnikatelské činnosti.

Podnikatelské prostředí se neustále mění, vyvíjí a prochází neustálými změnami, které přinášejí různé překážky, jimž se musí společnost přizpůsobit. Musí pečlivě zvážit jakékoliv své rozhodnutí a hledat v různých směrech konkurenční výhodu, která má mnoho podob. Je důležité zvolit pro podnik vhodnou strategii, zaměřit se na silné stránky a příležitosti, eliminovat slabé stránky a hrozby.

Existuje spousta faktorů, které působí na konkurenceschopnost podniku. Lze je rozdělit na faktory vnějšího či vnitřního prostředí podniku. Zatímco vnějším faktorům se podnik musí přizpůsobit, jelikož je nemůže téměř vůbec ovlivnit, vnitřní faktory vycházejí ze samostatné činnosti podniku, které jsou kontrolovatelné.

**Cílem diplomové práce je posoudit konkurenceschopnost multikina společnosti CineStar s.r.o. v Ostravě.** Analyzovat prostředí, v jakém multikino společnosti působí, spokojenost zákazníků, s dílčím cílem nalezení konkurenční výhody a následné doporučení vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti a posílení stávající pozice na trhu.

Diplomová práce je rozdělena do 3 částí. První částí jsou teoretická východiska, která vysvětlují základní pojmy, jako jsou konkurence, konkurenceschopnost, strategie, hodnotový řetězec. Dále metody, analýzy a nástroje týkající se posouzení konkurenceschopnosti analyzované společnosti.

Praktická část, jež je druhou částí diplomové práce, zahrnuje aplikaci zvolených metod a postupů popsaných v předcházející části. Makroprostředí společnosti je hodnoceno prostřednictvím PEST analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Na analýzu oborového odvětví je aplikována metoda VRIO. Pomocí SWOT analýzy je poté hodnoceno mikroprostředí společnosti. Kromě zhodnocení prostředí podniku je analyzována spokojenost zákazníků.



Ve třetí části diplomové práce jsou veškeré analyzované skutečnosti shrnuty. Součástí závěrečné části jsou navrhnutá doporučení, vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti a posílení stávající pozice na trhu.

## 2 Teoretická východiska

Níže popsaná část diplomové práce se zabývá vysvětlením základních pojmů souvisejících s tématem práce, kterým je konkurenceschopnost multikina CineStar s.r.o. v Ostravě. Pak také metodologie, jež je vstupem analýz v práci použitých.

### 2.1 Konkurence

Konkurence velmi často způsobuje, že firma, která byla v minulosti úspěšná, musí své těžce vybudované místo přenechat jiné úspěšnější společnosti.

Dle Mikoláše (2005) je konkurence vztah dvou a více subjektů představující soupeření, soutěžení či hospodářskou soutěž z pohledu nejen ekonomického, ale také sociálního, politického, etického, kulturního, atd. *Aby mohl konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně dva předpoklady:*

- musí být konkurenceschopný, mít konkurenční potenciál,
- musí mít zájem vstoupit do konkurence, musí v sobě mít podnikavost.

Dle Mikoláše (2005) se konkurence rozděluje na **konkurenci mezi nabídkou a poptávkou**, kde výrobci mají zájem prodat to, co vyrobili, s co nejvyšším ziskem. Spotřebitelé chtějí v co největší míře uspokojit své potřeby. Rovnovážný stav je tedy kompromisem mezi nabídkou a poptávkou. Dále pak na **konkurenci na straně poptávky**, kde spotřebitel chce nakoupit co nejvíce zboží co nejlevněji, třeba i na úkor ostatních spotřebitelů. A na **konkurenci na straně nabídky**, která se dále rozděluje na cenovou – necenovou, dokonalou – nedokonalou (monopolní konkurence, oligopol, monopol) konkurenci. Výrobce přichází na trh se snahou prodat co největší množství svých výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, kterým maximalizují svůj zisk.

Ke konkurenci se úzce váže níže uvedená konkurenceschopnost.

### 2.2 Konkurenceschopnost

Dle Mikoláše (2005), je podstata konkurence firem v jejich konkurenceschopnosti, která je jednou z podob podnikatelského potenciálu. **Potenciál lze obecně chápat jako souhrn schopností, vykonat určitou činnost.** Konkurenceschopnost se jako podnikatelský potenciál vyznačuje:

- *všeobecnými charakteristikami*: potenciál je jako rozdíl mezi tím co je, a tím, co může nebo také musí být. Je to tedy změna, která vyvolává odpor ke změně, změnu původního či vznik nového potenciálu.
- *speciální charakteristikou*: existuje externí potenciál, omezující potenciál firmy nebo nabízející příležitost k udržení potenciálu firmy. Existuje jasný konkurent, buď to na straně nabídky, nebo poptávky.

Dle Jirásk (2004) se podmínky konkurenčnosti ustalují, stávají se směrodatnými. Lze je rozdělit na *tři obecně platné podmínky*:

- v první řadě je potřeba v podniku **kapitál**. Ten je startem všech dalších produktivních činností,
- dále pak **intelligence**, jakou je například vyšší stupeň znalostí, která se odvíjí od vzdělanosti, odbornosti, vědy, výzkumu a vývoje, experimentování, zkušebnictví. Jedná se jak o inteligenci v hlavách lidí, tak o inteligenci včleněnou do technického vybavení společnosti,
- v neposlední řadě pak **trh**. Každé odvětví může dělat tolik činností, kolik mu dovolí jeho trhy. Podle velikosti, výkonosti trhu, náročnosti, volnosti na trhu.

Základem řízení podniku, které vede k dosažení stanovených cílů, vyrovnanosti vnitřního a vnějšího prostředí, úspěšnosti podniku je strategické řízení.

## 2.3 Strategické řízení

Dle Sedláčkové, Buchty (2006) jde o proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie. Zahrnuje identifikaci příležitostí a následné přijetí navazujícího strategického rozhodnutí. Výstupem je konkurenční výhoda, která je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde se nachází konkurence.

*Hierarchický přístup k formulaci strategie dle Sedláčkové, Buchty (2006) obsahuje:*

- **poslání**: určuje základní funkci podniku, smysl existence, vztah k zainteresovaným stranám,
- **vize**: z dlouhodobějšího hlediska vyjadřuje představu o budoucím stavu podniku,

- **strategické cíle:** jsou očekávané budoucí výsledky, které se odvíjejí od poslání a vize podniku. Představují žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout svou existencí a svou činností.
- **strategie:** stanovuje možnosti, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů. Určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů.

### 2.3.1. Životní cyklus strategického řízení

*Dle Sedláčkové, Buchty (2006) je proces tvorby strategie určen následujícím cyklem:*

- **analýza:** makroanalýza, analýza odvětví, interní analýza,
- **návrh:** výběr strategických variant, stanovení cílů,
- **zavedení:** podpůrné nástroje pro zavedení strategie, projektový management,
- **zhodnocení:** dosažení cíle, management znalostí.

### 2.3.2 Pojetí strategického řízení

Dle Bartese (1997) je třeba rozlišovat mezi tzv. ofenzivním a defenzivním pojetím strategického řízení.

*Ofenzivní strategické řízení* znamená chopení se strategické iniciativy. Společnost, která si vybere tento druh strategického řízení, aktivně podle svých představ, tak aby bylo dosaženo podnikových cílů, ovlivňuje marketingové prostředí. Svým tlakem na konkurenční firmy je nutí k činnostem, které jim neumožňují dosáhnout stanovených výsledků.

*Defenzivní strategické řízení* je vnímáno jako reakce firmy na již existující skutečnosti na trhu, ve kterém působí. A to tak, že daná firma, je pod tíhou vnějších (vnitřních) faktorů nucena reagovat na existující hrozby či příležitosti. Pokud společnost dlouhodobě uplatňuje tento typ strategického řízení, je následně donucena vynakládat své prostředky jen na svoji ochranu.

Pro účely diplomové práce je další část věnována hodnotovému řetězci.

## 2.4 Hodnotový řetězec

Dle Portera (1993) je důležité při analýze zdrojů konkurenční výhody systematicky zkoumat všechny činnosti podnikem prováděné a prověřit, jak na sebe vzájemně působí.

*"Hodnotový řetězec rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností, aby bylo možné porozumět chování nákladů a poznat existující i potenciální zdroje diferenciací."*<sup>1</sup>

Konkurenční výhodu získá podnik tak, že tyto analyzované činnosti bude provádět levněji a lépe než jeho konkurenti. Rozdíly mezi hodnototvornými řetězci jsou klíčovým zdrojem konkurenční výhody a je třeba je přesně vymezit pro soupeření v určitém konkrétním odvětví.

Hodnota je tou částkou, kterou jsou kupující ochotni zaplatit za to, co jim daný podnik poskytuje.

#### **2.4.1 Identifikace hodnototvorných činností**

Dle Portera (1993) je třeba hodnototvorné činnosti izolovat od těch, které jsou technologicky a strategicky odlišné.

Činnosti se rozdělují do pěti kategorií **primárních činností**.

- *Řízení vstupních operací*: činnosti spojené s přejímáním, skladováním a rozdělováním vstupu na daný výrobek.
- *Výroba a provoz*: činnosti, které souvisejí se zpracováním vstupů do finální podoby výrobku (balení, montáž, atd.).
- *Řízení výstupních operací*: činnosti spojené s dovozem, skladováním a fyzickou distribucí výrobku kupujícím.
- *Marketing a odbyt*: činnosti, které mají kupujícím umožnit daný výrobek koupit, lákat je ke koupi (reklama, propagační akce, atd.).
- *Servisní služby*: činnosti spojené s poskytováním služeb k zvýšení nebo udržení hodnoty výrobku (instalace, opravy, atd.).

Každá z těchto kategorií může být v určitém odvětví pro konkurenční výhodu rozhodující.

Činnosti lze také rozdělit do čtyř dílčích **podpůrných činností**.

- *Obstaravatelská činnost*: funkce nákupu vstupů (suroviny, zásoby) užitých v hodnotovém řetězci. Jako všechny hodnototvorné činnosti používá také jistou

---

<sup>1</sup> PORTER, E. Michael. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. 1. vyd.

technologii. Obstaravatelská činnost často proniká celým podnikem. Náklady na tuto činnost představují obvykle malou, ne však zcela zanedbatelnou část celkových nákladů.

- *Technologický rozvoj*: do této široké kategorie patří např. know-how, výrobní postupy, technologie vložená do výrobních zařízení. Skládá se z řady činností, které lze seskupit do úsilí zkvalitnit výrobek a zlepšit výrobní postup. Technologický rozvoj je obvykle spojován s technickým oddělením. Tato skupina činností je pro konkurenční výhodu důležitá ve všech odvětvích, přičemž v některých je pro ni klíčová.
- *Řízení pracovních sil*: se sestává z činností týkajících se nábory, najímání, výcviku, dalšího rozvoje zaměstnanců. Řízení napomáhá jak jednotlivým primárním, i podpůrným činnostem, tak i hodnototvornému řetězci jako celku. Řízení pracovních sil má vliv na konkurenční výhodu v každém podniku. Má svou úlohu při rozhodování o kvalifikaci a motivaci zaměstnanců, o nákladech s touto činností souvisejících.
- *Infrastruktura podniku*: tato oblast zahrnuje generální ředitelství, plánování, finance, účetnictví, právní oddělení, správní záležitosti, řízení jakosti. Infrastruktura napomáhá celému řetězci a ne pouze jednotlivým činnostem. Podle toho zda je podnik diverzifikovaný nebo ne, může být infrastruktura podniku uzavřená nebo rozdělená mezi obchodní jednotku a mateřskou společnost.

Dle Portera (1993) existují uvnitř každé kategorie primárních a podpůrných činností tři typy, které hrají u konkurenční výhody rozdílnou úlohu:

- *Přímé činnosti*: činnosti zapojené přímo do tvorby hodnoty pro kupujícího (montáž, obrábění součástek, propagace, atd.).
- *Nepřímé činnosti*: činnosti, které umožňují konat přímé činnosti plynule (údržba, časové plánování, administrativní řízení personálu, atd.).
- *Zabezpečování kvality*: činnosti, jež zajišťují kvalitu jiných činností (monitorování, kontrolování, testování, atd.).

Rozlišení mezi těmito třemi typy činností se stává pro stanovení konkurenční výhody velmi důležité. V mnoha odvětvích představují nepřímé činnosti velký a rychle rostoucí podíl nákladů.

Hodnotový řetězec je systémem činností na sobě vzájemně závislých. Činnosti jsou navzájem spojeny vzájemnými vazbami uvnitř řetězce. Vzájemné vazby mohou vést ke konkurenční výhodě co nejlepším *využitím a koordinací*.

Faktorem, který má na konkurenční výhodu velmi silný vliv je konkurenční rozsah.

#### **2.4.2 Konkurenční rozsah**

Dle Portera (1993) konkurenční rozsah utváří podobu a ekonomiku hodnotového řetězce. Jsou známy čtyři dimenze rozsahu:

- *segmentový rozsah*: různé typy výrobků, které podnik vyrábí a zákazníkům poté prodává.
- *vertikální rozsah*: do jaké míry koná určité činnosti podnik sám, místo aby úkoly zadal externí společnosti. Vymezuje rozdělení činností mezi podnik a jeho dodavatele, distributory, kupující.
- *geografický rozsah*: okruh oblastí, zemí nebo skupin zemí, v nichž podnik konkuruje na základě předem zvolené strategie.
- *odvětvový rozsah*: okruh příbuzných odvětví, v nichž podnik konkuruje na základě koordinované strategie. Vzájemné vztahy mezi obchodními jednotkami mohou mít velmi silný vliv na konkurenční výhodu tím, že snižují náklady či zvyšují diferenciaci.

Následující část diplomové práce je věnována druhům konkurenční strategie.

### **2.5 Druhy konkurenční strategie**

Dle Portera (1993) existují dva základní typy konkurenční strategie a to, vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci.

#### **2.5.1 Konkurenční strategie nízkých nákladů**

Pokud podnik zvolí tuto možnost konkurenční strategie, zároveň si stanoví, že se ve svém oboru stane známým výrobcem s nízkými náklady.

Výše popsaný hodnotový řetězec je výchozím bodem pro rozbor nákladů, stejně tak jako přiřazení provozních nákladů a aktiv jednotlivým hodnototvorným činnostem.

Dle Portera (1993) by měl být, pro účely rozboru nákladů, hodnotový řetězec rozčleněn do jednotlivých hodnototvorných činností, dle *následujících zásad, které se vzájemně nevylučují*:

- velikost a růst nákladů, které daná činnost představuje,
- chování nákladů dané činnosti,
- odlišnosti konkurentů při konání téže činnosti.

Činnosti by měly být pro rozbor nákladů od sebe odděleny, jestli tvoří velké procento růstu nákladů či aktiv. Většina podniků dokáže rychle rozpoznat větší položky svých nákladů. Problémem je však přehlížení menších hodnototvorných činností, které mění strukturu nákladů.

#### *Rozvržení nákladů a aktiv*

Pokud podnik již identifikoval svůj hodnotový řetězec, musí na jednotlivé hodnototvorné činnosti rozvrhnout příslušné provozní náklady a aktiva. Náklady jsou pak rozvrženy na činnosti, ve kterých se vynakládají, aktiva pak na činnosti, které je používají, řídí a kontrolují. Aktiva musejí být rozvržena na hodnototvorné činnosti takovým způsobem, který pomůže analyzovat chování nákladů. Jsou dva obecné přístupy k rozvrhování aktiv. Mohou být rozvržena v jejich *účetní* nebo *reprodukční hodnotě*. V této podobě jsou pak porovnávána s provozními náklady. Jejich účetní nebo reprodukční hodnota je přeměněna na provozní náklady pomocí kapitálových výloh (náklady podniku na zaplacení úroků z půjčeného kapitálu). *Časové období* vybrané pro rozvržení nákladů a aktiv by mělo být pro výkonnost podniku charakteristické. Mělo by zahrnout sezonní a cyklické výkyvy. Srovnání nákladů v různých časových okamžicích může pomoci rozpoznat chování nákladů.

#### **Zdroje výhody nízkých nákladů**

*Úspory z velkovýroby*, které plynou ze schopnosti provádět určité činnosti jinak a efektivněji ve větším měřítku. Tyto úspory musejí být důkladně odlišeny od využívání kapacity, jež se podnik mylně domnívá, že vede ke snížení nákladů. Při zdvojnásobení obsahu produkce dochází ke snižování nákladů až o 20 – 30 %.

Náklady na danou činnost mohou poklesnout v důsledku *získaných poznatků a znalostí*, které způsobují zvýšení efektivity. Mezi tyto faktory patří lepší prostorové



uspořádání výroby, zlepšený časový harmonogram, zvýšení výkonosti pracovní síly atd. Poznatky a znalosti mohou v daném odvětví prosáknout z jedné firmy do jiné například prostřednictvím dodavatelů, konzultantů.

Zdrojem výhody nízkých nákladů je také *struktura využití výrobní kapacity*. Změny v úrovni využití výrobní kapacity vyžadují náklady na její zvýšení nebo snížení. Podnik, který změní své využití kapacity, bude mít vyšší náklady než podnik, který si udržuje své stálé průměrné kapacity. Struktura využití kapacity je zčásti určena podmínkami prostředí, chováním konkurentů, průběhem hospodářského cyklu.

Důležitým faktorem, který dokáže ovlivnit náklady, jsou *vzájemné vazby*. Vazby jak uvnitř podniku tak vazby, které společnost spojují s okolním světem.

Také *integrace* ovlivňuje náklady podniku. Integrace může na jedné straně vést k úsporám ze společných činností, na druhé pak k nákladům plynoucím z nepružnosti a strnulosti.

Náklady na určitou hodnototvornou činnost často ovlivňují *časové plánování akcí*. Někdy může podnik získat výhody tím, že mezi prvními provede určitou akci. Tomu, kdo podnikne akci jako první však mohou vzniknout určité nevýhody. Konkurenti mohou těžit z toho, že si koupí nejnovější zařízení, že ušetří náklady na vývoj výrobků. Časové plánování může vést buď k dlouhodobě udržitelné výhodě nízkých nákladů, anebo ke krátkodobé výhodě nízkých nákladů.

Náklady určité hodnototvorné činnosti jsou ovlivněny tím, jakou *politiku podnik zvolí*. Volba politiky odráží strategii podniku. *Mezi možnosti, které mívají na náklady největší vliv, patří:*

- tvar výrobku, jeho výkon a charakteristické rysy,
- složení sortimentu a druhy nabízených výrobků,
- úroveň poskytovaného servisu,
- míra výloh na marketingovou činnost a na technologický rozvoj,
- dodací lhůta,
- zvolená technologie, pracovní postupy,

- mzdy vyplácené zaměstnancům, atd.

*Geografická poloha* hodnototvorné činnosti může mít vliv na její náklady. Poloha často odráží volbu politiky. Geografická místa se od sebe liší náklady na pracovní síly, řízení, vědecké pracovníky, suroviny, energii, infrastrukturu atd.

Posledním faktorem jsou pak *institucionální faktory*, které zahrnují regulační předpisy a nařízení, daňové úlevy, celní sazby. Podnik na institucionální faktory často nemůže nijak působit, ale existují způsoby jak je minimalizovat.

## 2.5.2 Konkurenční strategie diferenciacce

Druhým příkladem konkurenční strategie je diferenciacce. Dle Portera (1993) při strategii diferenciacce usiluje společnost o to, aby byla ve svém odvětví jedinečnou a odlišila se takovým způsobem, který kupující ocení. Podnik si musí pečlivě vybrat jednu nebo více vlastností, které spousta kupujících v daném odvětví vnímá jako důležité. Vybuduje si jedinečné postavení, aby mohl tyto potřeby uspokojovat. Za tuto jedinečnost, pak získá vyšší cenu. *Zdrojem jedinečnosti může být jakákoli hodnototvorná činnost v hodnotovém řetězci.* Jako například obstarávání surovin a jiných vstupů může ovlivnit výkon finálního výrobku a odtud pramení diferenciacce.

Následující faktory jsou označovány jako hnací síly v určitém hodnototvorném řetězci, kterými se podnik může odlišit.

*Výběrem vhodné politiky* se společnosti mohou značně odlišit. Tento zvolený typ určí, jaké činnosti provozovat a jak je provozovat. Mezi *typické druhy zvolené politiky* vedoucí k jedinečnosti patří:

- nabídka zvláštních vlastností, výkonu určitého výrobku,
- poskytované služby jako jsou například úvěr, dodání do domu, opravy atd.,
- intenzita zavedené činnosti (např. míra výloh na propagaci),
- technologie použité při provádění určité činnosti,
- kvalita vstupů obstaraných pro určitou operaci,
- metody a postupy, jimiž se musí řídit pracovníci v daném prostředí,

odborné znalosti a zkušenosti pracovníků.

Pramenem diferenciacie jsou *vzájemné vazby*. Jsou to vztahy jak uvnitř hodnotového řetězce, tak vztahy s dodavateli, distributory, jež podnik využívá.

Jedinečnost je také výsledkem *časového plánování*. Je důležité, kdy podnik začal danou činnost provozovat. Zdali jako první zavedl například určitou činnost, nebo jako druhý ušetřil náklady spojené s výzkumem a vývojem dané technologie.

Dalšími zdroji diferenciacie jsou také *geografická poloha, institucionální faktory a vzájemné vztahy*, kdy se podnik dostává do výhody sjednocováním svých jednotek, činností atd.

*Integrace* do nových hodnototvorných činností může danou společnost učinit jedinečnou, jelikož je schopnější provozovat či koordinovat tyto činnosti s jinými činnostmi.

Také *měřítko výkonnosti* je způsob jak se daný podnik může odlišit. Velké měřítko umožní provozování činností takovým způsobem, jakým by to při malém objemu nebylo možné.

Výše uvedené hnací síly, jsou pro každou činnost odlišné. Navzájem na sebe působí a dohromady určují míru jedinečnosti určité společnosti.

Diferenciacie je pro podnik na jedné straně výhodou, na druhé však nositelem nákladů.

### **2.5.3 Náklady diferenciacie**

Dle Portera (1993) náklady na diferenciaci odrážejí hnací síly nákladů hodnototvorných činností, na nichž je jedinečnost postavena. *Vztah mezi jedinečností a hnacími silami nákladů má dvojí podobu:*

- to, co dělá určitou činnost jedinečnou, může mít dopad na hnací síly nákladů,
- hnací síly nákladů mohou ovlivnit náklady jedinečnosti.

K důležitým hnacím silám nákladů ovlivňujícím náklady diferenciacie patří měřítko velikosti, vzájemné vztahy, získané znalosti, časové plánování. Tyto hnací síly mají závažné konkurenční důsledky. Mají-li konkurenti vůči důležitým hnacím silám odlišná relativní postavení, budou se jejich náklady na dosažení jedinečnosti v určité činnosti lišit.

Dosažení jedinečnosti v dané činnosti vede také ke snížení nákladů. Ovšem tam, kde toho bylo současně dosaženo, naznačuje tomu, že podnik nevyužívá plně svých příležitostí ke snížení nákladů.

#### 2.5.4 Fokus strategie

Dle Bartese (1997) podstata fokus strategie na rozdíl od dvou výše popsaných konkurenčních strategií, které se uplatňují v široké řadě segmentů daného odvětví, tkví v tom, že *svoji pozornost zaměřuje pouze na úzký segment*.

Aby mohla být tato strategie použita, musí existovat **rozdíly mezi segmenty**, které daná firma obsluhuje a segmenty ostatními. Tyto segmenty mají např. zvláštní potřeby, které nejsou dostatečně uspokojovány velkými výrobci. *Fokus strategie se dále rozděluje na:*

- **nákladovou fokální strategii** – tato strategie je založena na využití rozdílů ve výši nákladů v některých segmentech,
- **diferenční lokální strategii** – ta spočívá na pečlivém rozlišení speciálních potřeb zákazníků úzkého segmentu.

Strategie konkurence vyplývá také z níže popsané tržní pozice konkurenčních firem.

#### 2.5.5 Pozice konkurenčních firem

Dle Kotlera (1992) existují čtyři pozice konkurenčních firem.

##### Vedoucí firma na trhu

Tuto strategii uplatňuje společnost s dominantním postavením na trhu. Plní funkci lídra v oblasti změn cen, zavádění nových výrobků, distribuci těchto výrobků, propagaci atd. Vedoucí postavení této firmy ostatní soupeři na trhu respektují, avšak na ni často útočí s cílem získání konkurenční výhody z jejího postavení. Aby si společnost své vedoucí postavení na trhu udržela, je třeba:

- najít způsob, jak zvýšit celkovou poptávku,
- chránit svůj stávající podíl,
- pokusit se zvětšit svůj tržní podíl i v tom případě, když nedojde ke zvětšení trhu.

### Tržní vyzyvatel

Jde o společnosti, které na trhu zaujímají druhou, třetí, ale i nižší pozici a hledají slabá místa v činnosti konkurenční firmy, která má vedoucí postavení na trhu. Poté na ni silně zaútočí, s cílem zvýšení svého tržního podílu. Pokud se vyzyvatel rozhodne takto zvětšit svůj tržní podíl, musí analyzovat, k jakému druhu společnost patří. Zdali jde o **vedoucí firmu na trhu, velkou firmu na trhu, která se dopouští řady chyb a je finančně slabší, malou firmu na trhu.**

### Tržní následovatel

Tento druh strategie zaujímají společnosti, které na trhu nezaujímají přední pozice a většinou nemají dost sil a prostředků na útok proti vedoucí firmě na stejném trhu. Snaží se tedy zákazníkům nabídnout podobné výrobky či služby, jako tato vedoucí firma. Tato společnost se může zachovat jako:

- **parazit:** v tomto případě dochází k napodobení výrobků distribuce či reklamy. Mnohdy se společnost uplatňující tuto strategii uchyluje k nekalým praktikám,
- **napodobitel:** zde společnost také kopíruje činnost vedoucí firmy, avšak s určitými odlišnostmi,
- **upravovatel:** výrobky či služby vedoucí společnosti jsou v tomto případě jak upravovány, tak zdokonalovány. Tyto zdokonalené výrobky jsou nabízeny na odlišných trzích, aby nedošlo k přímému střetu s vedoucí firmou.

### Troškař

Tato strategie se zaměřuje na určitý, velmi malý tržní segment a také se vyhýbá konkurenci. *Malý tržní segment by měl mít následující vlastnosti:*

- dostatečnou velikost a kupní sílu, být ziskový,
- rostoucí tržní potenciál,
- nezajímavost pro hlavní konkurenty,
- požadované dovednosti a zdroje.

Firma uplatňující tento druh strategie se musí velmi vysoce a úzce specializovat ve svém oboru.

## 2.5.6 Výběr optimální strategie

Dle Bartese (1997) je při výběru nejhodnější konkurenční strategie nutné brát v úvahu všechny známé zdroje nejistoty, které se mohou objevit jak uvnitř daného odvětví, tak v jeho vnějším okolí. Je chybou zakládat výběr strategie na skutečnosti, že minulý vývoj bude pokračovat stejně i v následujících letech. Sepsání speciálních scénářů napomáhá společností modelovat určité pravděpodobné budoucí stavy struktury odvětví.

Dle Bartese (1997) by měl scénář obsahovat:

- identifikaci nejistot, které mohou ovlivnit strukturu odvětví,
- určení příčinných faktorů, které jsou jejich hybnou silou,
- vyjádření co největšího počtu přijatelných domněnek a předpokladů o každém důležitém příčinném faktoru,
- spojení domněnek a předpokladů o jednotlivých faktorech,
- analýzu struktury odvětví,
- určení zdrojů konkurenční výhody, předpověď chování konkurentů.

Základní činností při vypracování těchto scénářů je identifikace nejistot.

Záleží na samotném podniku, kterou z výše uvedených strategií zvolí pro svůj konkurenční boj. Neuplatňuje se však jen jedna, ale kombinace popsanych strategií.

Jedním ze způsobů určení strategických cílů, strategie podniku je analýza okolí jak makro, tak mikro okolí.

## 2.6 Analýza makro okolí

Dle Sedláčkové, Buchty (2006) makro okolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. *Tyto faktory jsou zkoumané pomocí PEST analýzy.*

### 2.6.1 Politické a legislativní faktory

Do této skupiny faktorů patří stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU, daňové zákony, cenová politika, regulace exportu či importu, ochrana životního prostředí. Tyto prvky ovlivňují jak rozhodování o budoucnosti podniku, tak jeho příležitosti a hrozby. Potřebné informace jsou důležité zejména pro národní podniky, které svou podnikatelskou činnost směřují do zahraničí.

## 2.6.2 Ekonomické faktory

*Dle Sedláčkové, Buchty (2006) jsou tyto faktory charakterizovány stavem ekonomiky a zahrnují:*

- míru ekonomického růstu, která vede ke zvýšené spotřebě a tím k větším příležitostem na trhu,
- úrokovou míru ovlivňující skladbu použitých finančních prostředků, cenu kapitálu. Nízká úroková míra je pro podnik příležitostí pro realizaci podnikových aktivit.
- míru inflace,
- daňovou politiku,
- směnný kurz, který především ovlivňuje konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích.

## 2.6.3 Sociální a demografické faktory

*Sociální a demografické faktory v sobě zahrnují:*

- demografický vývoj populace,
- životný styl obyvatelstva,
- úroveň vzdělání,
- mobilitu,
- přístup k práci a volnému času.

## 2.6.4 Technologické faktory

Aby si podnik zachoval alespoň stávající postavení na trhu, musí být inovačně aktivní, informován o technických a technologických změnách probíhajících v okolí daného podniku. Mezi tyto faktory patří vládní podpora výzkumu a vývoje, celkový stav technologie, nové objevy, změny technologie, rychlost zastarávání.

Cílem PEST analýzy je rozpoznat výše uvedené faktory a odlišit jejich význam pro určité podniky.

## 2.7 Analýza mikro okolí

Dle Sedláčkové, Buchty (2006) mezi faktory, které ovlivňují strategii podniku, patří:

- odvětví, ve kterém společnost působí,
- konkurenční síly ovlivňující podnik.

Odvětví je definováno jako: „*skupina podniků nabízejících na trhu obdobný výrobek či službu.*“<sup>2</sup>

### 2.7.1 Vymezení odvětví

Vymezení odvětví, ve kterém podnik působí, bývá někdy velice obtížné, neboť:

- zažité členění se s rozvojem technologie stává čím dál více nepoužitelné,
- spousta podniků vyrábí širší sortiment výrobků, které mohou být vstupem pro jiná odvětví, nebo vstupy podniku mohou pocházet z více odvětví.

Hranice odvětví nejsou jasně vymezené, není v dnešní době zcela jasné, kdo jsou konkurenti podniku, kdo jsou jeho zákazníci, jaké nové podniky se v odvětví objevují. Struktura v odvětví je měnící se, nikoliv konstantní veličina.

Analýza odvětví odhaluje faktory vyvolávající změny v odvětví, odhaduje předpokládané směry vývoje odvětví a jeho struktury.

### 2.7.2 Základní charakteristika odvětví

„*Základní charakteristiky odvětví jsou z hlediska jejich dopadu na strategii podniku velmi významné*“<sup>3</sup>

Dle Sedláčkové, Buchty (2006) mezi *faktory sloužící pro popis základních charakteristik* patří:

- *velikost trhu*: malé trhy nejsou zajímavé pro nové velké podniky, velké trhy přitahují korporace získávající podniky s pevnou pozicí,

---

<sup>2</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: ESKIRA, 2006. 121s. str. 58. ISBN 80-7179-367-1

<sup>3</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: ESKIRA, 2006. 121s. str. 59. ISBN 80-7179-367-1



- *geografický rozsah konkurence*: lokální, regionální, globální,
- *počet konkurentů, zákazníků a jejich velikost*,
- *stupeň vertikální integrace*: způsobuje nákladové rozdíly,
- *vstupní bariéry*: nákladové výhody, investiční náklady, výnosy z rozsahu, legislativní úprava, loajalita zákazníků,
- *výstupní bariéry*: vysoké investice, fixní výstupní náklady, provázanost podniků,
- *změna technologie, výrobní inovace*,
- *nároky na kapitál, diferenciací výrobku a míra hospodárnosti*.

V následující části diplomové práce jsou popsány jednotlivé metody komplexní analýzy jak vnitřního, tak vnějšího prostředí.

## 2.8 SWOT analýza

Metoda SWOT je analýza, která identifikuje interní faktory, silné a slabé stránky podniku, které následně dává do souladu s externími faktory, s příležitostmi a hrozbami. Získaná data jsou východiskem pro formulaci strategie.

*Postup při uplatňování analýzy SWOT:*

- identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku,
- analýza vnitřních zdrojů a schopností společnosti,
- posouzení vzájemných vztahů mezi vnitřními a vnějšími zdroji.

Pro usnadnění porovnání vzájemných vztahů, se získaná data zanesou do diagramu SWOT analýzy. *Dle Sedláčkové, Buchty (2006) diagram vyčleňuje situaci do čtyř kvadrantů:*

- v *prvním* (nejpříznivějším) *kvadrantu* se podnik setkává s několika příležitostmi v okolí, na druhé straně oplývá i mnoha silnými stránkami, které využití těchto příležitostí podporují.
- ve *druhém kvadrantu* má podnik také mnoho silných stránek, ty se však střetávají s hrozbami. Nyní je třeba včas tyto hrozby identifikovat a přeměnit s využitím silných stránek na příležitosti.

- *ve třetím kvadrantu* má podnik ve svém okolí mnoho příležitostí, je však omezen větším počtem svých slabých stránek, které je třeba eliminovat.
- *ve čtvrtém (nejméně příznivém) kvadrantu* ukazuje situaci, kdy u podniku přetrvávají slabé stránky a současně na něj z okolí působí rizikové faktory. V této pozici podnik uzavírá kompromisy a opouští určité nevýhodné pozice.

Cílem výše popsaných poznatků je provedení strukturované analýzy, ukazující faktory důležité pro formulaci strategie.

Vnitřní prostředí obsahuje zdroje, jejichž analýza je pro podnik výchozím krokem strategické analýzy vnitřního prostředí.

## **2.9 Zdroje vnitřního prostředí**

Tyto zdroje se dávají do pohybu pomocí způsobilosti. Ta vyjadřuje schopnost podniku koordinovat své zdroje a umět je správně využít. Napomáhají společnosti analyzovat skutečnou situaci a naznačují možnosti dalšího vývoje. Je třeba rozpoznat zdroje, které jsou dostupné všem konkurentům a které v sobě nesou konkurenční výhodu. Zdroje vnitřního prostředí se dle Vebera (2000) rozdělují do čtyř skupin:

- *Fyzické zdroje* - jako je technologické vybavení výrobní plochy výrobní infrastruktura, skladovací plochy.
- *Lidské zdroje* - do této skupiny patří počet a struktura, způsobilost, proinovační prostředí, sociální klima.
- *Finanční zdroje* - mezi které patří disponibilní kapitál, likvidní prostředky, rentabilita provozu, bonita organizace.
- *Nehmotné zdroje* - jako je know-how, průmyslová práva, informační zabezpečení, image, znalost trhu.

Využití podnikových zdrojů lze hodnotit jak z hlediska stupně jejich využití, tak z hlediska jejich účinnosti. Dle Sedláčkové, Buchty (2006) účinnost podniku lze hodnotit pomocí výnosnosti, která je vyjádřena finančními ukazateli, produktivitou podniku, využitím aktiv či výrobních kapacit. Stupeň využití zahrnuje využití marketingu, kapitálu, lidských zdrojů, distribučních cest, nehmotných aktiv a výrobních postupů.

**Dle Vebera (1997) lze k zhodnocení interního prostředí použít metodu VRIO,** která hledá konkurenční výhodu na straně zdrojů. Název metody je odvozen od počátečních písmen faktorů, podle nichž je účinnost jednotlivých zdrojů hodnocena:

- V - value (hodnotnost zdroje). Je zdroj schopen pomoci využít příležitosti a neutralizovat hrozby?
- R - rareness (vzácnost zdroje). Kolik konkurenčních firem tento zdroj vlastní?
- I - imitability (napodobitelnost zdroje). Bude pro firmy, které tento zdroj nevlastní nákladné ho napodobit?
- O - organization (organizace). Má firma takovou organizační strukturu, aby mohla zdroje využít?

Každý zdroj je pak posuzován podle těchto základních kritérií a otázek. Za strategickou zdrojovou konkurenční výhodu je možné považovat takový zdroj, který vyhovuje všem výše popsaným faktorům.

Velmi často využívaným nástrojem analýzy oborového odvětví je model pěti konkurenčních sil.

## **2.10 Model pěti konkurenčních sil**

Dle Portera (1994) úroveň konkurence odvětví závisí *na pěti základních konkurenčních silách*:

### **2.10.1 Nově vstupující firmy**

Nově vstupující konkurenti přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. Tento jev vede ke stlačení cen nebo k růstu nákladů a tím také ke snížení ziskovosti firem. Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách. *Existuje sedm hlavních zdrojů překážek vstupu*:

- *Úspory z rozsahu*: představují snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité období. Tyto úspory odrazují nové účastníky tím, že je nutí, aby buď vstoupili na trh s velkým rozsahem výroby a riskovali silnou odezvu ze strany stávajících firem, anebo s malým rozsahem produkce, a pocítili tak cenové znevýhodnění.

- *Diferenciace produktu:* zavedené společnosti mají své zavedené značky a věrnost zákazníků vyplývající z minulé reklamy, servisu zákazníkům, atd. Diferenciace vytváří překážku vstupu, neboť nutí nově vstupující firmy k vysokým výdajům na překonání existující loajality zákazníků.
- *Kapitálová náročnost:* investovat velkou finanční částku je překážkou, zejména je-li nezbytné investovat do riskantní a nenávratné reklamy, výzkumu a vývoje, atd.
- *Přechodové náklady:* představují jednorázové náklady, jež musí vynaložit kupující, přecházející od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného dodavatele. Jsou-li tyto přechodové náklady vysoké, musejí noví konkurenti nabídnout zlepšení, aby zákazník vyměnil dodavatele.
- *Přístup k distribučním kanálům:* překážku pro nově vstupujícího může tvořit i potřeba zajistit distribuci vlastní produkce. Tato překážka je v určitých případech tak vysoká, že k jejímu překonání musí nová firma vytvořit zcela nový distribuční kanál.
- *Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu:* do této skupiny překážek se zahrnuje vlastnictví technologie, výhodný přístup k surovinám, výhodná poloha, atd.
- *Vládní politika:* vláda může limitovat či uzavřít vstup do odvětví pomocí nástrojů, kterými jsou licence, omezení přístupu k surovinám, maximálně přípustné znečištění vod a ovzduší, atd. Vládní politika má v těchto oblastech přímý společenský užitek.

### 2.10.2 Konkurenti v odvětví

K soupeření mezi konkurenty dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. V mnoha odvětvích jsou firmy na sobě závislé. K boji se používají takové metody, jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. *Soupeření je důsledkem řady vzájemně propojených strukturálních faktorů:*

- *Početni nebo vyrovnaní konkurenti:* při existenci mnoha firem dochází k nestabilitě, jelikož soupeři mohou být náchylní ke vzájemnému boji a mají dostatek prostředků pro vytrvalou a intenzivní odvetu. Je-li odvětví ovládáno jednou či několika málo firmami, jsou ochotny zavést disciplínu.

- *Pomalý růst odvětví:* při pomalém růstu odvětví se konkurence zvrhne v hru o podíl na trhu.
- *Vysoké fixní nebo skladovací náklady:* vysoké fixní náklady nutí firmy k naplnění kapacity, což vede k prudkému snižování cen, je-li zde přebytečná kapacita. Skladování výrobků je také velice nákladné, což nutí firmy snižovat ceny, aby zvýšily prodeje.
- *Nedostatečná diferenciacce:* diferenciacce produktu vytváří určitou izolaci proti konkurenci, neboť zákazník preferuje určitého prodejce a zůstává mu věrný.
- *Rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích:* nerovnoměrná nabídka a poptávka vede k rozšířeným nahromaděným kapacitám. Může se tak dostat do kolotoče nadměrných kapacit a nízkých cen.
- *Různorodost konkurentů:* každý konkurent je sám o sobě jedinečný a něčím výjimečný. Je těžké odhadnout soupeřovy záměry či přesně nastolit pravidla soupeření.

**Výstupní překážky** jsou ekonomické, strategické a sociální faktory, které nutí konkurující firmy ke konkurenci v odvětví, přestože výnos z investovaného kapitálu je velice nízký či záporný. *Mezi tyto překážky patří:*

- *specializovaná aktiva:* aktiva, která jsou vysoce určitá na podmínky daného podnikání,
- *fixní náklady výstupu:* zde patří pracovní smlouvy, náklady na přemístění, udržování kapacit na určité úrovni,
- *strategické vzájemné vazby:* zahrnují vzájemné vztahy mezi podnikatelským subjektem a ostatními externími subjekty,
- *emocionální překážky:* mezi tyto překážky patří loajalita zaměstnanců, obavy o vlastní pozici, atd.,
- *vládní a sociální omezení:* zahrnují vládní opatření, ekologická nařízení, atd.

### 2.10.3 Substituty

Substituty jsou v teorii spotřebitele dle Jurečky (2010) vymezeny jako takové dva statky, u kterých může spotřebitel snadno zaměňovat spotřebu jednoho spotřebou druhého.

Substituty limitují potencionální výnosy v určitém odvětví tím, že určují maximální cenové stropy.

#### **2.10.4 Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že se snaží tlačit ceny dolů, zvýšit kvalitu výrobků a služeb, staví konkurenty proti sobě, a to vše na úkor ziskovosti odvětví. *Skupina odběratelů je silná tehdy, pokud platí následující pravidla:*

- je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství vzhledem k dodavatelově celkovému objemu prodeje,
- produkty, které odběratelé nakupují v určitém odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů např. za výhodné ceny,
- produkty, které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferencované.
- jestliže odběrateli nehrozí velké přechodové náklady, neváží ho pak k určitému dodavateli,
- pokud však odběratel docílí nízkého zisku, vytváří tak silné stimuly ke snížení vstupních nákladů,
- jsou-li odběratelé částečně integrováni nebo představují zpětnou integraci, jsou v situaci, kdy mohou požadovat ústupky,
- pokud je kvalita odběratelovy produkce do značné míry ovlivněna daným produktem, jsou odběratelé méně citliví na změnu ceny,
- plná informovanost o poptávce, skutečných cenách, atd. obvykle posiluje odběratelovu vyjednávací schopnost, na rozdíl od situace, kdy má informací nedostatek.

#### **2.10.5 Dodavatelé**

Dodavatelé při vyjednávání s jinými účastníky uplatňují hrozbu, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. *Dodavatelé mají převahu, platí-li následující podmínky:*

- nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, kterému dodává,

- nemusí čelit jiným podobným produktům při dodávkách daného odvětví,
- odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny, je-li však odvětvím důležitý zákazník, bude s ním osud dodavatelů úzce spjat,
- dodavatelův produkt je pro odběratele důležitým vstupem pro podnikání,
- skupina dodavatelů vlastní odlišnou produkci a přechodové náklady jsou vysoké.

Všech pět konkurenčních sil společně určuje ziskovost a intenzitu odvětvové konkurence.

V dnešní době se stále více prosazuje sílicí moc zákazníků. Proto je další část diplomové práce věnována právě spokojenosti zákazníka.

## 2.11 Spokojenost zákazníka

*„ Spokojenost zákazníka je souhrnem pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu.“<sup>4</sup>*

Dle Nenadála (2004) lze definovat tři základní stavy spokojenosti:

- ✓ *potěšení zákazníka*: je charakteristické tím, že vnímaná realita a poskytnutá hodnota převyšuje zákazníkovi představy a očekávání.
- ✓ *plná spokojenost zákazníka*: ta se vyznačuje úplnou shodou mezi potřebami, očekáváními a vnímanou realitou. Zákazník vnímá všechny své požadavky nákupem uspokojeny.
- ✓ *limitovaná spokojenost*: zde už vnímaná realita není shodná s původními požadavky zákazníka. Klient je sice do určité míry spokojen, spokojenost je však nižší než v ostatních případech.

Spokojenost zákazníka, jako souhrn jeho pocitů, je vyhodnocena pomocí míry spokojenosti zákazníka. Ta dává do souladu zmíněnou míru spokojenosti a rozdíl mezi požadavky a reálnou hodnotou.

---

<sup>4</sup> NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335s. str. 62. ISBN 80-7261-110-0

### 2.11.1 Hodnota pro zákazníka

„Hodnota pro zákazníka je hodnota tímto zákazníkem vnímaná a ovlivněná jím definovanou úrovní jakosti, jež byla na trhu získána za přiměřenou cenu.“<sup>5</sup> Dle Nenadála (2004) má hodnota pro zákazníka dva aspekty, cenu a jakost.

Analýza hodnoty pro zákazníka oslovuje nejen zákazníky dané společnosti, ale také zákazníky konkurence. Poměruje tak vlastní realitu s alternativními nabídkami konkurence s přihlédnutím k ekonomickým charakteristikám.

#### **Analýza hodnoty pro zákazníka využívá následující nástroje:**

- ✓ *Strom hodnoty pro zákazníka:* jeho úkolem je shrnout názory zákazníků na jednotlivé prvky hodnoty pro zákazníka a jejich dílčí znaky. Jak jakost, tak ceny mohou být členěny na dílčí znaky a atributy vyjadřovány zpravidla v procentech.
- ✓ *Profil jakosti:* tento nástroj je považován jako nejdůležitější. Má vždy podobu tabulky, do které jsou zaznamenávány k dalšímu zpracování údaje o vnímání znaků jakosti minimálně jednoho konkurenčního produktu.
- ✓ *Profil ceny:* je podobný profilu jakosti, jen s tím rozdílem, že zde jsou analyzovány postoje a vnímání zákazníků směrem k ekonomickým atributům definovaným stromem hodnoty.
- ✓ *Mapa hodnoty pro zákazníka:* jako vstupy jsou využívány informace z výše uvedených nástrojů. Výhodou této mapy je to, že je z ní rychle a jasně patrné, na základě čeho se zákazník rozhoduje při nákupech z výběru určitého druhu výrobků a služeb. Na ose x je zobrazen ukazatel jakosti vnímané trhem, na ose y pak ukazatel relativní úrovně ceny. Mapou pak vede linie hodnot, která je spojnicí bodů typických tím, že v nich úroveň jakosti určitého produktu plně odpovídá jejich ceně.

### 2.11.2 Metodika měření spokojenosti zákazníků

Dle Nenadála (2004) by společnosti při měření spokojenosti měly realizovat níže uvedené základní kroky:

- *Definování, kdo je pro společnost zákazníkem:* zákazník je každý, komu odevzdáváme výsledky vlastní práce. Každá společnost má dva typy zákazníků

---

<sup>5</sup> GALE, B.Thomas. *Managing Customer Value*. 1. vyd. New York: The Free Press 1994. 424s. str. 328. ISBN 978-0-0291-1-0454



interní (zaměstnanci) a externí (zprostředkovatelé, odběratelé, koneční uživatelé výrobků a služeb).

- *Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti:* požadavek představuje „transformaci hlasu zákazníka do formulací srozumitelných dodavateli, obsahující potřeby a očekávání“<sup>6</sup>. Znaky spokojenosti jsou měřitelné a neměřitelné znaky, které zajišťují, že požadavky zákazníka budou splněny.
- *Návrh a tvorba dotazníků pro měření spokojenosti:* dotazníky jsou nejpoužívanějším nástrojem zajišťujícím zpětnou vazbu. Jsou využívány jak pro nepřímý, tak přímý kontakt s respondenty. *Tvorba dotazníků zahrnuje* – definování otázek pro dotazníky, volbu vhodného formátu, popis vstupních informací pro zákazníka, definitivní uspořádání dotazníku.
- *Stanovení velikosti výběru:* celkový počet zákazníků jednotlivých společností je často velmi vysoký a bylo by tedy velice nákladné měřit míru spokojenosti. Proto je třeba realizovat *výběr respondentů*, který *zahrnuje*: stanovení velikosti a výběr respondentů a to tak, aby byl dostatečně reprezentativní, určení stupně spolehlivosti údajů.
- *Výběr vhodné metody sběru dat:* existují různé varianty jako např. dotazování pomocí telefonu, klasické či elektronické pošty, využitím internetu, osobními rozhovory.
- *Vyhodnocování dat:* existuje mnoho možností jak získaná data vyhodnocovat. Nejrozšířenější formou je výpočet indexu spokojenosti, okno zákazníka, a další statistické nástroje.
- *Využití výsledků pro procesy neustálého zlepšování:* výsledky měření musí být středem zájmů všech manažerů. Zvyšování míry spokojenosti jak interních tak externích zákazníků vede k dosahování dlouhodobé ekonomické úspěšnosti.

V následující části diplomové práce je zobrazena charakteristika vybrané společnosti, kterou je CineStar s.r.o. Blíže je zde také popsáno multikino CineStar s.r.o. v Ostravě.

---

<sup>6</sup> NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335s. str. 68. ISBN 80-7261-110-0

### 3. Představení společnosti

Síť multikin společnosti CineStar s.r.o. vznikla v České republice v roce 2001. Tuto síť tvoří 12 multikin, a patří tak mezi největší v ČR. Nachází se v Hradci Králové, Olomouci, Opavě, Ostravě, Jihlavě, Českých Budějovicích, Plzni, Liberci, Mladé Boleslavi a Pardubicích. Dvě zbylá multikina se nacházejí v Praze. Společnost tvoří partnerství se slovenským multiplexem Cinemax a tvoří s ním síť 22 kin.

Multikino je označením pro kino, ve kterém jsou dva a více kinosálů, ve kterých hrají různé filmy v různých časech. Vyznačují se pohodlnými sedadly, nejmodernějšími technologiemi a tím také vyšší cenou, kterou návštěvník musí zaplatit.

Historie multikina spadá do Kanady 20. století. Nat Taylor, provozovatel Kina Elgin v Ottawě, se na konci roku 1947 rozhodl otevřít menší kino, vedle svého stávajícího kina. Od konce 50. let 20. století se rozhodl promítat různé filmy v každém sále. V roce 1962 pak otevřel dvousálové kino v Montrealu a Torontu. V roce 1963 otevřela společnost AMC Theatres dvousálové kino, poprvé v centru nákupního centra.

Právní formou společnosti Cinestar je společnost s ručením omezeným. Vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 29. 1. 2001, se sídlem v Praze. Předmět podnikání zahrnuje koupi zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, reklamní agenturu, pořádání audiovizuálních produkcí, půjčování zvukových a zvukově obrazových nosičů, nakladatelskou a vydavatelskou činnost, realitní kancelář, pronájem nemovitostí, včetně poskytování služeb s tím spojených, inženýrskou činnost ve výstavbě a hostinskou činnost.

#### Obrázek 3.1 Logo společnosti



Zdroj: [www.cinestar.cz](http://www.cinestar.cz)

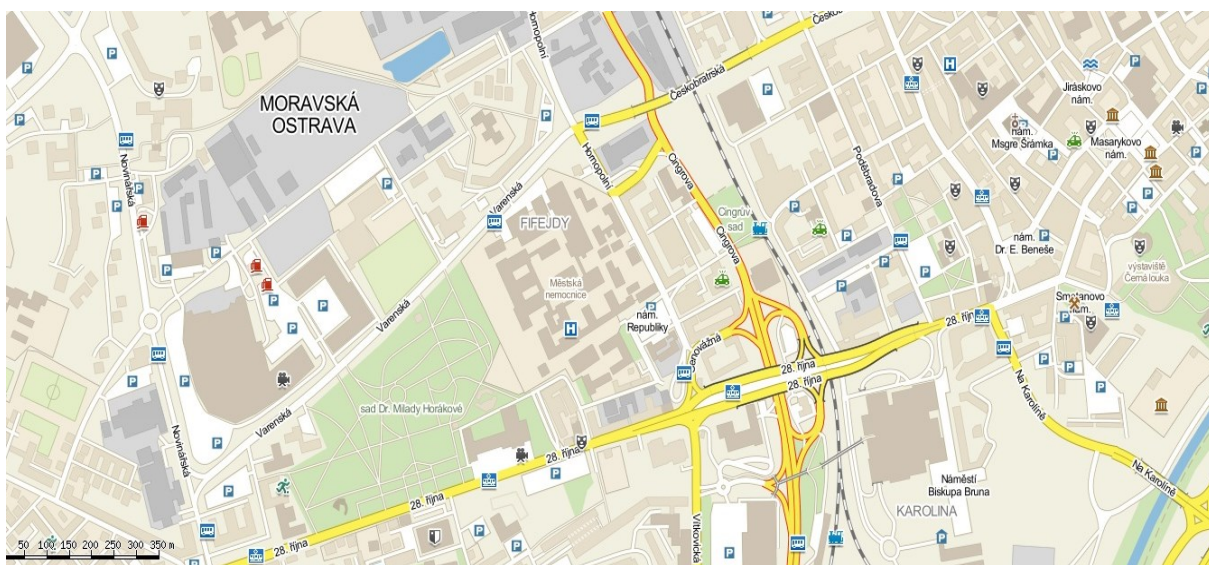
Společnost CineStar s.r.o. je nástupnickou společností, v důsledku fúze, sloučením kapitálu zanikající společnosti Village Cinemas Czech Republic. Základní kapitál společnosti činí 80 000 000 Kč, který je plně splacen Na první polovině kapitálu se podílí CineStar

International B.V., na druhé polovině pak Ing. Pavel Vodička. Společnost je řízena jednatelem firmy a výkonným ředitelem společnosti, jednajícím na základě plné moci vystavené jednatelem. Management je přímo podřízen výkonnému řediteli. CineStar s.r.o. nemá obchodní podíl v žádné jiné společnosti.

Multikina jsou vybavena nejmodernější promítací technikou s dokonalým zvukem Dolby Digital a Dolby Surround EX. Od 2. 7. 2009 mohou diváci sledovat filmy prostřednictvím 3D technologie. Společnost CineStar s.r.o. je součástí společnosti Filmteam. Do této společnosti patří i Falcon, filmová distribuce a reklamní agentura Cinexpress. Zároveň provozuje síť reklamních panelů Super Vision.

Multikino CineStar s.r.o. Ostrava se nachází v atraktivní lokalitě, v obchodním centru Futurum. Obchodní centrum je postaveno na strategickém místě, kde se zákazník bez problémů dostane jakoukoliv městskou hromadnou dopravou, či osobní dopravou. Nacházejí se v něm také podzemní či venkovní garáže. Multikino bylo založeno v listopadu roku 2001 jako druhé v pořadí celkové sítě. Nachází se v něm 8 plně klimatizovaných kinosálů o kapacitě 188 – 340 míst. Celková kapacita sálů je až 2008 míst. V sálech je divadelní uspořádání sedadel. Tato sedadla jsou všechna plně přizpůsobena velkému plátnu. Zákazníci si mohou v multikině pronajmout sály, projekce k soukromým účelům. V dopoledních hodinách lze dle individuální domluvy zorganizovat školní představení.

**Obrázek 3.2 Mapa dostupnosti multikina**



Zdroj: [www.mapy.cz](http://www.mapy.cz)

Provozní doba multikina CineStar se liší den ode dne. Záleží, zda jde o všední den, či pracovní den, svátky, prázdniny, jak dlouhá jsou filmová představení. Ve všední dny se multiplex otevírá okolo 14 hodin, v sobotu a v neděli pak kolem 11 hodin. Po celou dobu jsou zákazníkům k dispozici bary s občerstvením, pokladny pro prodej a rezervaci vstupenek. Promítání na jednotlivých sálech probíhá v 2-3 hodinových cyklech.

V následující tabulce je zobrazen výčet a základní charakteristika multikin společnosti CineStar s.r.o. v České republice.

**Tabulka 3.1 Výčet a charakteristika multikin CineStar**

Město	V provozu od	Sálů	Míst	3D technologie	Zvuk Dolby Digital	Zvuk Dolby Surround EX
České Budějovice	03/2002	8	1 400	ano	ano	ano
Hradec Králové	10/2001	8	1 582	ano	ano	ano
Jihlava	10/2008	4	519	ano	ano	ano
Liberec	10/2008	8	1 249	ano	ano	ano
Mladá Boleslav	01/2008	4	565	ano	ano	ano
Olomouc	12/2005	7	982	ano	ano	ano
Ostrava	11/2001	8	2 008	ano	ano	ano
Pardubice	12/2006	6	771	ano	ano	ano
Plzeň	02/2006	8	1 514	ano	ano	ano
Praha - Anděl	2002	14	2 225	ano	ano	ne (zvuk THX)
Praha - Černý Most	2000	8	1 880	ano	ano	ne
Opava	11/2012	6	660	ano	ano	ne

Zdroj: [www.cinestar.cz](http://www.cinestar.cz)

## **4. Praktická část**

Cílem diplomové práce je zjistit, v jakém prostředí multikino CineStar s.r.o. v Ostravě působí. Analyzovat jeho konkurenceschopnost, spokojenost zákazníků a vyhodnotit, zda v takovém prostředí dokáže obstát.

Pomocí PEST analýzy bude analyzováno makro prostředí, které na společnost CineStar s.r.o. působí. V moci společnosti však v mnoha případech není možnost jej ovlivnit.

### **4.1 PEST analýza**

PEST analýza bude hodnotit jak politické, legislativní, ekonomické, technologické faktory, tak faktory sociální a demografické.

#### **4.1.1 Politicko-legislativní faktory**

Politické a legislativní prostředí ovlivňuje všechny stránky života ve společnosti. Udává také charakter podnikatelského prostředí. Podnikatelům a společností komplikují život náhle změny v legislativě, časté změny zákonů či nestabilní stát.

Česká republika je parlamentní republikou s demokratickým vládním systémem. V roce 2004 vstoupila do Evropské unie, což prohloubilo míru otevřenosti ekonomiky. Na jedné straně umožňuje výrobcům a poskytovatelům služeb lépe a více se uplatnit, na straně druhé stoupá konkurence, vyšší nároky na kvalitu a musejí se odvádět příspěvky EU ze státního rozpočtu. Vláda ČR je často kritizována, za to, že neprosazuje a neobhájí zájmy českého podnikatelského sektoru na konferencích EU. Eurozóna se nyní nachází v krizi, způsobenou aktivitami členských zemí. Vlna kritiky se stále valí na nízkou efektivnost vymáhání práva a vysokou byrokracií.

Kina a multikina zastupují jednu z tradičních důležitých oblastí kulturního vyžití obyvatel. Jde o část kultury se zábavným charakterem. Ústředním orgánem státní správy v oblasti kultury je Ministerstvo kultury České republiky.

Daňový systém ČR je podobný s většinou vyspělých zemí. Je harmonizován s právními předpisy EU. Podnikatelům však neprospívají jeho neustále změny. Od 1. 1. 2013

se základní sazba DPH zvýšila z 20 % na 21 %. Snížená sazba DPH se zvýšila z 14 % na 15 %.<sup>7</sup>

V dnešní době se stále větší důraz klade na životní prostředí a „zelenou ekonomiku“. Za ochranu životního prostředí je zodpovědné Ministerstvo životního prostředí České republiky, jež má za úkol legislativu a strategické dokumenty. Poskytuje různé dotace např. na vytápění na bázi obnovitelných zdrojů energie, ekoznačky (označující výrobek ekologicky šetrný), reguluje průmyslové a zemědělské činnosti. Dohled a kontrolu nad dodržováním ekologické legislativy provádí inspekce životního prostředí.

Česká republika je exportně zaměřenou ekonomikou. Jejími hlavními partnery jsou Německo, Polsko, Slovensko, Francie a Velká Británie.

#### 4.1.2 Ekonomické faktory

Dle ministerstva financí a ČSÚ byla v roce 2012 Česká republika v recesi. Z ní by měla v dnešním roce vystoupit, avšak ožívování ekonomiky by mělo být postupné. Míra inflace, která byla v loňském roce 3,3 %, by měla klesat na predikovaných 2,1 %. I nadále by se měla snižovat. Riziko zrychlení inflace, tak i deflace se považuje za nízké. HDP měl v roce 2012 klesající charakter. Recese se tak v průběhu roku stále prohlubovala. Hlavní příčinou recese byla klesající poptávka jak domácností po zboží a službách, tak investorů po fixním kapitálu.

Nezaměstnanost v roce 2012 vzrostla o 0,4 %. Samostatně podnikajících osob přibýlo. V lednu roku 2013 činila nezaměstnanost v ČR 8 %. Bez práce je nyní 585 809 osob. Průměrná mzda vzrostla o 3,7 % a činí 27 170 Kč. Růst objemu mezd a platů mohl v tomto roce dosáhnout 1,9 %. Dle výzkumu společnosti IBRS (2012) obyvatelé České republiky utratí za kulturní akce v průměru 1685 korun. Nejčastěji za kulturu utrácejí při návštěvnosti kin.<sup>8</sup>

Dle ČSÚ je kultura z velké části financována ze zdrojů soukromého sektoru, na který připadají více než čtyři pětiny všech zdrojů. Celkový objem zdrojů byl vyčíslen na 203

---

<sup>7</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Nejnovější ekonomické údaje*. Praha 2013 [online]. ČSÚ [3. 4. 2013]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

<sup>8</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Nejnovější ekonomické údaje*. Praha 2013 [online]. ČSÚ [3. 4. 2013]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

miliardy korun. Hrubá přidaná hodnota vytvořená v sektoru kultury byla odhadnuta na více jak 80 miliard korun. Na ukazateli HDP se pak kultura podílí necelými 2 %.<sup>9</sup>

#### 4.1.3 Technologické faktory

Aby si i nadále podnik minimálně zachoval své postavení na trhu, musí neustále inovovat a myslet dopředu. Ve filmovém průmyslu se velkým zlomem stala digitalizace kin a multikin. Na novou revoluci, promítání filmů v digitální podobě, přispěl stát 116 miliony korun. Digitální kopie nepodléhají opotřebení. Snazší je také distribuce. Kina a multikina však nenakupovala jen samotnou techniku, bez které by se časem nemohli vysílat nejnovější filmové premiéry, ale také upravovala jednotlivé sály, tak aby co nejvíce splňovala požadavky zákazníků. Dotace mohou společnosti čerpat také z fondů Evropské unie. Konkrétně z Programu podpory evropského audiovizuálního průmyslu. Neustále se také zlepšuje informativnost společností o nových možnostech a technologiích, zdrojích financování. Všeobecně se zlepšuje také platební morálka.

Těmto novým technologiím se v podstatně krátké době budou muset přizpůsobit všechna kina. Dle ČSÚ (2012) nové technologie otevírají menším kinům také prostor k obohacení programové nabídky. Mnohá menší klasická kina v minulých letech zanikala. Některá však volí cestu, kdy promítají jen menší počet projekcí, aby se vyhnula úplnému ukončení své činnosti. Zvláštní skupinou kin jsou pak letní kina a putovní kina. Jejich význam však není zanedbatelný. Opírají se o tradice, podporu městských rozpočtů, a v mnoha menších městech představují jedinou možnost veřejné filmové projekce.

#### 4.1.4 Sociální a demografické faktory

Moravskoslezský kraj se nachází v nejvýchodnější části České republiky. Poloha je velice výhodná, jelikož se nachází na hranici tří států. Moravskoslezský kraj je vymezen okresy – Bruntál, Frýdek – Místek, Karviná, Nový Jičín, Opava a Ostrava – město. Je třetím nejlidnatějším krajem v ČR, přes 1 242 tisíce obyvatel. Stejně tak jako v minulých letech klesá porodnost a tím i počet obyvatel. V kraji je největší nezaměstnanost a podíl nezaměstnaných je 9,99 %. Dle ČSÚ je v Moravskoslezském kraji zaměstnáno 546,2 tisíc osob. Hrubá mzda činí 22 958 Kč. Ve srovnání s celostátním průměrem je plat v kraji nižší o 1 412 korun.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> PIŠTORA, Ladislav. *Ekonomika v kultuře*. Praha, 2011 [online]. ČSÚ [6. 4. 2013]. Dostupné z [https://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/ekonomika\\_v\\_kulture20110601](https://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/ekonomika_v_kulture20110601)

<sup>10</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Mzdy náklady práce*. Praha 2013 [online]. ČSÚ [3. 4. 2013]. Dostupné z <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xt>

V současnosti patří mezi nejprůmyslovější regiony. Což se také projevilo na životním prostředí, které se však v posledních letech stále zlepšuje. Kraj je vybaven kvalitním systémem školství, lékařství, mnoha kulturními památkami.

Multikina mají v kraji dominantní postavení a znalost přesahuje dle průzkumu společnosti CineExpress 90 %. Navštěvují je především mladší návštěvníci ve věku 15-24 let. Třetina návštěvníků disponuje příjmy vyšší než 15 tisíc korun, čtvrtina diváků je bez příjmu.<sup>11</sup> Multikino společnosti CineStar s.r.o. v Ostravě se nachází v obchodním Centru Futurum. Centrum se nachází téměř v centru Ostravy a je velice dobře dostupné jak autem, tak i veřejnou hromadnou dopravou.

Pro hodnocení oborového odvětví bude níže popsán model pěti konkurenčních sil, který se bude zaměřovat na blízké okolí podniku

## **4.2 Model pěti konkurenčních sil**

Při analýze modelu se bude hodnotit jak konkurence stávající tak nově příchozí. Dále pak možné substituty, které v daném odvětví působí. V neposlední řadě pak vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů.

### **4.2.1 Konkurenti v odvětví**

Největším konkurentem společnosti CineStar s.r.o. a jejího multikina, které působí v Moravskoslezském kraji a nachází se přímo v Ostravě je společnost Cinema City Czech s.r.o., která v Ostravě také působí. Společnost je největším provozovatelem těchto služeb v České republice.

#### **Cinema City Czech s.r.o.**

Společnost Cinema City s.r.o. byla v České republice založena v roce 1999. V roce 2001 bylo otevřeno první multikino Cinema City Galaxie. Multiplexy Cinema City spadají pod společnost Cinema City Czech s.r.o., která je součástí největšího provozovatele Cinema City International sídlící v Nizozemsku, jež zaměstnává více než 3 000 lidí v 7 zemích světa. V polovině roku 2011 došlo ke sloučení multikin Cinema City a Palace Cinemas. Tak společnost získala majoritní podíl na trhu v poskytování kinoslužeb. Tento krok znamenal

---

<sup>11</sup> Agentura CineXpress, s.r.o.: *Monitoring návštěvníků multikin*. Praha 2012 [online]. CX [30. 3. 2013]. Dostupné z <http://cinexpress.cz/monitoring/>



vytvoření nové sítě multiplexů ve střední a východní Evropě. Cinema City vlastní 13 multikin v České republice se 111 sály. Je nositelem ocenění pro nejlepšího provozovatele kin v Evropě pro rok 2011. V březnu roku 2012 společnost Cinema City Czech s.r.o. otevřela své první kino v Moravskoslezském kraji. Nachází se v obchodním centru Nová Karolina v Ostravě. Multikino zde promítá v 8 sálech. Pro návštěvníky je k dispozici také kavárna s terasou.

Kromě výše zmíněných společností, které provozují multikina na území České republiky, existují jen dvě společnosti se stejnou činností – společnost Premiere Cinemas Czech s.r.o., která vlastní multikino s nejlepší technologií, jež sídlí v Praze a společnost Golden Apple Cinema, a.s., která vlastní multikino ve Zlíně.

V následující tabulce je zobrazen podíl multikin na trhu v České republice. Z hlediska počtu představení, počtu diváků a ročních tržeb za poslední tři roky.

**Tabulka 4.1 Podíl multikin v ČR**

		<b>Představení</b>	<b>Diváci</b>	<b>Tržby</b>
<b>2010</b>	Všechna kina ČR	399 099	13 536 869	1 497 321 770
	Z toho multikina	296 515	9 471 523	1 293 785 061
	Podíl multikin	74,30%	69,97%	78,55%
<b>2011</b>	Všechna kina ČR	408 760	10 789 760	1 209 874 087
	Z toho multikina	308 211	308 211	1 002 667 941
	Podíl multikina	75,40%	66,74%	75,34%
<b>2012</b>	Všechna kina ČR	402 194	11 181 851	1 275 596 489
	Z toho multikina	312 570	7 745 360	1 103 120 818
	Podíl multikin	77,72%	69,27%	75,86%

Zdroj: www.ufd.cz

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že podíl multikin na trhu v České republice je značně vysoký, je okolo 70 %. Avšak i menší kina v Moravskoslezském kraji jsou pro ostravské multikino CineStar značnou konkurencí. *Byly vybrány 3 společnosti provozující kina, která by mohla analyzovanou společnost ovlivnit:*

a) *Sdružení pro TDS -Kino Centrum Havířov s.r.o.*

Provoz kina byl zahájen v roce 1967. Z důvodu špatného technického stavu bylo v roce 2003 rozhodnuto o jeho rekonstrukci. Nedostatek financí zapříčinil, že rekonstrukce začala až v roce 2011. Po 20 měsících rozsáhlé rekonstrukce je od poloviny října opět v provozu. Z budovy z 60. let tak vznikla moderní budova, která vyhovuje i těm nejnáročnějším zákazníkům. Vznikl velký kinosál s 366 místy, malý kinosál pro 64 diváků,

kavárna s plazmovými obrazovkami a klub. Kino je opatřeno tou nejmodernější technikou, která zákazníkům umožňuje vychutnat si i 3D efekt filmů, a čtvrtým největším promítacím plátnem. Prostory kina jsou přizpůsobené firemním prezentacím, představením, školám.

#### *b) Minikino Ostrava*

Minikino Ostrava je nejmenší kino v Moravskoslezském kraji a jedním z nejmenších kin v České republice. Kino vzniklo v roce 1992 a bylo umístěno do historického činžovního domu, do kterého se vstupovalo temnou schodišťovou chodbou. Provozovatel je Centrum kultury a vzdělání. V roce 2007 se po rekonstrukci kino přesunulo do centra Ostravy, kde působí dodnes. Nová budova přinesla větší kapacitu, komfortní kavárnu s terasou a galerii. V dnešní době překonává návštěvnické rekordy. V průběhu jediného roku stoupla návštěvnost kina o 4 tisíce diváků. Tento růst je zapříčiněn především digitalizací, která proběhla na konci roku 2011. Organizátoři do programu pravidelně zařazují různé festivaly a mimořádné projekce, jako jsou cestopisy či dokumenty. Toto kino se odlišuje od konkurence také tím, že promítá kultovní díla a snímky, náležející do zlatého fondu kinematografie, vítězné filmy z mezinárodních festivalů.

#### *c) Kino Luna Ostrava*

Kino Luna je největší kino v Ostravě. Provozuje jej Kulturní zařízení Ostrava – Jih, příspěvková organizace, je majetkem městského obvodu Ostrava – Jih. V roce 1970 bylo otevřeno velkolepě řešené kino s kapacitou téměř 600 míst. Ve své době patřilo kino Luna k nejlepším, podobně, jako výše zmíněné kino v Havířově. Na začátku roku 2013 prošlo kino rozsáhlou rekonstrukcí. Nově otevřené kino se vyznačuje špičkovým zvukovým systémem a projekční digitální technologií. Kapacita sálu je 522 míst. Nabízí nižší vstupné a atmosféru klasického kina.

### **4.2.2 Nově vstupující firmy**

Pro nově vstupující společnosti, bude jistě velice obtížné se na daný trh dostat a prosadit se na něm. Společnost CineStar s.r.o. je významná společnost, působící v mnoha městech po celé České republice. Vybuodovala si u zákazníků dobré jméno a tak nepocítují potřebu využívat služby potencionálních společností. Poskytuje jim také služby v podobě soukromých akcí, školních představení atd. I pro zákazníky, kteří preferují spíše klasické kino namísto moderních multikin, jsou k dispozici nová zrekonstruovaná kina. Společnost CineStar s.r.o. zaměstnává jak skvělé regionální generální manažery s mnohaletou zkušeností, tak si

pečlivě vybírá i své denní zaměstnance. Aby nově vstupující firmy mohly tyto služby vykonávat, musejí disponovat značným prostorem, přístroji, povoleními, školeními, což jsou značně velké kapitálové vstupy a investice.

K založení kina je v první řadě důležitý prostor, který musí splňovat tzv. kinotechnické normy, dále pak normy stavební, protipožární, hygienické aj. K promítání filmových kopií musí být k dispozici vyškolený promítač, který musí mít platný promítačský průkaz. Tento průkaz po absolvování kurzu vydává Kinotechnika Praha a.s. Před vlastním zahájením provozu kina musí mít provozovatel technické osvědčení o bezpečném a spolehlivém fungování kinotechnického zařízení. Promítat lze filmy jen legálně získané a to smlouvou s určitou distribuční společností. Získá také od kanceláře Unie filmových distributorů identifikační šestimístné číslo kina. Musí dodržovat zákon č. 241/92 Sb. o Státním fondu ČR pro podporu a rozvoj české kinematografie, zákon 273/93 jež doplňuje zákon předchozí.

#### **4.2.3 Substituty**

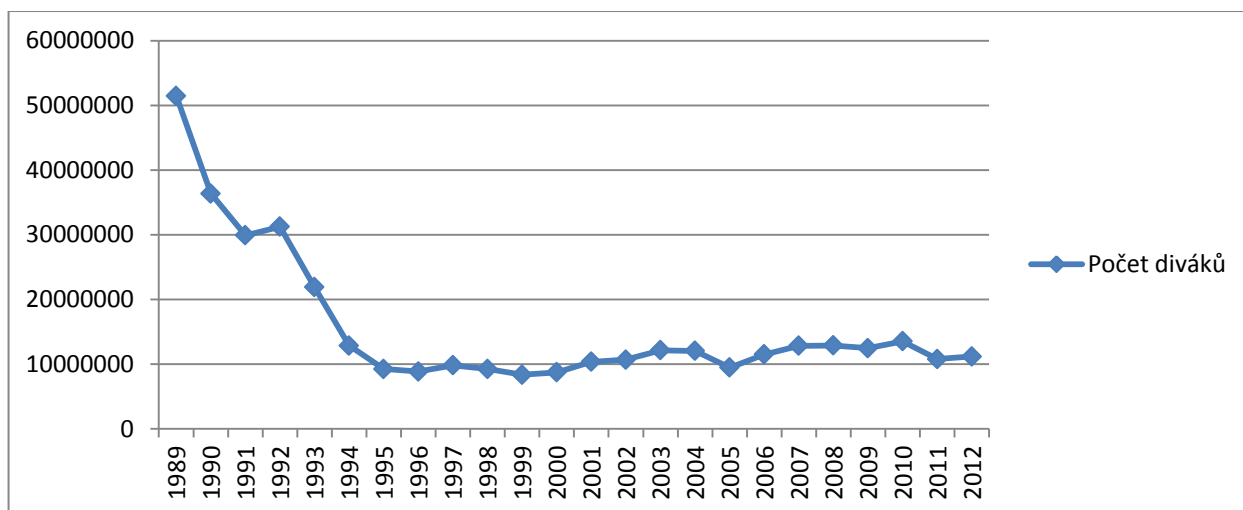
V dnešní době hrozba substitutů stále roste. Hlavním substitutem pro kino je televize. Pokud zákazníci nevyhledávají, kvalitní zvuk, velký obraz, premiéry, ale jsou zaměřeni na pohodlí domova, dají jistě přednost televiznímu programu. V dřívější době se kino dalo vyměnit za videopůjčovny, kde si zákazníci půjčovali za poplatek filmy, na které měli zrovna chuť. S nástupem a rozvojem internetu, byly videopůjčovny nahrazeny on-line videopůjčovny. Kde se za menší poplatek může divák podívat on-line na jakýkoliv film. S nástupem nových technologií, domácích kin, televizí s 3D efektem si stále více uživatelů stahuje filmy z internetových stránek. Na těchto stránkách se objevují i dříve, než je premiéra v českých kinech. Proti tomuto stahování neustále bojuje Česká protipirátská unie. Česká protipirátská unie je zájmovým sdružením právnických osob, jejichž účelem je ochrana autorského práva a práva souvisejícího s právem autorským k audiovizuálním dílům a odstranění všech forem pirátství v oblasti výroby, dovozu a šíření audiovizuálních děl.

#### **4.2.4 Vyjednávací síla odběratelů**

Multikino společnosti CineStar s.r.o. v Ostravě navštěvují různí zákazníci různých věkových kategorií z celého Moravskoslezského kraje. Návštěvnost se neodmyslitelně odvíjí od plánovaných filmových premiér, které se v multikině promítají. Tuto skutečnost však společnost jen těžko může ovlivnit. Ovlivňuje jen to zdali, jak dlouho a v jakých vysílacích časech se bude film promítat. Vyjednávací síla zákazníků je na dosti vysoké úrovni. Pokud

společnost nebude plně splňovat požadavky diváků a pružně na ně reagovat, zákazník může kdykoliv odejít ke konkurenci. Jak do multikina Cinema City, vzdáleného jen pár metrů či do nově výše uvedených kin, kde se většinou stejné filmy také promítají. V níže uvedené tabulce je zobrazen vývoj návštěvnosti kin od roku 1989.

**Graf 4.1 Vývoj návštěvnosti v ČR**



Zdroj: statistika UFD

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že počet návštěvníků kin se od druhé poloviny dvacátého století téměř o polovinu snížil. Je to jistě zapříčiněno výše zmíněnými substituty, neustále zvyšujícími se cenami vstupenek, které se již přibližují západoevropským a americkým, finanční krizí, která postihla celou populaci. Od léta loňského roku poklesla návštěvnost v Česku a také na jihu Evropy. Lépe se daří filmovému průmyslu v Německu a ve Francii. Avšak nejvyšší návštěvnost za minulý rok vykázalo multikino společnosti CineStar s.r.o. v Ostravě. Navštívilo jej přes 610 000 diváků.

#### 4.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je na střední úrovni. Společnost CineStar s.r.o. se snaží o vybudování a udržování kvalitních dodavatelско-odběratelských vztahů. Není vždy jednoduchý přesun od jednoho dodavatele k druhému. Společnost musí dbát na výborné vztahy s distributory filmů, jako je např. BontoFilm a.s., Falcon a.s., Blue Sky Film Distribution a.s. atd. Významným partnerem společnosti je také agentura CineXpress s.r.o., která je předním prodejcem kinoreklamy v České republice. K provozování své činnosti využívá společnost prostor obchodního centra Futurum v Ostravě. Zde také musí dbát na úzké vzájemné vztahy a dohody. Stejně tak jako na vztahy s dodavateli různých přístrojů, zařízení.

Po analýze externího prostředí, které zobrazuje okolí podniku jeho příležitosti a hrozby, které ho ovlivňují, následuje analýza vnitřního prostředí.

### **4.3 Analýza vnitřního prostředí**

Tato analýza napomáhá rozpoznat silné a slabé stránky, které se v podniku objevují. Budou se hodnotit zdroje společnosti – finanční, technické, nehmotné a společenské. K analýze vnitřního prostředí bude použita metoda VRIO, která hledá konkurenční výhodu na straně zdrojů podniku.

#### **4.3.1 Hodnocení zdrojů podniku**

##### **Společenské zdroje**

Společnost CineStar s.r.o. v dnešní době zaměstnává 400 – 500 zaměstnanců. Tento počet se neustále mění, jelikož zde dochází k velké fluktuaci denních zaměstnanců. Téměř 100 zaměstnanců je zaměstnáno na hlavní pracovní poměr. Ostatní zaměstnanci pak na dohodu o provedení práce, či dohodu o pracovní činnosti. Průměrný počet zaměstnanců na jedné pobočce je 35. Vedení společnosti má sídlo v Praze. Zde sídlí jak jednatel společnosti, ředitel společnosti, tak také finanční, technický, obchodní, personální a marketingový ředitel.

V multikině společnosti CineStar s.r.o. v Ostravě se počet zaměstnanců pohybuje od 30 do 50 osob. Tento počet je ovlivněn výše zmíněnou fluktuací. Pracovní kolektiv tvoří generální regionální manažer, denní manažer, hlavní pokladní, provozovatel promítací kabiny a provozní zaměstnanci. Tito zaměstnanci pracují na pozici kondor – (vedoucí směny), pokladní, obsluha Popcorn baru a uvaděč. Jedná se většinou o studenty středních a vysokých škol. Počet zaměstnanců, kteří jsou zapotřebí na provoz směny, se mění v závislosti na denní době a dnech v týdnu. V pracovní dny je počet návštěvníků daleko menší jako o víkendech. Pracovní doba zaměstnanců je proměnlivá a závislá na potřebách zabezpečení provozu multikina.

Zaměstnanci společnosti prochází výběrovým řízením. Kvalitně vybraní uchazeči jsou poté neustále školeni a nejrůznějšími prostředky motivováni k jejich největší spokojenosti a prosperitě multiplexu.

### **Technické zdroje**

Do technických zdrojů společnosti patří hmotný majetek, především budovy, stavby vybavení multikina. Dále pak také technické stroje a zařízení. Multikina společnosti CineStar s.r.o. se nacházejí v obchodních centrech. Nenachází se tedy v samostatné budově, ale prostory obchodních center si pronajímají.

Multikino společnosti CineStar s.r.o. v Ostravě se nachází v obchodním centru Futurum, kde si pronajímá dvě patra. V přízemí disponuje osmy sály, velkým foyer, které je výhodné pro různé doplňkové akce a patří k největším mezi multikiny společnosti. V prostoru foyer se nachází Cinema bar, který slouží k příjemnému pohoštění a posezení zákazníků. Dále pak také disponuje šesti pokladnami, šesti popcorn-bary, technickými místnostmi a sklady, kde je skladována kukuřice, koření a veškeré občerstvení nutné pro provoz multiplexu. V prvním patře jsou pak kanceláře, šatny a denní místnosti pro zaměstnance. Nachází se zde také promítací kabina, která disponuje tím nejkvalitnějším a nejmodernějším technickým zařízením.

Veškeré plochy a místnosti jsou v ostravském komplexu uspořádány tak, aby nedocházelo k narušování plynulosti provozu multikina.

### **Nehmotné zdroje**

Mezi nehmotné zdroje společnosti lze zařadit image, know-how, či informační zabezpečení společnosti. Společnost CineStar s.r.o. je mezinárodní firma, která v České republice působí přes 11 let. Za tak poměrně krátkou dobu si vybudovala významné jméno na trhu a dostala se do podvědomí velké oblasti obyvatel. Získaná data společnost pravidelně ukládá a následně archivuje. Ve společnosti jsou zaměstnáváni kvalitní denní zaměstnanci, kteří jsou neustále školeni, kontrolováni, tak aby se zajistil bezvadný provoz multiplexu. Vrcholoví manažeři a ředitelé působí v podniku již řadu let a nedochází k fluktuaci těchto pracovníků. Společnost se snaží co nejvíce přiblížit svým zákazníkům, naslouchat jejich potřebám. Provádí také časté zákaznické průzkumy, jejich připomínky berou neustále v úvahu, což také velice přispívá k vytváření pozitivní image.

### **Finanční zdroje**

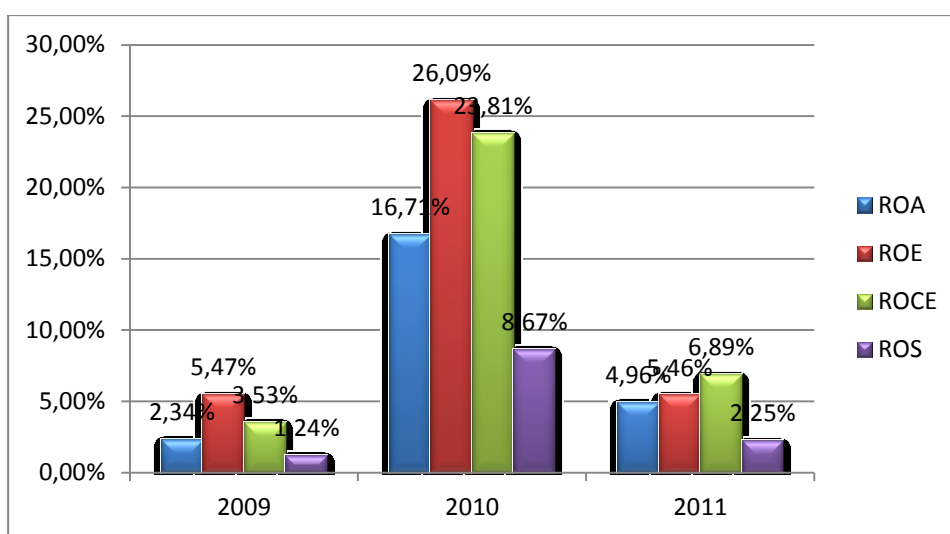
Finanční zdroje jsou hodnoceny pomocí ukazatelů rentability, zadluženosti a likvidity za roky 2009, 2010, 2011. Data pro výpočet zvolených ukazatelů byla získána z

veřejné účetní závěrky a výroční zprávy konkrétně rozvahy a výkazu zisku a ztrát společnosti CineStar s.r.o. Ty jsou součástí přílohy č. I. Vypočítaná data jsou zobrazena v níže uvedených grafech a v příloze č. II.

### Ukazatele rentability

Níže uvedený graf zobrazuje vývoj ukazatelů rentability konkrétně ROA – rentabilita aktiv, ROE – rentabilita kapitálu, ROCE – rentabilita vlastního kapitálu a ROS – rentabilita tržeb. Tito ukazatelé ukazují, jaký je poměr mezi finančními prostředky, které jsou vynakládány na činnosti společnosti a prostředky, které z určité činnosti plynou. Nejlepších výsledků dosahovala společnost v roce 2010. Tento rok vykazuje nejvyšší EBIT – zisk před úrokem a zdaněním, a také značný nárůst celkových aktiv, téměř o 50 % jako v předešlém roce. Také tržby plynoucí hlavně ze vstupného a prodeje zboží byli v roce 2010 nejvyšší. Avšak získané cizí zdroje byly v tomto roce nejvyšší. Roky 2009 a 2011 jsou srovnatelné.

**Graf 4.2 Vývoj ukazatelů rentability**

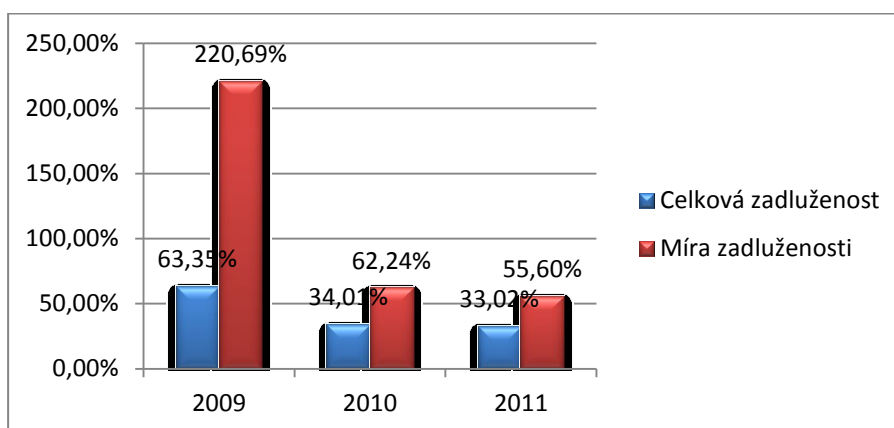


Zdroj: Vlastní zpracování

### Ukazatele zadluženosti

U ukazatelů zadluženosti, kteří přinášejí informace tykající se úvěrového zatížení firmy, je hodnocena celková zadluženost, která dává do poměru cizí zdroje a celková aktiva, pak také míra zadluženosti, jež dává do poměru cizí zdroje a vlastní kapitál. Společnost si v této oblasti stojí velmi dobře. Od roku 2009 se oba ukazatelé neustále snižují. Je to jistě způsobeno také tím, že společnost si poslední dlouhodobý bankovní úvěr vzala v roce 2009 a splácet jej bude do roku 2019.

### Graf 4.3 Vývoj ukazatelů zadluženosti

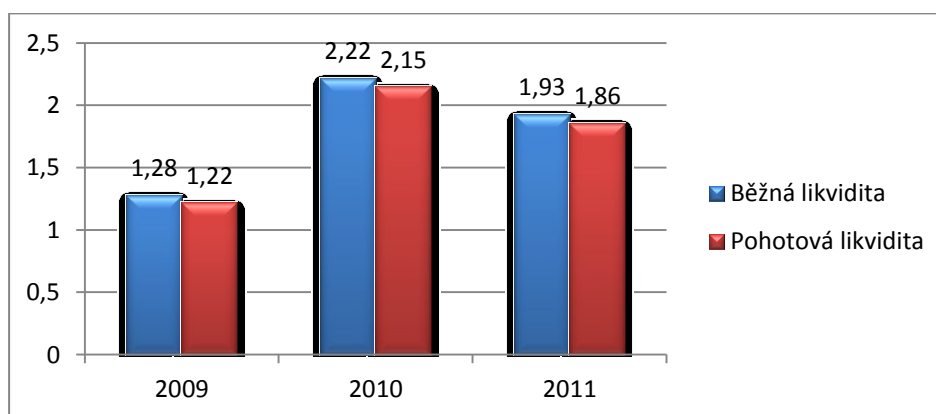


Zdroj: Vlastní zpracování

### Ukazatele likvidity

Níže uvedený graf zobrazuje ukazatele likvidity, konkrétně běžnou a pohotovou likviditu. Tito ukazatelé ukazují, jaká je schopnost společnosti dostát svým splatným závazkům. Běžná likvidita dává do poměru oběžná aktiva a krátkodobé cizí zdroje, pohotovú likvidita pak oběžná aktiva, snižená o závazky, a taktéž krátkodobé cizí zdroje. Od roku 2009 do roku 2010 stoupla jak pohotovú, tak běžná likvidita téměř o 50 %. V roce 2011 sice klesla, ale ne tak prudce, jak je z grafu patrné.

### Graf 4.4 Vývoj ukazatelů likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující částí hodnotící oborové prostředí podniku bude metoda VRIO.



### 4.3.2 Vyhodnocení metody VRIO

Tato metoda hodnotí zdroje společnosti dle V – hodnoty, R – vzácnosti, I – napodobitelnosti, O – organizace. Jednotlivé vybrané zdroje byly zaznačeny do níže uvedené tabulky a podle zmíněné metody vyhodnoceny.

**Tab. 4.2 Vyhodnocení metody VRIO**

Zdroje	V	R	I	O	Hodnocení
Vedení společnosti	ANO	ANO	NESNADNÉ	ANO	Silná stránka
Zaměstnanci	NE	ANO	SNADNÉ	ANO	Silná stránka
Výuka a vzdělání	ANO	NE	SNADNÉ	ANO	Silná stránka
Fluktuace	NE	NE	SNADNÉ	ANO	Neutrální
Budovy	ANO	NE	SNADNÉ	ANO	Neutrální
Technické zařízení	ANO	NE	SNADNÉ	ANO	Neutrální
Pracovní prostor	ANO	ANO	SNADNÉ	ANO	Silná stránka
Image	ANO	ANO	NESNADNÉ	-	Silná stránka
Tradice a zkušenost	ANO	NE	NESNADNÉ	-	Silná stránka
Rentabilita	NE	NE	SNADNÉ	-	Neutrální
Likvidita	ANO	ANO	NESNADNÉ	-	Silná stránka
Zadluženost	ANO	ANO	NESNADNÉ	-	Silná stránka

Zdroj: vlastní zpracování

Po analýze externího a oborového odvětví bude následující část diplomové práce věnována analýze spokojenosti zákazníka společnosti.

### 4.4 Měření spokojenosti zákazníka

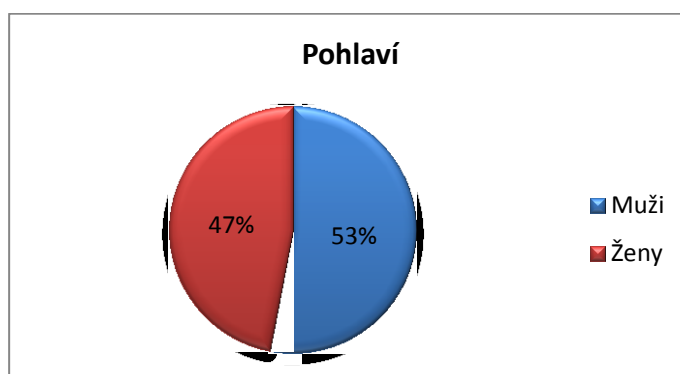
Ke zjištění spokojenosti zákazníků multikina společnosti CineStar s.r.o. sídlící v Ostravě bylo použito dotazníkové šetření. Nástrojem byl tedy dotazník, který je součástí přílohy č. III. Dotazník vytvořený v programu MS Word je rozdělený na dvě části, ve kterých jsou zobrazeny pouze uzavřené otázky. První část je věnována otázkám, které vedou k poznání respondenta. Ve druhé části jsou pak otázky, které měl zákazník ohodnotit škálou číslic 1 – 4. Kde 1 = *nespokojen*, 2 = *méně spokojen*, 3 = *spokojen*, 4 = *velmi spokojen*. Tyto odpovědi pak vedou k poznání zákaznické spokojenosti. Objektem dotazníkového šetření jsou zákazníci společnosti, obyvatelé okresu Ostrava – město, jejichž odpovědi byly získány pomocí internetu a osobního kontaktu v lednu, únoru a březnu roku 2013. Celkem se podařilo získat **135 správně vyplněných dotazníků** z 200 dotazníků rozeslaných.

Po vyplnění dotazníků, následovalo zkontrolování správnosti vyplnění. Poté byly údaje zaneseny do programu MS Excel, kde byla vytvořena datová matice, která je obsažena v příloze č. IV a vyhodnocena pomocí relativní četnosti. Zjištěné skutečnosti jsou popsány a shrnuty do grafů.

#### 4.4.1 Vyhodnocení spokojenosti zákazníka

Z níže uvedeného grafu vyplývá, že multikino společnosti CineStar s.r.o., které sídlí v Ostravě, navštěvují spíše muži jako ženy. Mužů chodí do multikina 53 %, zatímco žen jen 47 % z celkového počtu dotazovaných.

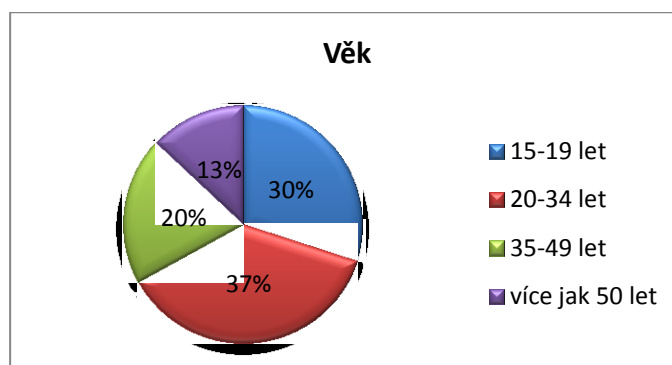
**Graf: 4.5 Vyhodnocení pohlaví**



Zdroj: Vlastní zpracování

Níže uvedený graf zobrazuje věkovou skladbu dotazovaných zákazníků. Vyplývá z něj, že nejvíce respondentů bylo ve věku 20-34 let (37 %), nejméně pak dotazovaných, kteří mají více jak 50 let (13 %). Ve věkové kategorii 35-49 let se nacházelo 20 % respondentů, v kategorii 15-19 let bylo respondentů 30 %.

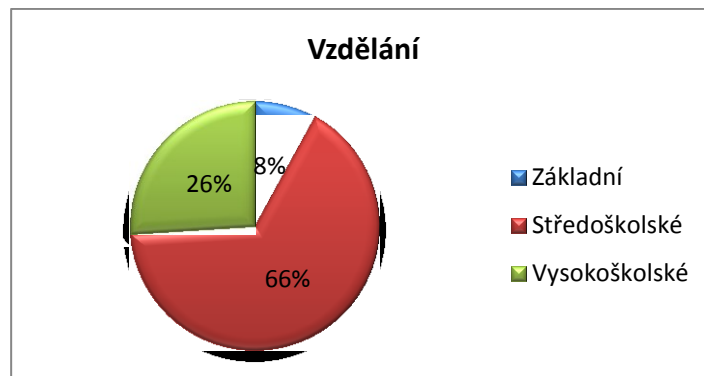
**Graf: 4.6 Vyhodnocení věkové skladby**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z níže uvedeného grafu je patrné, že nejvíce respondentů má středoškolské vzdělání (66 %). Vysokoškolského vzdělání dosahuje 26 % dotazovaných zákazníků. Nejméně, čili 8 % zákazníků dosahuje nejnižšího, čili základního vzdělání.

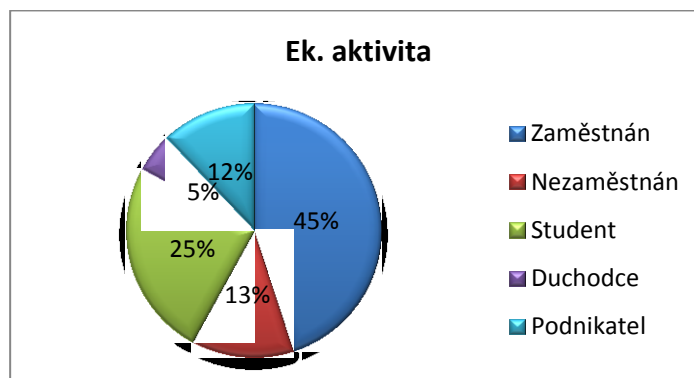
**Graf 4.7 Vyhodnocení vzdělání**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu uvedeného níže je patrné, že nejvíce respondentů bylo zaměstnáno (45 %). Druhou nejpočetnější položkou jsou studenti, kteří tvoří 25 % respondentů. Nejméně dotazovaných bylo důchodců (5 %). 13 % dotazovaných zákazníků bylo nezaměstnáno, 12 % pak podnikalo.

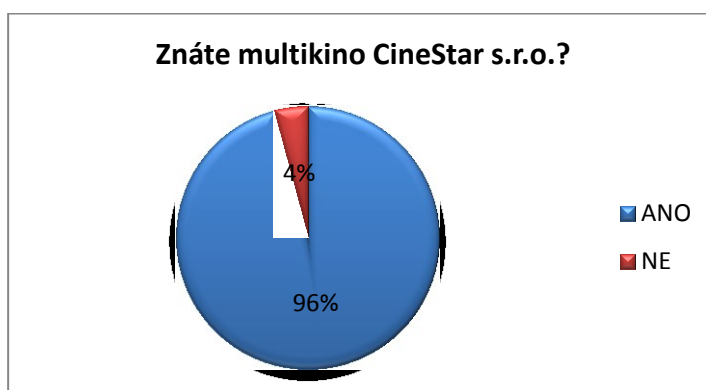
**Graf 4.8 Vyhodnocení ekonomické aktivity**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z níže uvedeného grafu vyplývá, že multikino společnosti CineStar s.r.o. je v podvědomí široké veřejnosti a zná ho celých 96 % dotazovaných. 4 % respondentů však o kinu nikdy neslyšela.

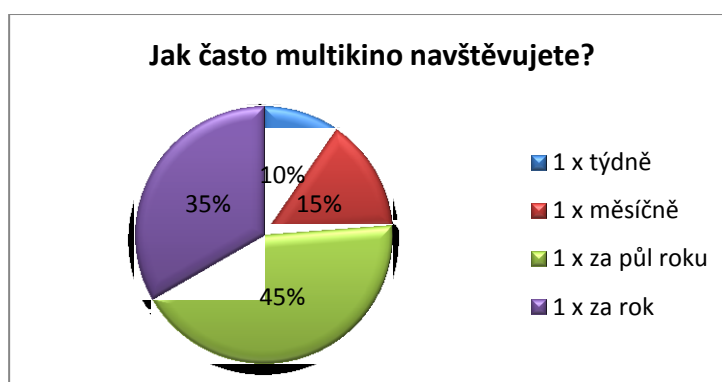
**Graf 4.9 Vyhodnocení otázky č. 5**



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazovaní zákazníci navštěvují multikino nejčastěji 1 x za půl roku. Odpovědělo tak celých 45 % dotazovaných. 35 % dotazovaných chodí do multikina 1 x za rok. Nejméně návštěvníků pak navštěvuje společnost 1 x do týdne (10 %).

**Graf 4.10 Vyhodnocení otázky č. 6**



Zdroj: Vlastní zpracování

Multikino pořádá, kromě promítání filmových premiér, také doplňkový program a služby, jako jsou např. dámské jízdy, dětské neděle, regionální předpremiéry. Jak ukazuje níže zobrazený graf, účastní se jich 78 % dotazovaných, kteří multikino znají.

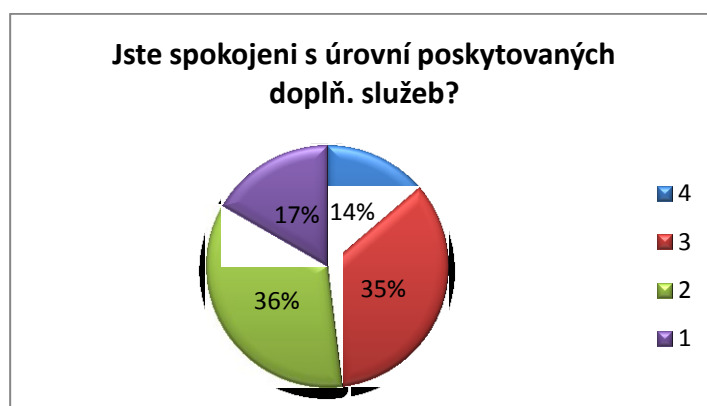
**Graf 4.11 Vyhodnocení otázky č. 7**



Zdroj: Vlastní zpracování

Zákazníci, kteří využívají doplňkových služeb, které jim multikino nabízí, jsou s touto službou spokojeni či méně spokojeni. Nespokojeno je 17 % a plně spokojeno 14 % dotazovaných. Společnost by se na poskytování těchto služeb měla více zaměřit.

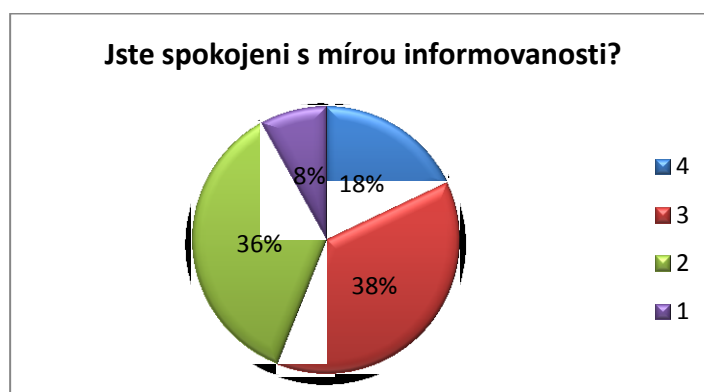
**Graf 4.12 Vyhodnocení otázky č. 8**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z níže uvedeného grafu je patrné, že respondenti jsou spokojeni či méně spokojeni s informovaností o připravovaných akcích, pořadech multikina CineStar s.r.o. Přitom nespokojeno bylo celých 8 % dotazovaných, plně spokojeno pak 18 %.

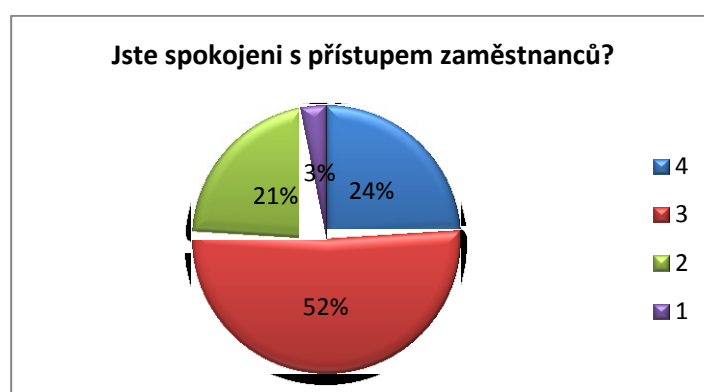
**Graf 4.13 Vyhodnocení otázky č. 9**



Zdroj. Vlastní zpracování

Společnost zaměstnává jen špičkové zaměstnance a vypovídá o tom i názor dotazovaných zákazníků. Spokojeno s tímto prvkem je přes 50 % respondentů. Plně nespokojeni byli pak 3 % dotazovaných.

**Graf 4.14 Vyhodnocení otázky č 10**



Zdroj. Vlastní zpracování

Z grafu, který zobrazuje spokojenost s nabídkou občerstvení multikina CineStar s.r.o. vyplývá, že dotazovaní zákazníci jsou s tímto bodem služby méně spokojeni (36 %), až spokojeni (29 %). Plně spokojeno je pak 9 %, a plně nespokojeno 26 % respondentů.

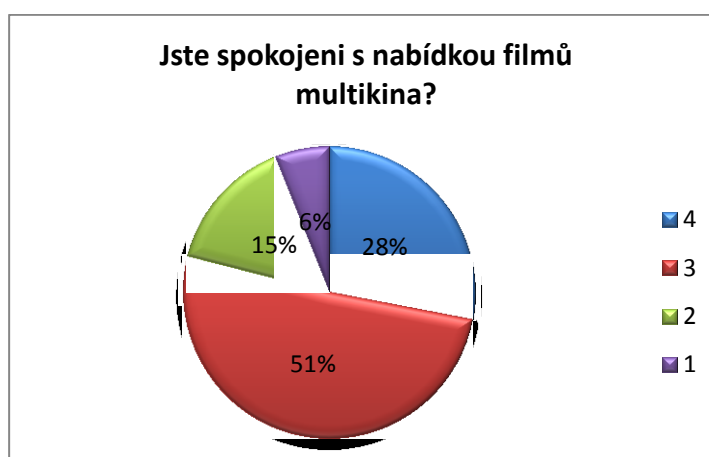
**Graf 4.15 Vyhodnocení otázky č. 11**



Zdroj: Vlastní zpracování

Níže uvedený graf zobrazuje, zdali jsou dotazovaní zákazníci spokojeni s nabídkou filmů. Tento faktor společnost může jen velmi málo ovlivnit. Většina návštěvníků (79 %) je spokojeno. 21 % respondentů je pak nespokojeno.

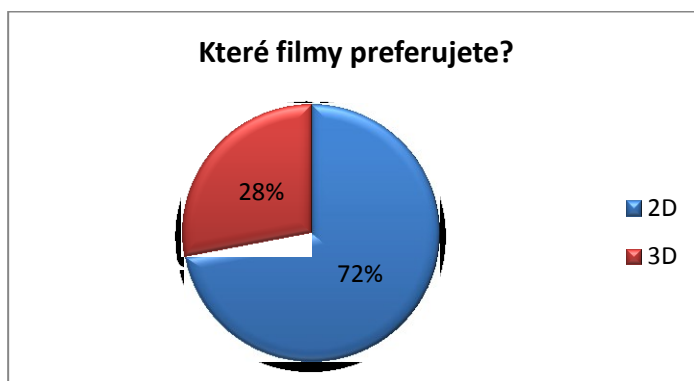
**Graf 4.16 Vyhodnocení otázky č. 12**



Zdroj: Vlastní zpracování

Zákazníci multikina společnosti CineStar s.r.o. preferují 2D filmy před 3D technologií, kdy při promítání filmu musí mít nasazené speciální brýle.

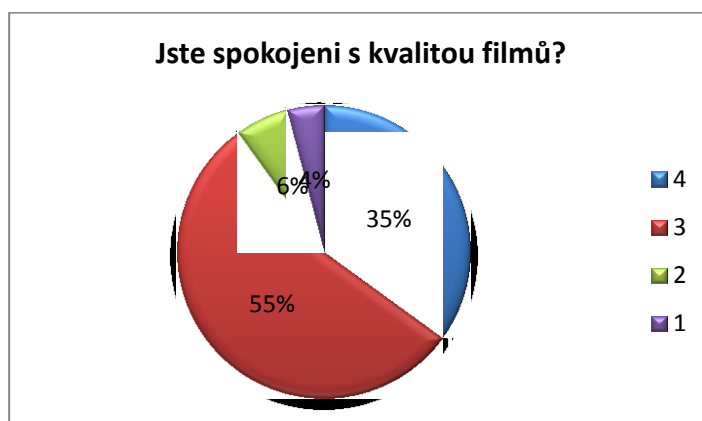
**Graf 4.17 Vyhodnocení otázky č. 13**



Zdroj: Vlastní zpracování

S kvalitou, se kterou společnost promítá filmové premiéry je spokojeno 90 % dotazovaných. Méně spokojeno je pak 10 % respondentů.

**Graf 4.18 Vyhodnocení otázky č. 14**

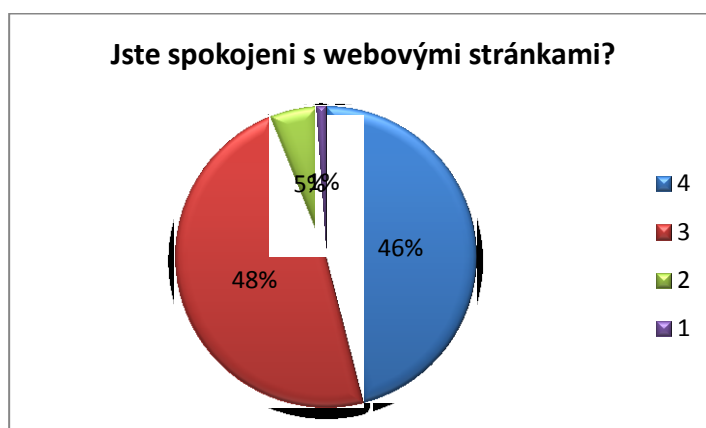


Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázkou dotazníkové šetření bylo, zdali jsou zákazníci spokojeni s webovými stránkami společnosti. 94 % jich bylo spokojeno či velmi spokojeno. 5 % respondentů bylo méně spokojeno a jen 1 % nespokojeno s touto službou.



**Graf 4.19 Vyhodnocení otázky č. 15**



Zdroj: Vlastní zpracování

K analýze interního prostředí společnosti bude využita SWOT analýza.

#### **4.5 SWOT analýza**

Níže popsaná SWOT analýza bude dle výše zhodnocené PEST analýzy, oborových faktorů a průzkumu spokojenosti zákazníků, popisovat příležitosti, hrozby společnosti CineStar s.r.o., která provozuje multikino v Ostravě. Dávat je do souladu se silnými a slabými stránkami podniku, což je východiskem pro určení konkurenční výhody společnosti.

Aby bylo možné SWOT analýzu vyhodnotit, musí být každé oblasti přidělena váha a bodové ohodnocení. Silným stránkám a příležitostem bude přiděleno bodové ohodnocení +1 až +5. Kde +1 znamená méně významnou a méně výraznou silnou stránku či příležitost, a +5 pak výraznou a velmi významnou silnou stránku či příležitost. Slabým stránkám a hrozbám bude naopak přiděleno bodové ohodnocení -1 až -5. Kde -1 znamená méně významnou a méně výraznou slabou stránku či hrozbu, a -5 pak velice výraznou a silnou slabou stránku či hrozbu společnosti.

Významnost jednotlivých oblastí bude vyhodnocena pomocí metody párového srovnání. Tato metoda, která je součástí přílohy č. V, umožňuje srovnávat každou položku s každou. Ten lépe hodnocený dostane 2 body a druhý 0 bodů. Vychází-li hodnocení stejně, obou položkám se přiřadí 1 bod. Aby nedošlo k situaci, že součet bodů jedné z položek bude 0, přičte se každé položce 1 bod. Váhy se pak vypočítají dle vzorce:

$$v_j = n_j / N$$

#### 4.5.1 Silné stránky

- ✓ *Dobré jméno společnosti* - je jednou ze silných stránek multikina CineStar s.r.o. Působí na trhu již od roku 2001 a u zákazníků si vybudovala jméno kvalitního a spolehlivého poskytovatele služeb.
- ✓ *Strategické umístění multikina* – multikino CineStar s.r.o. v Ostravě sídlí v obchodním centru Futurum. Toto centrum se nachází téměř v samotném centru Ostravy a je výborně přístupné jak autem (vlastní rozsáhlé jak vnější, tak vnitřní parkoviště), tak také městskou hromadnou dopravou. Tramvaje, autobusy i trolejbusy zastavují těsně u samotného centra. V centru se nachází jak módní textilní obchody, restaurace, doplňkové služby, tak také hypermarket Tesco.
- ✓ *Poskytování doplňkových služeb zákazníkům* – návštěvníci multikina se každou jednu neděli v měsíci, mohou těšit na Dětskou neděli. Jedná se o premiéru filmu pro děti a doprovodný program, který zahrnuje malování na obličej, soutěže, hry, dárky. Celý program vede zkušený moderátor. Jednou za měsíc společnost pořádá tzv. „Dámskou jízdu“. Jde také o premiéru, většinou romantického filmu a taktéž doprovodného programu, který spočívá v prezentaci různých kosmetických a módních firem. S předpremiérou českého filmu pak do multikina přichází tzv. „filmová delegace“ v čele s režisérem konkrétního filmu a herci. Diváci mají možnost snímek shlédnout den před oficiální premiérou. Každou druhou středu v měsíci mohou kluboví členové společnosti, kterým se může stát jakýkoliv zákazník po vyplnění formuláře a zaplacení členského poplatku, získat plakáty hraných oblíbených filmů.
- ✓ *Znalosti a zkušenosti v oboru* – ve vedení společnosti stojí ti správní oddaní lidé. Za 12 let práce, kdy se ředitel společnosti nezměnil, nabrali nenahraditelné zkušenosti, které jsou tažnou silou společnosti.
- ✓ *Kvalitní zaměstnanci* – společnost si důkladně vybírá své zaměstnance. Jak generální regionální manažery, denní manažery, tak také denní zaměstnance. Ti většinou pochází z řad středoškolských a vysokoškolských studentů. Prochází výběrovým řízením, z nichž jsou vybráni ti nejlepší. Poté navazuje vstupní školení a i v průběhu jsou neustále školeni a zlepšováni, tak aby společnost prosperovala.
- ✓ *Přizpůsobení požadavkům zákazníků* – společnost se neustále snaží naslouchat požadavkům, přáním zákazníků, a co nejvíce se jim přizpůsobit. Ač jsou ohlasy kladné, snaží se o udržení situace, či záporné - pokouší se o jejich zlepšení.

**Tab. 4.3 Vyhodnocení silných stránek**

Silné stránky	Váha	Body	Váha * body
<i>Dobré jméno společnosti</i>	0,17	5	0,85
<i>Strategické umístění multikina</i>	0,11	4	0,44
<i>Poskytování doplňkových služeb</i>	0,19	4	0,76
<i>Znalosti a zkušenosti v oboru</i>	0,03	3	0,09
<i>Kvalitní zaměstnanci</i>	0,25	5	1,25
<i>Přizpůsobení požadavkům</i>	0,25	5	1,25
<b>Celkem</b>	-	-	<b>4,64</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je patrné, že všechny analyzované silné stránky dostaly vysoké bodové hodnocení. Nejsilnější silnou stránkou společnosti je dobré jméno společnosti, kvalita zaměstnanců a pak také to, že se rychle a pružně dokáže přizpůsobit požadavkům svých zákazníků. Nejméně silnou stránkou jsou pak znalosti a zkušenosti v oboru. Celkové bodové ohodnocení všech silných stránek je +4,64 bodů.

#### 4.5.2 Slabé stránky

- ✓ *Slabší propagace* – je slabou stránkou společnosti. Regionálním mediálním partnerem Multikina CineStar s.r.o. v Ostravě je KISS rádio Morava, které nahradilo úspěšnější a divácky oblíbené Hit Rádio Orion. Reklamu zajišťují plakáty s reklamami po celém městě, spolupráce se společností SAREZA, s internetovým portálem idnes.cz, ale i tak se společnosti nepodařilo proniknout do podvědomí hlavně starších diváků, oblasti okresu Ostrava – Město.
- ✓ *Přizpůsobení se filmovým distributorům* – slabou stránkou společnosti je také fakt, že společnost musí přijímat jen takové filmy, které ji nabízí distributoři filmových kopií. Větší část tržeb společnosti se tak odvíjí od zajímavých filmových premiér, které nalákají co nejvíce zákazníků.
- ✓ *Kvalita občerstvení* – je slabší stránkou společnosti. Zákazníci s tímto faktorem nejsou velmi spokojeni a je třeba, aby se na tuto skutečnost multikino zaměřilo.

**Tab. 4.4 Vyhodnocení slabých stránek**

Slabé stránky	Váha	Body	Váha * Body
<i>Slabší propagace</i>	0,22	-2	-0,44
<i>Přizpůsobení se</i>	0,44	-4	-1,76
<i>Kvalita občerstvení</i>	0,33	-2	-0,66
<b>Celkem</b>	-	-	<b>-2,86</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky, která zobrazuje vyhodnocení slabých stránek, vyplývá, že nejsilnější slabou stránkou je nutnost přizpůsobit se filmovým distributorům. Zbylé dvě položky slabší propagace a kvalita občerstvení získala -2 body. Celkové bodové ohodnocení slabých stránek je -2,86 bodů.

#### 4.5.3 Příležitosti

- ✓ *Zavedení doplňkových služeb* – jelikož podobné doplňkové služby nabízejí i ostatní organizace v Ostravě, bylo by zajisté pro společnost příležitostí, odlišit se zajímavým a originálním způsobem. Multikino sice nabízí dětské neděle a dámské jízdy, chybí tu však doplňkové služby pro muže. Tímto by zaujalo určitou skupinu diváků, která by tyto služby jistě ocenila.
- ✓ *Rozšíření na sociální síti* – sociálních sítí v dnešní době neustále přibývá a zakládáním účtů na těchto sítí se bude společnost více přibližovat svým zákazníkům.
- ✓ *Reklama* – příležitostí pro společnost je také zaměření se na lepší propagaci a reklamu.
- ✓ *Spokojenost zákazníků* – spokojení zákazníci, jejichž potřeby jsou plně uspokojeny, se do společnosti opětovně vrací, přinášejí kladné reference a i své přátele a známé do multikina přivádějí.

**Tab. 4.5 Vyhodnocení příležitostí**

<b>Příležitosti</b>	<b>Váha</b>	<b>Body</b>	<b>Váha * Body</b>
<i>Zavedení dop. služeb</i>	0,38	4	1,52
<i>Rozšíření na sociální síti</i>	0,25	3	0,75
<i>Reklama</i>	0,25	3	0,75
<i>Spokojenost zákazníků</i>	0,13	5	0,65
<b>Celkem</b>	-	-	<b>3,67</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka ukazuje, že největší příležitostí pro společnost jsou spokojení zákazníci, ti dostali nejvyšší ohodnocení a to 5 bodů. Důležitou příležitostí je také zavedení originálních doplňkových služeb. Nejméně silnou příležitostí je pak reklama a rozšíření na sociálních sítích. Celkové bodové ohodnocení příležitostí je +3,67 bodů.

#### 4.5.4 Hrozby

- ✓ *Těsnost konkurence* – několik metrů od Ostravského multikina CineStar s.r.o. se nachází jeho největší konkurent, multikino společnosti Cinema City s.r.o. Nabízí téměř stejné služby. Roste tak vyjednávací síla zákazníků, kteří si mohou vybírat.

- ✓ *Propad trhu* – pád celého filmového trhu, tak jako se tomu stalo v roce 2011, je pro společnost jistě velkou hrozbou.
- ✓ *Změna preferencí spotřebitelů* – pokud se změní preference spotřebitelů, bude na ně muset společnost pružně reagovat. To však stojí jisté finance, úsilí, a mohlo by to danou společnost ohrozit.
- ✓ *Změna daňových zákonů* – změna daňových zákonů, především daň z přidané hodnoty, zvyšuje cenu vstupenek multikina. Zákazníky odrazuje vysoká cena vstupenek a tím se snižuje návštěvnost multikina.
- ✓ *Síla dodavatelů* – kvalitních dodavatelů ve filmovém průmyslu není mnoho, je tak třeba dbát na výborné dodavatelsko-odběratelské vztahy, jelikož změna dodavatelů sebou nese značné náklady.
- ✓ *Síla zákazníků* – vyjednávací síla zákazníků je na dosti vysoké úrovni a je třeba uspokojovat přání a potřeby návštěvníků multikina. Ztráta dobrého jména vede k úbytku potenciálních zákazníků.

**Tab. 4.6 Vyhodnocení hrozeb**

<b>Hrozby</b>	<b>Váha</b>	<b>Body</b>	<b>Váha * Body</b>
<i>Těsnost konkurence</i>	0,25	-5	-1,25
<i>Propad trhu</i>	0,25	-5	-1,25
<i>Změna preferencí</i>	0,22	-4	-0,88
<i>Změna zákonů</i>	0,06	-3	-0,18
<i>Síla dodavatelů</i>	0,11	-2	-0,22
<i>Síla zákazníků</i>	0,11	-2	-0,22
<b>Celkem</b>	-	-	<b>-4</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že největší hrozbou pro společnost je těsnost konkurence a propad filmového trhu. Hrozbou na střední úrovni je pak změna preferencí spotřebitelů a změna daňových zákonů. Nejméně silnou hrozbou je pak síla dodavatelů a odběratelů, jejichž bodové ohodnocení je -2 body. Celkové bodové ohodnocení hrozeb je pak -4 body.

## **5 Shrnutí, návrhy a doporučení**

Po analýze vnitřního, vnějšího a oborového odvětví společnosti budou v následující části shrnuty veškeré analyzované skutečnosti. Dále pak popsány návrhy a doporučení, které by měli vést ke zvýšení konkurenceschopnosti multikina společnosti CineStar s.r.o. v Ostravě, udržení jeho stávající pozice na trhu a zvýšení spokojenosti zákazníků multiplexu.

### **5.1 Vnější prostředí**

#### **5.1.1 PEST analýza**

Pomocí PEST analýzy bylo hodnoceno externí prostředí podniku, ve kterém se společnost pohybuje. Byly analyzovány politicko-legislativní, ekonomické, technologické, sociální a demografické faktory.

Kolem společnosti je velké množství legislativních faktorů, které ji ovlivňují. Důležitá je stabilita a prosperita země, ve které podnik působí. Časté změny legislativy, kterým se společnosti musejí přizpůsobit, jim v podnikatelské činnosti, neprospívají. Vláda země se v dnešní době potýká s různými problémy, jako jsou například předčasné volby, či vyslovení nedůvěry vládě. Česká republika je i tak stabilní zemí, která si vstupem do Evropské unie zajistila přínos různých finančních prostředků (dotací), které analyzovaná společnost v posledních letech nevyužila, avšak na druhou stranu i odečty ze státního rozpočtu.

Důležitým faktorem je také daňová politika. Díky stále se zvyšujícímu DPH stoupá cena vstupenek. Jelikož v kraji je jedna z největších nezaměstnaností v České republice, lidé si tak stále více nemohou dovolit chodit častěji do kina a kupovat vstupenky za částku, která se blíží americkým standardům. Na druhou stranu však podnikatelům přináší možnost najít novou pracovní sílu. Nepříznivým jevem je také to, že populace v České republice stárne. Klesá porodnost a přibývá stále více staršího obyvatelstva. Tento okruh starších obyvatel navštěvuje spíše klasická kina s historií, než multikina umístěná ve velkých rušných nákupních centrech.

Analyzovaná společnost musela v posledních letech vynaložit nemalé finanční prostředky na digitalizaci všech svých multikin. Nová éra technologie však zákazníkům poskytne kvalitnější služby a servis.

### 5.1.2 Porterův model

Při hodnocení externího prostředí podniku byl také analyzován Porterův model pěti konkurenčních sil, konkrétně pak konkurenti v odvětví, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů, vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů.

Konkurenční boj na filmovém trhu je značně vysoký. Pro společnost jako je CineStar s.r.o. představuje možnost potlačení svých konkurentů, menší a slabší podniky však musí bojovat o svou existenci. I když firma před dvěma lety prošla nelehkým obdobím, kdy došlo k pádu celého českého filmového trhu a společnost musela propouštět, snižovat náklady, nyní se však vrací na vrchol.

Největším konkurentem ostravského multikina je společnost Cinema City s.r.o., která své multikino provozuje také v Ostravě, jen pár metrů od analyzovaného multiplexu. Multikino konkurenční společnosti sídlí v obchodním centru Nová Karolina, jež je jedno z nejnovějších, největších a nejmodernějších nákupních center v České republice. Obě společnosti poskytují srovnatelné služby. Je velice obtížné oslovit, zaujmout a nakonec získat nového zákazníka a přesvědčit ho k návštěvě. Společnost CineStar s.r.o. uplatňuje strategii diferenciací. Měla by se neustále zaměřovat na rozdíly mezi svým a konkurenčním multikinem. Na odlišnosti, které přemluví zákazníka, aby navštívil právě danou společnost. Za kvalitní služby společnost požaduje také vyšší ceny, které jsou srovnatelné s cenami největšího konkurenta, v čemž si taktéž konkurují. Analyzovaná společnost musí neustále pozorovat cenovou politiku konkurenčního multikina, kterou může eliminovat sílu konkurence. Na trhu se kromě výše zmíněných největších konkurentů objevují i jiné společnosti, provozující menší kina, které jsou však také pro analyzovanou společnost značnou konkurencí.

Tyto společnosti působí na filmovém trhu již řadu let a za tu dobu si vytvořili taktéž důvěru a loajalitu určitého okruhu návštěvníků. Jedná se o Minikino v Ostravě, jež je naopak jedním z nejmenších kin v České republice. Minikino se však od analyzovaného multiplexu neliší jen svou velikostí, ale také repertoárem nabízených filmových projekcí či společenských akcí. Organizátoři do programu pravidelně zařazují různé festivaly, cestopisy, dokumenty. Dále pak také kultovní díla a snímky náležící do zlatého fondu kinematografie či vítězné filmy z mezinárodních festivalů. Svým zákazníkům pak v delších časových intervalech promítají filmy, které se už v multiplexech nehrají. Tyto odlišnosti, spolu s daleko nižší celou, přivádějí do Minikina stále více návštěvníků. Konkurentem multikina CineStar v

Ostravě je také kino Luna, jež je zmodernizované největší kino v Ostravě, nebo pak nově zrekonstruované kino v Havířově. Obě kina mají bohatou historii. Spousta návštěvníků raději navštíví kina, která nejsou postavena v rušných nákupních centrech a mají určitou tradici, za nižší cenu. Proto by společnost měla monitorovat činnosti i těchto menších kin, která je v budoucnu mohou také ovlivnit.

Založit si podnikatelskou činnost ve filmovém průmyslu je značně obtížné. Nejen proto, že již existují konkurenční kina s dobrým jménem, tradicemi a zkušenostmi, ale potencionální podnikatelé musejí disponovat značným prostorem, přístroji, povoleními, školeními, což jsou velké kapitálové investice. Musí taktéž dodržovat různé legislativní předpisy, normy, mít smlouvy s distribučními společnostmi, což je také velmi náročné. Analyzovaná společnost se tak v nejbližší době nemusí obávat nástupu nového konkurenta na trhu.

Způsobů, jak získat filmové projekce, je v dnešní době hned několik a neomezují se jen na kina či multikina. Pokud zákazníci nevyhledávají rušné prostředí a spíše preferují pohodlí domova, mohou si filmy vychutnat prostřednictvím značného počtu dostupných televizních kanálů, kde jsou však filmové premiéry s dosti velkým časovým odstupem. Velmi silným substitutem je také prodej filmů na elektronických nosičích (DVD, blue-ray), kde v kombinaci s domácím kinem, kvalitní televizí, která umožňuje sledovat projekci ve formátu 3D, si divák může vychutnat kvalitní filmový zážitek ze svého obývacího pokoje. Je zde však také značný časový nesoulad mezi filmovou premiérou v kinech, a možností koupit si elektronický nosič. Velkým problémem všech členů filmového průmyslu je nelegální kopírování filmů a jejich následné umístění a šíření přes internet. Na určitých internetových stránkách si uživatelé, v dnešní době, mohou zdarma stáhnout jakýkoliv film a to jen pár hodin po jeho premiéře. Členové filmového průmyslu se tedy čím dál více potýkají s internetovým pirátstvím, a přicházejí tak každým rokem o nemalou část svých příjmů. Nejoblíbenějším datovým uložištěm v ČR, které umožňuje stahování hudby, filmů, knih je Uložto.cz. To vede neustálý boj s Českou protipirátskou unií, jež tvrdí, že jde jen o legální uložiště dat. Každý člen filmového průmyslu by se tak měl zapojit do boje proti této nekalé praxi.

Vyjednávací síla zákazníků je dle průzkumu značně vysoká. Mohou si vybírat mezi konkurenčními společnostmi. Společnost si je vědoma, že zákazníci pro ni představují největší zájmovou skupinu, a je třeba věnovat zákazníkům péči na nejvyšší možné úrovni.



Podnikat v etickém a slušném duchu, který posléze přinese konkurenční výhodu. V zájmu společnosti je třeba porozumět přáním zákazníků, předvídat jejich potřeby a udržovat na výborné úrovni dodavatelsko-odběratelské vztahy.

## 5.2 Zákazníci

Z výsledků dotazníkové šetření, jehož cílem bylo analyzovat spokojenost zákazníků multikina, vyplývá, že podíl spokojenosti respondentů je značně vysoký. Avšak i v takovém případě je neustále co zlepšovat a je třeba provádět určité kroky, které zákazníkovi dají najevo, že dostává to nejlepší, a je pro společnost klíčový. Zvolený dotazník byl rozdělen na dvě části. První část vedla k poznání respondenta, druhá pak ke zjištění jeho spokojenosti.

Jak je z výše uvedených grafů patrné, multikino je v podvědomí většiny respondentů. Jen 4 % dotazovaných multiplex neznali, nebo jej nikdy nenavštívili. Nejčastější návštěvníci jsou jak ženy, tak muži téměř ve srovnatelném poměru, ve věku 20-34 let. Dosahují středoškolského vzdělání a jsou zaměstnaní. Většina dotazovaných navštěvuje multiplex 1 x za půl roku. Počet návštěvníků kin a multikin má celorepublikově klesající charakter. Tento jev je zapříčiněn neustálým růstem cen vstupného, které v multikinech šplhá až ke 200 korunám na osobu. Návštěvnost je také velice závislá na hraných filmových premiérách a filmových kopiích, které společnosti nabízí filmoví distributoři. Tuto skutečnost však kina či multikina nemohou z velké části ovlivnit.

Multikino naopak samo rozhoduje o tom, jaké nabízené filmy, a v jakých časech se budou promítat. Záleží tedy jen na něm, jak se přizpůsobí přáním a potřebám zákazníků. Je třeba bedlivě volit jaké filmové premiéry, dny, časy ve kterých se budou hrát, ale také v jakém sále, s jakou kapacitou, aby nedošlo k nepříjemnostem spojených s nedostatečnou kapacitou.

Zbylé výše uvedené grafy zobrazují, jak je respondent se službami multikina spokojen. Téměř polovina všech dotazovaných byla nejvíce spokojena s přístupem zaměstnanců, nabídkou a kvalitou filmů, které jim společnost nabízí, či s úrovní webových stránek. Jak vedení multiplexu, tak také jeho provozní zaměstnanci, procházejí pečlivých výběrovým řízením. Jsou neustále školeni, vzděláváni a proškoleni tak, aby docházelo k bezproblémovému provozu celého multiplexu. Kvalita promítaných filmů se neustále zlepšuje. V roce 2011 došlo k plné digitalizaci všech sálů a kvalita každého filmu je jedním zaměstnancem, na pozici uvaděče, vždy kontrolována. Společnost by se však měla zaměřit na přechod hlasitosti mezi reklamami a samotným filmem. Z průzkumu zákaznických reklamací

vyplývá, že tento faktor, je neustále společnosti vytýkán. Díky novým technologiím je stále více filmových premiér ve formátu 3D. I přes tuto skutečnost, návštěvníci multikina CineStar s.r.o. v Ostravě, preferují spíše 2D projekci. Dotazníkový průzkum také odhalil, že nejvíce respondentů je nespokojeno s kvalitou občerstvení, které multiplex nabízí. Na tento prvek by se měla společnost zaměřit a vést opatření k jeho zlepšení. Zákaznický průzkum na toto téma by byl jistě řešením, které by společnosti mohlo pomoci odhalit potřeby zákazníků a nedostatky společnosti.

Multikino v Ostravě nabízí svým zákazníkům také doplňkové služby, jako jsou dětské neděle, dámské jízdy, regionální předpremiéry či věrnostní programy. Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že celých 78 % zákazníků využívá některou z těchto uvedených služeb. Tito zákazníci jsou však s úrovní doplňkových služeb spokojeni či méně spokojeni, stejně tak jako s informovaností o těchto službách. Určitým zpestřením by byly různé společenské akce pro muže, které v nabídce společnosti chybí.

### **5.3 Vnitřní prostředí**

Prvním krokem analýzy vnitřního prostředí společnosti byla analýza zdrojů podniku a jejich hodnocení pomocí metody VRIO. Tato metoda napomohla rozpoznat silné a slabé stránky podniku a konkurenční výhodu na straně zdrojů.

#### **5.3.1 Oborové odvětví**

Na prvním místě byly hodnoceny společenské zdroje podniku, mezi které se řadí jak majitelé a veškerí zaměstnanci společnosti, tak také celá organizační struktura. Společnost zaměstnává kvalitní oddané vedení, které se téměř nemění, a je tak pro multikomplex velmi velkou výhodou. V multikině společnosti CineStar s.r.o. v Ostravě je zaměstnáno 30-50 osob. Počet se zde stále mění, jelikož zde dochází k velmi vysoké fluktuaci provozních pracovníků. Je to jistě způsobeno také tím, že většina těchto zaměstnanců jsou studenti vysokých či středních škol. Pracovníci jsou neustále školeni a hodnoceni, tak aby co nejlépe vykonávali svou práci. Z dotazníkového šetření pak vyplynulo, že s přístupem zaměstnanců jsou zákazníci spokojeni. Metoda VRIO v tomto případě ukázala, že i konkurenční společnosti mohou zaměstnávat podobné zaměstnance. Avšak analyzovaná společnost má takové organizační schopnosti, že dokáže tento zdroj plně využít a přeměnit ho na silnou stránku společnosti. Společnost by však měla minimalizovat fluktuaci zaměstnanců. Vznikají jí tak náklady spojené s výběrem, vzděláváním, ale také chybovostí nově přijatých pracovníků.

Dalším hodnotícím faktorem byly technické zdroje. Do těchto zdrojů jsou zařazeny stavby, zařízení a vybavení multikina (kancelářské stroje a počítače, tiskárny vstupenek, telefony, chladicí boxy, stroje na popcorn, kávovary, výrobník ledu, světelné nápisy a reklamy, kamerový systém, nábytek). Multikino společnosti v Ostravě je vybaveno těmi nejmodernějšími projektory, promítacími plátny, důležité pro co nejkvalitnější filmový zážitek. Multikino se nachází v obchodním centru, kde je široká, hustá dopravní síť a nemodernější obchody spolu s hypermarketem Tesco. Tato poloha je pro společnost strategicky významná. Avšak i konkurenti se nacházejí na strategických místech, což snižuje atraktivnost analyzovaného kina a není tedy pro něj tak významnou silnou stránkou.

Třetím analyzovaným faktorem byly nehmotné zdroje podniku. Mezi tyto zdroje lze zařadit image, know-how, ale také informační zabezpečení společnosti. Data jsou ve firmě neustále sbírána, analyzována a archivována, tak aby bylo možné do nich kdykoliv nahlédnout. I když společnost na trhu působí necelých 12 let, již za tak krátkou dobu si dokázala vybudovat významné jméno na filmovém trhu, a dostat se do podvědomí velké oblasti obyvatel. Tento jev je způsobem jak širokou oblastí České republiky, kde působí, ale také tím, že na filmovém trhu není mnoho společností, které by v takové míře provozovaly multikina. Společnost by měla neustále dbát na své dobré jméno, nesnižovat se k nekalým praktikám, tak aby firma co nejvíce prosperovala.

Posledním analyzovaným oborovým faktorem byly finanční zdroje podniku. Tyto zdroje byly hodnoceny pomocí ukazatelů rentability, zadluženosti a likvidity za roky 2009, 2010, 2011. Data potřebná pro výpočet těchto ukazatelů byla získána z rozvahy a výkazu zisku a ztrát, obsažené ve veřejné účetní závěrce a výroční zprávě.

Ukazatelé rentability konkrétně zahrnovali ROA - rentabilitu aktiv, ROE - rentabilitu kapitálu, ROCE - rentabilitu vlastního kapitálu a ROS - rentabilitu tržeb. Nejlepších výsledků dosahoval rok 2010. V tomto roce se díky fúzi zvýšila aktiva společnosti o více jak 50 %. Také tržby plynoucí hlavně z prodeje vstupenek a zboží, zaznamenaly rapidní růst. Stejně tak jako zisk společnosti. Na druhé straně vzrostly v tomto roce cizí dlouhodobé zdroje. Konkurenční výhodou společnosti jsou vysoké zisky, které vykazuje v příznivých obdobích, což ukazují ukazatelé rentability, hlavně rentability kapitálu.

U ukazatelů zadluženosti byla hodnocena jak celková zadluženost, která dává do poměru cizí zdroje a aktiva společnosti, tak míra zadluženosti (zadluženost vlastního kapitálu), která dává do poměru cizí zdroje a vlastní kapitál. Od roku 2009 mají tyto ukazatelé

klesající charakter. Společnost si poslední bankovní úvěr vzala v roce 2009 a nyní ho jen spolu s úroky splácí. Tento klesající trend zapříčiňují stále se zvyšující aktiva a vlastní kapitál společnosti. Firma by se měla i nadále snažit o snižování úrovně ukazatelů a zabránění nárůstu cizích nevýhodných zdrojů.

Posledním ukazatelem byla likvidita, kde se hodnotila jak likvidita pohotová tak běžná. Běžná likvidita by neměla být menší než 1. Mohla by to být příčina toho, že krátkodobé závazky není možné hradit z oběžných aktiv, ale je nutné je hradit z dlouhodobých finančních zdrojů. To se však v žádném roce nepotvrdilo. Od roku 2009 došlo ke znatelnému nárůstu oběžných aktiv, za menšího růstu krátkodobých závazků.

Jak likvidita, tak zadluženost jsou pro společnost silnou stránkou, jelikož je dokáže společnost řádně využít a není, dle metody VRIO, snadné je napodobit.

Nejvíce škod v průběhu let vzniká z důvodu prošlých termínů spotřeby a poškození výrobků z důvodu nesprávného uskladnění. Společnost by v tomto směru mohla využít kvalitní provozní zaměstnance a díky aktivnímu prodeji či různými slevovými akcemi doprodat zboží, kterému se blíží datum spotřeby. Dále je třeba dbát, aby zaměstnanci skladovali veškeré zboží s co největší opatrností. Popřípadě je na tyto skutečnosti upozorňovat a vést je k lepší a kvalitnější práci.

### **5.3.2 SWOT analýza**

Na základě analýz vnějšího prostředí, spokojenosti zákazníků a oborového odvětví byly analyzovány silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Jež byly následně vyhodnoceny a zaznamenány do tabulek.

Mezi konkurenční výhodu společnosti CineStar s.r.o. provozující multikino v Ostravě se řadí dobré jméno společnosti. Je to velice významná stránka firmy, která dostala největší bodové ohodnocení. Společnost by neustále u zákazníků měla vyvolávat pocit, že jde o spolehlivou společnost, která provozuje kvalitní služby. Musí se zákazníky navázat osobní vztah a neustále ho rozvíjet a prohlubovat. Strategické umístění multikina, které sídlí na velice perspektivním místě v obchodním centru, je dle analýzy významnou silnou stránkou s taktéž vysokým bodovým ohodnocením. Multikino kromě promítání filmových premiér nabízí zákazníkům doplňkové služby, jež jsou také velice významnou silnou stránkou, kterou by se měla společnost odlišit od ostatních konkurentů, a získat tak nové potencionální zákazníky. Znalosti a zkušenosti v oboru jsou také určitou konkurenční výhodou. Ve vedení stojí od

založení společnosti jeden kvalitní a oddaný ředitel. Svět se neustále mění a je třeba sledovat nejnovější technologie a novinky, tak aby se společnost neustále rozvíjela a inovovala. Kvalitní zaměstnanci společnosti a to, jak se multikino přizpůsobuje požadavkům zákazníků, jsou dvě nejvíce významné silné stránky. Získaly nejvyšší bodové ohodnocení. Zaměstnanci společnosti CineStar s.r.o. představují stejně jako zákazníci velmi důležitou zájmovou skupinu. Je třeba dbát na zkušenosti, vzdělávání a kvalifikaci svých zaměstnanců a neustále je rozvíjet. Zaměstnanci by měli být správným druhem motivace motivováni k nejlepším výsledkům. Společnost musí svým zaměstnancům dát najevo, kam směřuje, jaké jsou její cíle, plány a postupy do budoucna. S těmito skutečnostmi by se pak měli zaměstnanci ztotožnit. Na tyto faktory by se měla společnost zaměřit a přeměnit je na své příležitosti. Silné stránky společnosti celkově dosáhly +4,64 bodů.

Avšak žádný podnik nemá jen silné stránky, ale také slabé, které se průzkumem identifikovaly. Mezi slabé stránky podniku patří slabší propagace multikina v Ostravě. Regionálním mediálním partnerem je KISS rádio Morava, které v nedávné době vystřídalo Hit Rádio Orion. Přitom právě Hit Rádio Orion poslouchá věková skupina návštěvníků, jež chodí právě do multiplexu. Společnosti se stále nepodařilo proniknout do podvědomí starších diváků, na které je třeba se zaměřit. A to různými slevovými, doplňkovými službami, konkrétně pro tuto věkovou skupinu. Či do programu zahrnout různé odborné, cestopisné dokumenty staršího rázu, za snížené ceny, které tyto zákazníky přilákají. Tato slabá stránka je však méně významná a získala také menší bodové ohodnocení. Nevýhodou společností, které působí na filmovém trhu je také to, že se neustále musejí přizpůsobovat filmovým distributorům a taktéž celosvětovému filmovému průmyslu a filmům, které oba tyto velikáni nabízejí. Je to tedy pro společnost opravdu velmi slabou a významnou stránkou, která dostala téměř nejhorší bodové ohodnocení. Kvalita občerstvení, se kterou dle dotazníkového šetření, nejsou zákazníci multikina spokojeni, patří mezi slabé stránky. Je třeba analyzovat, s čím konkrétně zákazníci nejsou spokojeni, a co je třeba na dané činnosti zlepšit. Celkové bodové ohodnocení slabých stránek je -2,86.

Příležitostí pro společnost je však hned několik. Zavedení originálních doplňkových služeb, jež se nebudou podobat těm konkurenčním. Také rozšíření na sociálních sítích, kde je propojena značně velká skupina lidí, vede k přiblížení jak stávajících, tak potenciálních zákazníků. Zde společnost může se svými zákazníky komunikovat, a získávat tak informace o svých nedostatcích, nebo naopak o svých kvalitách. Spokojení zákazníci, jejichž potřeby jsou

plně uspokojeny, se do společnosti neustále vracejí, což je pro společnost klíčové, a dostalo tak největší ohodnocení. Příležitosti společnosti získaly v součtu +3,67 bodů.

Společnost neustále ohrožují různé faktory. Mezi ty nejzákladnější patří těsnost hlavního konkurenta a to multikina společnosti Cinema City s.r.o. v Ostravě, jež má své sídlo jen pár metrů od analyzovaného multikina. Tento konkurenční boj se dá snížit neustálým sledováním konkurence a odlišením se. Propad trhu je pro společnost také značný problém. V roce 2011 podniku klesly tržby o více než 100 000 000 korun a bylo třeba hledat rezervy a čerpat z úspor. Je tedy důležité neustále sledovat vývoj výsledku hospodaření. Změny spotřebitelského chování jsou také hrozbou společnosti, které se dají eliminovat dodržováním kvality poskytovaných služeb. Změna daňových zákonů či změna legislativy se však nijak ovlivnit nedá. Společnost by se měla snažit dbát na bezproblémové dodavatelsko-odběratelské vztahy, jelikož změna či špatná komunikace sebou nese dodatečné náklady. Hrozby společnosti pak získaly bodové ohodnocení -4 body.

Ze SWOT analýzy vyplývá, že celkové hodnocení vnitřního prostředí dosahuje +1,78 bodů. Což je rozdílem silných a slabých stránek. Hodnocení vnitřního prostředí, které je rozdílem příležitostí a hrozeb dosáhlo -0,33 bodů. Z obou údajů vyplývá, že ve společnosti převažují silné stránky nad slabými, avšak hrozby nad příležitostmi.

## 6 Závěr

Stejně tak, jako i v jiných oblastech poskytování služeb, se společnosti působící ve filmovém průmyslu potýkají se stále se zvyšujícím tlakem konkurence. Společnost, která není v dnešní rychle se měnící době konkurenceschopná, nemá možnost se na trhu dlouho udržet. Musí se neustále přizpůsobovat potřebám a přáním zákazníků, hledat v různých směrech konkurenční výhodu a pro společnost nejvhodnější strategii.

Cílem diplomové práce bylo posoudit konkurenceschopnost multikina společnosti CineStar s.r.o. v Ostravě. Analyzovat prostředí v jakém multikino společnosti působí, spokojenost zákazníků, s dílčím cílem nalezení konkurenční výhody a následné doporučení.

Teoretická část byla zaměřena na objasnění termínů, jako jsou konkurence, konkurenceschopnost, strategie, hodnotový řetězec. Dále byly popsány metody, analýzy a nástroje k analyzování podnikatelského prostředí, ve kterém zvolená společnost působí. Byla zde také objasněna metoda dotazníková, která se stala nástrojem sběru dat.

Praktická část byla věnována aplikaci zvolených metod. Pomocí PEST analýzy, která hodnotila politicko-legislativní, ekonomické, technologické, sociální a demografické faktory, byly vyhodnoceny faktory, které na analyzovanou společnost působí z vnějšího okolí. Použitý Porterův model 5 konkurenčních sil odhalil, jak největší konkurenty společnosti, stále se zvětšující sílu substitutů, významnou vyjednávací sílu dodavatelé a odběratelů, tak také náročnost vstupu nových konkurentů do odvětví. Na základě dotazníkového šetření byla hodnocena spokojenost zákazníků a pomocí relativní četnosti také vyhodnocena. Metoda VRIO zhodnotila oborové prostředí podniku, a to jak z finančního, sociálního, technického tak hmotného i nehmotného hlediska. Pomocí vyhodnocené SWOT analýzy byly identifikovány silné, slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby.

Na základě zjištěných skutečností byla společnosti navržena různá opatření. Ta by měla společnosti pomoci udržet si své postavení na trhu, upevnit její konkurenční postavení. Mohou přispět také, jak k větší spokojenosti stávajících zákazníků, získání zákazníků nových, tak k větší ziskovosti analyzované společnosti.

Věřím, že obsah diplomové práce pomůže společnosti v její budoucí podnikatelské činnosti a bude pro ni přínosem.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7
- [2] GALE, B.Thomas. *Managing Customer Value*. 1. vyd. New York: The Free Press, 1994. 424s. ISBN 978-0-0291-1-0454
- [3] HUČKA, Jaroslav a kol. *Konkurenceschopnost podniků v podmínkách globalizace*. Ostrava: Ethics: VŠB-TU, EKf, 2005. 299 s. ISBN 80-902713-5-9
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-80
- [5] JIRÁSEK, Jaroslav. *Souboj mozků v řízení*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-01-X
- [6] JUREČKA, Václav a kol. *Mikroekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3259-6
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8
- [8] KOTLER, Philip. *10 smrtelných marketingových hříchů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 140 s. ISBN 80-247-0969-4
- [9] LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2
- [10] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4
- [11] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6
- [12] MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0



- [13] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335s. ISBN 80-7261-110-0
- [14] PORTER, E. Michael. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- [15] PORTER, E. Michael. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. 1. vyd. Praha: Victoria publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0
- [16] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: ESKIRA, 2006. 121s. ISBN 80-7179-367-1
- [17] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0
- [18] VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7
- [19] VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1

## **INTERNETOVÉ ZDROJE**

- [20] Agentura CineXpress, s.r.o.: *Monitoring návštěvníků multikin*. Praha 2012 [online]. CX [30. 3. 2013]. Dostupné z <http://cinexpress.cz/monitoring/>
- [21] BORO VAN, Aleš. *Jan Bradáč: Expanze multikin CineStar nezamrzla*. Praha, 2012 [online]. [6. 4. 2013]. Dostupné z <http://euro.e15.cz/hyde-park/rozhovory/jan-bradac-expanze-multikin-cinestar-nezamrzla-954223>
- [22] *CineStar s.r.o.* [online]. [10. 1. 2013]. Dostupné z <http://cinestar.cz/o-cinestar/>
- [23] Cinema City s.r.o. [online]. [10. 3. 2013] Dostupné z <http://www.cinematicity.cz/ostrava>
- [24] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Mzdy náklady práce*. Praha 2013 [online]. ČSÚ [3. 4. 2013]. Dostupné z <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xt>
- [25] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Nejnovější ekonomické údaje*. Praha 2013 [online]. ČSÚ [3. 4. 2013]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

- [26] CPU: *Česká protipirátská unie*. [online]. [11. 4. 2013]. Dostupné z <http://www.cpufilm.cz/>
- [27] *Minikino Ostrava* [online]. [10. 1. 2013]. Dostupné z <http://www.minikino.cz/>
- [28] PIŠTORA, Ladislav. *Ekonomika v kultuře*. Praha, 2011 [online]. ČSÚ [6. 4. 2013]. Dostupné z [https://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/ekonomika\\_v\\_kulture20110601](https://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/ekonomika_v_kulture20110601)
- [29] *Seznam kin Ostrava*. [online]. [10. 1. 20013]. Dostupné z <http://program.mise.cz/kina-program-ostrava/m-1-p-24/>
- [30] Unie filmových distributorů. *Legislativa*. [online]. [10. 1. 2013]. Dostupné z <http://www.ufd.cz/legislativa>
- [31] Unie filmových distributorů. *Přehledy, statistiky*. [online]. [12. 2. 2013]. Dostupné z <http://www.ufd.cz/prehledy-statistiky>
- [32] Výpis z obchodního rejstříku. *Výroční zpráva, zpráva auditora, účetní závěrka za rok 2011*[online]. [28. 3. 2013] Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a447917&klic=1hcg2f>

## SEZNAM ZKRATEK

aj.	a jiné
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	čistý zisk
EBIT	zisky před úroky a zdaněním
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	koruny české
MS	Microsoft
např.	například
PEST	politické, ekonomické, sociální, technologické faktory
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita vlastního kapitálu
ROE	rentabilita kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
str.	strana
SWOT	strengths, weanesses, opportunities, threats

tab.	tabulka
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvané
UFD	unie filmových distributorů
VRIO	value, rareness, imitability, organization
www	world wide web

## SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ

Tabulka 3.1 Výčet a charakteristika multikin CineStar.....	36
Tabulka 4.1 Podíl multikin v ČR.....	41
Tabulka 4.2 Vyhodnocení metody VRIO.....	49
Tabulka 4.3 Vyhodnocení silných stránek.....	59
Tabulka 4.4 Vyhodnocení slabých stránek.....	59
Tabulka 4.5 Vyhodnocení příležitostí.....	60
Tabulka 4.6 Vyhodnocení hrozeb.....	61
Graf 4.1 Vývoj návštěvnosti v ČR.....	44
Graf 4.2 Vývoj ukazatelů rentability.....	47
Graf 4.3 Vývoj ukazatelů zadluženosti.....	48
Graf 4.4 Vývoj ukazatelů likvidity.....	48
Graf 4.5 Vyhodnocení pohlaví.....	50
Graf 4.6 Vyhodnocení věkové skladby.....	50
Graf 4.7 Vyhodnocení vzdělání.....	51
Graf 4.8 Vyhodnocení ekonomické aktivity.....	51
Graf 4.9 Vyhodnocení otázky č. 5.....	51
Graf 4.10 Vyhodnocení otázky č. 6.....	52
Graf 4.11 Vyhodnocení otázky č. 7.....	53
Graf 4.12 Vyhodnocení otázky č. 8.....	53
Graf 4.13 Vyhodnocení otázky č. 9.....	54
Graf 4.14 Vyhodnocení otázky č. 10.....	54
Graf 4.15 Vyhodnocení otázky č. 11.....	55

Graf 4.16 Vyhodnocení otázky č. 12.....	55
Graf 4.17 Vyhodnocení otázky č. 13.....	56
Graf 4.18 Vyhodnocení otázky č. 14.....	56
Graf 4.19 Vyhodnocení otázky č. 15.....	57
Obrázek 3.1 Logo společnosti.....	34
Obrázek 3.2 Mapa dostupnosti multikina.....	35

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013



Bc. Kristýna Rybovičová

# **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha I Finanční výkazy

Příloha II Výpočet finančních ukazatelů

Příloha III Dotazník pro zákazníky

Příloha IV Datová matice údajů zákazníků

Příloha V Metoda párového hodnocení