

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomických teorií**



**Diplomová práce**

**Firma v konkurenčním prostředí**

**Bc. Diana Varyvoda**

© 2022 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Diana Varyvoda

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Firma v konkurenčním prostředí**

Název anglicky

**The Company in a Competitive Environment**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je zkoumání ekonomické výkonnosti vybrané firmy a určení jejího postavení v konkurenčním prostředí. Dále bude cílem porovnání konkurenčních firem, pro zvolenou firmu prostřednictvím analýz, marketingu a strategií. Teoretická část diplomové práce se vymezí na vysvětlení základních pojmů, týkajících se tohoto tématu. Praktická část se pak bude věnovat základním informacím o firmě a zkoumání jejího postavení na trhu a zároveň porovnání firmy s možnou konkurencí.

### Metodika

Rešeršní část diplomové práce bude zpracována prostřednictvím studia podkladů získaných z odborné literatury, odborných publikací a dalších relevantních zdrojů, zabývajících se daným tématem. Získané poznatky budou objasněny deskriptivní metodou. V praktické části diplomové práce bude využita metoda komparativní a metoda analýzy, přesněji SWOT analýza. Pomocí SWOT analýzy budou zjištěny silné, a především slabé stránky zvolené firmy. V závěru diplomové práce budou následně zhodnoceny získané výsledky. Dále za pomoci dedukce vyhodnoceno postavení firmy na trhu a případné zpracování návrhu na zlepšení.

### Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

### Klíčová slova

dokonalá a nedokonalá konkurence, firma, konkurence, konkurenceschopnost, reklama, trh, SWOT analýza

---

### Doporučené zdroje informací

BRČÁK, J. – SEKERKA, B. – SVOBODA, R. *Mikroekonomie : teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.

HOŘEJŠÍ, B. – SOUKUPOVÁ, J. – MACÁKOVÁ, L. – SOUKUP, J. *Mikroekonomie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-218-5.

SAMUELSON, P. A. – NORDHAUS, W. D. *Ekonomie : 19. vydání*. Praha: NŠ Svoboda, 2013. ISBN 978-80-205-0629-0.

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

SOUKUP, J. *Mikroekonomická analýza : [vybrané kapitoly]*. [Slaný]: Melandrium, 2003. ISBN 80-86175-30-8.

---

### Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

### Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel Šrédl, CSc.

### Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2021

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 02. 2022

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 31.03.2022

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. PhDr. Karelvi Šředlovi CSc. a Ing. Tereze Hájkové za vstřícnost, odborné vedení, cenné rady a konzultace, při zpracování diplomové práce.

# Firma v konkurenčním prostředí

## Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na zhodnocení firmy TOBOGA Fantasy Praha, s.r.o. a jejího konkurenčního prostředí. Teoretická část diplomové práce je věnována vysvětlení důležitých pojmů pro pokračování ve vlastní práci. Hlavní pozornost je vymezena základním pojmům, týkající se konkurenčního prostředí. Jsou zde definovány pojmy firma a její hlavní cíle, trh, služby, konkurence a její základní typy, konkurenční strategie a pojem reklama. Součástí teoretické části je také definice analýzy vnějšího prostředí, kde je vysvětlená PEST analýza a analýza konkurentů a vnitřního prostředí, které je vymezené na vysvětlení SWOT analýzy a analýzy konkurenceschopnosti.

Následně je zpracovaná praktická část diplomové práce. Zprvu je stručně popsán profil společnost TOBOGA Fantasy Praha, s.r.o., a představení jejích vizí a cílů. Společnost se věnuje poskytování služeb v podobě zábavy jak pro děti, tak pro dospělé. Taktéž je zde zhodnocena ekonomická situace společnosti za pomoci finanční analýzy, kdy byly použity ukazatelé rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti, jejichž výsledky jsou následně vysvětlené. Pro nalezení nejvýznamnějších vnitřních i vnějších faktorů, které mají vliv na firmu, je vypracována PEST analýza a SWOT matice. V rámci okolí společnosti jsou představeny hlavní konkurenti, kteří byli vymezeni na základě rozhovoru s pracovníkem firmy. Spolu s představením konkurenčních firem jsou uvedeny jejich nabídky služeb, základní přehled cen těchto služeb, působení firmy na zákazníka a kvalité poskytování služeb za pomoci analýzy konkurenceschopnosti.

V závěru práce je zhodnoceno konkurenční postavení firmy TOBOGA na trhu. A navržena doporučení, které mohou firmě pomoci vylepšit pozici na trhu.

**Klíčová slova:** trh, firma, služby, dokonalá konkurence, nedokonalá konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční strategie, finanční analýza, reklama

# Company in a competitive environment

## Abstract

The diploma thesis is focused on the evaluation of the company TOBOGA Fantasy Praha, s.r.o. and its competitive environment. The theoretical part of the thesis is devoted to explaining important concepts for continuing their own work. The main attention is defined to the basic concepts concerning the competitive environment. The terms company and its main goals, market, services, competition and its basic types, competitive strategies and the concept of advertising are defined here. Part of the theoretical part is also the definition of the analysis of the external environment, which explains the PEST analysis and analysis of competitors and the internal environment, which is defined to explain the SWOT analysis and competitiveness analysis.

Subsequently, the practical part of the thesis is processed. First, the profile of TOBOGA Fantasy Praha, s.r.o. and a presentation of its visions and goals are briefly described. The company is dedicated to providing entertainment services for both children and adults. The economic situation of the company is also evaluated here with the help of financial analysis, which used indicators of profitability, liquidity, activity and indebtedness, the results of which are subsequently explained. To find the most important internal and external factors that affect the company, a PEST analysis and SWOT matrix are developed. Within the company's surroundings, the main competitors are introduced, who were defined on the basis of an interview with a company employee. Along with the introduction of competing companies, their service offers, a basic overview of the prices of these services, the company's impact on the customer and the quality service provision with the help of competitiveness analysis are presented.

At the end of the work, the competitive position of the company TOBOGA on the market is evaluated. And suggested recommendations that can help the company improve its market position.

**Keywords:** market, company, services, perfect competition, imperfect competition, competitiveness, competitive strategy, financial analysis, advertising



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Firma .....	13
3.1.1 Cíle firmy .....	14
3.1.2 Zisk firmy .....	15
3.1.3 Strategické zaměření podniku.....	17
3.2 Trh.....	17
3.3 Služby.....	20
3.3.1 Kategorie služeb .....	21
3.3.2 Diferenciace služeb.....	22
3.4 Konkurence .....	23
3.4.1 Konkurenceschopnost.....	25
3.4.2 Konkurenční strategie .....	25
3.4.2.1 Základní konkurenční strategie .....	26
3.4.2.2 Konkurenční síly .....	28
3.5 Typy konkurenčního prostředí, v nichž konkrétní firma podniká.....	31
3.5.1 Dokonalá konkurence .....	32
3.5.2 Nedokonalá konkurence .....	33
3.5.2.1 Oligopol.....	33
3.5.2.2 Monopol .....	35
3.5.2.3 Monopolistická konkurence .....	36
3.6 Situační analýza podniku .....	36
3.7 Analýza vnějšího prostředí podniku.....	38
3.7.1 PEST analýza.....	38
3.7.2 Analýza konkurentů.....	40
3.8 Analýza vnitřního prostředí podniku .....	42
3.8.1 SWOT analýza.....	42
3.8.2 Analýza konkurenceschopnosti .....	44
3.9 Reklama.....	45
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>47</b>
4.1 Představení společnosti TOBOGA Fantasy Praha.....	47

4.1.1	Cíle a vize firmy.....	47
4.1.2	Finanční analýza podniku pomocí ukazatelů .....	48
4.1.2.1	Ukazatele rentability .....	49
4.1.2.2	Ukazatele liktivity.....	54
4.1.2.3	Ukazatele aktivity .....	57
4.1.2.4	Ukazatele zadluženosti .....	61
4.2	Představení hlavních konkurentů .....	65
4.2.1	Srovnání s hlavními konkurenty .....	67
4.3	PEST Analýza společnosti .....	70
4.3.1	Politicko-právní faktory .....	70
4.3.2	Ekonomické faktory .....	71
4.3.3	Sociokulturní faktory .....	73
4.3.4	Technologické faktory .....	73
4.4	SWOT Analýza společnosti .....	74
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků.....</b>	<b>77</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>80</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>81</b>
7.1	Seznam literatury.....	81
7.2	Seznam internetových zdrojů .....	82
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, schémat, tabulek, grafů .....</b>	<b>84</b>
8.1	Seznam obrázků .....	84
8.2	Seznam schémat .....	84
8.3	Seznam tabulek.....	84
8.4	Seznam grafů.....	84
	<b>Přílohy .....</b>	<b>85</b>

# 1 Úvod

Konkurenční prostředí umožňuje zdravé fungování pouze firmám, které dokonale ovládají nejen obchodní stránku podnikatelské činnosti, ale také stránku finanční. Správné řízení finančních prostředků se bude pozitivně odrážet ve zvyšování bohatství majitelů společnosti a zachování dlouhodobé platební schopnosti podniku. Konkurence je stav na trhu, kdy se prodejci produktů a služeb snaží nezávisle na sobě získat přízeň kupujících, a to následně i s cílem dosáhnout konkrétních podnikatelských cílů, například maximalizace zisku, velikost prodeje či většinového podílu na trhu. Konkurenční soutěžení mezi podniky se realizuje na základě cen, kvality, doprovodných služeb, nebo i kombinací těchto a dalších faktorů, jenž zákazník hodnotí pozitivně. Podnikatelský standard konkurenční strategie firem umožňuje společnosti efektivně konkurovat, a tím upevnit i své postavení na trhu.

K upevnění úspěšné pozice na trhu musí firma správně využívat svých konkurenčních výhod. Neboť v dnešní době existuje tak velké množství firem podnikajících na stejném trhu, že prosazení se na něm je stále náročnější a složitější. Jedním z nejdůležitějších článků na trhu jsou zákazníci. Protože na zákazníkovi v podstatě závisí, jak bude firma prosperovat, je nutné znát potřeby a přání svých zákazníků. Proto firma musí najít způsob, jak své výrobky či služby odlišit od těch konkurenčních, a nadále spolehlivě uspokojit potřeby zákazníka či získat dokonce zákazníky nové.

Důležité je také si uvědomit, ve které tržní struktuře se daná firma nachází. Mezi čtyři základní tržní struktury řadíme dokonalou konkurenci a dále oligopol, monopol a monopolistickou konkurenci. Dokonalá konkurence má příznivější podmínky pro podnikání, neboť je charakteristická tím, že žádný ze subjektů není schopný ovlivnit podmínky na trhu. Nicméně dokonalé konkurenční prostředí na trhu v praxi nenajdeme, pouze částečně podobné struktury a spíše se setkáváme s konkurencí nedokonalou.

Práce je zaměřena na firmu TOBOGA Fantasy Praha s.r.o. Jedná se firmu, která poskytuje zábavní a rekreační služby pro děti a dospělé. Pomocí analýz budou získány hodnotné informace, které mohou přispět k vytvoření konkurenční výhody. Diplomová práce bude rozebírat i konkurenční firmy a jejich ohrožující postoj k vybrané společnosti. V práci bude provedena finanční analýza podniku, SWOT analýza a STEP analýza. V případě zjištění nedostatků budou doporučeny návrhy, které by mohly pomoci k navýšení konkurenceschopnosti.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je zkoumání ekonomické výkonnosti firmy TOBOGA Fantasy Praha, s.r.o. a určení jejího postavení v konkurenčním prostředí. Identifikovat silné a slabé stránky podniku a zanalyzovat konkrétní faktory, které podnik a jeho prostředí ovlivňují. Dále bude cílem porovnání konkurenčních firem, pro zvolenou firmu prostřednictvím analýz a strategií. Teoretická část diplomové práce bude vymezena na vysvětlení základních pojmů, které se týkají tématu konkurenčního prostředí. Praktická část se pak bude věnovat základním informacím o firmě, jejich cílům a její finanční analýze. Následně zkoumání jejího postavení na trhu, porovnání firmy s konkurencí s cílem zjistit, zda je firma konkurenceschopná. Eventuelně navrhnout doporučení, které mohou firmě pomoci vylepšit pozici na trhu.

### **2.2 Metodika**

Rešeršní část diplomové práce je zpracována prostřednictvím studia podkladů získaných z odborné literatury, odborných publikací a internetových zdrojů. Získané poznatky za pomoci kompilace dostupných informací budou objasněny deskriptivní metodou. V praktické části diplomové práce byla nejprve zhodnocena finanční situace podniku, pomocí finančních ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Hlavními zdroji byly účetní výkazy, které se skládaly z rozvah a výkazů zisků a ztrát. K výpočtům a tvorbě grafů byl využit v program Microsoft Excel. Dále se praktická část skládá z analýzy vnějšího prostředí firmy, prostřednictvím STEP analýzy a pro zjištění silných a slabých stránek, příležitostech a hrozbách firmy byla využita analýza SWOT. Za metody komparativní budou představeni konkurenti. V závěru diplomové práce bude za pomoci dedukce vyhodnoceno postavení firmy na trhu a případné zpracování návrhu na zlepšení.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Firma

Slovo „firma“ původem pochází z latinského slova *firmus*, které lze přeložit jako pevný, či ujednaný. Toto slovo do češtiny zavedl Karel Havlíček Borovský, známý nejen jako český literární buditel, ale i jako prozíravý ekonomický publicista. (Jurečka & kol., 2018, str.130)

Převážná většina nabídek výrobků a služeb je tvořena firmami, které v tomto textu rozumíme podnik ve smyslu mikroekonomické produkční jednotky, nikoli pouze název, pod kterým podnik působí. Neboť dle zákona 89/2012 Sb., se za obchodní firmu považuje jméno, pod kterým je podnikatel vepsán do obchodního rejstříku. Žádný podnikatel nesmí mít více obchodních firem. Tedy dle právního systému České republiky se slovo „firma“ nepoužívá, a nahrazuje ho termín „podnik“. (Jurečka & kol., 2018, str.131, Severová & kolektiv, 2016, str. 7, Eliáš & Marek, 2017, §423)

Podnikatel musí při tvorbě obchodní firmy dodržovat následující pravidla:

- firma nesmí působit klamavě,
- firma musí jasně a určitě odlišovat podnikatele od jiných podnikatelů,
- firma nesmí být zaměnitelná s jinou obchodní firmou. (Eliáš & Marek, 2017, §424, §425)

Firmami (podniky) rozumíme subjekty, které vyrábějí produkty za účelem prodeje. Firma je jak podnikovou organizací lidí a věcných prostředků výroby, tak i tržním subjektem, jenž na trh výrobků a služeb vystupuje jako prodávající výrobků pro spotřebu. Avšak firmy, za účelem zahájení určité výroby, taktéž nakupují výrobní faktory. Vstupují do tržních vztahů na obou trzích, na trh statků a služeb, kde prodávají své výrobky a určují jejich cenu, i na trh výrobních faktorů, kde představují kupující, jenž ovlivňují poptávku po těchto faktorech. (Severová & kol., 2016, str. 7)

Dle Brčáka (2013) lze podniky statisticky členit na:

- nefinanční podniky a korporace,
- finanční instituce a společnosti (centrální banky a pojišťovací instituce),
- vládní sektor ústřední a místní (veřejná správa a obrana, veřejné i některé soukromé školy, zdravotnická nařízení)
- samostatné rolníky, živnostníky apod.
- a nakonec občanská sdružení, spolky a nadace, politické strany

Podle kritérií ekonomické teorie mezi podniky dále patří i jednotlivci, kteří jsou soukromými vlastníky budov, bytů a jiných nemovitostí, jenž je pronajímají nebo užívají pro vlastní potřebu, i když nejsou statisticky vykazováni jako podniky. (Brčák, Sekera, & Svoboda, 2013, str. 17)

### 3.1.1 Cíle firmy

Hlavním cílem účasti podniků na trhu, s výjimkou firem v neziskovém sektoru, je jejich maximalizace zisků. Maximalizace zisku se stala standardním předpokladem, z něhož se vychází v mikroekonomii. Maximalizací zisku lze rozumět jako úsilí firmy o takovou kvalitu, cenu a objem produkce, jenž umožní maximalizovat jejich zisk. Určí se jako rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými výdaji. Zde musí firmy dodržovat „zlaté pravidlo“, které vyjadřuje, že mezní příjmy (MR) se musí rovnat mezním nákladům (MC), aby se zisk v co největší možné míře maximalizoval. (Brčák, Sekera, & Svoboda, 2013, str. 157, Jurečka & kol., 2018, str. 132-133)

O maximalizaci zisku může jít jak v krátkém, tak v dlouhém období. Firmy, které se zaměřují na maximalizaci zisku v dlouhém období bývají často ochotné vzdát se části zisku v současnosti ve prospěch dlouhodobého růstu firmy. Někteří ekonomové sahají k argumentům připomínajícím Darwinovu biologickou teorii o přirozeném výběru a přežívání nejschopnějších. Firmy maximalizující zisk, mají růst rychleji než firmy, které zisk nemaximalizují a tím se jejich podíl na trhu postupně snižuje až k zániku. Ekonomické prostředí tak samo selektuje maximalizátory zisku, jakožto nejschopnější podniky a eliminuje tím ostatní. (Jurečka & kol., 2018, str. 133)

Ovšem cílem firmy nemusí být vždy maximalizace zisku, neboť důležitý faktor je také postavení firmy v tržní struktuře odvětví. Chování některých firem může napovídat, že maximalizace zisku není jejich prioritním cílem. Firmy kromě maximalizace zisku ovlivňují i určité charakteristiky jako jsou vlastnictví, organizační struktura, metoda řízení, či měnící se podmínky na trhu. Mezi alternativní cíle lze zařadit dosažení určitého podílu na trhu, nebo výsadního postavení na trhu, tedy jako zisk monopolní. Dále taktéž snaha dlouhodobě přežít na trhu či růst a expanze firmy. Přežití na trhu lze považovat za nejdůležitější alternativní cíl z dlouhodobého hlediska. Je to z toho důvodu, že důsledkem neustále se měnících podmínek na trhu na straně poptávky i konkurence a změn vyvolaných technickým pokrokem nemusí maximalizace krátkodobého zisku znamenat dlouhodobé přežití firmy na trhu. Růst firmy je

cestou k zajištění zisku, zabezpečení jistoty a dlouhodobého přežití firmy. Existuje tedy více alternativních cílů firmy, jenž nemusí být vždy v souladu s maximalizací zisku, a to hlavně v krátkém období. (Brčák, Sekera, & Svoboda, 2013, str. 157, Jurečka & kol., 2018, str. 133)

### 3.1.2 Zisk firmy

Na obecné úrovni lze zisk vymezit jako rozdíl mezi příjmy a náklady firmy. Zisk se považuje za základní cíl podnikání, jak již bylo zmíněno ve výše uvedené kapitole. Od zisku také vychází základní rozhodování o celkové produkci firmy, kdy by měla stanovit takovou strategii, která by při realizovaném výstupu nabývala maximálního zisku. Avšak z pohledu mikroekonomie je zapotřebí definovat dva základní druhy zisku, a to zisk ekonomický a účetní. (Brčák, Sekera, & Svoboda, 2013, str. 148)

**Účetní zisk** se uvádí jako rozdíl mezi celkovým příjmy a explicitními náklady, jakožto náklady peněžní podobě, které firma musí reálně vynaložit na nákup materiálu nebo nájem výrobních faktorů. Účetní zisk vyjadřuje finanční hodnotu, která firmě zbude na bankovních účtech či v pokladně, po uhrazení všech explicitních nákladů. Dále se klasifikuje čistý zisk, který prošel fází zdanění. Tímto ziskem firma reálně disponuje a může jej využít pro další investice. (Brčák, Sekera, & Svoboda, 2013, str. 148)

$$\text{Účetní zisk} = \text{celkové příjmy (TR)} - \text{explicitní náklady}$$

**Ekonomický zisk** představuje ukazatel, kterým lze zjistit, zda vynaložené výrobní faktory jsou zhodnoceny více, než by tomu bylo například v jiném odvětví. Tento ukazatel zjistíme odečtením implicitních nákladů neboli „náklady obětované příležitosti“ od účetního zisku. Jedná se o náklady, které plynou z možnosti využít své výrobní faktory jiným způsobem, a firma je reálně neplatí. Tedy do celkových nákladů zahrnujeme explicitní náklady a náklady implicitní. Pokud firma disponuje nulovým ekonomickým ziskem, neznamená to, že musí být i účetní zisk nulový.

Nulový ekonomický zisk znamená, že podnik bude realizovat stejný účetní zisk i v případě přechodu společnosti na jiný trh, který je pro společnost další nejlepší možnost. (Brčák, Sekera, & Svoboda, 2013, str. 148-149)

$$\text{Ekonomický zisk} = \text{celkové příjmy (TR)} - \text{celkové náklady (TC)}$$

## **Zisk v krátkém a dlouhém období**

Krátké období je období, ve kterém je počet firem na trhu konstantní. Firmy v krátkém období disponují minimálně jedním fixním vstupem a zároveň nesmí opustit odvětví, ve kterém právě vytváří činnost, avšak mohou pozastavit výrobu. Poněvadž i v případě, že firma nebude nic produkovat, bude muset uhradit fixní náklady. V krátkém období je cílem firmy realizovat zisk, nebo v horším případě minimalizování ztráty, kdy si musí vybrat, zda bude pokračovat v produkci nebo zastaví činnost. (Brčák, Sekera, & Svoboda, 2013, str. 150)

Vše závisí na výši celkových příjmů, neboť období je příliš krátké na to, aby v něm bylo možno uvádět do provozu další výrobní zařízení. Jestliže firma realizuje vyšší celkové příjmy, než kolik činí variabilní náklady, pak část těchto příjmů je použita na pokrytí fixních nákladů. V tomto momentě by firma měla vyšší ztrátu, kdyby činnost zastavila, než kdyby v ní pokračovala. V případě zastavení činnosti jsou celkové příjmy a variabilní náklady nulové a ztráta je ve výši fixních nákladů. Jsou-li tedy celkové příjmy vyšší nebo rovné variabilním nákladům, firma bude pokračovat ve výrobě. A pokud jsou celkové příjmy nižší než variabilní náklady, firma nebude pokračovat ve výrobě. (Brčák, Sekera, & Svoboda, 2013, str. 150)

Dlouhé období je období, ve kterém počet firem na trhu není konstantní a může se měnit. V dlouhém období existují pouze variabilní náklady a firmy na trh přicházejí i odcházejí v závislosti na jejich výsledcích. Firma bude na trhu působit pouze v případě, kdy její celkové příjmy pokryjí alespoň celkové náklady. V případě, že firma bude realizovat ekonomickou ztrátu, při nižších příjmech nedostatečných k pokrytí variabilní nákladů, nebude chtít na trhu dlouhodobě setrvat. (Brčák, Sekera, & Svoboda, 2013, str. 151)

Jestliže firmy v některém z odvětví začnou realizovat kladný ekonomický zisk, lze téměř s jistotou očekávat příliv nových firem. Následně postupně dojde k poklesu tržní ceny a ke snížení ekonomického zisku na nulu. Pakliže by zisk krátkodobě klesl pod nulu, došlo by k odlivu firem, tím k navýšení tržní ceny a ekonomický zisk opět dosáhne nulové hodnoty. Lze tedy konstatovat, že ekonomický zisk firmy je v dlouhém období nulový. Při existenci bariér vstupu a výstupu z odvětví, může firma realizovat kladný ekonomický zisk i v dlouhém období. (Brčák, Sekera, & Svoboda, 2013, str. 152)



### **3.1.3 Strategické zaměření podniku**

Strategické řízení firmy je dynamický proces tvorby a využití rozvojových záměrů. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje. A prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu. (Jakubíková, 2013, str. 16)

Vize a mise se v odborné literatuře nazývají premise, neboť stojí na počátku strategického řídicího procesu. Vize, které představují soubor specifických ideálů a priorit firmy, znamenají pro podnik obraz její úspěšné budoucnosti. Jsou formulovány buď vlastníky podniku, nebo vrcholovými manažery v delším časovém horizontu. Vize musí být jasně formulovaná, měla by vyjasnit obecný záměr, dále realistická a komunikovatelná. Mise představuje hlavní důvod existence organizace, která by měla být ve shodě jak s vnějším, tak s vnitřním prostředím. Jedná se o vysvětlení smyslu, účelu podnikání a prohlášení čeho si firma přeje dosáhnout. (Jakubíková, 2013, str. 19-21)

Z premise následně vycházejí cíle podniku, které informují o tom, čeho chce podnik dosáhnout v dlouhodobém i krátkodobém horizontu. Strategické cíle jsou orientovány do funkcionálních oblastí, jako je růst, výroby, finance apod. Podnikový cíl je žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo. Zahrnují místo organizace v jejím prostředí, koordinují rozhodnutí či stanovují standardy pro hodnocení výkonu společnosti a jsou měřitelné příslušnými kvantitativními a kvalitativními ukazateli. Klasifikují se podle pořadí jejich významu, podle velikosti, dle časového hlediska, vztahu mezi nimi a obsahu. Cíle lze vyznačovat určitými znaky shrnuté pod pravidlem SMART, z anglického překladu „chytré“. Každý z cílů by měl splňovat všechny vlastnosti, které slovo SMART z počátečních čísel specifikuje. Jedná se o tyto požadavky: specifický, měřitelný v jednotkách, akceptovaný, reálně dosažitelný a sledovatelný za určité časové období. (Jakubíková, 2013, str. 25-27)

## **3.2 Trh**

Trh je označení prostoru, kde dochází k výměně produkčních činností. Trh představuje obchod mezi dvěma subjekty (lidé, firmy, organizace), ale až pokud trh tvoří minimálně tři subjekty, je možné říci, že se jedná o konkurenci. Na trhu se setkává nabídka s poptávkou neboli nakupující a prodávající, aby prostřednictvím peněz směnily své výrobky a služby, jež jsou označovány jako zboží. (Severová & kol., 2016, str. 6)

Při výrobě statků jsou využívány výrobní faktory, které nejčastěji v ekonomické teorii představují půda, práce a kapitál. Vedle těchto základních výrobních faktorů jsou uváděny také další faktory, jako jsou například úroveň vzdělání, úroveň technologie, přírodní a surovinové zdroje. (Brčák, Sekera, & Svoboda, 2013)

S nedostatkem výrobních faktorů, ať už přírodních zdrojů, práce či výrobního zařízení, je evidentní, že není možné produkovat všechno, co bychom si přáli. Pokud se rozhodneme zvýšit produkci jednoho výrobku nebo služby v podmínkách omezeného množství, tak musíme snížit produkci jiného výrobku nebo služby. Proto existují základní ekonomické otázky:

1. Co vyrábět a v jakém množství?

- odpovědí na tuto otázku, bude rozhodnutí, na který výrobek se zaměřit, především z pohledu poptávaného zboží

2. Jak vyrábět?

- v rámci této otázky se musí firmy rozhodnout, jaké výrobní faktory a jaké technologie k produkci výrobků a služeb použijí, s čímž začíná soutěž mezi firmami, rozhoduje se o tom, v jaké kvalitě a na jaké úrovni budou vyrábět

3. Pro koho vyrábět?

- poslední otázka se týká problému, jak budou výrobky a služby rozděleny mezi jednotlivé členy společnosti (Jurečka & kol., 2018, str. 50)

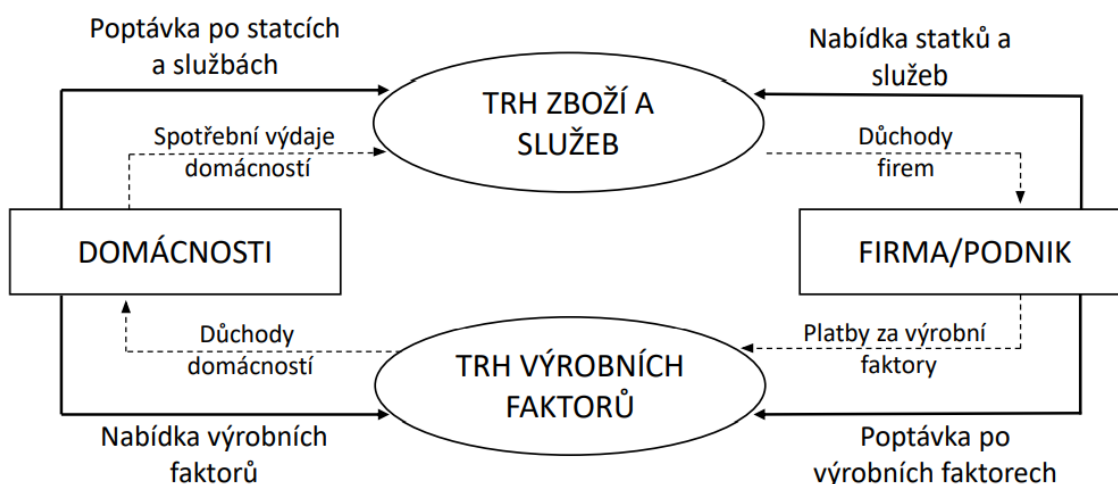
## Tržní subjekty

- Domácnosti jsou subjekty, které přicházejí na trh v obou směrech, tzn. jako prodávající i kupující. Domácnosti jsou považována za rozhodující ekonomický subjekt na trhu, jsou brány jako jednotka. Rozhodnutí domácností o nákupu jsou zásadní pro to, co budou firmy vyrábět. Na trhu statků vystupují domácnosti na straně poptávky, a nakupují zboží a služby. A na straně nabídky vystupují na trhu výrobních faktorů, tj. práce, půdy a kapitálových statků, které prodávají, neboť jsou vlastníky výrobních faktorů. Z vlastnictví výrobních faktorů plynou domácnostem z podniků důchody. (Brčák, Sekera, & Svoboda, 2013, str. 16)
- Podniky jsou subjekty, které používají výrobní faktory k výrobě produktů za účelem prodeje. Na trhu statků a služeb vystupují jako prodávající, představující nabídku svých výrobků a služeb za účelem zisku peněz. A na trhu výrobních faktorů pak jako

nakupující, představující poptávku po výrobních faktorech. (Brčák, Sekera, & Svoboda, 2013, str. 16)

- Stát je specifický a důležitý subjekt na trhu, který stejně jako domácnosti a firmy vstupuje na trh v roli prodávajícího i kupujícího. Stát vstupuje na trh s cílem ovlivnit tento trh, odstranit některé jeho negativní dopady na ekonomiku a aktivně působit na trhu, přičemž jsou významné i státní nákupy statků a zadávání státních zakázek. V roli prodávajícího vystupuje prostřednictvím státních podniků a v roli kupujícího prostřednictvím veřejných zakázek, státních institucí a zákonodárství. (Brčák, Sekera, & Svoboda, 2013, str. 17)

**Schéma 1: Firma a tržní mechanismus**

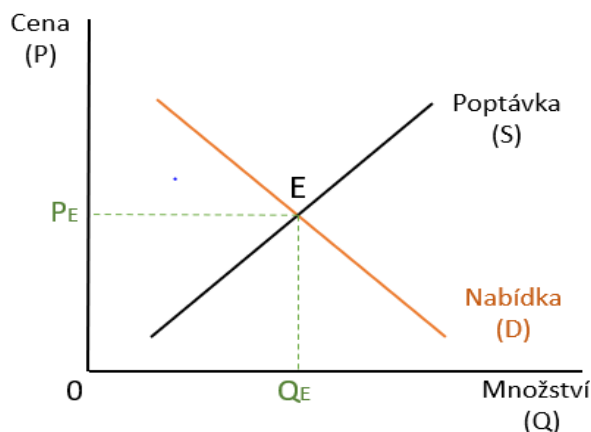


*Zdroj: Vlastní zpracování dle Severová a kol., 2016*

Tržní mechanismus je v zásadě zkoordinování nabídky a poptávky na základě změn ceny. Je možné jej vyjádřit jako souhrn ekonomických procesů, které vedou ke vzájemné koordinaci relativně nezávislých rozhodnutí o výrobě a spotřebě. Ceny jsou zde základním nositelem informace. (Severová & kol., 2016, str. 8)

Tržní mechanismus taktéž směřuje k dosažení tržní rovnováhy (E). Za tržní rovnováhy se nabídka (D) rovná poptávce (S), čímž vzniká rovnovážná cena ( $P_E$ ) a rovnovážné množství ( $Q_E$ ). Rovnovážná cena je cena, při které je poptávané množství stejné množství nabízenému. (Jurečka & kol., 2018, str. 70-71)

**Graf 1: Rovnováha na trhu**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle Jurečka a kol., 2018*

### 3.3 Služby

Odvětví služeb je možné najít všude, neboť má mnoho podob. V oblasti státního sektoru se jedná o soudy, úřady, nemocnice, vojenské služby, policejní a požární stanice, školy a mnoho dalších. Do soukromých neziskových sektorů se pak řadí muzea, kostely, nadace, charity vysoké školy a do podnikatelského sektoru pak aerolinie, banky, pojišťovací služby, hotely, instalátorské služby, realitní agentury atd. (Kotler & Keller, 2013, str. 394)

Službou se rozumí jakýkoliv akt nebo výkon, který jedna strana poskytuje druhé straně, je svojí podstatou nehmátelný a nezakládá žádná vlastnická práva. Zároveň její produkce může být vázána na fyzický výrobek. (Kotler & Keller, 2013, str. 394)

#### Vlastnosti služeb

Podobu služeb významně vystihují jejich čtyři hlavní vlastnosti – nehmátelnost, neoddělitelnost, proměnlivost a pomíjivost, jež je odlišují od fyzických výrobků.

- Nehmátelnost
  - služby není možné prohlédnout, ochutnat, očíhat, ani poslechnout, před tím, než je spotřebitel pořídí
  - zákazníci si tvoří předpoklady kvality služby od místa, kde je služba poskytována, lidí, jakožto spokojených zákazníků, zaměstnanců poskytujících danou službu, od vybavení, které by mělo být moderní, propagačních materiálů, recenzí a cen

- Neoddělitelnost
  - služby obvykle bývají vyráběny a spotřebovávány současně
  - na výsledek poskytnuté služby má vliv poskytovatel i zákazník; tam, kde klient výrazně upřednostňuje konkrétního poskytovatele, může ten zvyšovat ceny a volit komu svůj čas věnuje
- Proměnlivost
  - služby jsou velice proměnlivé, jelikož kvalita služeb závisí na tom, kdo je poskytuje, kdy, kde a komu
  - firmy provádějí tři kroky pro zvýšení kontroly kvality
    - investice do kvalitního školení zaměstnanců
    - standardizace procesu poskytování služeb jednotně
    - sledování spokojenosti zákazníků pomocí přání a stížností
- Pomíjivost
  - služby nelze skladovat, proto může dojít k jejich nestálosti, kdy poptávka začne kolísat
  - pomíjivost je důvodem, proč si za některé služby firma nechává zaplatit předem, například pokud zákazník zruší pobyt, či montáž kuchyně, propadne mu předem placená záloha
  - správné služby musí být k dispozici správným zákazníkům na správných místech ve správných časech a za ty správné ceny maximalizující zisk (Kotler & Keller, 2013, str. 396-398)

### 3.3.1 Kategorie služeb

V současné době téměř každá firma mezi své výrobky zahrnuje i služby. Služby mohou být více či méně důležitou součástí celkové nabídky, a tím podstatným prvkem pro fungování firmy. Z tohoto hlediska rozlišujeme pět kategorií nabídek:

- *Ryze hmotné zboží* – hmatatelné zboží, bez doprovodných služeb jako je mýdlo, pasta, sůl nebo chleba
- *Hmotné zboží s doprovodnými službami* – hmotný výrobek, doplněn jednou či více službami, zahrnující technicky vyspělejší výrobky, jako jsou auta, počítače, nebo telefony

- *Hybrid* – výrobky a služby zastávají stejně důležitou roli, například nabídky typu jídla v restauracích
- *Dominantní služba s doprovodným menším zbožím a službami* – předpokladem uskutečnění nabídky je kapitálově náročný výrobek, avšak primární položkou je služba výrobkem poskytovaná s dodatečnými službami nebo podpurným zbožím, například let letadlem
- *Ryzí služba* – výrazná nehmatatelná služba, například masáž (Kotler & Keller, 2013, str. 395)

### 3.3.2 Diferenciace služeb

Zákazníci, kteří vnímají službu jako vysoce homogenní, se tak o samotného poskytovatele zajímají méně než o cenu služby. Poskytovatelé služeb tak cenovou konkurenci řeší dosažením odlišností služeb od konkurence pomocí primárních (to co zákazník očekává) a sekundárních (to co může poskytovatel nabídnout navíc – snídaně k ubytování) vlastností služeb a neustálým diferencováním své značky a image. Symbol firmy musí být něčím výjimečným, výstižným a zajímavým. (Kotler & Keller, 2013, str. 407)

Největším problémem je skutečnost, že většina těchto řešení v podobě nabídek služeb a inovací je snadno napodobitelná, a stávají se tak krátkodobým řešením. Ovšem i tak platí, že firma, která inovace provádí pravidelně, postupně získává dočasnou konkurenční výhodu nad svými konkurenty. (Kotler & Keller, 2013, str. 407)

Firma poskytující služby se může odlišit od ostatních ve chvíli, kdy firma bude mít kvalifikovanější, empatičtější a spolehlivější personál, který přichází do styku se zákazníky. Také tím, že firma bude schopna vytvořit lepší fyzické prostředí, ve kterém je služba poskytována, čímž nedojde k nepohodlí zákazníka. Jednou z dalších možností difference, je nabízet dlouhodobě služby s vyšší kvalitou než konkurenti. Kvalitní služby jsou výsledkem efektivního využívání inovací a technologií. (Kotler & Keller, 2013, str. 411-412)

Cílem těchto změn je, aby zákazník měl pocit, že obdržel vyšší kvalitu služeb (z jakéhokoliv pohledu) než očekával. Zákazníci si vytvářejí svá očekávání na základě minulých zkušeností, recenzí od ostatních zákazníků a reklam. Po zhodnocení těchto informací si vybírají firmu, od které si nechají službu poskytnout. Na konci pak dochází k porovnání očekávání s realitou. Pokud bude realita lepší než očekávání, zákazník se bude pravděpodobně vracet, v opačném případě pak zákazník nebude mít nadále zájem o tyto

služby od téhož dodavatele. Spokojenost zákazníka nastává tehdy, pokud dostane to, co chce, kdy to chce a jak to chce. (Kotler & Keller, 2013, str. 411)

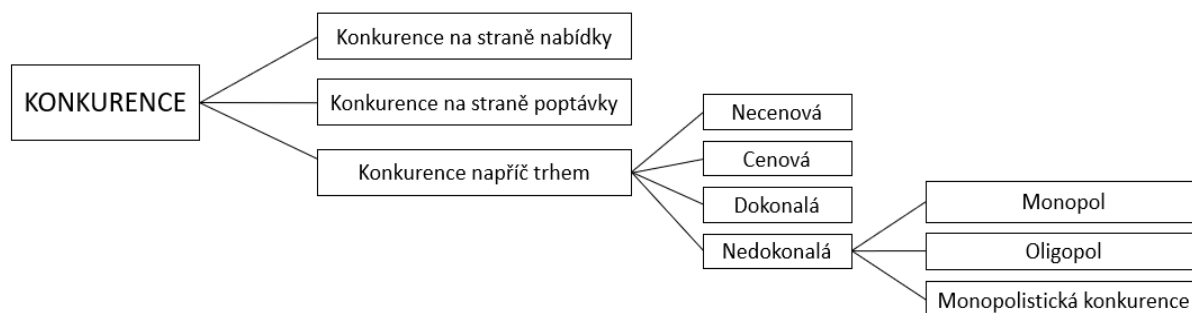
### 3.4 Konkurence

Konkurence se stala nedílným prvkem tržního hospodářství, bez kterého by ekonomika nemohla ani správně fungovat, protože právě konkurence vyvolává tlak jak na nabízejícího, tak na prodávajícího, kteří následně formují trh. Při konkurenci se jedna firma snaží dosáhnout stejných hodnot a cílů jako firma druhá. A poněvadž v praxi není možné dosáhnout dokonalé konkurence, lze na konkurenci pohlížet jako na podnikatelského rivala. Konkurenci je tedy možno chápat jako vzájemné soupeření mezi jednotlivými subjekty se záměrem něčeho dosáhnout. (Brčák, Sekera, & Svoboda, 2013, str. 186)

Bude-li tato definice aplikována na podmínky teorie firmy, je možné říci, že konkurence znamená soutěž mezi jednotlivými firmami za účelem maximalizace zisku. Lze to zaznamenat na případu, kdy jednotlivé firmy ve snaze získat zákazníka, nabízejí různé druhy slev. (Brčák, Sekera, & Svoboda, 2013, str. 186)

Jakmile firma zaznamená, že na trhu nějakého výrobku či služby působí jeden nebo více konkurentů, je zapotřebí zhodnotit tržní sílu těchto firem. Avšak situace, může být složitější, neboť o konkurenci v odvětví a její intenzitě nesvědčí pouze počet firem na trhu reálně již působících, ale také „existence“ potenciální konkurence. Na potenciální konkurenci zde lze pohlížet jako na konkurenci, která je vysoce pravděpodobná a věrohodná. Vzniká tam, kde neexistují závažnější překážky pro vstup nových firem do odvětví i pro jejich odchod z odvětví, a také kde meziodvětvové přesuny jsou jen minimálně nákladné. Tím, že potencionální konkurence ovlivňuje jednání firem, tak může podstatně ovlivnit nebo i zcela změnit danou strukturu odvětví. (Jurečka & kol., 2018, str. 186)

**Schéma 2: Schéma konkurence**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle Severová a kol., 2016*

### **Konkurence na straně nabídky**

Konkurence nabízejících vzniká v momentě, kdy se na trhu vyskytuje přebytek zboží. Vstupují do něj výrobci, kteří se snaží zaujmout výhodné postavení na trhu, pomocí prodeje svých výrobků v co největším množství za co nejvýhodnějších podmínek. Prodávající se snaží dostat své konkurenty do horšího postavení minimalizací zisku konkurence a eliminací jejich vlivu na potenciaální zákazníky. K tomu se v praxi užívá kombinace cenové konkurence, kam se řadí například zlevňování výrobků a necenové konkurence, která zahrnuje více metod k získání zákazníků, jako jsou reklama, obalová technika, či kvalita. (Severová & kol., 2016, str. 23)

### **Konkurence na straně poptávky**

Konkurence na straně poptávky je protipól předchozí konkurence. Jedná se zde o střed mezi poptávajícími, kteří chtějí uspokojit své potřeby v nejvyšší míře za co nejnižší náklady. Základní cíl spotřebitele je pořízení co největšího množství zboží za co nejlevnější cenu, někdy i na úkor ostatních spotřebitelů. Vzdělá-li tato konkurence, mohou nabízející zvýšit cenu zboží. (Severová & kol., 2016, str. 23)

### **Konkurence napříč trhem**

Konkurence napříč trhem je charakterizovaná jako konkurence mezi nabídkou a poptávkou. Tento druh konkurence spočívá ve vzájemném přizpůsobování se cílům ekonomických subjektů působících na straně nabídky a poptávky. Prodávající se primárně snaží maximalizovat zisk při prodeji svých výrobků. Spotřebitelé zas chtějí uspokojit své potřeby zbožím za co nejnižší cenu. Místo kde se tato poptávka a nabídka protnou se nazývá rovnováha, rovnovážná cena a rovnovážné množství. Rovnováha vede k uspokojení cílů pro obě strany. (Severová & kol., 2016, str. 22)

### **Cenová a necenová konkurence**

U cenové konkurence hraje velkou roli rozdíly ve výrobních nákladech, zatímco u necenové konkurence se týká spíše kvality produktu, včetně energetické náročnosti, dostupnosti servisu, ekologických charakteristik. K necenové tržní konkurenci se řadí také reklamy a nejrůznější psychologické nástroje související s prodejem. U cenové konkurence se jedná



především o snižování cen s cílem nejlepšího postavení na trhu, i s přihlédnutím k možnému ušlému zisku. (Jurečka & kolektiv, 2018, str. 185-186)

### **3.4.1 Konkurenceschopnost**

Konkurenceschopnost se v současné ekonomické teorii opírá o koncepty, které definují jejich schopnost cenově konkurovat nebo přežít v mezinárodním prostředí. (Ochotnický & Kiselřáková, 2019, str. 13)

Dle Brčáka, 2016 je podnik považován za konkurenceschopný v momentě, kdy je schopen se udržet na trhu a pokud možno zvyšovat nadále svůj tržní podíl. Také musí být schopen plnit své závazky vůči svému okolí, což zahrnuje platit svým zaměstnancům mzdu, akcionářům vyplácet dividendy, včas platit faktury dodavatelům, odvádět daně, a schopnost splácet úvěry. Naopak pokud podnik není schopen plnit své finanční závazky a nabízet na trhu takové statky a služby, které by byl spotřebitel ochoten kupovat, stává se nekonkurenceschopný. (Brčák, Sekera, & Svoboda, 2013, str. 168)

Za základní zdroje konkurenceschopnosti je považována cenová konkurence a konkurence kvalitou (necenová konkurence). Dalším zdrojem konkurenceschopnosti je postavení podniku na trhu a jeho schopnost ovlivňovat podmínky, za nichž své produkty nabízí. (Brčák, Sekera, & Svoboda, 2013, str. 168)

Konkurenceschopnost je výsledkem působení konkurenčních sil a konkurenčního prostředí. Konkurenční prostředí je definováno jako prostor, kde probíhá vzájemné působení dvou subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejné nebo podobné metody k jejich dosažení. V ekonomickém pojetí konkurenční prostředí vytváří umělé mantinely hřiště, kde soutěží podnikatelské subjekty s maximální vytrvalostí o dosažení co nejvyšší efektivity a úspěšnosti při realizaci ekonomických a obchodních operací, směřujících k dosažení zisku a uspokojení podnikatelských aktivit. Konkurenční síla je pak výslednicí faktorů, určujících konkurenceschopnost konkurenta. (Čichovský, 2002, str. 11-12)

### **3.4.2 Konkurenční strategie**

Každá firma vstupující do soutěže v určitém odvětví má svou vlastní konkurenční strategii, která by se mohla vyvíjet explicitně prostřednictvím plánovaného procesu nebo implicitně, nepřímo, pomocí činností různých funkčních oddělení firmy. (Porter, 1993, str. VIII)

Vypracování vlastní konkurenční strategie v podstatě znamená vypracování širších zásad určujících, jak podnik bude konkurovat, jaké bude mít cíle a jaká opatření budou nezbytná k dosažení těchto cílů. Na obrázku číslo 4 je vidět, že konkurenční strategie je kombinací cílů, o jejichž naplnění firma usiluje a opatření, která vedou k jejich dosažení. Různé firmy mohou nazývat některé ze znázorněných pojmů jinak, ovšem základní význam těchto slov je stejný, neboť strategie spočívá v rozdílu mezi cíli a opatřeními. Schéma níže je pomůckou pro vyjádření klíčových aspektů konkurenční strategie firmy, kdy ve středovém náboji kola jsou cíle firmy, které jsou širším vymezením toho, jak chce firma konkurovat, a jejich specifických ekonomických a neekonomických záměrů. Na vnější straně kola jsou pak ramena, která představují klíčové operační prostředky, jejichž pomocí firma usiluje o dosažení svých cílů. Tato ramena mohou významně ovlivňovat chování firmy. (Porter, 1993, str. IX)

**Schéma 3: Kolo konkurenční strategie**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle Porter, 1993*

### 3.4.2.1 Základní konkurenční strategie

Všeobecně existují tři potenciálně úspěšné obecné strategické přístupy k lepšímu výkonu firmy. Buď se firma dostane do pozice, kdy má ve svém oboru nejnižší náklady nebo se

firma snaží svůj výrobek nějakou formou diferencovat. Poslední konkurenční strategií je soustředění pozornosti na konkrétní část zákazníků či konkrétní trh. Někdy se firmy mohou rozhodnout pro sledování více než jednoho z uvedených přístupů, ačkoli je to zřídka možná. (Porter, 1993, str. 35)

### **Prvenství v celkových nákladech**

V této strategii je důležité věnovat značnou pozornost kontrole nákladů v manažerské sféře. Jakmile firma dosáhne nízkých nákladů, při neměnné standardní kvalitě služby, přinese jí to nadprůměrný zisk v jejím odvětví. Této strategii firma dosahuje prostřednictvím zkušeností a zavedením výkonných výrobních zařízení, přísným sledováním přímých a režijních nákladů, vyhýbáním se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizováním nákladů v oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej a reklama. Nízké náklady firmě taktéž poskytují ochranu před soupeřením konkurentů. Aby se mohla firma do této strategie dostat, musí získat veliký podíl na trhu nebo jiné přednosti, které by firmu určitým způsobem zvýhodnily, jako například vlastní zdroj surovin. (Porter, 1993, str. 35-36)

### **Diferenciace**

Druhou obecnou strategií je odlišování produktu nebo služeb nabízených firmou. Podstatou diferenciací je vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné a výjimečné, a to například designem nebo image dané značky, technologiemi, zákaznickým servisem, prodejní sítí. Ideální je odlišovat se ve více sférách najednou (kvalita, dostupnost, cena, design). U strategie diferenciací nejsou náklady jejím hlavním cílem, zároveň však tato strategie neumožňuje firmě náklady ignorovat. Pokud se firmě podaří strategii diferenciací dosáhnout, získá tím nadprůměrné výnosy v odvětví, neboť tato strategie vytváří dobrou pozici pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami, které jsou charakterizovány níže. Ochrana proti konkurenčnímu soupeření se vytváří na základě věrnosti zákazníků k ověřené dané značce, čímž jsou méně citliví vůči cenám. Firma tak neztrácí svou popularitu a zároveň může snižovat úsilí o postavení nízkých nákladů. Dosažení diferenciací produkce, a tím vytváření dojmů exkluzivity, někdy brání v získání velkého podílu na trhu. (Porter, 1994, str. 37-38)

### **Soustředění pozornosti**

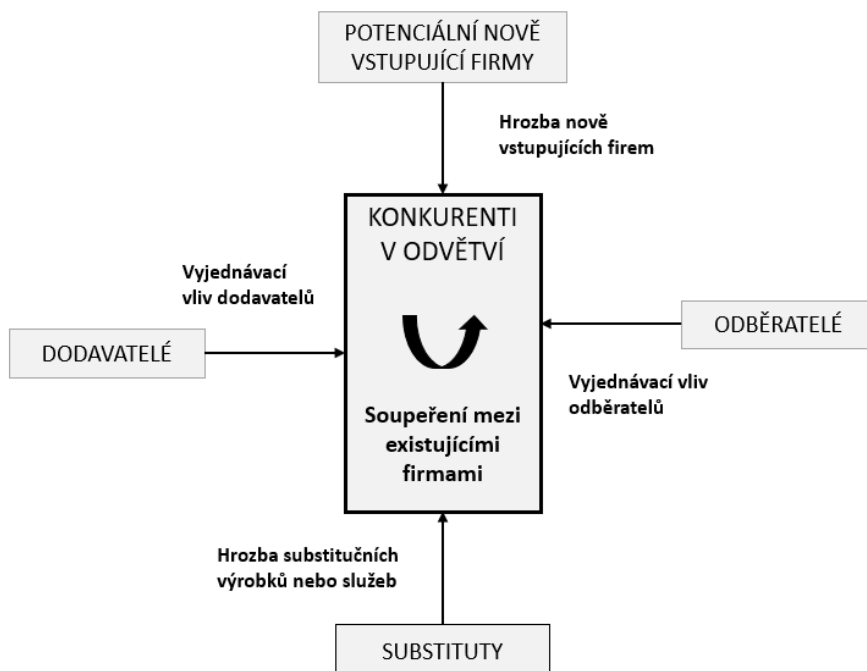
Tato strategie je založena na principu vyhovět dobře zvolenému objektu a věnovat mu veškerá funkční opatření. Soustředěná pozornost se může zaměřit na konkrétní skupiny odběratelů neboli zákazníků, dále na segment výrobní řady nebo geograficky odlišný trh. Základem je uspokojit potřeby zvoleného segmentu, tím že firma bude soustředit na jeho potřeby. Následným výsledkem je dosažení diferenciací nebo prvenství celkových nákladů, v lepším případě dosáhnout obojího. (Porter, 1994, str. 38-39)

#### **3.4.2.2 Konkurenční síly**

Podstatou formulování konkurenční strategie je analyzování prostředí, ve kterém se firma nachází. Úroveň konkurence odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, které názorně objasňuje obrázek č. 5 - Porterův model pěti sil níže. Model je složen z faktorů, které působí na firmy a ovlivňují jejich ziskovost v odvětví. Souhrnné působení pěti sil (stávající konkurence, nová konkurence, vyjednávací vliv odběratelů a dodavatelů a substituční výrobky) určuje potenciál konečného zisku v odvětví z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaných financí. Z modelu vyplývá, že velká konkurence a rivalita mezi podniky představuje hrozby, omezující zvyšování cen a navyšování substitutů. Působící síla nebo síly získávající převahu se stávají rozhodujícími z hlediska formulování strategie. (Porter, 1994, str. 3-5)

*„Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.“* (Porter, 1994, str. 4)

#### Schéma 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle Porter, 1994

#### Vliv odběratelů

Nikdo není schopen předvídat s jistotou chování odběratele neboli zákazníka a následně jeho reakci v konkrétní situaci. Zákazníci mohou firmám způsobit ztrátu potenciálního zisku, proto loajálnost zákazníků je pro firmu velmi důležitá. Vliv odběratelů vyvolává rivalitu mezi firmami, při které zápasí o získání daného zákazníka. (Jakubíková, 2013, str. 104-105)

#### Vliv dodavatelů

Dá se říci, že úspěch firmy do velké míry záleží na dodavatelích. Je velmi důležité, aby firma při výběru vhodného dodavatele, byla ostražitá a stanovila si kritéria, podle kterých je bude hodnotit. Firmy obvykle při stanovení kritérií zajímá postavení dodavatelů na trhu, spolehlivost dodávek, úroveň kvality, zkušenosti, certifikace, technologická pružnost, a především ceny. Neboť dodavatelé z pohledu cen mohou působit jako hrozba, vedoucí k poklesu zisku, když dodavatelé dokáží zvyšovat ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. (Jakubíková, 2013, str. 104)

### **Substituční (podobné) produkty**

Tyto výrobky vždy ohrožují stávající výrobce, neboť je to produkt, který je vyráběn ve stejném odvětví a slouží i ke stejným potřebám. Tyto výrobky tedy funkčně nahrazují jiný výrobky. Nebezpečí se zvyšuje, kdy se substitut stane zajímavější, ať už v ceně, kvalitě nebo image, a zákazník tak bude jevit zájem o výměnu již používaného výrobku za substitut. (Mikoláš, 2005, str. 70)

### **Stávající konkurenti v odvětví**

Dokonce i podnik se silným postavením na trhu, kde mu nemusí hrozit nebezpečí od nově vstupujících firem, může mít nízké výnosy, jestliže bude čelit silnějšímu výrobcí levnějších substitutů. Jedná se zde primárně o rivalitu dvou soupeřících firem, které vyrábějí podobné či stejné produkty na určitém trhu a v odvětví. Zároveň se může jednat o intenzivní rivalitu řízenou nesprávnými pravidly či dohodami. (Porter, 1994, str. 6)

### **Potenciálně noví konkurenti**

Pro nově vstupující firmy do odvětví s cílem získat podíl na trhu, existují překážky vstupu s reakcí stávajících účastníků. Noví konkurenti na trhu umožňují stlačování cen nebo růst nákladů, a tím snižování ziskovosti. Proto se podniky snaží vstup nových konkurentů odvrátit pomocí níže popsaných překážek, nazývajíc hrozby vstupu nové konkurence do odvětví. (Porter, 1994, str. 7)

Řadíme sem:

1) Úspory z rozsahu

- podniky musí vstoupit na trh s velkým rozsahem výroby, čímž by museli přijmout nákladové znevýhodnění

2) Diferenciace produktu

- odvětví, která jsou charakterizována významným odlišením výrobků, silným vlivem značky a loajalitou zákazníků, nutí nově vstupující firmy k vysokým výdajům na překonání existující loajality zákazníků

3) Kapitálová náročnost

- nutnost investice velké finanční částky, která nemusí být vždy návratná

- 4) Přechodové náklady
  - jedná se o jednorázové náklady, jež musí vynaložit kupující, přecházející od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného dodavatele, například nákup doplňkového zařízení
- 5) Přístup k distribučním kanálům
  - distribuční kanály jsou většinou limitované nebo těsně spjaté s existujícími výrobci, což může nové konkurenty značně omezit
- 6) Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu
  - podniky již usazené v odvětví mohou mít takové zvýhodnění v nákladech, jehož nemohou dosáhnout potenciální nově vstupující firmy, například v podobě přístupu k surovinám, výhodného umístění nebo vlastnických práv k výrobním postupům (Porter, 1994, str. 7-11)

### 3.5 Typy konkurenčního prostředí, v nichž konkrétní firma podniká

V jednotlivých odvětví ekonomiky existují různé formy konkurence mezi firmami v závislosti na míře, do jaké mohou jednotlivé firmy ovlivnit fungování konkrétního komoditního trhu. Rozlišujeme dva základní protipóly konkurenčního prostředí, a to dokonalou konkurenci a nedokonalou konkurenci. Následující obrázek pod číslem 6 klasifikuje podmínky existence jednotlivých forem konkurence. (Severová & kol., 2016, str. 19)

**Tabulka 1: Formy konkurence/Typy tržních struktur**

Typ		Počet firem	Charakteristika produktu	Vliv firmy na cenu	Vstup do odvětví
<b>DOKONALÁ KONKURENCE</b>		velký počet malých firem	homogenní (stejnorodý)	žádný	volný
<b>NEDOKONALÁ KONKURENCE</b>	<i>Oligopol</i>	malý počet firem s výrazným tržním	v různé míře diferencovaný	částečný	částečné bariéry vstupu
	<i>Monopolistická konkurence</i>	velký počet malých firem	diferencovaný	částečný	volný
	<i>Monopol</i>	jedna	specifický (bez blízkých substitutů)	silný	uzavřený

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Jurečka a kol., 2018*

Velice záleží na tom, zda v odvětví, jehož je firma součástí, působí malý, či velký počet prodávajících firem. Zda jednotlivě tyto firmy mají nebo nemají velký vliv na utváření

tržní ceny a jestli je vstup nových firem do odvětví volný, zatížený nebo uzavřený. (Jurečka & kol., 2018, str. 184)

Základní rozdíl mezi těmito dvěma formami konkurence spočívá v možnosti ovlivnění tržní ceny statků a služeb. Už název dokonalá konkurence naznačuje, že má příznivé podmínky pro vstup velkého množství firem, přičemž cenu trhu pouze pasivně přebírá. Ve formě nedokonalé konkurence naopak hospodaří pouze omezený počet firem a firma zde tržní cenu ovlivnit může, tedy sama ji vytváří. (Brčák, Sekera, & Svoboda, 2013, str. 169)

### **3.5.1 Dokonalá konkurence**

S dokonalou konkurencí se v praxi téměř nesetkáme, protože hlavním předpokladem jsou dokonalé podmínky, naprostá rovnost pro všechny účastníky na trhu. Konkurenční výhodu přináší minimalizace nákladů, se s nahu využívá náklady co nejvíce efektivně. (Severová & kol., 2016, str. 26)

Dokonale konkurenční trh nastává, když žádný ze subjektů působící v odvětví není schopen ovlivnit tržní cenu produktu. Cena je v této konkurenci konstantní. Nemá-li firma žádný vliv na cenu, rozhoduje pouze o tom, jaké množství vyprodukuje a prodá, při ceně, která je dána trhem. (Brčák, Sekera, & Svoboda, 2013, str. 170)

Rysy charakterizující dokonalou konkurenci:

- Všechny produkty, které jsou firmami na trhu nabízeny jsou homogenní neboli stejné. Výrobky se od sebe ničím neliší a jsou od jednotlivých firem stejně dostupné.
- V odvětví působí velký počet subjektů (nakupujících a prodávajících), z nichž žádný není schopen ovlivnit tržní cenu. Poptávka po produkci jedné firmy je dokonale elastická, což vyjadřuje dokonalou citlivost reakce spotřebitelů na změny faktorů ovlivňující poptávku
- Na trhu existuje dokonalá informovanost o produktech a jejich cenách. Pokud by jeden výrobce zdražil své produkty, všichni o tom budou hned vědět.
- Existuje zde volný vstup do odvětví a neexistují žádné překážky pro odchod z odvětví. Tento předpoklad však platí pro dlouhodobé období.



- Všechny výrobní faktory jsou dokonale mobilní, mohou být přesouvány mezi firmami v rámci odvětví i mezi odvětvími. (Jurečka & kol., 2018, str. 188; Brčák, Sekera, & Svoboda, 2013, str. 170-171)

Výše uvedené předpoklady jsou tak silné, že existence takto dokonalého konkurenčního trhu nelze dosáhnout. Jedná se tedy pouze o teoretický model, ačkoli se mohou v některých odvětvích vyskytovat tržní situace, které se určitými svými rysy dokonalé konkurenci blíží. Takovým odvětvím jsou například farmářství, zemědělství, maloobchod, produkce citrusových šťáv. Rozhodnutí jednotlivých farmářů či producentů o změně rozsahu produkce nijak neovlivní tržní cenu, protože její podíl na celkové tržní nabídce je malý. (Jurečka & kol., 2018, str. 188)

### 3.5.2 Nedokonalá konkurence

*„Nedokonalá konkurence představuje obecně situaci, kdy je na trhu alespoň jeden prodávající nebo kupující, který může ovlivnit tržní cenu.“* (Hořejší, Soukupová, Macáková, & Soukup, 2006, str. 281)

Naprostá většina trhů je charakteristická omezeným počtem výrobců, diferencovanými produkty, i když často blízkými či vzdálenými substituty, překážkami spojenými se vstupem na tyto trhy, dále nestejným přístupem výrobců a spotřebitelů k informacím apod. Nedokonalá konkurence může vzniknout jak na straně prodávajícího, tak na straně kupujícího. V rámci nedokonalé konkurence z pohledu nabízejících subjektů rozlišujeme tři typy tržní struktury: monopol, oligopol a monopolistická konkurence. (Hořejší, Soukupová, Macáková, & Soukup, 2006, str. 281)

#### 3.5.2.1 Oligopol

Oligopol vychází z řeckého slova *oligo*, které znamená několik a *poleo*, znamenajíc prodávám. Doslova je možné toto spojení přeložit jako několik prodávajících. Na tomto základě lze oligopolní tržní strukturu charakterizovat jako malý počet výrobců v odvětví, kteří si navzájem konkurují. Nacházejí se zde převážně velké dominantní firmy, ovšem může se zde objevit i skupina menších podniků, působících na relativně izolovaném území. (Jurečka & kol., 2018, str. 231) Ovšem některé modely analyzují i případ, kdy v odvětví působí pouze dvě firmy. Tento případ je nazýván duopol. Jiné modely zvažují neuvedený počet stejně silných firem, kdy vzniká smluvní oligopol doprovázen vzájemnými dohodami mezi soutěžícími, který je znám jako kartel. Další předpokládají, že jedna z firem se nachází

v dominantním postavení, v podobě cenového vůdce. (Hořejší, Soukupová, Macáková, & Soukup, 2006, str. 329)

Z toho, že oligopolní tržní struktura předpokládá činnost pouze několika firem v odvětví, vyplývá že jednotlivé firmy mají poměrně velký tržní podíl na celkové nabídce. Dále zde vzniká poměrně vysoký stupeň vzájemné závislosti jejich rozhodování o cenách, množství a kvalitě produktu a také podmíněnost jejich ekonomického chování a jejich ekonomických výsledků. Změna rozsahu produkce nebo ceny u jedné firmy působí na rivaly v odvětví, neboť ovlivní jejich prodeje a zisky. Proto, uvažuje-li podnik zavedení nového produktu, či zvýšení nebo snížení ceny svého produktu, musí zvažovat pravděpodobný účinek těchto změn na konkurenční firmy v odvětví a jejich pravděpodobnou reakci. (Jurečka & kol., 2018, str. 232)

Oligopolní odvětví se podle charakteru produkce vyskytují ve dvou variantách, kdy se jedná o homogenní oligopol a diferencovaný oligopol. (Jurečka & kol., 2018, str. 232)

### **Homogenní (čistý) oligopol**

Jedná se o typ oligopolu, kdy firmy produkují stejný nebo podobný produkt, zvaný jako homogenní. Jako příklad lze uvést ocel, cement či čpavek, kdy v praxi nebývá příliš velký rozdíl mezi ocelí určitého typu, nebo čpavkem vyrobeným v italské nebo německé chemické firmě. Lze tedy podotknout, že mezi těmito produkty není příliš velký rozdíl, co se vyznačují a vlastnosti týče. Avšak přesto je nelze označit za plně homogenní, protože i zde jsou produkty některých výrobců více preferovány než produkty jiných firem. (Jurečka & kol., 2018, str. 232)

V takovém odvětví vytváří konkurence tendenci k jednotné rovnovážné ceně statku, neboť u tohoto typu oligopolu je zvlášť silná vzájemná závislost firem. Tedy i sebemenší změna ceny jednou z nich ovlivní chování ostatních firem. (Hořejší, Soukupová, Macáková, & Soukup, 2006, str. 239)

### **Diferencovaný oligopol**

U tohoto typu odvětví rozdíly mezi výrobky jednotlivých firem nejsou zpravidla podstatné, jde pouze o blízké substituty. Firmy produkují výrobky, jimiž jsou schopny uspokojit stejné potřeby zákazníka, avšak tyto výrobky nejsou identické a spotřebitelé jsou vnímány odlišně.

Výrobky se mohou převážně lišit cenou, kvalitou nebo provozní spolehlivostí. Důležitou roli hraje také image značky a pověst výrobce. Tento typ oligopolu lze pozorovat u výroby aut, počítačů, cigaret, parfemních výrobků atd. (Jurečka & kolektiv, 2018, str. 232)

### 3.5.2.2 Monopol

Termín monopol vychází z řeckého slova *monos*, které znamená jeden a *polein*, znamenajíc prodávat. Doslova je možné toto spojení přeložit jako jeden prodávající. (Jurečka & kol., 2018, str. 215)

Monopol svojí tržní strukturou je nejvíce vzdálený od podmínek dokonalé konkurence. Monopolní trh je charakterizován přítomností jediného prodávajícího v daném sektoru trhu. Jediný nabízející může v daném okamžiku rozhodovat o výši ceny nebo o velikosti vyráběného produktu, k němuž nejsou blízké substituty. Existence monopolu jako jediného prodávajícího současně znamená neexistenci konkurence. (Hořejší, Soukupová, Macáková, & Soukup, 2006, str. 282)

Hlavní podstatou existence monopolního trhu jsou překážky vstupu do odvětví, určitá firma se prosadí jako jediný prodejce, čímž ostatním firmám vznikají ztížené podmínky. Mezi překážky vstupu dalších firem do odvětví je možné zahrnout například patenty, státní licence a koncese, úspory z rozsahu, jež byly vystvětleny výše v textu, a výlučné ovládní významných vstupů. Ovládní významných vstupů nastává, když daná firma ovládá vstupy nezbytné z hlediska výroby, a tudíž další účastník nemá možnost vstoupit na trh, například vlastnictví nezbytných surovin, minerálních pramenů, úrodné půdy atd. (Brčák, Sekera, & Svoboda, 2013, str. 206)

I když si firma může stanovit množství výrobků, které bude na trhu nabízet a jejich cenu, tak tomu nemůže být na úkor koupěschopnosti zákazníka. To znamená, že z hlediska stanovení ceny nesmí monopol uvažovat lehkomyšlně, ale tak, aby kupující byly ochotni tuto cenu přijmout. (Brčák, Sekera, & Svoboda, 2013, str. 207)

V praxi se na monopol není možné setkat tak často. Především z toho důvodu, že vzniká vysoká pravděpodobnost zneužití dominantního postavení na trhu. V současné době lze jako příklad uvést Českou národní banku, provádějící emisi peněz. (Severová & kol., 2016, str. 35)

### 3.5.2.3 Monopolistická konkurence

Již sám název této konkurence naznačuje že půjde o model obsahující, jak rysy monopolu, tak prvky dokonalé konkurence. Monopolistická konkurence je ze všech forem nedokonalé existence nejbližší konkurenci dokonalé. (Hořejší, Soukupová, Macáková, & Soukup, 2006, str. 313)

V monopolistické konkurenci je produkt nabízený firmami diferencovaný, avšak jednotlivé produkty se liší velmi málo. Diferenciace se netýká pouze produktů, ale taktéž umístění firmy nebo úroveň obsluhy ve službách. Dále se zde vyskytuje větší počet subjektů na trhu, takže jeden výrobce může ovlivnit tržní cenu jen málo. Prodávající jsou zde zpravidla malé a střední firmy. Dalším typickým prvkem pro tento druh konkurence je dobrá informovanost. Kdyby tedy jeden výrobce změnil tržní cenu výrobku, velice rychle by se o tom zákazníci dověděli. Taktéž zde existují jen malé bariéry při vstupu na trh a odchodu z trhu s vyskytující se rizikem. Stupeň, kterým je vnímaná diference produktů je silně ovlivňován působením reklamy a celkovým propagačním působením. (Brčák, Sekera, & Svoboda, 2013, str. 182, Jurečka & kol., 2018, str. 247)

Typickými představiteli této tržní struktury jsou podniky sféry maloobchodů a služeb, mezi které je možné zařadit všechny restaurace v Praze, odvětví cestovních kanceláří, poradenství, kosmetické salóny, či kadeřnictví. Cílem každé firmy v monopolistické konkurenci je odlišit svůj produkt od produktů ostatních firem v odvětví, čímž se více bude přibližovat k monopolu a bude moci navyšovat tržní cenu. Odlišením svého produktu nebo služby nebo nabízením doplňkových služeb jako například servis, montáž či údržba, firma získává své stálé zákazníky, čímž si svým způsobem vytváří svůj relativně samostatný trh, kde poté působí jako monopol. (Brčák, Sekera, & Svoboda, 2013, str. 182, Jurečka & kol., 2018, str. 247)

## 3.6 Situační analýza podniku

Stanovení cílů firmy a vhodný výběr strategií vedoucích k naplnění těchto cílů je jedním z klíčových faktorů celkového úspěchu firmy. Tento krok by měl být ideálně podložen vytvořením situační analýzy. Podstatou situační analýzy je identifikace analýzy a ohodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategií firmy. (Jakubíková, 2013, str. 94)

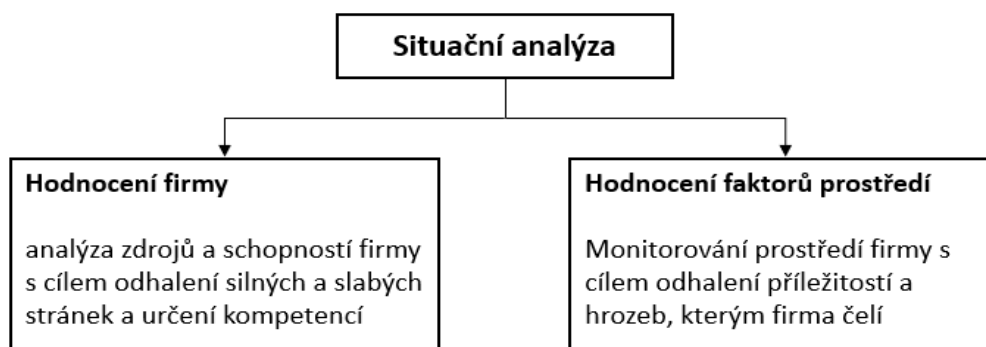
Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího a vnitřního prostředí. Vnější prostředí zahrnuje mikroprostředí a makroprostředí, ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí nebo ovlivňuje její činnost. Vnitřní prostředí firmy pojímá pak kvalitu managementu a zaměstnanců, strategii firmy, finanční situace, vybavenost, umístění, organizační kulturu, image i historii. Zkoumání vnitřního prostředí firmy zahrnuje i její schopnosti výroby tvořit, vyvíjet a nadále inovovat, produkovat je a poté prodávat. (Jakubíková, 2013, str. 94)

**Strategická situační analýza** pojednává komplexní přístup k zachycení podstatných faktorů ovlivňujících činnost firmy ve vzájemných souvislostech. Výsledky této analýzy jsou podkladem pro tvorbu návrhů možných strategií budoucího chování firmy. Se zvyšující se nestabilitou a složitostí prostředí musí strategická situační analýza poskytovat všechny podstatné, relevantní informace ovlivňující fungování trhu, neboť důkladně provedená strategická analýza je předpokladem kvality celého strategického procesu. V opačném případě budou přijatá strategická opatření orientovaná jiným směrem, než by bylo žádoucí. (Jakubíková, 2013, str. 95)

**Marketingová situační analýza** je prvním krokem k přípravě strategického marketingového plánu, který směřuje k volbě cílových trhů a k nalezení reálných a současně náročných marketingových cílů a strategií podniku pro konkrétní trhy. Za pomoci zpracování situační analýzy, marketingoví manažeři získávají potřebné informace pro navržení nových strategií nebo ke změně existující strategie. (Jakubíková, 2013, str. 95)

Hlavním smyslem provádění situačních analýz je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež jsou skrývány ve vnějším prostředí a jsou vhodné pro firmu, a mezi samostatnými zdroji a schopnostmi firmy. (Jakubíková, 2013, str. 94)

**Schéma 5: Situační analýza**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013*

### **3.7 Analýza vnějšího prostředí podniku**

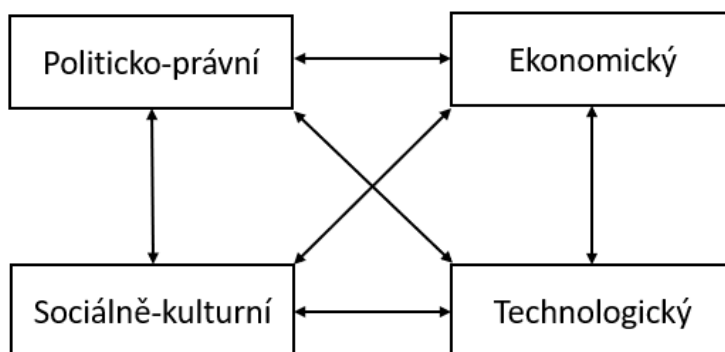
Každý podnikatelský subjekt se nachází v prostředí, které má turbulentní charakter a řídí se principy udržování rovnovážného stavu podnikatelských subjektů s prostředím neboli principy homeostáze. Princip homeostáze je založen na vzájemném ovlivňování a přizpůsobování se, kdy se stejným způsobem chová i vnější prostředí jako celek. Prostředí se do rovnovážného stavu dostává tehdy, je-li v rovnovážném stavu i většina podnikatelských subjektů. (Tichá & Hron, 2003, str. 32)

Vnější prostředí je charakterizováno celou řadou dalších procesů, vazeb, pravidel úrovní poznání, hierarchií hodnot v chování lidí a dalších možných faktorů. Vnější prostředí se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen obtížně ovlivnit. Pro zhodnocení této analýzy lze využít PEST Analýzu. Mikroprostředí, ve kterém firma podniká, zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma naopak může svými aktivitami silně ovlivnit. Pro zhodnocení této analýzy firma využívá Porterův model pěti sil, který jsem definovala již výše pod kapitolou konkurenční síly. (Jakubíková, 2013, str. 99-102)

#### **3.7.1 PEST analýza**

Úkolem PEST analýzy je ohodnocení vlivů působících faktorů globálního prostředí na daný podnik. Jejím cílem je popsat prostředí, ve kterém se podnik v dané situaci nachází. PEST analýza je rozbohem vzájemně souvisejících politicko-právních, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických trendů. Rozšířená verze PESTLE analýza zahrnuje i ekologické vlivy. Z hlediska konkurenceschopnosti podniku je důležité průběžně sledovat vývoj vnějšího prostředí firmy a vybrat ze všech trendů ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité a mají na něj největší vliv. Dále jaké jsou možné účinky těchto trendů a které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější. Komplexní PEST analýza by měla minimalizovat obchodní rizika spojená s daným sektorem a zároveň identifikovat příležitosti ve vnějším tržním prostředí. (Jakubíková, 2013, str. 100-101, Tichá & Hron, 2003, str. 72)

**Schéma 6: Segmenty vnějšího prostředí**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle Tichá & Hron, 2003*

### ***(P) Politicko-právní faktory***

Jedná se o faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád a jejich rozsah působení v jednotlivých úsecích hospodářství. Politicko-právní prostředí vytváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti. Předmětem analýzy je stabilita vlády, regulace zahraničního obchodu, daňová politika, ochrana životního prostředí, monopolní legislativa, fiskální a sociální politika, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, obchodní restrikce či cenová stabilita. (Tichá & Hron, 2003, str. 73, Jakubíková, 2013, str. 100)

### ***(E) Ekonomický faktory***

Tyto faktory souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. Řadí se sem velmi významné kategorie, mezi něž patří hrubý domácí produkt, inflace, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, stav platební bilance státu, dávky státní sociální podpory, fáze ekonomického cyklu (dno, expanze, vrchol, recese), úrokové míry, státní rozpočet, či zahraniční obchod. Ekonomické faktory jsou považovány za nejdůležitější, neboť ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. (Tichá & Hron, 2003, str. 72, Jakubíková, 2013, str. 100)

### ***(S) Sociokulturní faktory***

Faktory formulují určitý souhrn sociálních, kulturních a demografických kontextů dané země. Jde o faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot. Je možné sem zařadit velikost populace, věkové rozložení obyvatelstva, migrace obyvatel, míra růstu

obyvatelstva, příjmy a výdaje jednotlivých domácností, kulturní hodnoty, osobní image, spotřební zvyky, sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, životní styl, úroveň vzdělání či celkový charakter rodin. (Tichá & Hron, 2003, str. 72, Jakubíková, 2013, str. 100)

### ***(T) Technologické faktory***

Známé také jako inovační faktory, které představují trendy ve výzkumu a vývoji, jimž se musí podnik přizpůsobovat. V dnešní době se musí neustále sledovat vývoj technologický trendů a je stále více důležité investovat do modernizace vývoje, výzkumu a zařízení. Proto se do těchto faktorů zahrnuje rychlost technologických změn, vládní výdaje na vědu a výzkum, nové objevy, vynálezy a patenty, transfer technologií, míra zastarávání výrobních prostředků. Technologický pokrok je pro podnik zdrojem, který mu umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků. (Tichá & Hron, 2003, str. 72, Jakubíková, 2013, str. 101)

### **3.7.2 Analýza konkurentů**

Jde o jednu z nejdůležitějších částí plánovacího procesu podniku, jejímž cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku. Dále rozlišit podniky výhodně situované od nevýhodně situovaných. Na základě této analýzy podnik identifikuje důležité informace ohledně klíčových konkurentů. (Tichá & Hron, 2003, str. 87)

#### ***Hlavními cíli analýzy konkurentů jsou:***

- sledovat postavení firmy na trhu a zjistit, zda je firma vystavena tlaku konkurentů
- monitorovat názory konkurenčních firem o vývoji odvětví na trhu
- studovat konkurenční podniky za účelem předpovídání charakteru kroků, jež mohou podniknout
- zkoumat priority konkurenčních firem a jejich výkonové cíle
- předvídat pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů (Tichá & Hron, 2003, str. 87)

U firem, které jsou znevýhodněné vývojem odvětví, je možné předpokládat hbitý strategický tah, fúzi či akvizici. Naopak podniky, které jsou rozvojem odvětví zvýhodněny, mohou směřovat k útokům na slabší konkurenty. Analýza konkurentů je důležitá, neboť



dobrou strategii nelze formulovat v konkurenčním prostředí bez vnímaného porozumění soupeřovy strategie. Také vzhledem k tomu, že strategie konkurentů jsou vzájemně závislé, pozice a úspěch konkurentů ovlivňují přímo výběr vlastní strategie. (Tichá & Hron, 2003, str. 87-88)

***Podnik se může rozhodnout mezi nejméně šesti postupy, jak dosáhnout cílové pozice na trhu:***

- Snažit se mít nejvyšší podíl na trhu s nejlepší reputací, a především být uznávanou značkou
- Snažit se být jedním z pěti předních podniků v daném odvětví
- Být spokojen s průměrnou pozicí následovníka
- Spokojit se s pozicí outsidera, který nemá rozhodující pozici ve sféře podnikání a následně s nereálnými vyhlídkami na zlepšení
- Provést změny, v momentě kdy, vidí potřebu a příležitost vymanit se z pozice prohrávajícího, firma se za pomoci těchto změn pozvedne na žebříčku tržních pozic
- Realizovat úlohu agresivního nováčka, pokud firmy, jež vstupují do odvětví má potřebu si vydobýt image (Tichá & Hron, 2003, str. 88)

Tato analýza se stanovuje pomocí tabulky, do které jsou vloženy hodnoty důležité pro zákazníka a možní konkurenti. Následujícími odpověďmi na určité stupnici (např. stupnice 1–10, kde 1 znamená nejhorší a 10 nejlepší) se stav ohodnotí. Na závěr se všechny odpovědi sečtou a výsledkem se určí pořadí konkurentů. (Tichá & Hron, 2003, str. 89)

**Tabulka 2: Rastr pro zhodnocení konkurentů – Vzor**

Faktor	Konkurent			
	A	B	C	D
<i>Cenová výhoda</i>				
<i>Kvalitní výhoda</i>				
<i>Podíl na trhu</i>				
<i>Distribuční podmínky</i>				
...				

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Tichá & Hron, 2003*

### 3.8 Analýza vnitřního prostředí podniku

Analýza vnitřního prostředí se vztahuje na zdroje, které mohou být podnikem přímo řízeny a ovlivňovány manažery. Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy jako jsou zaměstnanci, management, organizační struktura, mezilidské vztahy, etika a materiální prostředí. Komplexně pojatá analýza směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku neboli strategické způsobilosti, kterou musí podnik mít, aby byl schopen reagovat na příležitosti vznikající v jeho okolí a vytvořit si konkurenční výhodu. (Jakubíková, 2013, str. 109)

Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět schopnostem firmy produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje firmy. Na jejím základě jsou následně identifikovány slabé a silné stránky firmy. (Jakubíková, 2013, str. 111)

#### 3.8.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejznámějších a nejpoužívanějších analýz. Jedná se o jednoduchý nástroj pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnějším a vnitřním firemním podmínkám. Cílem SWOT analýzy je podávat informace o silných (anglicky Strength) a slabých (anglicky Weakness) stránkách firmy, které jsou zaměřeny na vnitřní prostředí podniku, i o možných příležitostech (anglicky Opportunities) a hrozbách (anglicky Threats), působících ve vnějším prostředí podniku. Dalším cílem SWOT analýzy je následné rozvíjení silných stránek a využívání příležitostí podniků, a naopak potlačování slabých stránek a utlumování možných hrozeb podniku. Účelem není pouze určit druh silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale především se zaměřit na vyzdvižení těch, které mají strategický význam. (Jakubíková, 2013, str. 129, Tichá & Hron, 2003, str. 118)

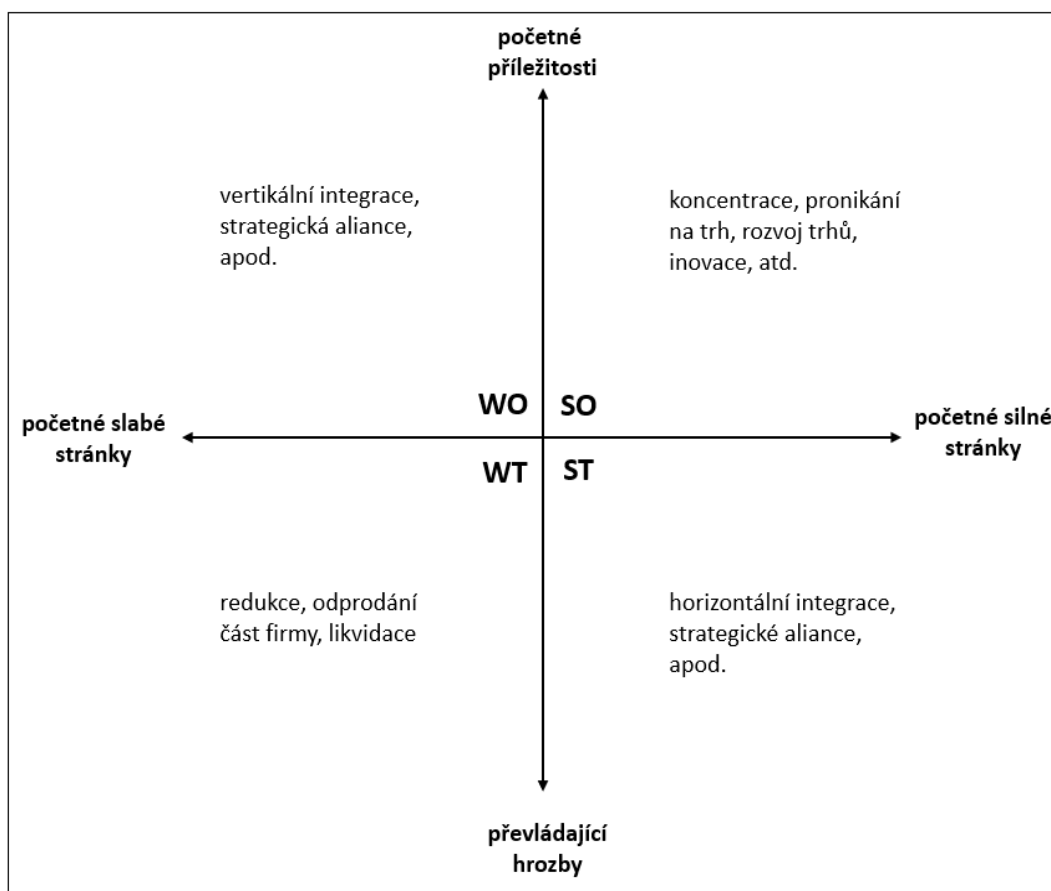
Při hodnocení silných a slabých stránek může být jako vyjádření určitého stavu použita klasifikace hodnotících kritérií, například dle nástrojů marketingového mixu 4P (*product* – produkt, *price* – cena, *place* – místo, *promotion* – marketingová komunikace). Získaný základní přehled silných a slabých stránek, doplněný o předpoklady vzniku příležitostí a hrozeb, dále poměříme se schopnostmi výroby vyvíjet, vyrábět a financovat podnikatelské záměry. SWOT analýza je velmi oblíbená, i přes její nevýhody, neboť je velmi subjektivní a příliš statická. (Jakubíková, 2013, str. 129)

**Obrázek 1: SWOT analýza – shrnutí**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě, jako např. uznávaná vůdčí pozice na trhu, vlastní technologie, lepší reklamní kampaň, adekvátní finanční zdroje	zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe, jako např. nevyužité kapacity, slabá pozice na trhu, zaostávání ve výzkumu, vysoké náklady ve srovnání s konkurenty
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch, jako např. obsluhovat další skupiny zákazníků, rozšířit nabídku výrobků, rychlejší růst	zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků, jako např. pomalý růst trhu, nepříznivé demografické změny, měnící se potřeby zákazníka

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013 a Tichá & Hron, 2003*

**Obrázek 2: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013*

**SO strategie** – tato strategie využívá kombinaci silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných v externím prostředí. Kombinace S-O se v praxi spíše nevyskytuje, neboť využití silné stránky ve prospěch příležitosti je hlavně stav žádoucí. Jako příklad si můžeme uvést, situaci na trhu, kdy podnik vlastní dostatečné zdroje a trh mu tím nabídne možnost stát se lídrem trhu. (Tichá & Hron, 2003, str. 119)

**WO strategie** – strategie jsou zaměřeny na překonání a eliminaci slabých stránek s využitím příležitostí. Běžným příkladem je snaha podniků získat dodatečné zdroje k využití příležitosti. Firmy mohou využít strategie spojenectví zejména v případě omezených kapitálových zdrojů či při vstupu na nové trhy, formou akvizice nebo náborem kvalifikovaných sil. (Tichá & Hron, 2003, str. 119)

**ST strategie** – tato strategie je možná tehdy, je-li podnik dost silný na přímý konflikt s ohrožením. S-T strategie využívá silné stránky k odvrácení ohrožení, jako například silné právní oddělení podniku, které se může vrhnout do soudních sporů. (Tichá & Hron, 2003, str. 119)

**WT strategie** – jedná se o obranné strategie zaměřené na odstranění či minimalizaci slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití za pomoci strategií, pod které spadají fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace. (Tichá & Hron, 2003, str. 119)

### **3.8.2 Analýza konkurenceschopnosti**

Důležitou součástí analýzy konkurenceschopnosti je definování cílů a strategie firmy ve vztahu k jeho hlavním konkurentům v odvětví. Následně vytyčení dosažitelných cílů, které berou v úvahu aktuální pozici firmy a její současné zdroje. Cílem analýzy konkurenceschopnosti je dle Tiché & Hrona, 2003, nalézt odpovědi na následující otázky:

- 1) *„Jak silná je současná konkurenční pozice podniku?“*
- 2) *Bude se pozice podniku upevňovat nebo oslabovat za předpokladu, že se současná strategie nezmění?*
- 3) *Jak si podnik stojí ve vztahu ke svým konkurentům (zejména z hlediska faktorů klíčových pro úspěch)?*

- 4) *Má podnik v něčem čistou konkurenční výhodu či nevýhodu?*
- 5) *Jaké má podnik předpoklady k tomu, aby svoji pozici uhájili?*“ (Tichá & Hron, 2003, str. 116)

K vyhodnocení této analýzy se vytváří tabulka, kde jsou uvedeny jednotlivé hodnoty, které se musí doplnit. Jsou v ní uvedené faktory úspěchu a podle jednotlivých ukazatelů podnik přiřazuje přirozené váhy dle důležitosti. Daná váha odráží skutečnost, že jednotlivé ukazatele nemusí být stejně důležité při hodnocení konkurenční schopnosti, proto musí být početně rozdělena tak, aby součet hodnot byl roven jedné. Hodnocení, jak si podnik vede v každém z faktorů, má být v rozmezí stupnice 1-5, poté je toto hodnocení násobeno danou vahou. Měřítka celkové konkurenční schopnosti je součet váhových hodnocení. Měřítka celkové konkurenční schopnosti představuje součet váhových hodnocení pro daný podnik. Porovnáním váženého skóre, kterého podniky dosáhnou, zjistíme konkurenční pozice podniku na trhu a jeho nejbližší konkurenty (Tichá & Hron, 2003, str. 17)

**Tabulka 3: Rast pro analýzu konkurenční schopnosti – Vzor**

Klíčový faktor úspěchu	Váha	Podnik	Konkurent A	Konkurent B
Kvalita výrobku				
Reputace / Image				
Technologické přednosti				
Finanční situace				
Výrobní schopnosti				
...				
<b>Součet vah</b>	1			
<b>Vážené skóre konkur. síly</b>				

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Tichá & Hron, 2003*

### 3.9 Reklama

Vzrůstajícím počtem ekonomických subjektů, kdy dochází k rozšiřování jejich teritoriální působnosti, je stále namáhavější zajistit bezprostřední tok informací mezi prodávajícím statků a služeb na jedné straně a potenciálním kupujícím na straně druhé. Tento tok informací se přenáší prostřednictvím komunikace, která umožňuje překlenout problém oddělenosti výrobce a trhu. Komunikace je nástrojem, kdy se ve vztahu k marketingu označuje termínem propagace. (Odborné časopisy, 2014)

Propagace je jedním z důležitých nástrojů marketingového mixu, který dále zahrnuje *Produkt, Cenu a Distribuci*. Pomocí propagace je zprostředkován informační tok způsobem výhodným pro obě zúčastněné strany. Spotřebiteli propagace přispívá k jeho snazší orientaci na trhu v podobě zpráv, a k umožnění výhodnější volby při nákupu. Pro výrobce pak propagace představuje levný přístup k trhu značného rozsahu. (Odborné časopisy, 2021)

K nástrojům využívaným v rámci komunikačního mixu propagace je možné zařadit všechny formy komunikace, které přispívají k dosažení cílů podniků. Patří mezi ně reklama, osobní prodej, podpora prodeje, publicita, přímý marketing a sponzoring. (Vysekalová & kol., 2012, str. 20)

Reklamní tvorba se v dnešní době stala nedílnou součástí celého průmyslu. I když se způsob prezentace během let měnil, přesto se stále jedná o nástroj se širokou veřejností a její šíření hromadnými sdělovacími prostředky dodává propagovanému produktu charakter legitimity a společenské přijatelnosti s komerčním záměrem. Role reklamy jako komunikace je kromě prodejních cílů, zvýšit známost značky nebo firmy, poukázat na specifické postavení firmy v určité oblasti, korigovat image ve vybraných dimenzích. Ovšem v optimálním případě jde o přesvědčení ke koupi daného produktu, značky či využití daných služeb. (Vysekalová & kol., 2012, str. 20-21)

Mezi základní podmínky pro úspěšné fungování reklamy patří dobrá reklamní strategie, originalita a kreativita reklamy. Pro vytvoření účinných reklamních poselství je důležité propagační prostředí neboli působení médií, obsahové aspekty reklamních sdělení, informační obsah, formát a provedení reklamy. Ovšem reklama působí v celém kontextu marketingové strategie zahrnující užitnou hodnotu výrobku, nikoli jen jako vzhled plakátu nebo obsah propagačního spotu. Reklamou je i design a obal produktu, distribuční a prodejní místa, slogany apod. (Vysekalová & kol., 2012, str. 144)

Účinnost reklamy nastává tehdy, když je příjemce vystaven jejímu působení, když zanechá stopu v paměti příjemce, pokud vytvoří v mysli příjemce pozitivní emocionální stopu, dále pokud způsobí změnu postoje v požadovaném směru a také když vyvolá změnu v chování cílové skupiny v požadovaném směru, neboť reklama by měla přinášet informace, které jsou důležité pro racionální rozhodování spotřebitele. Problém nastává v momentě, kdy firma potřebuje snižovat své náklady, a tak ve většině případů začne šetřit právě na reklamě a marketingových komunikacích. Firma ale tímto krokem ušetří pouze v krátkém horizontu (Vysekalová & kol., 2012, str. 186)

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Představení společnosti TOBOGA Fantasy Praha**

Společnost Toboga, s.r.o. je rodinné zábavní centrum, které je možno využít i pro pořádání rodinných oslav, stužkovacích večírků, dětských oslav či dokonce i firemních akcí s dětmi a večerů pro dospělé, kdy i oni mohou vyzkoušet mnoho atrakcí. Dále společnost nabízí zajímavé týdenní letní příměstské tábory, atraktivní programy na pódiu, catering dle individuálních požadavků, vlastní restaurační část nabízející klasická menu, pořádání turnajů, soutěží či jiné organizované programy s živou hudbou. Celkový koncept společnosti je sportovně založený. Nalezneme zde i atrakce zaměřené pro mládež, jako jsou jump aréna, horolezecká stěna, Bumper Balls, multifunkční hřiště na fotbal i basketbal, stolní tenis, biliard Air Hockey a mnoho dalších

Sídlo společnosti působí ve Zlíně, ale svoji provozovnu mají na Praze 5 – Zličín. Společnost byla do obchodníku rejstříku zapsána 15. 8. 2014, avšak k otevření parku došlo v květnu 2016. Společnost je druhým největším krytým zábavním centrem, které má rozlohu 6 000 m<sup>2</sup> a přes 100 atrakcí včetně moderního 7D kina a virtuální reality, které poskytují zábavu jak dětem, tak i dospělým za každého počasí.

Název TOBOGA vznikl složením názvů tří společností, které provozují svojí zábavnou činnost po celé České republice. Jako první zábavný park byl založen pod názvem BONGO v Brně, po tomto parku byl založen park GALAXIE ve Zlíně, a třetí park vznikl v Hradci Králové, pod názvem TONGO. Toboga s.r.o. je z nich považována za nejnovější a největší zábavný park. Všechny čtyři parky jsou v neustálém provozu, kdy dochází k uspokojování konceptu zábavy pro děti a dospělé.

V současné době Toboga s.r.o. má 7 zaměstnanců a okolo 50 brigádníků na obsluhu atrakcí. Společnost je označována za plátce DPH, kterému zpracovává účetnictví externí daňová kancelář. (TOBOGA, 2021, pracovník společnosti)

#### **4.1.1 Cíle a vize firmy**

Vize firmy při budování dalšího zábavního parku TOBOGA byla především přispět k radosti a zábavě jak dětí, tak rodičů i v Praze. Dnešní doba je velmi uspěchaná, a tudíž je čím dál těžší si vymezit čas a věnovat ho plně dětem. Proto chce být firma TOBOGA místem, kde i rodiče nechají pracovní povinnosti za dveřmi a vrátí se spolu s dětmi do svých dětských

let. Volné řádění, doplněné o pěkné tvoření či soutěže přispívá k upevnování vztahů rodiči a dětmi. Další vize byla podpora projektů, které mají dle majitele smysl. Ze zdrojů firmy je podporováno hned několik charitativních organizací. Každý zábavní park má své adoptivní dítě a přispívá Charitě. Majitel zábavního parku TOBOGA dále rád prostřednictvím svých zábavních parků podporuje nadějně studenty a mladé sportovce prostřednictvím založené nadace, která se právě těmto aktivitám věnuje. Taktéž jsou pravidelně pořádané akce pro organizace jako je Handicap, Naděje, Educo, pro dětské domovy nebo zrakově a sluchově postižené, za pomoci využití prostor všech majitelem provozovaných zábavních parků, včetně parku TOBOGA.

Nynější cíle firmy jsou především stabilizace pozice firmy na českém trhu, udržení stávajících zákazníků. Taktéž po těžké ekonomické situaci spojené s COVID-19, je za cíl udržení tržeb a ziskovosti, kterých podnikatelský subjekt dosáhl v minulých letech přes předpokládané navýšení cen vstupů jak ze strany zahraničních a tuzemských dodavatelů, tak v oblasti služeb. V plánu je také další rozšíření o nové atrakce, či rekonstrukce některých částí prostorů s cílem o výstavní postavení na trhu. Neboť toto výstavní postavení ztratily při vzniku nových konkurentů.

Setkáme se zde také s cílem maximalizovat zisk, a to jak navýšením vstupného, tak i zvýšením kvality nabízených služeb. (TOBOGA, 2021, pracovník společnosti)

#### **4.1.2 Finanční analýza podniku pomocí ukazatelů**

Vlivem neustále měnícího se ekonomického prostředí dochází ke změnám ve firmách, které jsou součástí tohoto prostředí. Rozbor finanční analýzy podniku je velmi významný pro správné fungování firmy. Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat s cílem co nejpřesněji přiblížit finanční situaci podniku. Tyto data se získávají především z účetních výkazů zisku a ztráty a z rozvahy, tedy z povinných účetních výkazů firmy. (Růčková, 2021, str. 9)

Smyslem finanční situace podniku je připravit podrobné podklady pro kvalitní rozhodování o správném fungování podniku. Finanční analýza je neoddelitelným prvkem podnikového řízení. Poněvadž finanční výsledky se stávají základním kritériem ekonomických rozhodnutí a podnikové finance získávají nové postavení. Jsou velmi významné pro strategické řízení firmy v oblasti finančního managementu i při hodnocení partnerů v obchodní oblasti. (Růčková, 2021, str. 10)



Finanční analýza má svůj smysl především z časového pohledu. Je možné se ohlédnout do minulosti s šancí ohodnotit, vývoj firmy do současnosti. Taktéž ji lze považovat i za základ pro budoucí finanční plánování, kdy nám umožní plánování krátkodobé spojené s běžným chodem firmy i plánování strategické související s dlouhodobým rozvojem firmy. (Růčková, 2021, str. 10)

Finanční analýza nespadá pouze do finančního řízení, je také součástí marketingové SWOT analýzy, kdy má vliv na celou řadu rozhodovacích procesů ve firemním řízení. Objektivně vzato vede zpracovávání finanční analýzy k identifikaci silných stránek spojených s možným budoucím zhodnocením majetku firmy, a slabých stránek ve firemním finančním zdraví, které by mohly v budoucnu vést k problémům. (Růčková, 2021, str. 11)

### **Zdroje informací pro finanční analýzu**

Kvalita informací, která podmiňuje úspěšnost finanční analýzy závisí na použitých vstupních informacích, které by měli být hodnotné a zároveň komplexní s možností odchytnout všechna data, která by mohla zkreslit výsledky hodnocení finančního zdraví firmy. Základní data jsou čerpána z účetních výkazů firmy, které je možné rozdělit na finanční a vnitropodnikové účetní výkazy. Finanční výkazy poskytují informace externím uživatelům, proto jsou považovány za externí. Dávají přehled o stavu a struktuře majetku, tvorbě a užití výsledku hospodaření, o zdrojích krytí, i peněžních tocích. Firmy zapsané v obchodním rejstříku mají povinnost minimálně jednou ročně tyto výkazy zveřejňovat. Vnitropodnikové výkazy vycházejí z vnitřních potřeb každé firmy a nemají právně vázanou úpravu. (Růčková, 2021, str. 22)

V mé diplomové práci budu využívat finanční účetní výkazy a to výkazy zisků a ztrát a rozvahu, které jsou veřejně k dispozici prostřednictvím obchodního rejstříku. Jejich struktura je závazně stanovena Ministerstvem financí. Dále bylo zvolené sledovací období v rozmezí 2016 – 2020. Bohužel výsledky za rok 2021 ještě nejsou k dispozici.

#### **4.1.2.1 Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability slouží k měření schopnosti podniku zhodnotit vlastní kapitál během podnikání a jaké jsou slabé stránky podniku. Tedy do jaké míry je podnik způsobilý vytvářet nové zdroje a vytvořit zisk pomocí investovaného kapitálu. Ukazatele rentability slouží k

hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti, neboť se počítá jako podíl zisku k vloženému kapitálu. Z toho důvodu se zisky dělí do tří kategorií:

- EBIT = zisk před zdaněním s úroky neboli Provozní výsledek hospodaření
- EBT = Hospodářský výsledek/zisk před zdaněním po odečtení úroků neboli
- EAT = Hospodářský výsledek/zisk po zdanění neboli čistý zisk

Pro mou diplomovou práci jsem zvolila tři nejpoužívanější poměrové charakteristiky, kterými jsou rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb.

### Rentabilita aktiv (ROA)

Měřením rentability aktiv vyjadřujeme celkovou efektivnost firmy, její výdělečnou schopnost nebo produkční sílu. Vyjadřuje se jako poměr zisku s celkovými aktivy investovanými do podnikání. Pro výpočet je zde využít typ s výsledkem hospodaření před úroky a zdaněním, který vede k nejkompexnějšímu ukazateli. Důležité je, zdali je podnik schopen efektivně využít svoji majetkovou základnu v podobě celkového vloženého kapitálu.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

**Tabulka 4: Výpočet rentability aktiv firmy TOBOGA**

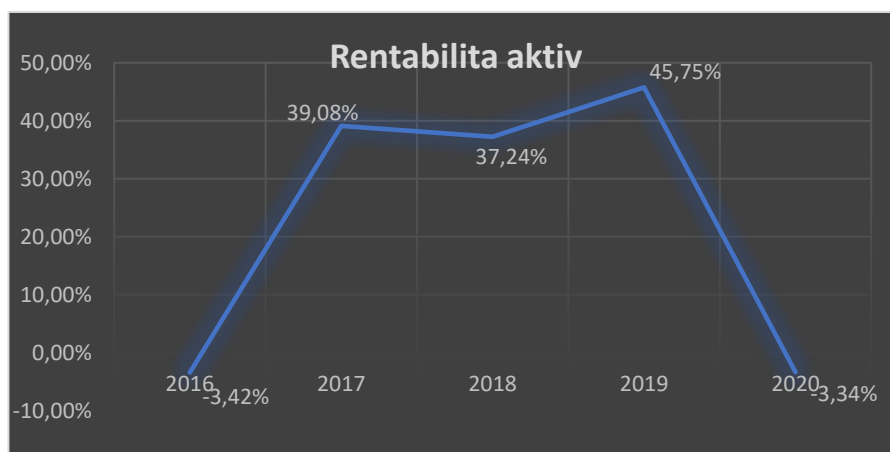
Rok	EBIT	Aktiva	Rentabilita aktiv
<b>2016</b>	-997 000	29 190 000	-3,42 %
<b>2017</b>	9 562 000	24 468 000	39,08 %
<b>2018</b>	8 069 000	21 665 000	37,24 %
<b>2019</b>	9 594 000	20 972 000	45,75 %
<b>2020</b>	-489 000	14 653 000	-3,34 %

*Zdroj: vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2022)*

Dle vypočítaných hodnot rentability aktiv, které mají spíše rostoucí tendenci od doby zahájení firmy, lze dedukovat, že firma je schopna efektivně využívat svoji majetkovou základnu. V prvním roce 2016 bylo možné předpokládat spíše negativní výsledky, když se jednalo o první rok podnikání, který ani nebyl úplný, protože k rozjezdu firmy došlo až od května 2016. Velký výkyv lze zpozorovat v roce 2020, kdy opět tento výsledek nabírá

záporných hodnot. K takovému velkému úpadku došlo v důsledku pandemie COVID-19, kdy firma musela být uzavřena, a tím pádem nevytvářela žádné příjmy vedoucí k navýšení zisku. Pro lepší přehlednost je změna rentability aktiv znázorněna na následujícím grafu níže.

**Graf 2: Rentabilita aktiv firmy TOBOGA**



*Zdroj: vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sbirka listin (2022)*

Nejlepších výsledků firma dosahovala v roce 2019, kdy se rentabilita aktiv vyšplhala až na 45,75 %. Z předchozích výsledků, kdy se firmě zcela jednoznačně dařilo lze vyvozovat, že firma by nadále mohla (nejspíše pomalu, ale i přesto) v následujících letech nabývat kladných hodnot. I když díky přibývajícím konkurenci nejspíše ne tak razantních.

### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Pomocí výpočtu rentability vlastního kapitálu vyjadřujeme výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku, či akcionáři neboli jak efektivně podnikatelský subjekt zhodnocuje prostředky vložené do podnikání. Zde je pro výpočet využit typ s výsledkem hospodaření po zdanění zdaněním, proto rentabilita vlastního kapitálu vlastně vykazuje, kolik korun čistého zisku přinesla každá investovaná jedna koruna. Výsledná hodnota by měla být vyšší než výnosnost z cenných papírů garantovaných státem. Tento ukazatel je klíčový především pro akcionáře, společníky a další investory, jenž firmu finančně podporují, kterým je z čistého výsledku hospodaření možno vyplácet podíly na zisku. Velmi vlivného investora má i firma TOBOGA, díky němuž dokázala ustát i pandemickou situaci COVID-19.

$$ROA = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

**Tabulka 5: Výpočet rentability vlastního kapitálu firmy TOBOGA**

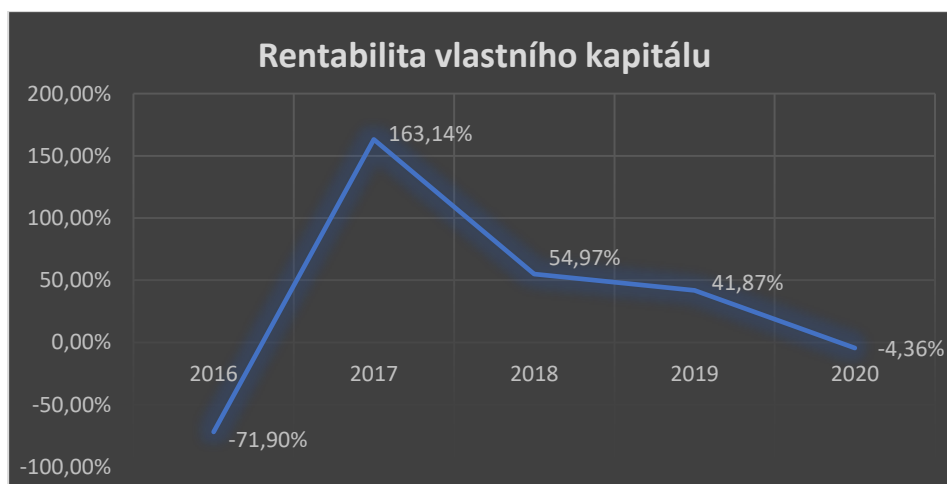
Rok	EAT	Vlastní kapitál	Rentabilita vlastního kapitálu
2016	-2 188 000	-3 043 000	-71,90 %
2017	7 865 000	4 821 000	163,14 %
2018	5 886 000	10 707 000	54,97 %
2019	7 713 000	18 420 000	41,87 %
2020	-567 000	13 017 000	-4,36 %

*Zdroj: vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sbirka listin (2022)*

Ze zjištěných hodnot můžeme pozorovat pozitivní vývoj všech ukazatelů rentability, až opět na rok 2020, neboť zde je číslo záporné a na rok 2016, kdy došlo k otevření společnosti. U firem krátce po vzniku není záporný vlastní kapitál problém, neboť se při zavádění podniku počítá se ztrátami. Ostatní roky dosahují nadprůměrných hodnot, i když jsou v průběhu let postupně klesající. Důvody pro klesající hodnoty můžeme připisovat vzrůstající konkurenci. Následně kvůli horšímu hospodářskému výsledku po zdanění, který v roce 2020 dosáhl záporné hodnoty se i celkový výsledek rentability snížil na -4,36 %.

I zde jsou výsledky pro lepší přehlednost znázorněny v následujícím grafu níže.

**Graf 3: Rentabilita vlastního kapitálu firmy TOBOGA**



*Zdroj: vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sbirka listin (2022)*

Faktem ovšem zůstává že 1 Kč vlastního kapitálu společnosti v roce 2017 firmě přinesla 1,62 Kč zisku kdy měl ukazatel i nejvyšší hodnotu, neboť se byla společnost nejvíce

aktivní. V následujících letech tento zisk činil 0,55 Kč a 0,42 Kč. Ukazatel v roce 2016 měl nejnižší hodnot, kdy dosahoval na úroveň -71,90 %. Tedy 1 Kč vlastního kapitálu společnosti přinesla ztrátu v podobě 0,71 Kč. Záporný hospodářský výsledek po zdanění v roce 2020 je zapříčiněn opět uzavřením společnosti v důsledku pandemie. Z předchozích výsledku, lze ale předpokládat, že i zde postupně povede k navyšování ukazatele.

### Rentabilita tržeb (ROS)

Tento ukazatel představuje poměry, které v čitateli zahrnují buď zisk před zdaněním, nebo zisk po zdanění a ve jmenovateli veškeré tržby či tržby, které tvoří provozní výsledek hospodaření. Pro výpočet v diplomové práci byl využit EBIT a celkové tržby. Neboť tento zisk je vhodnější pro porovnání podniků s proměnlivými podmínkami. Získané hodnoty ukazují, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu vygenerovaných tržeb.

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby}$$

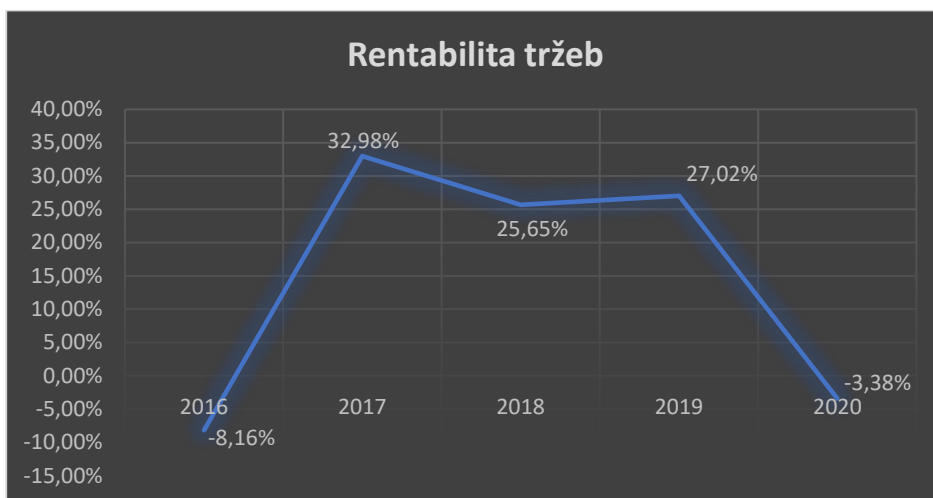
**Tabulka 6: Výpočet rentability tržeb firmy TOBOGA**

Rok	EBIT	Celkové tržby	Rentabilita tržeb
<b>2016</b>	-997 000	12 218 000	-8,16 %
<b>2017</b>	9 562 000	28 990 000	32,98 %
<b>2018</b>	8 069 000	31 457 000	25,65 %
<b>2019</b>	9 594 000	35 508 000	27,02 %
<b>2020</b>	-489 000	14 480 000	-3,38 %

*Zdroj: vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2022)*

Z výpočtů je patrné, že nejslabším rokem byl rok 2016 a 2020, kdy podnik vykázal i nízký zisky. Naopak nejsilnějším rok byl rok 2017, kdy v tomto roce na 1 Kč tržeb připadalo 0,33 Kč zisku. Pro lepší přehled byl níže vytvořen graf.

**Graf 4: Rentabilita tržeb firmy TOBOGA**



*Zdroj: vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sbirka listin (2022)*

Na základě získaných hodnot je možno konstatovat, že firma TOBOGA Fantasy Praha je vysoce rentabilní a dosahuje až nadprůměrných hodnot, s výjimkou prvního roku 2016, kdy došlo k otevření této společnosti. A roku 2020, kdy bohužel došlo k nepříznivé situaci spojenou s pandemií a díky opatřením firma musela uzavřít své prostory v průběhu roku po dobu několika měsíců.

#### **4.1.2.2 Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity odhalují schopnost společnosti splácet krátkodobé závazky. Platební schopnost firmy je jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku. Pokud je firma schopna takto splácet krátkodobé závazky je považovaná za likvidní. Nejnižší míru likvidity představují budovy a stroje, tedy dlouhodobý majetek, a naopak nejvíce likvidními jsou peníze. Existují tři typy ukazatelů likvidity, kterými jsou likvidita I. stupně, označována jako Okamžitá likvidita. Likvidita II. stupně neboli Pohotová likvidita a likvidita III. Stupně, nazývaná Běžná likvidita.

#### **Okamžitá likvidita (L1)**

Likvidita prvního stupně vyjadřuje schopnost podniku okamžitě uhradit své krátkodobé závazky prostřednictvím finančního majetku. Okamžitá likvidita by měla v ideálním případě

splňovat normu v rozsahu od 0,2 do 0,5 (20 %-50 %). Pokud je tato hodnota nižší, znamená to pro firmu neschopnost včas hradit své závazky okamžitě.

$$L1 = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Tabulka 7: Výpočet okamžité likvidity firmy TOBOGA**

Rok	Krátkodobý finanční majetek	Peněžní prostředky	Krátkodobé závazky	Likvidita L1
2016	0	3 895 000	2 170 000	1,79
2017	0	2 206 000	3 104 000	0,71
2018	0	2 422 000	9 549 000	0,25
2019	0	4 052 000	2 055 000	1,97
2020	0	1 589 000	793 000	2,00

*Zdroj: vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2022)*

Z uvedených výsledku je parné, že se podniku se ve sledovaném období podařilo nabýt daných hodnot pouze v roce 2020. Jindy tomu nebylo, protože firma dosahovala nízkých hodnot finančního majetku.

### **Pohotová likvidita (L2)**

Likvidita druhého stupně předpokládá nižší prodejnost zásob, a to především z důvodu jejich těžší přeměny na likvidnější peníze. Proto se hodnota oběžných aktiv poníží o hodnotu zásob, které jsou drženy v podniku. Pohotová likvidita má v optimálním případě dosahovat hodnot v rozsahu od 0,7 do 1,2. Čím vyšších hodnot bude ukazatel dosahovat, tím lepší situace bude pro věřitele, ale nepříznivější situace pro akcionáře.

$$L2 = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Tabulka 8: Výpočet pohotové likvidity firmy TOBOGA**

Rok	Oběžná aktivita	Zásoby	Krátkodobé závazky	Likvidita L2
2016	6 758 000	259 000	2 170 000	2,99
2017	5 420 000	530 000	3 104 000	1,58
2018	6 062 000	191 000	9 549 000	0,61
2019	7 455 000	294 000	2 055 000	3,48
2020	4 949 000	242 000	793 000	5,94

Zdroj: vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sbíрка listin (2022)

Podniku se v žádném sledovaném období nepodařilo dosáhnout požadovaných hodnot, z důvodů vysokých výsledků oběžných aktiv vůči krátkodobým závazkům. Nejbližší hodnota byla dosažena v roce 2018 a nejvyšší hodnoty společnost nabyla v roce 2020.

### **Běžná (celková) likvidita (L3)**

Likvidita třetího stupně nám udává, kolikrát je firma schopna splatit pohledávky svým dlužníkům, v případě přetvoření veškerých oběžných aktiv na peněžní prostředky. Pokud je tato hodnota nižší, znamená to pro firmu neschopnost včas hradit své závazky, čímž hrozí nebezpečí bankrotu nebo zadlužení. Vysoká míra likvidity taktéž není příznivá z pohledu vlastníků podniku. Neboť to znamená, že peněžní prostředky firmy jsou vázány v aktivech, kdy v takovém stavu není optimálně zhodnocována jejich investice.

$$L2 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Tabulka 9: Výpočet běžné likvidity firmy TOBOGA**

Rok	Oběžná aktiva	Krátkodobé závazky	Likvidita L3
2016	6 758 000	2 170 000	3,11
2017	5 420 000	3 104 000	1,75
2018	6 062 000	9 549 000	0,63
2019	7 455 000	2 055 000	3,63
2020	4 949 000	793 000	6,24

Zdroj: vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sbíрка listin (2022)



Optimální hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat mezi hodnotami 1,5 a 2,5. Těchto hodnot firma TOBOGA dosahuje pouze v roce 2017. V ostatních obdobích firma nabývá výrazně vyšších, či nižších hodnot, než kolik by bylo optimum. Je tomu tak především z důvodu nízkých hodnot položek krátkodobých závazků.

Z výsledků je patrné, že by firma měla více optimalizovat svou likvidnost. Neboť jsou výsledky spíše vysoké, hrozí zde nebezpečí implicitních nákladů z vysoké likvidity, jejichž podstatou je fakt, že nejsou v takovém případě prostředky uloženy do efektivnějších forem aktiv, než jsou aktiva oběžná. Ovšem bude-li cílovou skupinou skupina věřitelů, pak je výhodnější, aby se hodnoty pohybovaly v horní hranici pásma, protože tím ovlivní velikost úrokové sazby. Avšak bude-li cílovou skupinou potenciální akcionář či investor, je lepší, když se tyto hodnoty budou pohybovat ve spodní hranici pásma, protože jak již byl zmíněno vysoké hodnoty likvidity znamenají neefektivní vázanost finančních prostředků v oběžných aktivech.

Tyto ukazatele likvidity však mají i svá určitá omezení, například neberou v úvahu strukturu krátkodobých dluhů z hlediska okamžiku jejich splatnosti. Tím, že se tyto ukazatele počítají jednorázově, nevyjadřují tak vývoj platební schopnosti (likvidity) během roku. Proto musí firma vest plán příjmů a výdajů, který se plánuje pro kratší časové intervaly, například na jednotlivé měsíce.

#### **4.1.2.3 Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat aktiva neboli svůj majetek. Tyto ukazatele vypovídají o tom, jak efektivně společnost využívá investované finanční prostředky. Ukazatele aktivity jsou jedním ze základních faktorů efektivity, který má zásadní vliv na návratnost celkového kapitálu a vlastního kapitálu. Je charakterizován v podobě, pomocí které zjistíme kolik aktiv firma potřebuje pro zajištění objemu tržeb. Ukazatele lze také pojmout jako jiný způsob vyjádření likvidity, jedná se o výpočet průměrné doby, během které se dají uhradit pohledávky, prodat zásoby nebo se dá zaplatit věřitelům. Tato doba je vyjádřena ve dnech.

## Doba splatnosti pohledávek

Doba obratu pohledávek se vypočítá jako poměr tržeb k pohledávkám násoben počtem dní v roce (365). Ukazatel vyjadřuje dobu, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, tedy jak dlouho musí firma průměrně čekat od doby, kdy prodá zboží svým odběratelům, až do doby, kdy budou pohledávky splaceny. Dá se říci, že po tuto dobu podnik prakticky poskytuje obchodní úvěr svým odběratelům.

Výsledná hodnota ukazatele by měla být co nejkratší, ovšem doporučená hodnota je běžná doba splatnosti faktur. Zákon o obchodních korporacích a občanský zákoník pojednávají až o 60denní lhůtě, v extrémních případech až 90denní lhůtě. V případě, že tato doba bude delší než běžná doba splatnosti závazků, bude nutné, aby společnost uvažovala o opatřeních na urychlení získání pohledávek.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{tržby}} * 365 \text{ (360)}$$

**Tabulka 10: Výpočet doby obratu pohledávek firmy TOBOGA**

Rok	Krátkodobé pohledávky	Tržby	Doba splatnosti pohledávek
2016	2 604 000	12 218 000	77,79
2017	2 684 000	28 990 000	33,79
2018	952 000	31 457 000	11,05
2019	612 000	35 508 000	6,29
2020	621 000	14 480 000	15,65

*Zdroj: vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2022)*

Dle výsledků lze dedukovat, že firmě TOGOGA byly hrazeny pohledávky v poměrně krátkých obdobích. Výjimkou je pouze první rok podnikání 2016. Doba obratu pohledávek se ovšem od 77 dní postupem času snížila až na 6 dní, kdy k nepatrnému navýšení došlo v roce 2020, neboť opět se jednalo o krizový rok, kdy u většině firem docházelo k nevčasnému splácení. Tuto situaci je možné připisovat začínající ekonomické krizi, jež má za následek pandemická situace.

### Dobrá splatnost závazků

Doba obratu závazků se vypočítá jako poměr tržeb k závazkům násoben počtem dní v roce (365). Ukazatel vyjadřuje dobu, jak rychle jsou splaceny závazky společnosti neboli dobu, po kterou může firma čerpat bezplatný obchodní úvěr. Tato doba by měla být co nejkratší, neboť pro stávající či potenciální věřitele je dobré vědět, že firma je schopná rychle splácet své závazky. Ovšem pokud je firma schopna peníze, které hned neuhradí dále využít a zároveň vše v čas zaplatit, bude z pohledu podnikatele lepší mít tento ukazatel ve vyšších číslech.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} * 365 \text{ (360)}$$

**Tabulka 11: Výpočet doby obratu závazek firmy TOBOGA**

Rok	Krátkodobé závazky	Tržby	Doba splatnosti závazků
2016	2 170 000	12 218 000	64,83
2017	3 104 000	28 990 000	39,08
2018	9 549 000	31 457 000	110,80
2019	2 055 000	35 508 000	21,12
2020	793 000	14 480 000	19,99

*Zdroj: vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sbirka listin (2022)*

Z výsledků je patrné, velký pokles doby splatnosti závazků v průběhu sledovaného období. Z původních 64 dní v roce 2016 se doba obratu snížila na 19 dní. Největší výkyv ovšem pozorujeme v roce 2018, kdy jej zapříčinil vysoký nárůst závazků o trojnásobek než nárůst tržeb z prodeje služeb. Faktem ovšem zůstává, že firma TOBOGA je schopná své závazky splácet.

### Obchodní deficit

Aby nedocházelo k finanční nerovnováze ve firmě, měla by být doba obratu závazků delší než doba obratu pohledávek z obchodních vztahů. Proto je dobré srovnávat dobu splatnosti krátkodobých závazků s dobou splatnosti pohledávek. Výsledná hodnota poté udává, kolik dní, je možné peníze využít, než se budou muset vyplatit závazky. Obchodní deficit ve firmě existuje, pokud jeho výsledky dosáhnou kladných hodnot.

*Obchodní deficit = doba inkasa krátkodobých pohledávek – doba úhrady krátkodobých závazků*

**Tabulka 12: Výpočet obchodního deficitu firmy TOBOGA**

Rok	Doba splatnosti pohledávek	Doba splatnosti závazků	Obchodní deficit
2016	77,79	64,83	12,97
2017	33,79	39,08	-5,29
2018	11,05	110,80	-99,75
2019	6,29	21,12	-14,83
2020	15,65	19,99	-4,34

*Zdroj: vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sbírka listin (2022)*

Dle výsledků lze konstatovat, že ve firmě k obchodnímu deficitu došlo pouze v roce 2016. V roce 2016 k tomu došlo, protože firma měla větší počet pohledávek než závazků, čímž docházelo k tomu, že podnik úvěroval svoje zákazníky. V opačných případech dodavatelé pomáhají financovat provoz podniku, kdy dochází k zvýšení volného peněžního toku. Interpretací lze vyjádřit, že firma mohla v roce 2018 využít peníze ještě 99 dní, než by musela zaplatit závazky. Lepší situace je, když nedochází k velkým negativním rozdílům těchto dvou ukazatelů.

### **Rychlost obratu aktiv**

Z výsledků tohoto ukazatele vyplývá kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Podnik je aktivnější, pokud dosahuje vyšších hodnot a minimální hodnota tohoto ukazatele by měla být rovna 1. Nízká hodnota znamená, že by podnik měl omezit své investice a zaměřit se na zvýšení využití existujících kapacit. V případě, kdy firma disponuje s větším množstvím majetku, než je nutné, vynaloží se zbytečné náklady čímž se sníží zisky. V opačném případě, pokud firma nebude mít dostatečné množství aktiv, musí se vzdát potenciálně výhodných příležitostí čímž přichází o výnosy, které mohla získat.

$$\text{Rychlost obratu aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

**Tabulka 13: Výpočet rychlosti obrátu aktiv firmy TOBOGA**

Rok	Tržby	Aktiva	Rychlost obrátu aktiv
2016	12 218 000	29 190 000	0,42
2017	28 990 000	24 468 000	1,18
2018	31 457 000	21 665 000	1,45
2019	35 508 000	20 972 000	1,69
2020	14 480 000	14 653 000	0,99

*Zdroj: vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2022)*

Z tabulky je patrné, že firma dosahuje příznivých hodnot až na roky 2016, kdy došlo k otevření zábavního parku, a 2020, kdy se ale hodnotě 1 TOBOGA velice přiblížila. Nicméně rychlost obrátu aktiv firmě v průběhu let 2017 a 2019 zvyšovala, což napovídá, že by k navýšení došlo i v roce 2020, kdyby nedošlo několikrát k uzavření zábavního parku v průběhu roku. Lze tedy říci, že firma efektivně generuje tržby za využití různých druhů aktiv.

#### **4.1.2.4 Ukazatele zadluženosti**

Pojem zadluženost vyjadřuje vztah mezi vlastními a cizími zdroji podniku. Tedy do jaké míry je podnik financován cizími zdroji (dluhy). Zadluženost jako takovou nemusíme brát jako negativní charakteristiku firmy, neboť v reálné ekonomice u velkých firem nepřichází v úvahu, že by podnik byl financován pouze ze svých vlastních aktiv. Pokud je společnost stabilní, růst firemního dluhu přispívá ke zvyšování rentability. Avšak se zvyšující se zadlužeností naopak roste riziko, že společnost nebude schopna splácet úroky a dostane se do obtížné finanční tísně.

#### **Míra celkové zadluženosti**

Míra celkové zadluženosti je taktéž známa jako dluh na aktiva, koeficient napjatosti, ukazatel věřitelského rizika (debt ratio). Míru celkové zadluženosti lze rozdělit na krátkodobou zadluženost a dlouhodobou zadluženost, jejichž součet dá hodnotu celkové zadluženosti. Krátkodobá zadluženost se vypočte jako podíl krátkodobých závazků k

celkovým aktivům a dlouhodobá zadluženost jako podíl dlouhodobých závazků k celkovým aktivům. Čím nižší je podíl dlouhodobých a krátkodobých závazků k celkovým aktivům, tím vyšší je hodnota bezpečnosti proti ztrátám věřitelů během likvidace podniku. Tedy čím vyšší je hodnota ukazatelů, tím vyšší je i riziko věřitelů.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

**Tabulka 14: Výpočet krátkodobé zadluženosti firmy TOBOGA**

Rok	Krátkodobé závazky	Aktiva	Krátkodobá zadluženost
<b>2016</b>	2 170 000	29 190 000	7,43 %
<b>2017</b>	3 104 000	24 468 000	12,69 %
<b>2018</b>	9 549 000	21 665 000	44,08 %
<b>2019</b>	2 055 000	20 972 000	9,80 %
<b>2020</b>	793 000	14 653 000	5,41 %

*Zdroj: vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sbirka listin (2022)*

Z tabulky lze vyčíst, že krátkodobá zadluženost nedosahují velkých hodnot, až na rok 2018, kdy byly vysoké krátkodobé závazky, které jsou splatné do 1 roku. Tento dluh se od začátku sledovacího roku až na výkyv v roce 2018 se postupně snižoval, což je pozitivní zpráva pro společnost.

**Tabulka 15: Výpočet dlouhodobé zadluženosti aktiv firmy TOBOGA**

Rok	Dlouhodobé závazky	Aktiva	Dlouhodobá zadluženost
<b>2016</b>	29 944 000	29 190 000	102,58 %
<b>2017</b>	16 503 000	24 468 000	67,45 %
<b>2018</b>	0	21 665 000	0,00 %
<b>2019</b>	0	20 972 000	0,00 %
<b>2020</b>	567 000	14 653 000	3,87 %

*Zdroj: vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sbirka listin (2022)*

Co se týče dlouhodobé zadluženosti, tak ta byla vysoká především na začátku sledovaného období, kdy se podnik otvíral k čemuž potřeboval využít cizích dlouhodobých zdrojů. Dále muselo dojít k finanční výpomoci v roce 2020, kdy musela firma přetrvat na trhu i když byla uzavřena z důvodu pandemie. V roce 2018 a 2019 žádných dlouhodobých cizích zdrojů firma nevyužívala, neboť po otevření firmy tržby stále rostly. Společnost taktéž neměla zapotřebí si vytvářet úvěry u banky, poněvadž využívá přízeň investora. Pro firmu je tato volba daleko příznivější, neboť investorům se investice vyplácí v podobě podílů na zisků, kterých firma umí dosáhnout. Zatímco bance by musela společnost vyplácet pravidelné splátky s naběhlými úroky. Investoři taktéž pomohli společnosti i v době pandemie, kdy se firma nemusela bát bankrotu, z důvodu neschopnosti pravidelně splácet úvěr v bance.

Ovšem doporučená hodnota celkového zadlužení by neměla překračovat 70 %, avšak přesto se ve sledovaném období firma tuto hodnotu překročila. V roce 2016 dosahovala tato hodnota 110 % a 80 % v roce 2017. Samozřejmě se od té doby situace výrazně zlepšila, proto tento výkyv můžeme připisovat náročnějšímu období při otevírání zábavního parku.

### **Koeficient samofinancování**

Neboli poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv. Udává, v jaké míře je firma schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Jedná se o ukazatel, který je doplňkový k ukazateli míry celkové zadluženosti. Tento ukazatel je důležitý zejména pro věřitele, protože určuje, jaká část podnikových aktiv je financována kapitálem akcionářů. Koeficient samofinancování je jedním z nejdůležitějších ukazatelů zadluženosti pro hodnocení finanční situace podniku. Ukazatel by měl dosahovat co nejvyšších hodnot.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

**Tabulka 16: Výpočet koeficientu samofinancování firmy TOBOGA**

Rok	Vlastní kapitál	Aktiva	Koeficient samofinancování
2016	-3 043 000	29 190 000	-10,42 %
2017	4 821 000	24 468 000	19,70 %
2018	10 707 000	21 665 000	49,42 %
2019	18 420 000	20 972 000	87,83 %
2020	13 017 000	14 653 000	88,84 %

*Zdroj: vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sbirka listin (2022)*

Koeficient samofinancování společnosti TOBOGA rok od roku roste, což značí nižší úroveň úvěrového zatížení podniku. Od roku 2016, kdy podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech dosahoval až záporných hodnot, tedy -10,42 %, se situace zlepšila až na současných 88,84 %. Rozdíl, který se přičte ke 100 % daného výsledku, nám zároveň udává ukazatel věřitelského rizika, který nám říká z kolika procent je vlastní majetek kryt cizími zdroji. Tedy rok 2020 nám udává, že společnost TOBOGA má svůj majetek krytý z pouhých 11,16 % cizími zdroji. Vyšší výsledky udávají větší procento dluhů než kapitálu.

#### **Míra zadluženosti**

Míra zadluženosti je do jisté míry významným ukazatelem pro banku, jelikož se jedná o poměr cizích zdrojů vůči vlastním při financování firmy. Optimální stav je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastní jmění, čím je hodnota ukazatele vyšší, tím vyšší je poměr cizích zdrojů vůči vlastnímu kapitálu a tím je i vyšší riziko pro věřitele. Pokud by firma chtěla žádat o úvěr u banky, tak by cizí zdroje neměly překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního jmění.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} * 100$$



**Tabulka 17: Výpočet koeficientu samofinancování firmy TOBOGA**

Rok	Cizí kapitál	Vlastní kapitál	Poměr cizího a vlastního kapitálu
2016	32 114 000	-3 043 000	-1055,34
2017	19 607 000	4 821 000	406,70
2018	10 394 000	10 707 000	97,08
2019	2 479 000	18 420 000	13,46
2020	1 360 000	13 017 000	10,45

*Zdroj: vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sbirka listin (2022)*

V prvním roce 2016 je koeficient samofinancování velice kritický. K tomuto tragickému výsledku došlo kvůli záporné hodnotě vlastního kapitálu, který se dostal do záporu kvůli zápornému výsledku hospodaření z minulých let. Pozitivní zpráva je, že firma od té doby dosahovala příznivějších výsledku. První dva roky lze považovat za kritické, neboť šlo o zahájení poskytování služeb. Ovšem kdyby firma chtěla žádat banku o úvěr v současné době, tak bude mít velkou šanci o vyhovění.

Veškeré informace o popsanych ukazatelích byly získané z podkladů absolvovaného předmětu „Hodnocení podnikatelské činnosti“ na České zemědělské univerzitě. Dále byla pro popsání těchto ukazatelů využita jako zdroj informací kniha „Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi“ jejíž autorem je Doc. Ing. Petra Růčková, Ph.D.

## **4.2 Představení hlavních konkurentů**

### **MAJALAND Praha – nový konkurent**

Zábavní park MAJALAND je největší krytý park v Praze s rozlohou 9 000 m<sup>2</sup>, který se nachází poblíž pražského Letiště Václava Havla, v obci Tuchoměřice. Park byl otevřen 27. prosince 2021, čímž se stal novým konkurentem pro zábavní park TOBOGA Fantasy Praha.

Zábavný park MAJALAND nabízí dvanáct tematických elektronických atrakcí připomínající matějskou pouť. Jako příklad atrakcí lze uvést 220 metrů dlouhé horské dráhy, řetízkový kolotoč 10 metrů vysoký, padající list, autodrom, dinosauří kolotoč, lezecký strom či balonkové jezero. Vedle moderních atrakcí dále park nabízí dětské divadlo, hračkářství a

restauraci, uspořádání narozeninových oslav, party, koncert dětských idolů či divadélko včelky Máji.

MAJALAND byl vytvořen pro rodiny s dětmi od dvou do čtrnácti let, na které je vytvořen metr, neboť jsou zde atrakce výškově omezeny. Elektronických atrakcí se mohou zúčastnit pouze zákazníci vyšší jednoho metru, pro menší zákazníky jsou zde určeny jiné atrakce. Dále zde najdeme takzvanou „paní na hlídání“, jelikož MAJALAND není stavěný jako dětský koutek.

Jedná se tedy o zábavní park, který mohou využít děti i rodiče, zvaná jako pout' pod střechou, která slibuje velkou zábavu a vysmátý společný čas. Koneckonců rodič může na všechny nabízené atrakce své děti doprovodit a vyřádit se s nimi. A u hřiště včelky Máji se dospělí mohou posadit u kávy z vedlejší restaurace. (Airport, POP, 2022)



*Zdroj: [www.newera.pop.cz](http://www.newera.pop.cz)*

### **Žirafa FUNPARK – stávající konkurent**

FUNPARK je svojí rozlohou 8 000 m<sup>2</sup> třetím největší krycím i venkovním zábavním parkem v Praze, který se nachází v Čestlicích. Dle recenzí již z roku 2013 se jednalo o první krycí zábavní park v Praze, kterému začal zábavní park TOBOGA konkurovat.

Venkovní hřišti nabízí hrad v životní velikosti, který je plný prolézaček a klouzaček. Na venkovním hřišti taktéž najdeme nafukovací skluzavky, trampolíny, houpačky a pro dospělé venkovní zahrádku. Vnitřní prostory FUNPARK Žirafa poskytují více než 90 nejmodernějšími atrakcemi pro děti a dospělé. FUNPARK má k dispozici největší pětipatrovou dětskou prolézačkou v Evropě o velikosti 2000 m<sup>3</sup> a moderní 9D kino, které umožňuje 3D obraz se simulacemi větru a dynamickými pohyby sedadel. Dále park nabízí tobogány, kolotoče, motokáry a elektrická zvířátka, jež dětem umožňují veselou projížďku. Pro děti od čtyř let je určena nafukovací atrakce s podobou římského koňského dvojspřeží s dvěma nafukovacími skluzavky vevnitř. U starších dětí je neoblíbenější hasičský simulátor, kdy děti sedí v požárním autě a pistolemi se skutečnou vodou hasí graficky vytvořený pramen, a též hrací automaty a formule.

V prostorách FUNPARK lze uspořádat i narozeninové oslavy, či různé akce pro školy. Nelze opomenout ani tematické dny, mezi které lze zařadit, akce Mikuláš, Halloween, Velikonoce nebo Den dětí. Rodiče taktéž naleznou útočiště v restauraci La Famiglia, fast foodech či kavárně. (FunPark Žirafa, 2022)



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

### **SUPERLAND, rodinný zábavní park – nový konkurent**

SUPERLAND je zábavní park s rozlohou 2 500 m<sup>2</sup>, nacházející se v Obchodním centru Galerie Butovice. Rodinný zábavní park, který byl otevřen 27. června 2020, nabízí hrací plochu plnou nejrůznějších atrakcí pro všechny věkové kategorie. Dokonce zde lze najít i atrakce pro dospělé. Zábavný park byl otevřen po zahájení provozní činnosti parku TOBOGA, proto i tento park se stává novým konkurentem pro společnost.

Krycí zábavní park v obchodním centru nabízí fascinující labyrinty a skluzavky, houpačky, komplex trampolín, basketbalové a fotbalové hřiště či vzdušný hokej. Dále zde návštěvníci naleznou horolezeckou stěnu pro děti, lanový park, a dokonce i pro ty nejdůležitější bungee.

SUPERLAND je vhodný i pro ty nejmenší, kterým je zde k dispozici dětský koutek, ve kterém se nachází hrací domečky, skluzavka do bazénku s balónky a vodní trampolína. Taktéž se zákazníci mohou těšit každý týden na nové animační programy a zábavnou školu vaření pro děti, to vše v ceně vstupného. SUPERLAND poskytuje i pořádání narozeninových oslav, doprovázených o animační programy nebo malování na obličej.

Nelze opomenout ani služby s občerstvením, které zde zajišťuje rodinná restaurace a vlastní cukrárna. (SuperLand, 2022)



Zdroj: [www.galerie-butovice.cz](http://www.galerie-butovice.cz)

#### **4.2.1 Srovnání s hlavními konkurenty**

Konkurenti, jenž jsou výše uvedené byly zhodnoceni na základě informací poskytnutých od dlouholetého pracovníka firmy a na základě prozkoumání jejich internetových stránek. Tyto zábavní parky TOBOGA vnímá za nejvíce konkurenční z vlastního pohledu postavení firmy na trhu, a také dle kritérií, které pracovník firmy TOBOGA vnímal za nebezpečné.

Těmito kritérii jsou nový zábavní park, cenová politika, již stávající konkurent, strategická poloha, kvalita nabízených doprovodných služeb (parkovné, občerstvení) a v neposlední řadě druhy atrakcí. Firma dále nepovažuje za konkurenci menší dětské koutky nebo herny vybavené čínskými atrakcemi a automaty na různá lákadla pro děti.

Za největšího konkurenta je považována společnost MAJALAND, která byla otevřena minulého roku 2021. Neboť zákazníci vždy zaujmou novinky na trhu. Dalším konkurentem je společnost Žirafa FUNPARK, která působila na trhu již při zahájení činnosti, ovšem se svojí polohou na druhém konci Prahy není tak ohrožujícím konkurentem jako park MAJALAND, který sousedí hned vedle parku TOBOGA. A v neposlední řadě je konkurentem SUPERLAND, jenž je sice svojí rozlohou nejmenší, ale má strategické umístění v Obchodním centru.

Srovnání firmy TOBOGA s hlavními konkurenty bude probíhat pomocí analýzy konkurenceschopnosti. Budou vybrána jednoznačné faktory úspěchu, kterým bude přisouzená váha. Hodnotící kritéria v rozmezí od 1-5 se budou každé firmě přisuzovány na základě recenzí, rozhovoru s pracovníkem a vlastních poznatků z pečlivě prostudovaných kritérií, co jednotlivé parky nabízejí. Hodnota 5 představuje nejlepší hodnocení.

**Tabulka 18: Porovnání konkurence dle analýzy konkurence schopnosti**

Klíčový faktor úspěchu	Váha	TOBOGA	Konkurenti		
			Majaland Praha	Funpark Žirafa	SUPERLAND
Cena služeb	0,2	4	4	2	5
Počet atrakcí	0,06	5	3	4	2
7Dkino, 9D kino, virtuální realita	0,07	5	1	3	1
Pořádání táborů	0,07	5	1	1	1
Pořádání tematických akcí	0,1	5	1	4	2
Narozeninové oslavy	0,1	5	4	4	5
Koupě vstupenek online	0,08	5	5	5	1
Propagace firmy – web. stránky	0,15	5	5	4	2
Sociální sítě	0,07	4	5	5	5
Provozní doba	0,1	3	5	4	5
<b>Součet vah</b>	<b>1</b>				
<b>Vážené skóre konkurenční síly</b>		<b>4,57</b>	<b>3,56</b>	<b>3,46</b>	<b>3,12</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka konkurenceschopnosti ukázala, že napříč všemi zmíněnými kritérii dle hodnocení dominuje zábavní park TOBOGA. Mezi klíčové faktory úspěchu by jistě mohly spadat i ostatní služby jež mohou parky nabízet, kromě zábavy dětem a dospělých na atrakcích. Těmito nadstandardními službami je možno rozumět bezplatná parkoviště či služby v pohostinství. Tyto služby zde nebyly zahrnuty, neboť všechny uvedené parky mají k dispozici jak neplatná parkoviště, tak vhodnou dostupnost městskou hromadnou dopravou. Ve všech zábavních parcích je také možnost občerstvení, na které si během recenzí nikdo zásadně nestěžoval.

U cen služeb byl nejlépe hodnocen SUPERLAND, jelikož má nejnižší celodenní vstupné pro děti, a pro doprovod žádné. Žádné vstupné neplatí ani děti s průkazem ZTP, ZTP/P, a starší 16 let, nejspíše z důvodů toho, že takto starší děti nebudou navštěvovat v OC zábavní park, kde je větší koncentrace mladších dětí. Dalším důvodem nízké ceny je malý počet zaměstnanců a malá rozloha zábavní haly, tudíž zde nevznikají vysoké náklady, které by se musely odvíjet na vstupném. TOBOGA dostala v hodnotící škále číslo 4. Dá se říci, že vzhledem k rozloze haly a počtu nabízených akcí má ceny jistě odpovídající, ovšem zákazníci si zde musí připlácet za 7D kino, využití virtuální reality a za použití elektronického autodromu. MAJALAND dostal v hodnotící škále taktéž 4 body. Má sice nejdražší vstupné, a dokonce zde mají stejně vysoké vstupné jak děti nad jeden metr, tak dospělý jakožto doprovod. Také je zde i dražší vstupné za seniory a děti s průkazem ZTP. Ovšem na druhou stranu je nutné zohlednit roční permanentky, které park nabízí velice výhodě a nabídku atrakcí, které jsou většinou elektronického charakteru, čímž se zvyšují náklady firmy. Nejhůře v hodnotící škále dopadl Žirafa FUNPARK, toto hodnocení dostal hlavně na základě recenzí. Má sice mírněji vyšší ceny než TOBOGA, ale nenabízí žádné výhodné permanentky a 90 % atrakcí je doplácena na místě za její použití (u většiny atrakcí je potřeba placení za jejich použití). Všechny společnosti až na SUPERLAND taktéž nabízejí koupě svých vstupenek online, ke kterým se vážou určité slevové výhody.

Dále jsou zde zahrnuty akce, které parky nabízejí navíc k využití jejich atrakcí, a těmi jsou tematické akce, pořádání táborů, narozeninových oslav, či možnost využití 7D kina, 9D kina nebo virtuální reality. Parky, které dostaly hodnotu 1, tyto akce nemají v nabídce, dále bylo hodnoceno již jen z nabízených možností a recenzí. Je jednoznačné, že společnost TOBOGA je umístěna i v nabídce různorodých akcí nejlépe.

U propagace firmy pomocí webových stránek a sociálních sítí, byla intenzita hodnocení posuzována podle vzhledu webových stránek, orientace na webových stránkách, nabídky webových stránek, zda byl na stránkách uveden jídelní lístek a ostatní důležité informace, které by se zákazník chtěl dozvědět. Z pohledu sociálních sítí se bylo přikloněno i k roku vzniku těchto sociálních sítí.

Nejhůře hodnocena provozní doba byla u TOBOGY, neboť ji má nejkratší. Zajisté svou provozní dobu mají již vyzkoušenou po dlouhodobém působení na trhu a vědí, kdy je návštěvnost největší. SUPERLAND má sice provozní dobu nejdelší, ovšem zde jde brát v úvahu, že je tato doba ovlivněna provozní dobo celého nákupního centra, v němž park působí.

### **4.3 PEST Analýza společnosti**

Za pomoci provedení analýzy makroprostředí byla využita PEST analýza, která byla popsána v teoretické části diplomové práce. V jejím rámci budou zkoumány politicko-právní faktory, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory, jenž ovlivňují okolí společnosti TOBOGA Fantasy Praha.

#### **4.3.1 Politicko-právní faktory**

Politické a právní faktory výrazně působí na marketing každého podniku, neboť každé podnikání je silně ovlivněné hospodářskými podmínkami evropského i světového trhu. Podnik se musí řídit stanovenými zákony jak České republiky, tak i Evropské unie, které jsou schopny omezovat jeho činnost, stejně jako vládní organizace a zájmové skupiny.

Pro společnost Toboga, s.r.o. je důležitý daňový systém České republiky. K nejpodstatnějším změnám patří změna snížené sazby DPH (Zákon č. 235/2004 Sb, o dani z přidané hodnoty). S odloženou účinností od 1.5.2020 se snížená sazba daně 15 % za stravovací služby přesunula do druhé snížené sazby 10 %, přitom nákup potravin zůstalo v 15 %. Pro společnost to mělo za následek zvýšení výnosů z prodeje ve stravovacích službách. Společnost se musí řídit také dalšími daňovými zákony, jako jsou Zákon č. 586/1992 Sb. o dani z příjmů.

Provozováním pohostinství se společnosti taktéž týkají i zákony a předpisy, které souvisejí se hygienickými opatřeními, požárními předpisy nebo s likvidací zbytků jídla a odpadů. Jedná se například o Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného, vyhlášku č.

137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a osobní a provozní hygienu při činnostech, nebo o evropské nařízení č. 852/2004 Sb. o hygieně potravin. (100Procastro, 2022)

Pro společnost byla přínosem zásadní změna v minimální výši základního kapitálu u společností s ručeným omezením. Neboť byla společnost do obchodního rejstříku zapsána 15.08.2014, kdy od téhož roku je dle zákona o obchodních korporacích (č. 90/2012 Sb.) snižena povinná minimální výše vkladu na 1 Kč. Do té doby musel základní vklad společnosti s.r.o. dosahovat na částku 200 000 Kč.

Jelikož společnost pořádá pravidelné akce pro organizace jako je Handicap nebo zrakově a sluchově postižené, je důležité dodržovat určitá práva osob se zdravotním postižením a příslušná opatření, která nepředstavují nadměrné zatížení.

V důsledku pandemie koronaviru COVID-19, byla vláda České republiky nucena vydat nová opatření, jimiž se snažila zamezit rychlému šíření. Opatření, která v roce 2022 pozvolna pomíjejí, měli velký vliv nejen na občany, ale i na podnikatele a celkovou ekonomiku státu. Mezi opatření, jež byla vydaná vládou a podnikatele je museli splňovat například patřila opatření týkající se karantény osob, které se vrátili z Itálie, zákaz konání hromadných, veřejných i soukromých akcí nad 100 osob a zrušení výuky na školách. Kdy toto opatření se dotýkalo i sféry služeb, jež poskytuje firma Toboga., s.r.o. Dalším opatřením bylo vyhlášení nouzového stavu po dobu 30 dnů, zákaz konání veřejných i soukromých akcí nad 30 osob a mnoho podobných a striktnějších, jež omezovalo provoz společnosti Toboga s.r.o. (Economia, 2022, Ministerstvo zdravotnictví České republiky, 2022)

#### **4.3.2 Ekonomické faktory**

Nejvyšší nezaměstnanost byla od provozu společnosti Toboga, s.r.o. zaznamenána v roce 2016 s 5,5 %, kdy nejnižší míra nezaměstnanosti byla zaregistrovaná v roce 2019, kdy meziročně stagnovala na 2,8 %. Nezaměstnanost se opět zvýšila po pandemické situaci COVID-19 v roce 2021, kdy došlo k navýšení v lednu na 4,3 %, která ke konci roku ustrnula na 3,5 %. Pro podnikání může znamenat vysoká míra nezaměstnanosti výhodu v nabírání nových zaměstnanců, jelikož nezaměstnanost znamená vysokou poptávku po práci. Tedy na trhu práce bude převažovat nabídka po práci nad poptávkou, čímž se strana firem dostává do výhodného postavení, nýbrž nemusí nabízet lukrativnější pracovní podmínky, aby mohly

obsadit volná místa. V opačném případě, pokud nastane nízká nezaměstnanost, převažuje poptávka nad nabídkou. Poté zaměstnanci určují podmínky, kdy obecně tento stav vede k vyšším nárokům ze strany zaměstnance a vyšším nákladům ze strany zaměstnavatele v podobě zvyšování mezd. (Kurzycz, 2022, ČSÚ, 2022 (Český statistický úřad, 2017))

Ovšem pro firmu, která nabízí služby, může mít vysoká nezaměstnanost i negativní dopad, nejen pozitivní. Neboť lidé, kteří jsou bez práce, budou šetřit a nebudou moc si dovolovat návštěvy zábavních parků.

Díky dopadům pandemie koronaviru bohužel narostl i ukazatel inflace, který v roce 2021 dosáhl meziročně v průměru na 3,8 % a stále roste. Je to nad hranici doporučené míry inflace, která je 2 %. Již zvýšenou inflaci ekonomika zaregistrovala v roce 2020, kdy byla 3,2 % a v roce 2019, kdy byla 2,8 %. V letech 2018 a 2017 se pohybovala na přirozené hranici 2 %, a v roce 2016, kdy firma začala provozovat činnost se inflace pohybovala dokonce na 0,7 %. Důvodem oslabení reálné hodnoty dané měny vůči zboží a službám, které spotřebitel kupuje je dle ekonomů také růst cen v oddíle potravin a nealkoholických nápojů a v oddíle alkoholických nápojů a tabáku, kdy meziročně vzrostly spotřebitelské ceny. Dále byl vývoj ovlivněn zejména vyššími cenami v oddíle bydlení, kdy byly vyšší zejména ceny elektřiny a zemního plynu. Růst inflace zcela nepříjemně působí na podnikání společnosti Toboga, s.r.o. neboť při vyšších cenách elektřiny, plynu, potravin a služeb se navyšují i náklady firmy. (Kurzycz, 2022, ČSÚ, 2022)

Nejhlubší pokles výkonu ekonomiky v historii byl zaznamenán v roce 2020. V tomto roce se Hrubý domácí produkt (HDP) pohyboval v -5,6 %. Pokles HDP byl takto ovlivněn zejména spotřebou domácností, investičními výdaji a také propadem zahraniční poptávky v první polovině roku, kdy si svět procházel těžkým obdobím v důsledku pandemie COVID-19. Pokles HDP nejvíce ovlivnil vývoj v odvětví služeb, obchodu, dopravy, ubytování, pohostinství, průmyslu a stavebnictví. (Kurzycz, 2022)

Pro podnikání jsou ideální podmínky v momentě, kdy HDP v postupně roste, jelikož se jedná o peněžní vyjádření celkové hodnoty služeb a statků vytvořených na určitém území v daném období. V roce 2021 v posledním čtvrtletí vzrostl hrubý domácí produkt meziročně na 3,3 %. Meziroční růst HDP především podpořila zahraniční poptávka. (ČSÚ, 2022)



### 4.3.3 Sociokulturní faktory

Díky pandemii COVID-19, která plně vypukla v roce 2020 se stalo velkým trendem využívání HomeOffice, neboli práce z domova. Čímž se zábavní park TOBOGA stal perfektním místem, kdy rodiče mohli v klidu pracovat, zatímco děti si mohli užívat zábavy na atrakcích. Ovšem že k této možnosti nemohl využít každý, a bylo jim umožněno v tom případě, když tomu nebyla bráněna opatření proti šíření viru.

Životní styl se taktéž týká rodičů, které mají přísné výchovy a tento druh zábavy svým dětem nemusí dopřávat nebo volný čas s dětmi tráví jinak. Ovšem v opačném případě jsou tu rodiče, kteří tento druh zábavy preferují a jsou rádi, když si mohou na nějaký čas odpočinout u kávy, či zařídit své pochůzky a nemuset mít starosti o děti, kteří si budou spokojeně trávit čas s jinými dětmi v plné zábavě.

Demografie společnosti TOBOGA je velice příznivá, poněvadž okolí v oblasti Zličín se stále rozrůstá. Budují se zde nové bytové rezorty dvouřadových domů. V roce 2015 byl v rámci výstavby nové městské čtvrti Západní Město, postaven první rezidenční projekt „Britská čtvrť“, jež je tvořena bytovými a rodinnými domy. Britská čtvrť je pouhých deset minut od samotného zábavního parku TOBOGA.

Dále strategické postavení ovlivnilo otevření dvou nových zábavních center v okolí, do té doby byla společnost Toboga, s.r.o. největší a jediný zábavní park v okolí 35 km. V červnu v roce 2020 byl otevřen zábavní park SUPERLAND, který je vzdálený pouhých 7 km od parku TOBOGA a v prosinci v roce 2021 byl otevřen zábavní park MAJALAND, jenž je vzdálený 13 km od parku TOBOGA. Však i přesto lze konstatovat, že firma má dobré strategické postavení, neboť v okolí naleznete obchodní centrum Metropole Zličín, velký obchodní dům IKEA a hypermarket Globus. Tedy pokud rodiče budou potřebovat zařídit pochůzky po těchto místech a nebudou chtít těmito pochůzkami zatěžovat děti, tak je mohou nechat na místě plné zábavy v parku TOBOGA. (pracovník firmy)

### 4.3.4 Technologické faktory

Pro společnost je nejdůležitější řešit míru zastarávání elektronických atrakcí, kdy je potřeba často obměna součástí, a hlavně pravidelná údržba. Firmě vznikají vysoké náklady, v momentě, kdy musí provádět pravidelné revize svých atrakcí. Jelikož atrakce pocházejí od evropských dodavatelů s certifikátem nejvyšší kvality a bezpečnosti. Musí se vždy rozebrat, odeslat evropským dodavatelům na revizi a čekat až atrakci po revizi zašlou zpět. Čímž

vzniká dlouhá čekací doba, než bude možné atrakci znovu používat. Dalším nedostatkem je také malý počet lidí schopných opravovat takto velké atrakce, tudíž pokud dojde k sebemenší závadě na těchto strojích, musí se opět rozebrat a zaslat do zahraničí na opravu.

Vzhledem k vzrůstající sociální komunitě je nutností stále zdokonalovat informační systém a neustále spravovat sociální síť. Sociální síť jsou přímým spojením s klienty, oslovují cílové zákazníky, usnadňují komunikaci, a hlavně podávají zpětnou vazbu. Společnost sociální síti využívá a pravidelně na ně přispívá.

Důležité je i systematická aktualizace webových stránek a dobré umístění ve vyhledávačích. Velkým přínosem firmy je rezervační systém na koupi vstupenek online, jež umožňuje zákazníkovi koupě vstupenek z pohodlí domova. (pracovník firmy)

#### 4.4 SWOT Analýza společnosti

Následně je zpracována SWOT tabulka, která je provedena na základě informací, jež byly o firmě zjištěny na základě rozhovoru s pracovníkem firmy a dostupných informací. Zpracovaná SWOT analýza odhaluje silné a slabé stránky společnosti Toboga, s.r.o. a příležitosti a hrozby související s okolím firmy.

*Tabulka 19: SWOT analýza firmy TOBOGA*

	Silné stránky (+)	Slabé stránky (-)
Interní faktory	<ul style="list-style-type: none"> <li>druhý největší krytý zábavní park</li> <li>uznávaná pozice na trhu</li> <li>jasný strategický záměr</li> <li>schopnost poprat se s konkurencí</li> <li>kvalitní a certifikované atrakce</li> <li>největší nabídka atrakcí</li> <li>investor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nutné opravy strojů v zahraničí</li> <li>špatné delegování pracovníků</li> <li>nedostatečné manažerské zkušenosti</li> <li>horší reklamní kampaň</li> <li>vznikající velké fronty</li> <li>malé kuchyňské prostory</li> </ul>
Externí faktory	Příležitosti (+)	Hrozby (-)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>zlepšit obsluhu zákazníků</li> <li>diverzifikace na nové trhy</li> <li>rozšíření nabídky</li> <li>příznivé demografické prostředí</li> <li>vysoká nezaměstnanost</li> <li>zlepšení reklamní kampaně</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>stále zvyšující se konkurence</li> <li>mění se potřeby a vkus zákazníků</li> <li>pomalý růst na trhu</li> <li>dopady pandemie COVID-19</li> <li>vysoká inflace</li> <li>vysoká nezaměstnanost</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z uvedených informací lze vyvozovat, že by firma převážně disponovala silnými stránkami, pokud by nedošlo k zhoršení ekonomické situace. Majitel firmy TOBOGA Fantasy Praha vlastní ještě další tři zábavní parky mimo hlavní město Prahu. Nikdo z konkurentů takto širokou sítí parků neprovozuje, pouze Žirafa FUNPARK má ještě jednu provozovnu v Ostravě. Provozovat čtyři zábavní parky po České republice posiluje postavení na trhu, neboť je vidět, že se majitelům daří, když jsou schopni se stále v podnikání rozšiřovat. Taktéž se jedná o druhý největší zábavní krytý park v Praze, jež nabízí nejširší sortiment svých certifikovaných a kvalitních atrakcí, 7D kino a jako ojedinělý virtuální realitu.

Mezi další silné stránky společnosti lze zahrnout jasný strategický záměr, jež má firma stanovený již od otevření svého prvního zábavního parku. Provozování zábavních parků nemá za prioritu maximalizace zisku za každou cenu, nýbrž poskytovat prostory plné zábavy, kde si mohou odpočinout jak děti, tak i dospělí. V neposlední řadě taktéž poskytovat podporu talentovaným sportovcům, či dokola vracet úsměv handicapovaným dětem. Za silný článek je také považovaná podpora investora, kterému je investice splácena v podobě podílů na zisku. Díky těmto silným stránkám vzniká pro společnost i schopnost poprat se s nově vzniklou konkurencí. Prostřednictvím mnoha projektů podporující například budování škol v Indii, mladé a nadějně sportovce, akce pro organizace Handicap, Naděje, Educo nebo pro dětské domovy, si společnost udělala velice dobrou image na trhu. Každý zábavní park má taktéž své vlastní adoptivní dítě v Indii.

Za nejslabší stránky společnosti lze považovat především nedostatečné manažerské zkušenosti majitele, které vedou ke špatnému delegování pracovníků. Sám majitel Tomáš Valášek s úsměvem prohlašuje, že je bývalý hokejista nikoli manažer firmy. Velkou část svého profesního hokejového života pan Valášek strávil v Německu, kde poprvé navštívil krytou zábavní halu pro děti. Tento nápad ho oslovil natolik, že se stal prvním z rozhodujících faktorů při návratu do České republiky. Ovšem i tyto slabé stránky se dají na základě již pětileté zkušenosti zdokonalovat. Mezi nejzásadnější slabé stránky podniku spadají nutné opravy strojů v zahraničí, nebo velké náklady na techniku, jenž ze zahraničí dojde stroj opravit. Bohužel se na území republiky nevyskytuje dostatek pracovní síly se zkušenostmi, týkající se oprav takto velkých atrakcí. Další jsou špatná reklamní kampaň a vznikající velké fronty u pokladen.

V návaznosti na slabé stánky se dostáváme k příležitostem podniku, jež jsou zásadní k lepšímu postavení na trhu a větší návštěvnosti zákazníků. Díky velkým frontám by bylo zapotřebí zlepšit obsluhu zákazníka, ovšem dle informace od pracovníka společnosti, je tento požadavek velice náročný. Firma může obsloužit více zákazníků najednou, při otevření více pokladen, které jsou k dispozici, ovšem poté by vznikali velké čekací doby na objednaná jídla. Malé kuchyňské prostory nestíhají velký počet objednávek najednou. K zvětšení prostor kuchyně by byla zapotřebí obrovská investice a nejspíš možná i změna prostor, což je v současné době nereálné. Firma má v plánu s časem se rozšiřovat i na nové trhy, v podobě Jump parků. S touto myšlenkou se chtějí zatím prosadit v Hradci Králové a později i v Praze, pokud bude možné sehnat nové prostory. Taktéž chtějí dále rozšiřovat své nabídky v podobě nových atrakcí či akcí. Další příležitostí je neustále rozrůstající obytné čtvrti a může jimi být i vysoká nezaměstnanost, kdy vznikne vysoká poptávka na trhu práce po práci.

Vysoká nezaměstnanost může však zapříčinit i hrozby pro podnik, neboť lidé bez práce budou více šetřit a nebudou moci si dovolit pro své děti tento typ zábavy. Mezi hrozby podniku je také zvýšená inflace a celková horší ekonomická situace podniku. Se zvyšující cenovou hladinou za služby a výrobky rostou náklady i domácností a společností. Taktéž se musí zvyšovat mzdy svých zaměstnanců.

Růstem nových konkurentů, jež za poslední dva roky vzrostl o dva nové konkurenty na trhu nabízející podobné služby svým zákazníkům, vzniká pomalý růst společnosti na trhu, neboť se musí s touto konkurencí společnost poprat. Ovšem dopady pandemie COVID-19 se dotýkají všech společností v podnikání, proto záleží na každém konkurentovi, jak bude schopen se s těmito dopady poprat.

V neposlední řadě je nejzásadnější hrozbou měnící se potřeby a vkus zákazníků. Zákazníci jsou velice rozmanití, a proto je zapotřebí vnímat potřeby těchto zákazníků a stále sledovat zásadní vývoj životních stylů.

## 5 Zhodnocení výsledků

Společnost TOBOGA Fantasy Praha působí na trhu od května 2016, jež do roku 2021 byla největším krytým zábavním parkem v České republice. Na trhu služeb poskytující kreativní zábavu dětem a dospělým měla pouze jednoho hlavního konkurenta působícího na druhém konci Prahy do roku 2020. Od roku 2020 na trh vstoupil první konkurent, kterým byl dvojnásobně menší zábavní park SUPERLAND, působící v obchodním centru Galerie Butovice. Další konkurent vznikl v roce 2021, a tím byl park MAJALAND, který přispěl svou rozmanitou nabídkou tematických atrakcí, připomínající malou matějskou celoroční pouť. Zábavní park MAJALAND se tímto stal hlavním konkurentem parku TOBOGA. MAJALAND nejen, že je v blízkém okolí TOBOGY, ale také se svojí rozlohou dostal na první místo největšího zábavního centra v České republice, i když nabízí méně atrakcí.

Z výsledků finanční analýzy, která se zabývá obdobím 2016-2020, bylo zjištěno, že se společnost Toboga, s.r.o v současné době nachází ve velmi příznivé ekonomické pozici, i přes nepříznivá opatření pandemie COVID-19. Tržby společnosti do roku 2020 stále rostly, kdy v roce 2020 klesly více jak o polovinu, neboť firma musela být většinu měsíců v roce 2020 uzavřena, a při otevření pak musela dodržovat různá opatření v podobě omezené kapacity nebo upravené provozní doby. Velice dobrých hodnot dosáhla zadluženost firmy, která se postupně od začátku provozu firmy, snižovala a nabývala nízkých hodnot. Ukazatele rentability, který měří efektivitu firmy, dosahovaly žádoucích hodnot až po rok 2020. Ovšem dle výsledků lze říci, že si firma bude vést dobře i po překonání dopadů koronavirové situace, kdy firma dosahovala kritičtějších hodnot. Jedním z cílů do budoucích let je navýšení tržeb a zlepšení celkové finanční situace podniku, kvůli dopadům pandemie. Vstup do tohoto tržního odvětví je omezen hlavně kapitálovou náročností, protože je příznivé, že firma má k dispozici investora, čímž se vyhýbá pravidelnému splácení úvěru bance s vysokými úroky.

Z hodnocení makroprostředí firmy vyplývá, že na společnost nejvíce negativně působí ekonomické faktory. Vysoká inflace, nízký hrubý domácí produkt a vysoká nezaměstnanost můžou zapříčinit špatnou konkurenceschopnost vůči konkurentům, kteří na trh nově vstoupily a již s těmito následky mohly počítat.

Na základě zhodnocení slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb společnosti podniku, by bylo žádoucí zaměřit se na strategie, které by mohly TOBOGA Fantasy Praha zajistit upevnění a případné zlepšení pozice na trhu. Mezi tyto strategie by mohlo být zahrnuto zvýšení nákladů na reklamní kampaň a celkové propagaci firmy. Neustále zkoumat,

přání zákazníku například na základě dotazníkového šetření. Když podnik bude vědět co si zákazník přeje, může tomu přizpůsobit rozrůstající nabídku svých služeb. V neposlední řadě je nutné se zaměřit na hrozby spojené s koronavirovou pandemií. Se zvyšujícími náklady za elektřinu by bylo zcela obezřetné zvýšit vstupné podniku, investovat co nejméně do nových atrakcí, a především udržovat své dosavadní kvality poskytovaných služeb.

Dá se konstatovat, že dle zjištěných výsledků analýz provedených na podniku, v praktické části diplomové práce je firma schopná bojovat se vstupující konkurencí na trh. Tomu nasvědčuje i analýza konkurence schopnosti. Samozřejmě záleží na preferencích jednotlivých zákazníků. Ve své podstatě každý zábavní park nabízí jinou rozmanitou nabídku atrakcí, včetně tematických akcí konaných v prostorách haly či narozeninových oslav. Za největšího konkurenta se dá považovat nový konkurent zábavní park MAJALAND, který přišel na trh s něčím moderním, a to s atrakcemi připomínající malou matějskou pouť. Ovšem tím, že j na trhu nový, tak krom pořádání narozeninových oslav není zaměřen na další poskytování služeb, týkající se zábavy dětí. Nové atrakce vždy přiláká mnoho zájemců. Nicméně dle rozhovoru s pracovníkem firmy, bylo zjištěno, že zákazníci, kteří se vracejí do TOBOGY po návštěvě MAJALANDU, spíše preferují návštěvnost zábavního parku TOBOGA. Vysvětlením bylo, že TOBOGA je jedním z herních center, kde děti zapojují i své svaly. Náročnost některých atrakcí vede až ke sportovní vyčerpání v podobě zábavy. Zatímco co v parku MAJALAND se zákazník častou jen proveze na elektronické atrakci. Další zásadní rozdíl je ve výši vstupného. Oba parky mají vzhledem k nabízeným službám své ceny přiměřené, ovšem zákazník půjde pravděpodobněji do levnějšího parku.

Ohledně konkurenta Žirafa FUNPARK, je konkurent spíše TOBOGA pro FUNPARK nežli obráceně. Tento zábavní park Žirafa byl v Praze první největší krytý zábavní park, dokud na trh nevstoupil zábavní park TOBOGA. Od té doby se FUNPARK snaží vyrovnat parku TOBOGA, i když se jim to dle recenzi příliš dobře nedaří. Díky rozhovoru s pracovníkem bylo taktéž zjištěno, že park Žirafa postupně začala přebírat tematické akce, s jejichž širší nabídkou přišel park TOBOGA. Mezi tyto akce například patří víkendy zaměřené na celoroční svátky, jako jsou Mikuláš, Halloween, Velikonoce nebo také konec školního roku. Aby Toboga, s.r.o. předešla těmto krádežím, aktualizuje svůj program každý týden. Mezi oblíbené akce TOBOGY také spadá program „Dílničky“, „Noc v Toboze“ nebo týdenní tábory.

Za posledního konkurenta je považován zábavní park SUPERLAND, který je sice svojí rozlohou a počtem nabízených atrakcí nejmenší, ale také je nejlevnější. Taktéž má strategické umístění v obchodním centru, kdy této možnosti mohou využít převážně rodiče s dětmi, kteří potřebují nákupní centrum navštívit a zároveň tím nezatěžovat své děti. Avšak nabízejí daleko menší rozmanitost svých služeb.

S navyšující konkurencí je ve své podstatě nejdůležitější zlepšit propagaci firmy, na kterou je špatný ohlas i ve firmě. Firma investuje do propagace v podobě veletrhu FOR KIDS, ovšem tato propagace již není tak účinná. A taktéž do reklam v časopise v podobě Barteru, který lze definovat jako výměnný obchod, v tomto případě reklama za vstupenky. Tím, že společnost nabízí i večery pro dospělé a celkově atrakce, které mohou (jistě do určité váhové kategorie) využívat i dospělý, bylo by vhodné zaměřit se i na dospělé lidi. Nejen na rodiče s dětmi. I bezdětní lidé si zde mohou užít spousty zábavy v podobě pořádání zábavných narozeninových nebo rozlučkových oslav. Společnost využívá sociálních sítí, jež jsou v dnešní době velice populární, což je velkým přínosem pro perfektní reklamní kampaň. Oslovením známe osobnosti, která využije prostor zábavního parků a zveřejní návštěvu s lichotky na svých sociálních mediích by mělo za následek mnoho pozitivních ohlasů.

## 6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit postavení firmy Toboga s.r.o. v konkurenčním prostředí a posoudit její pozici s ohledem na konkurenci. Společnost se věnuje poskytování služeb v podobě zábavy jak pro děti, tak pro dospělé.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část se zabývá popsáním konkurenčního prostředí a vymezení základních pojmů nutných pro následnou praktickou práci. Tyto pojmy byly vysvětleny za pomoci sekundárních zdrojů z odborné literatury a internetových zdrojů.

V praktické části je na úvod představena firma Toboga, s.r.o. a její cíle v podnikání. Po představení společnosti následuje zpracování finanční analýzy podniku, která nám prozradila, jak je firma schopna nakládat s vlastním kapitálem, celkovou efektivnost podniku a celkovou zadluženost společnosti. Po zhodnocení finanční analýzy podniku následuje představení hlavních konkurentů společnosti, na základě interních informací firmy. K porovnání konkurentů je využita analýza konkurenceschopnosti s vyhodnocenými výsledky. Dále pro představení společnosti následovala STEP analýza, kde je definováno makroprostředí firmy a SWOT analýza, kde byly posouzeny silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby v okolí podniku. Účelem analýz bylo vyzdvihnout příležitosti a odhalit případné ohrožení podniků působících na podnik.

V závěru práce bylo na základě zpracovaných analýz pro společnost a získaných výsledků zjištěno, že firma dosahuje dobrého postavení na trhu a vysoké konkurenceschopnosti vůči svým konkurentům.



## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Seznam literatury

**Brčák, Josef, Sekera, Bohuslav a Svoboda, Roman. 2013.** *Mikroekonomie - teorie a praxe*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.

**Čichovský, Ludvík. 2002.** *Marketing Konkurenceschopnosti*. Praha : RADIX, spol. s. r. o., 2002. ISBN 80-86031-35-7.

**Eliáš, Karel a Marek, Svatoš. 2017.** *Občanský zákoník*. Ostrava-Hrabůvka : Sagit, 2017. ISBN 978-80-7635-074-8.

**Hořejší, Bronislav, a další. 2006.** *Mikroekonomie*. Praha : Management Press, s.r.o., 2006. ISBN 80-7261-150-X.

**Jakubíková, Dagmar. 2013.** *Strategický marketing, Strategie a trendy*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

**Jurečka, Václav a kolektiv. 2018.** *Mikroekonomie*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2018. ISBN 978-80-271-2125-0.

**Kotler, Philip a Keller, Lane, Kevin. 2013.** *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

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

**Ochotnický, Pavel a Kisel'áková, Dana. 2019.** *Konkurencieschopnosť, ekonomický rast a prežitie firiem*. místo neznámé : Wolters Kluwer ČR, a. s., 2019. ISBN 978-80-7598-6280-3.

**Porter, Michael, E. 1994.** *Konkurenční strategie, Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

**Růčková, Petra. 2021.** *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi*. Pardubice : Grada Publishing, a.s., 2021. ISBN 978-80-271-4425-9 .

**Severová, Lucie a kolektiv. 2016.** *Teorie firmy*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2016. ISBN 978-80-213-2643-9.

**Tichá, Ivana a Hron, Jan. 2003.** *Strategické řízení*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2003. ISBN 80-213-0922-9.

**Vysekalová, Jitka a kolektiv. 2012.** *Psychologie reklamy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4005-8.

## **7.2 Seznam internetových zdrojů**

**2021.** Odborné časopisy. *Nástroje propagace - Časopis Elektro*. [Online] 2021. <http://www.odbornecasopisy.cz/elektro/casopis/tema/nastroje-propagace--14879>.

**100PROGASTRO.** 100progastro - legislativa v gastronomii. *LEGISLATIVA V GASTRONOMII*. [Online] <https://100progastro.cz/legislativa-v-gastronomii/>.

**Airport, POP.** Atrakce | Majaland Praha. *Nakupování & zábava | POP Airport*. [Online] <https://pop.cz/majaland/atrakce/vsechny>.

**Český statistický úřad. 2022.** Český statistický úřad - míra inflace. *Inflace - druhy, definice, tabulky*. [Online] 2022. [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace).

**Český statistický úřad. 2021.** Český statistický úřad - Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2021. *Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2021*. [Online] 2021. <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2021>.

**Český statistický úřad. 2017.** Český statistický úřad. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - prosinec 2016*. [Online] 2017. <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2016>.

**Český statistický úřad. 2021.** Český statistický úřad. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - srpen 2021*. [Online] 2021. <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-srpen-2021>.

**Čestlice, Funpark Žirafa Praha.** Největší zábavní dětský park v Česku. *Funpark Žirafa Praha Čestlice - Největší zábavní dětský park v Česku.* [Online]

<https://www.zirafapraha.cz/>.

**Economia, a.s.** Anatomie selhání: Dva roky covidu v Česku ve faktech a výrociích - Aktuálně.cz. *Zprávy - Aktuálně.cz* . [Online] <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/casova-osa-covid/r~fd4c3f7e0ec511eb9d470cc47ab5f122/>.

**FunPark Žirafa Praha.** Funpark Žirafa. *Největší zábavní park v České republice.* [Online] <http://www.funparkzirafa.cz/mobile/praha/akce/>.

**Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o. 2022.** kurzycz. *HDP 2022, vývoj hdp v ČR.* [Online] 2022. <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>.

**Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o. 2022.** kurzycz. *Inflace - 2022, míra inflace a její vývoj v ČR.* [Online] 2022. <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>.

**Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o. 2021.** kurzycz. *Inflace - 2020, míra inflace a její vývoj v ČR.* [Online] 2021. <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/2020/>.

**Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o. 2022.** kurzycz. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2022 - maximum.* [Online] 2022. <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?imakroGraphFrom=1.1.1990>.

**Ministerstvo zdravotnictví České republiky.** Ministerstvo zdravotnictví České republiky. *Aktuální informace o COVID-19 – Oficiální informační portál Ministerstva zdravotnictví České republiky.* [Online] <https://koronavirus.mzcr.cz/>.

**SuperLand.** SuperLand. *SuperLand - Rodinný zábavní park v Praze.* [Online] <https://superland.cz/about/>.

**Toboga, s.r.o. 2021.** TOBOGA - Zábavní parky pro celou rodinu . *Napsali o nás - TOBOGA Fantasy Praha.* [Online] 2021. <https://www.toboga.cz/praha/napsali-o-nas>.

**TOBOGA, s.r.o. 2021.** TOBOGA Fantasy Praha. *TOBOGA - Zábavní parky pro celou rodinu.* [Online] 2021. <https://www.toboga.cz/praha/skupiny/firmy>.

## 8 Seznam obrázků, schémat, tabulek, grafů

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 2: SWOT analýza – shrnutí .....	43
Obrázek 3: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií .....	43

### 8.2 Seznam schémat

Schéma 1: Firma a tržní mechanismus .....	19
Schéma 2: Schéma konkurence.....	23
Schéma 3: Kolo konkurenční strategie .....	26
Schéma 4: Porterův model pěti sil .....	29
Schéma 5: Situační analýza.....	37
Schéma 6: Segmenty vnějšího prostředí .....	39

### 8.3 Seznam tabulek

Tabulka 1: Formy konkurence/Typy tržních struktur .....	31
Tabulka 2: Rastr pro zhodnocení konkurentů – Vzor .....	41
Tabulka 3: Rast pro analýzu konkurenceschopnosti – Vzor .....	45
Tabulka 4: Výpočet rentability aktiv firmy TOBOGA .....	50
Tabulka 5: Výpočet rentability vlastního kapitálu firmy TOBOGA .....	52
Tabulka 6: Výpočet rentability tržeb firmy TOBOGA .....	53
Tabulka 7: Výpočet okamžité likvidity firmy TOBOGA .....	55
Tabulka 8: Výpočet pohotové likvidity firmy TOBOGA .....	56
Tabulka 9: Výpočet běžné likvidity firmy TOBOGA .....	56
Tabulka 10: Výpočet doby obratu pohledávek firmy TOBOGA.....	58
Tabulka 11: Výpočet doby obratu závazek firmy TOBOGA .....	59
Tabulka 12: Výpočet obchodního deficitu firmy TOBOGA .....	60
Tabulka 13: Výpočet rychlosti obratu aktiv firmy TOBOGA .....	61
Tabulka 14: Výpočet krátkodobé zadluženosti firmy TOBOGA .....	62
Tabulka 15: Výpočet dlouhodobé zadluženosti aktiv firmy TOBOGA .....	62
Tabulka 16: Výpočet koeficientu samofinancování firmy TOBOGA .....	64
Tabulka 17: Výpočet koeficientu samofinancování firmy TOBOGA .....	65
Tabulka 18: Porovnání konkurence dle analýzy konkurence schopnosti .....	68
Tabulka 19: SWOT analýza firmy TOBOGA .....	74

### 8.4 Seznam grafů

Graf 1: Rovnováha na trhu.....	20
Graf 2: Rentabilita aktiv firmy TOBOGA .....	51
Graf 3: Rentabilita vlastního kapitálu firmy TOBOGA.....	52
Graf 4: Rentabilita tržeb firmy TOBOGA .....	54

## 9 Přílohy

### Příloha I – Rozvaha společnosti Toboga s.r.o. 2016

ROZVAHA										
<p>Výkazy byly jako součást přiznání podány elektronicky dne: 24.6.2017            Podací číslo: 9712166            Heslo zjištění stavu: 835673b7            Stav podání: podáno</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">otisk podacího razítka</p>	<p style="text-align: center;">k. 3 1 . 1 2 . 2 0 1 6</p> <p style="text-align: center;">v tisících Kč</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>IC</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>1</td> </tr> </table> <div style="text-align: right; font-size: small;">           Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  <b>Toboga s.r.o.</b>            Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, IČI-I se od bydliště  <b>2. května 2384 Zlín 760 01</b> </div>	IC	0	3	3	1	0	6	7	1
IC	0	3	3	1	0	6	7	1		

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM A+B.+C.+D.	001	31 188	-1 998	29 190	2 782
B.	Dlouhodobý majetek B.I.+ .+B.II.	003	24 383	-1 998	22 385	1 116
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek B.I.1.+ .+B.I.1.x	004	70	-2	68	0
B.I.2.	Ocenitelná práva B.I.2.1.+B.I.2.2.	006	70	-2	68	0
B.I.2.1.	Software účty 013, (-)073, (-)091AÚ	007	70	-2	68	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek B.II.1.+ .+B.II.1.x	014	24 313	-1 996	22 317	1 116
B.II.1.	Pozemky a stavby B.II.1.1.+B.II.1.2.	015	8 110	-46	8 064	0
B.II.1.2.	Stavby účty 021, (-)081, (-)092AÚ	017	8 110	-46	8 064	0
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory účty 022, (-)082, (-)092AÚ	018	16 203	-1 950	14 253	0
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek B.II.5.1.+B.II.5.2.	024	0		0	1 116
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek účty 052, (-)095AÚ	025	0		0	936
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek účty 042, (-)094	026	0		0	180
C.	Oběžná aktiva C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.	037	6 758		6 758	1 666
C.I.	Zásoby C.I.1.+ .+C.I.1.x	038	259		259	0
C.I.1.	Materiál účty 111, 112, 119, (-)191	039	259		259	0
C.II.	Pohledávky C.II.1.+C.II.2.	046	2 604		2 604	1 467
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky C.II.2.1.+ .+C.II.2.x	057	2 604		2 604	1 467
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů účty 311AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ	058	92		92	0
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní C.II.2.4.1.+ .+C.II.2.4.6	061	2 512		2 512	1 467
C.II.2.4.3	Stát - daňové pohledávky účty 341, 342, 343, 345, (-)391AÚ	064	5		5	80
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy účty 314AÚ, (-)391AÚ	065	2 507		2 507	1 387
C.IV.	Peněžní prostředky C.IV.1.+ .+C.IV.2.x	071	3 895		3 895	199
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně účty 211, 213, 261	072	476		476	0
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech účty 221, 261	073	3 419		3 419	199
D.	Časové rozlišení aktiv D.1.+ .+D.x	074	47		47	0
D.1.	Náklady příštích období účty 381	075	47		47	0

Označ.	P A S I V A	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období	
			Netto	Netto	
	PASIVA CELKEM	A.+B.+C.+D.	001	29 190	2 782
A	Vlastní kapitál	A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.+A.VI.	002	-3 043	-851
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	A.IV.1.+...+A.IV.x.	018	-855	-510
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	účty (-) 425	020	-753	-412
A.IV.3	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	účty 426	021	-102	-98
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	Aktiva - A.1.-A.II.-A.III.-A.IV.-B.-C.-D.-A.VI.	022	-2 188	-341
B.+C.	Cizí zdroje	B.+C.	024	32 114	3 633
C.	Závazky	C.I.+C.II.	030	32 114	3 633
C.I.	Dlouhodobé závazky	C.I.1.+...+C.I.3.	031	29 944	0
C.I.9.	Závazky - ostatní	C.I.9.1.+...+C.I.9.3.	042	29 944	0
C.I.9.3.	Jiné závazky	účty 372, 373, 377, 379, 474, 479	045	29 944	0
C.II.	Krátkodobé závazky	C.II.1.+...+C.II.3.	046	2 170	3 633
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	účty 321, 325	052	1 738	345
C.II.8.	Závazky ostatní	C.II.8.1.+...+C.II.8.3.	056	432	3 288
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	účty 364, 365, 366, 367, 368	057	0	29
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	účty 331, 333	059	274	0
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	účty 336	060	45	0
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	účty 341, 342, 343, 345, 346, 347	061	103	0
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	účty 389	062	10	0
C.II.8.7.	Jiné závazky	účty 372, 373, 377, 379	063	0	3 259
D.	Časové rozlišení	D.1.+...+D.x.	064	119	0
D.1.	Výdaje příštích období	účty 383	065	119	0

Sestaveno dne: <b>24.6.2017</b>	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznámka
Právní forma účetní jednotky: <b>společnost s ručením omezeným</b>	<b>Mgr. RUIČKOVÁ MARTINA</b>
Předmět podnikání: <b>Ostatní zábavní a rekreační činnosti j. n.</b>	
Pozn.:	

Příloha II – Výkaz zisku a trát společnosti Toboga s.r.o. 2016

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>	
<p><b>Výkazy byly jako součást přiznání podány elektronicky dne: 24.6.2017</b>  <b>Podací číslo: 9712166</b>  <b>Heslo zjištění stavu: 835673b7</b>  <b>Stav podání: podáno</b></p> <p style="text-align: center; font-size: small;">otisk podacích razítka</p>	<p style="text-align: right; font-size: small;">Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky</p> <p><b>Toboga</b> .....</p> <p><b>s.r.o.</b> .....</p> <p style="font-size: small;">Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, IČI-I se od bydliště</p> <p><b>2. května 2384</b> .....</p> <p><b>Zlín</b> .....</p> <p><b>760 01</b> .....</p>
<p>k. <b>3 1 . 1 2 . 2 0 1 6</b></p> <p>Od: <b>1.1.2016</b> Do: <b>31.12.2016</b></p> <p style="text-align: center;">v tisících Kč</p> <p>IČ <b>0 3 3 1 0 6 7 1</b></p>	

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb účty 601, 602	001	<b>12 218</b>	<b>0</b>
A.	Výkonová spotřeba A.1.+...+A.x.	003	<b>9 007</b>	<b>40</b>
A.2.	Spotřeba materiálu a energie účty 501, 502, 503	005	<b>3 705</b>	<b>0</b>
A.3.	Služby účty 511, 512, 513, 518	006	<b>5 302</b>	<b>40</b>
D.	Osobní náklady D.1.+...+D.x.	009	<b>2 106</b>	<b>0</b>
D.1.	Mzdové náklady účty 521, 522, 523	010	<b>1 901</b>	<b>0</b>
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady D.2.1.+D.2.2.	011	<b>205</b>	<b>0</b>
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění účty 524, 525, 526	012	<b>205</b>	<b>0</b>
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti E.1.+...+E.x.	014	<b>1 998</b>	<b>0</b>
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku E.1.1.+E.1.2.	015	<b>1 998</b>	<b>0</b>
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé účty 551, 557	016	<b>1 998</b>	<b>0</b>
III.	Ostatní provozní výnosy III.1.+...+III.x.	020	<b>1</b>	<b>0</b>
III.3.	Jiné provozní výnosy účty 644, 646, 647, 648, 607	023	<b>1</b>	<b>0</b>
F.	Ostatní provozní náklady F.1.+...+F.x.	024	<b>105</b>	<b>282</b>
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti účty 531, 532, 538	027	<b>2</b>	<b>0</b>
F.5.	Jiné provozní náklady účty 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 597	029	<b>103</b>	<b>282</b>
*	* Převozní výsledek hospodaření (+/-) I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.-A.-B.-C.-D.-E.-F.	030	<b>-997</b>	<b>-322</b>
J.	Nákladové úroky a podobné náklady J.1.+...+J.x.	043	<b>781</b>	<b>19</b>
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady účty 562	045	<b>781</b>	<b>19</b>
VII.	Ostatní finanční výnosy účty 661, 663, 664, 666, 667, 668, 669, 696	046	<b>1</b>	<b>0</b>
K.	Ostatní finanční náklady účty 561, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 596	047	<b>411</b>	<b>0</b>
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV.+V.+VI.+VII.-G.-H.-I.-J.-K.	048	<b>-1 191</b>	<b>-19</b>
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) .	049	<b>-2 188</b>	<b>-341</b>
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** - L	053	<b>-2 188</b>	<b>-341</b>
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** - M	055	<b>-2 188</b>	<b>-341</b>
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.	056	<b>12 220</b>	<b>0</b>

<p>Sestaveno dne: <b>24.6.2017</b></p> <p>Právní forma <b>společnost s ručením omezeným</b> účetní jednotky:</p> <p>Předmět podnikání: <b>Ostatní zábavní a rekreační činnosti j. n.</b></p> <p>Fwiti..</p>	<p>Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznámka</p> <p><b>Mgr. RŮŽICKOVÁ MARTINA</b></p>
---	--

Příloha III – Rozvaha společnosti Toboga s.r.o. 2017

<b>ROZVAHA</b>											
<p><b>Výkazy byly jako součást přiznání podány elektronicky dne: 18.6.2018</b>  <b>Podací číslo: 1617059081</b>  <b>Heslo zjištění stavu: 7aa282c8</b>  <b>Stav podání: vyřízeno</b></p> <p style="text-align: center; font-size: small;">otisk podacího razítka</p>	<p style="text-align: center;">k <b>3 1 . 1 2 . 2 0 1 7</b></p> <p style="text-align: center;">v tisících Kč</p> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">iČ</td> <td style="padding: 2px;">0</td> <td style="padding: 2px;">3</td> <td style="padding: 2px;">3</td> <td style="padding: 2px;">1</td> <td style="padding: 2px;">0</td> <td style="padding: 2px;">6</td> <td style="padding: 2px;">7</td> <td style="padding: 2px;">1</td> </tr> </table>	iČ	0	3	3	1	0	6	7	1	<p style="font-size: x-small;">Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky</p> <p><b>Toboga</b> s.r.o.</p> <hr/> <p style="font-size: x-small;">Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, liší-li se od bydliště</p> <p><b>2. května 2384</b> Zlín 760 01</p>
iČ	0	3	3	1	0	6	7	1			

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	A.+B.+C.+D. 001	<b>30 056</b>	<b>-5 588</b>	<b>24 468</b>	<b>29 190</b>
B.	Dlouhodobý majetek	B.I.+...+B.II. 003	<b>24 589</b>	<b>-5 588</b>	<b>19 001</b>	<b>22 385</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	B.I.1.+...+B.I.1.x 004	<b>70</b>	<b>-25</b>	<b>45</b>	<b>68</b>
B.I.2.	Ocenitelná práva	B.I.2.1.+B.I.2.2 006	<b>70</b>	<b>-25</b>	<b>45</b>	<b>68</b>
B.I.2.1.	Software	účty 013, (-)073, (-)091AÚ 007	<b>70</b>	<b>-25</b>	<b>45</b>	<b>68</b>
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	B.II.1.+...+B.II.1.x 014	<b>24 519</b>	<b>-5 563</b>	<b>18 956</b>	<b>22 317</b>
B.II.1.	Pozemky a stavby	B.II.1.1.+B.II.1.2 015	<b>8 154</b>	<b>-318</b>	<b>7 836</b>	<b>8 064</b>
B.II.1.2.	Stavby	účty 021, (-)081, (-)092AÚ 017	<b>8 154</b>	<b>-318</b>	<b>7 836</b>	<b>8 064</b>
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	účty 022, (-)082, (-)092AÚ 018	<b>16 365</b>	<b>-5 245</b>	<b>11 120</b>	<b>14 253</b>
C.	Oběžná aktiva	C.I.+C.II.+C.III.+C.IV. 037	<b>5 420</b>		<b>5 420</b>	<b>6 758</b>
C.I.	Zásoby	C.I.1.+...+C.I.1.x 038	<b>530</b>		<b>530</b>	<b>259</b>
C.I.1.	Materiál	účty 111, 112, 119, (-)191 039	<b>530</b>		<b>530</b>	<b>259</b>
C.II.	Pohledávky	C.II.1.+C.II.2 046	<b>2 684</b>		<b>2 684</b>	<b>2 604</b>
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	C.II.2.1.+...+C.II.2.x 057	<b>2 684</b>		<b>2 684</b>	<b>2 604</b>
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	účty 311AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ 058	<b>103</b>		<b>103</b>	<b>92</b>
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	C.II.2.4.1.+...+C.II.2.4.6 061	<b>2 581</b>		<b>2 581</b>	<b>2 512</b>
C.II.2.4.3	Stát - daňové pohledávky	účty 341, 342, 343, 345, (-)391AÚ 064	<b>5</b>		<b>5</b>	<b>5</b>
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	účty 314AÚ, (-)391AÚ 065	<b>2 576</b>		<b>2 576</b>	<b>2 507</b>
C.IV.	Peněžní prostředky	C.IV.1.+...+C.IV.1.x 071	<b>2 206</b>		<b>2 206</b>	<b>3 895</b>
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	účty 211, 213, 281 072	<b>894</b>		<b>894</b>	<b>476</b>
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	účty 221, 281 073	<b>1 312</b>		<b>1 312</b>	<b>3 419</b>
D.	Časové rozlišení aktiv	D.1.+...+D.x 074	<b>47</b>		<b>47</b>	<b>47</b>
D.1.	Náklady příštích období	účty 381 075	<b>47</b>		<b>47</b>	<b>47</b>



Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období	
			Netto	Netto	
	PASIVA CELKEM	A.+B.+C.+D.	001	24 468	29 190
A.	Vlastní kapitál	A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.+A.VI.	002	4 821	-3 043
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	A.IV.1.+...+A.IV.x	018	-3 044	-855
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	účty (-)429	020	-3 042	-753
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	účty 426	021	-2	-102
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	Aktiva - A.1.-A.II.-A.III.-A.IV.-B.-C.-D.-A.VI	022	7 865	-2 188
B.+C.	Cizí zdroje	B.+C.	024	19 607	32 114
C.	Závazky	C.I.+C.II.	030	19 607	32 114
C.I.	Dlouhodobé závazky	C.I.1.+...+C.I.x	031	16 503	29 944
C.I.9.	Závazky - ostatní	C.I.9.1.+...+C.I.9.3	042	16 503	29 944
C.I.9.3.	Jiné závazky	účty 372, 373, 377, 379, 474, 479	045	16 503	29 944
C.II.	Krátkodobé závazky	C.II.1.+...+C.II.x	046	3 104	2 170
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	účty 321, 325	052	1 623	1 738
C.II.8.	Závazky ostatní	C.II.8.1.+...+C.II.8.7	056	1 481	432
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	účty 331, 333	059	306	274
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	účty 336	060	68	45
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	účty 341, 342, 343, 345, 346, 347	061	986	103
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	účty 389	062	121	10
D.	Časové rozlišení	D.1.+...+D.x	064	40	119
D.1.	Výdaje příštích období	účty 383	065	40	119

Sestaveno dne: <b>17.6.2018</b>	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka
Právní forma <b>společnost s ručením omezeným</b> účetní jednotky:	<b>Mgr. RŮŽICKOVÁ MARTINA</b>
Předmět podnikání: <b>Ostatní zábavní a rekreační činnosti j. n.</b>	
Pozn.:	

Príloha IV – Výkaz zisku a trát spoločnosti Toboga s.r.o. 2017

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>										
<p><b>Výkazy byly jako součást přiznání podány elektronicky dne: 18.6.2018</b>  <b>Podací číslo: 1617059081</b>  <b>Heslo zjištění stavu: 7aa282c8</b>  <b>Stav podání: vyřízeno</b></p> <p style="text-align: center; font-size: small;">otisk podacího razítka</p>	<p style="text-align: center;">k. <b>3 1 . 1 2 . 2 0 1 7</b></p> <p style="text-align: center;">Od: <b>1.1.2017</b> Do: <b>31.12.2017</b></p> <p style="text-align: center;">v tisících Kč</p> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">IČ</td> <td style="padding: 2px;">0</td> <td style="padding: 2px;">3</td> <td style="padding: 2px;">3</td> <td style="padding: 2px;">1</td> <td style="padding: 2px;">0</td> <td style="padding: 2px;">6</td> <td style="padding: 2px;">7</td> <td style="padding: 2px;">1</td> </tr> </table> <p style="text-align: right; font-size: small;">Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  <b>Toboga</b>  <b>s.r.o.</b></p> <p style="text-align: right; font-size: small;">Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, IČI-I se od bydliště  <b>2. května 2384</b>  <b>Zlín</b>  <b>760 01</b></p>	IČ	0	3	3	1	0	6	7	1
IČ	0	3	3	1	0	6	7	1		

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb <span style="float: right; font-size: small;">účty 601, 602</span>	001	<b>28 990</b>	<b>12 218</b>
A.	Výkonová spotřeba <span style="float: right; font-size: small;">A.1.+...+A.x.</span>	003	<b>11 875</b>	<b>9 007</b>
A.2.	Spotřeba materiálu a energie <span style="float: right; font-size: small;">účty 501, 502, 503</span>	005	<b>4 445</b>	<b>3 705</b>
A.3.	Služby <span style="float: right; font-size: small;">účty 511, 512, 513, 518</span>	006	<b>7 430</b>	<b>5 302</b>
D.	Osobní náklady <span style="float: right; font-size: small;">D.1.+...+D.x.</span>	009	<b>3 835</b>	<b>2 106</b>
D.1.	Mzdové náklady <span style="float: right; font-size: small;">účty 521, 522, 523</span>	010	<b>3 433</b>	<b>1 901</b>
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady <span style="float: right; font-size: small;">D.2.1.+D.2.2.</span>	011	<b>402</b>	<b>205</b>
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění <span style="float: right; font-size: small;">účty 524, 525, 526</span>	012	<b>402</b>	<b>205</b>
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti <span style="float: right; font-size: small;">E.1.+...+E.x.</span>	014	<b>3 590</b>	<b>1 998</b>
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku <span style="float: right; font-size: small;">E.1.1.+E.1.2.</span>	015	<b>3 590</b>	<b>1 998</b>
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé <span style="float: right; font-size: small;">účty 551, 557</span>	016	<b>3 590</b>	<b>1 998</b>
III.	Ostatní provozní výnosy <span style="float: right; font-size: small;">III.1.+...+III.x.</span>	020	<b>15</b>	<b>1</b>
III.3.	Jiné provozní výnosy <span style="float: right; font-size: small;">účty 644, 646, 647, 648, 607</span>	023	<b>15</b>	<b>1</b>
F.	Ostatní provozní náklady <span style="float: right; font-size: small;">F.1.+...+F.x.</span>	024	<b>143</b>	<b>105</b>
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti <span style="float: right; font-size: small;">účty 531, 532, 538</span>	027	<b>7</b>	<b>2</b>
F.5.	Jiné provozní náklady <span style="float: right; font-size: small;">účty 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 507</span>	029	<b>136</b>	<b>103</b>
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-) <span style="float: right; font-size: small;">I.+II.+III.+IV.+V.-A.-B.-C.-D.-E.-F.</span>	030	<b>9 562</b>	<b>-997</b>
J.	Nákladové úroky a podobné náklady <span style="float: right; font-size: small;">J.1.+...+J.x.</span>	043	<b>755</b>	<b>781</b>
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady <span style="float: right; font-size: small;">účty 562</span>	045	<b>755</b>	<b>781</b>
VII.	Ostatní finanční výnosy <span style="float: right; font-size: small;">účty 661, 663, 664, 666, 667, 668, 669, 608</span>	046	<b>0</b>	<b>1</b>
K.	Ostatní finanční náklady <span style="float: right; font-size: small;">účty 561, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 508</span>	047	<b>187</b>	<b>411</b>
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) <span style="float: right; font-size: small;">IV.+V.+VII.-G.-H.-I.-J.-K.</span>	048	<b>-942</b>	<b>-1 191</b>
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	049	<b>8 620</b>	<b>-2 188</b>
L.	Daň z příjmů <span style="float: right; font-size: small;">L.1.+...+L.x.</span>	050	<b>755</b>	<b>0</b>
L.1.	Daň z příjmů splatná <span style="float: right; font-size: small;">účty 591, 593, 595, 599</span>	051	<b>755</b>	<b>0</b>
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) <span style="float: right; font-size: small;">-- L.</span>	053	<b>7 865</b>	<b>-2 188</b>
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) <span style="float: right; font-size: small;">-- M.</span>	055	<b>7 865</b>	<b>-2 188</b>
*	Čistý obrát za účetní období = I + II + III + IV + V + VI + VII. <span style="float: right; font-size: small;">I+II+III+IV+V+VI+VII</span>	056	<b>29 005</b>	<b>12 220</b>

Sestaveno dne: <b>17.6.2018</b>	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznámek
Právní forma: <b>společnost s ručením omezeným</b> účetní jednotky:	<b>Mgr. RUIČKOVÁ MARTINA</b>
Předmět podnikání: <b>Ostatní zábavní a rekreační činnosti j. n.</b>	
Pozn.:	

Příloha V – Rozvaha společnosti Toboga s.r.o. 2018

**ROZVAHA**



k. 3 1 . 1 2 . 2 0 1 8

v tisících Kč

IC	0	3	3	1	0	6	7	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**Toboga s.r.o.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

**Kostelec 679**

**763 14 Zlín**

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	A.+B.+C.+D. 001	<b>+30 871</b>	<b>-9 206</b>	<b>+21 665</b>	<b>+24 468</b>
B.	Stálá aktiva	B.1+...+B.II 003	<b>+24 740</b>	<b>-9 172</b>	<b>+15 568</b>	<b>+19 001</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	B.II.+...+B.Ix 004	<b>+70</b>	<b>-70</b>	<b>+0</b>	<b>+45</b>
B.I.2.	Ocenitelná práva	B.II.2.+B.II.2.2 006	<b>+70</b>	<b>-70</b>	<b>+0</b>	<b>+45</b>
B.I.2.1.	Software	účty 013, (-)073, (-)091AÚ 007	<b>+70</b>	<b>-70</b>	<b>+0</b>	<b>+45</b>
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	B.II.1+...+B.II.x 014	<b>+24 670</b>	<b>-9 102</b>	<b>+15 568</b>	<b>+18 956</b>
B.II.1.	Pozemky a stavby	B.II.1.1.+B.II.1.2 015	<b>+8 154</b>	<b>-590</b>	<b>+7 564</b>	<b>+7 836</b>
B.II.1.2.	Stavby	účty 021, (-)081, (-)092AÚ 017	<b>+8 154</b>	<b>-590</b>	<b>+7 564</b>	<b>+7 836</b>
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	účty 022, (-)082, (-)092AÚ 018	<b>+16 516</b>	<b>-8 512</b>	<b>+8 004</b>	<b>+11 120</b>
C.	Oběžná aktiva	C.I.+C.II.+C.III.+C.IV. 037	<b>+6 096</b>	<b>-34</b>	<b>+6 062</b>	<b>+5 420</b>
C.I.	Zásoby	C.II.+...+C.Ix 038	<b>+191</b>		<b>+191</b>	<b>+530</b>
C.I.1.	Materiál	účty 111, 112, 119, (-)191 039	<b>+191</b>		<b>+191</b>	<b>+530</b>
C.II.	Pohledávky	C.II.1.+C.II.2.+C.II.3 046	<b>+3 483</b>	<b>-34</b>	<b>+3 449</b>	<b>+2 684</b>
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	C.II.1.1.+...+C.II.1.x 047	<b>+2 497</b>		<b>+2 497</b>	
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	C.II.1.5.1.+...+C.II.1.5.4 052	<b>+2 497</b>		<b>+2 497</b>	
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	účty 335, 371, 373, 374, 375, 376, 378, (-)391AÚ 056	<b>+2 497</b>		<b>+2 497</b>	
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	C.II.2.1.+...+C.II.2.x 057	<b>+986</b>	<b>-34</b>	<b>+952</b>	<b>+2 684</b>
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	účty 311AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ 058	<b>+776</b>	<b>-34</b>	<b>+742</b>	<b>+103</b>
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	C.II.2.4.1.+...+C.II.2.4.6 061	<b>+210</b>		<b>+210</b>	<b>+2 581</b>
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	účty 341, 342, 343, 345, (-)391AÚ 064	<b>+0</b>		<b>+0</b>	<b>+5</b>
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	účty 314AÚ, (-)391AÚ 065	<b>+210</b>		<b>+210</b>	<b>+2 576</b>
C.IV.	Peněžní prostředky	C.IV.1.+...+C.IV.x 075	<b>+2 422</b>		<b>+2 422</b>	<b>+2 206</b>
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	účty 211, 213, 261 076	<b>+452</b>		<b>+452</b>	<b>+894</b>
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	účty 221, 261 077	<b>+1 970</b>		<b>+1 970</b>	<b>+1 312</b>
D.	Časové rozlišení aktiv	D.1+...+D.x 078	<b>+35</b>		<b>+35</b>	<b>+47</b>
D.1.	Náklady příštích období	účty 381 079	<b>+25</b>		<b>+25</b>	<b>+47</b>
D.3.	Příjmy příštích období	účty 385 081	<b>+10</b>		<b>+10</b>	

Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období	
			Netto	Netto	
	PASIVA CELKEM	A.+B.+C.+D.	001	<b>+21 665</b>	<b>+24 468</b>
A.	Vlastní kapitál	A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.+A.VI.	002	<b>+10 707</b>	<b>+4 821</b>
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	A.IV.1.+...+A.IV.x.	018	<b>+4 821</b>	<b>-3 044</b>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	účty 428, 429	019	<b>+4 821</b>	<b>-3 042</b>
A.IV.2	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	účty 426	020	<b>+0</b>	<b>-2</b>
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	Aktiva - A.1.-A.II.-A.III.-A.IV.-B.-C.-D.-A.VI.	021	<b>+5 886</b>	<b>+7 865</b>
B.+C.	Cizí zdroje	B.+C.	023	<b>+10 394</b>	<b>+19 607</b>
B.	Rezervy	B.1.+...+B.x.	024	<b>+845</b>	
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	účty 453	026	<b>+845</b>	
C.	Závazky	C.I.+C.II.+C.III.	029	<b>+9 549</b>	<b>+19 607</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky	C.I.1.+...+C.I.1.x.	030	<b>+0</b>	<b>+16 503</b>
C.I.9.	Závazky - ostatní	C.I.9.1.+...+C.I.9.3.	041	<b>+0</b>	<b>+16 503</b>
C.I.9.3.	Jiné závazky	účty 372, 373, 377, 379, 474, 479	044	<b>+0</b>	<b>+16 503</b>
C.II.	Krátkodobé závazky	C.II.1.+...+C.II.x.	045	<b>+9 549</b>	<b>+3 104</b>
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	účty 321, 325	051	<b>+117</b>	<b>+1 623</b>
C.II.8.	Závazky ostatní	C.II.8.1.+...+C.II.8.7.	055	<b>+9 432</b>	<b>+1 481</b>
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	účty 364, 365, 366, 367, 368	056	<b>+641</b>	
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	účty 249	057	<b>+7 746</b>	
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	účty 331, 333	058	<b>+376</b>	<b>+306</b>
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	účty 336	059	<b>+83</b>	<b>+68</b>
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	účty 341, 342, 343, 345, 346, 347	060	<b>+581</b>	<b>+986</b>
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	účty 389	061	<b>+5</b>	<b>+121</b>
D.	Časové rozlišení pasiv	D.1.+...+D.x.	066	<b>+564</b>	<b>+40</b>
D.1.	Výdaje příštích období	účty 383	067	<b>+564</b>	<b>+40</b>

Sestaveno dne: <b>7.6.2019</b>	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka
Právní forma: <b>společnost s ručením omezeným</b> účetní jednotky:	<b>Valášek Tomáš, jednatel</b>
Předmět podnikání: <b>Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních</b>	
Pozn.:	

Příloha VI – Výkaz zisku a trát společnosti Toboga s.r.o. 2018

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**



k. 3 1 . 1 2 . 2 0 1 8

Od 1.1.2018 Do: 31.12.2018

v tisících Kč

IČ 0 3 3 1 0 6 7 1

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**Toboga s.r.o.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

**Kostelec 679  
763 14 Zlín**

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb účty 801, 802	001	+31 457	+28 990
A.	Výkonová spotřeba A.1.+...+A.x.	003	+14 362	+11 875
A.2.	Spotřeba materiálu a energie účty 501, 502, 503	005	+5 794	+4 445
A.3.	Služby účty 511, 512, 513, 518	006	+8 568	+7 430
C.	Aktivace (-) účty 585, 586, 587, 588	008	-4	
D.	Osobní náklady D.1.+...+D.x.	009	+5 153	+3 835
D.1.	Mzdové náklady účty 521, 522, 523	010	+4 415	+3 433
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady D.2.1.+D.2.2.	011	+738	+402
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění účty 524, 525, 526	012	+738	+402
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti E.1.+...+E.x.	014	+3 617	+3 590
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku E.1.1.+E.1.2.	015	+3 583	+3 590
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé účty 551, 557	016	+3 583	+3 590
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek účty 558, 559	019	+34	
III.	Ostatní provozní výnosy III.1.+...+III.x.	020	+12	+15
III.3.	Jiné provozní výnosy účty 644, 646, 647, 648, 697	023	+12	+15
F.	Ostatní provozní náklady F.1.+...+F.x.	024	+272	+143
F.3.	Daně a poplatky účty 531, 532, 538	027	+4	+7
F.5.	Jiné provozní náklady účty 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 597	029	+268	+136
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-) I+II+III+IV+V+VI+VII-A.-B.-C.-D.-E.-F.	030	+8 069	+9 562
J.	Nákladové úroky a podobné náklady J.1.+...+J.x.	043	+295	+755
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady účty 562	045	+295	+755
K.	Ostatní finanční náklady účty 561, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 598	047	+666	+187
**	Finanční výsledek hospodaření (+/-) N.+V.+VI+VII-G.-H.-I.-J.-K.	048	-961	-942
***	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	049	+7 108	+8 620
L.	Daň z příjmů L.1.+...+L.x.	050	+1 222	+755
L.1.	Daň z příjmů splatná účty 591, 593, 595, 599	051	+1 222	+755
****	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	053	+5 886	+7 865
*****	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	055	+5 886	+7 865
*	Čistý obrát za účetní období = I + II + III + IV + V + VI + VII.	056	+31 469	+29 005

Sestaveno dne: <b>7.6.2019</b>	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznámka
Právní forma <b>společnost s ručením omezeným</b> účetní jednotky:	Valášek Tomáš, jednatel
Předmět podnikání: <b>Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních</b>	
Pozn.:	

Příloha VII – Rozvaha společnosti Toboga s.r.o. 2020

**ROZVAHA**



k 3 1 . 1 2 . 2 0 2 0

v tisících Kč

iČ	0	3	3	1	0	6	7	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**Toboga s.r.o.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

**Kostelec 679**

**763 14 Zlín**

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM A.+B.+C.+D.	001	<b>+30 120</b>	<b>-15 467</b>	<b>+14 653</b>	<b>+20 972</b>
B.	Stálá aktiva B.I.+...+B.II.	003	<b>+25 162</b>	<b>-15 465</b>	<b>+9 697</b>	<b>+13 489</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek B.II.1.+...+B.II.x.	004	<b>+70</b>	<b>-70</b>	<b>+0</b>	<b>+0</b>
B.I.2.	Ocenitelná práva B.I.2.1.+B.I.2.2.	006	<b>+70</b>	<b>-70</b>	<b>+0</b>	<b>+0</b>
B.I.2.1.	Software účty 013, (-)073, (-)091AÚ	007	<b>+70</b>	<b>-70</b>	<b>+0</b>	<b>+0</b>
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek B.II.1.+...+B.II.x.	014	<b>+25 092</b>	<b>-15 395</b>	<b>+9 697</b>	<b>+13 489</b>
B.II.1.	Pozemky a stavby B.II.1.1.+B.II.1.2.	015	<b>+8 154</b>	<b>-1 134</b>	<b>+7 020</b>	<b>+7 292</b>
B.II.1.2.	Stavby účty 021, (-)081, (-)092AÚ	017	<b>+8 154</b>	<b>-1 134</b>	<b>+7 020</b>	<b>+7 292</b>
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory účty 022, (-)082, (-)092AÚ	018	<b>+16 938</b>	<b>-14 261</b>	<b>+2 677</b>	<b>+6 197</b>
C.	Oběžná aktiva C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.	037	<b>+4 951</b>	<b>-2</b>	<b>+4 949</b>	<b>+7 455</b>
C.I.	Zásoby C.II.1.+...+C.I.x.	038	<b>+242</b>		<b>+242</b>	<b>+294</b>
C.I.1.	Materiál účty 111, 112, 119, (-)191	039	<b>+242</b>		<b>+242</b>	<b>+294</b>
C.II.	Pohledávky C.II.1.+C.II.2.+C.II.3.	046	<b>+3 120</b>	<b>-2</b>	<b>+3 118</b>	<b>+3 109</b>
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky C.II.1.1.+...+C.II.1.x.	047	<b>+2 497</b>		<b>+2 497</b>	<b>+2 497</b>
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní C.II.1.5.1.+...+C.II.1.5.4.	052	<b>+2 497</b>		<b>+2 497</b>	<b>+2 497</b>
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky účty 335, 371, 373, 374, 375, 376, 378, (-)391AÚ	056	<b>+2 497</b>		<b>+2 497</b>	<b>+2 497</b>
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky C.II.2.1.+...+C.II.2.x.	057	<b>+623</b>	<b>-2</b>	<b>+621</b>	<b>+612</b>
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů účty 311AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ	058	<b>+33</b>	<b>-2</b>	<b>+31</b>	<b>+510</b>
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní C.II.2.4.1.+...+C.II.2.4.6.	061	<b>+590</b>		<b>+590</b>	<b>+102</b>
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky účty 341, 342, 343, 345, (-)391AÚ	064	<b>+466</b>		<b>+466</b>	<b>+0</b>
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy účty 314AÚ, (-)391AÚ	065	<b>+124</b>		<b>+124</b>	<b>+102</b>
C.IV.	Peněžní prostředky C.IV.1.+...+C.IV.x.	075	<b>+1 589</b>		<b>+1 589</b>	<b>+4 052</b>
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně účty 211, 213, 261	076	<b>+93</b>		<b>+93</b>	<b>+1 073</b>
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech účty 221, 261	077	<b>+1 496</b>		<b>+1 496</b>	<b>+2 979</b>
D.	Časové rozlišení aktiv D.1.+...+D.x.	078	<b>+7</b>		<b>+7</b>	<b>+28</b>
D.1.	Náklady příštích období účty 381	079	<b>+7</b>		<b>+7</b>	<b>+27</b>
D.3.	Příjmy příštích období účty 385	081	<b>+0</b>		<b>+0</b>	<b>+1</b>

Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Mnulé období	
			Netto	Netto	
	PASIVA CELKEM	A.+B.+C.+D.	001	<b>+14 653</b>	<b>+20 972</b>
A.	Vlastní kapitál	A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.	002	<b>+13 017</b>	<b>+18 420</b>
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	A.IV.1.+...+A.IV.x.	018	<b>+13 584</b>	<b>+10 707</b>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	účty 428, 429	019	<b>+14 420</b>	<b>+10 707</b>
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	účty 426	020	<b>-836</b>	<b>+0</b>
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	Aktiva - A.1.-A.II.-A.III.-A.IV.-B.-C.-D.-A.VI	021	<b>-567</b>	<b>+7 713</b>
B.+C.	Cizí zdroje	B.+C.	023	<b>+1 360</b>	<b>+2 479</b>
B.	Rezervy	B.1.+...+B.x.	024	<b>+0</b>	<b>+424</b>
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	účty 453	026	<b>+0</b>	<b>+424</b>
C.	Závazky	C.I.+C.II.+C.III.	029	<b>+1 360</b>	<b>+2 055</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky	C.I.1.+...+C.I.x.	030	<b>+567</b>	<b>+0</b>
C.I.8.	Odložený daňový závazek	účty 481	040	<b>+567</b>	<b>+0</b>
C.II.	Krátkodobé závazky	C.II.1.+...+C.II.x.	045	<b>+793</b>	<b>+2 055</b>
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	účty 321, 325	051	<b>+227</b>	<b>+297</b>
C.II.8.	Závazky ostatní	C.II.8.1.+...+C.II.8.7.	055	<b>+566</b>	<b>+1 758</b>
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	účty 364, 365, 366, 367, 368	056	<b>+368</b>	<b>+866</b>
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	účty 331, 333	058	<b>+110</b>	<b>+366</b>
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	účty 336	059	<b>+54</b>	<b>+79</b>
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	účty 341, 342, 343, 345, 346, 347	060	<b>+15</b>	<b>+273</b>
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	účty 389	061	<b>+19</b>	<b>+174</b>
D.	Časové rozlišení pasiv	D.1.+...+D.x.	066	<b>+276</b>	<b>+73</b>
D.1.	Výdaje příštích období	účty 383	067	<b>+276</b>	<b>+73</b>

Sestaveno dne: <b>16.6.2021</b>	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka
Právní forma <b>společnost s ručením omezeným</b> účetní jednotky:	Valášek Tomáš, jednatel
Předmět podnikání: <b>Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních</b>	
Pozn.:	

Příloha VIII – Výkaz zisku a trát společnosti Toboga s.r.o. 2020

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**



k **3 1 . 1 2 . 2 0 2 0**  
 Od: **1.1.2020** Do: **31.12.2020**  
 v tisících Kč  
 IČ **0 3 3 1 0 6 7 1**

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**Toboga s.r.o.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
 a místo podnikání, liší-li se od bydliště

**Kostelec 679**

**763 14 Zlín**

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
L	Tržby z prodeje výrobků a služeb účty 601, 602	001	<b>+14 480</b>	<b>+35 508</b>
A	Výkonová spotřeba A.1.+...+A.x	003	<b>+8 952</b>	<b>+16 473</b>
A.2.	Spotřeba materiálu a energie účty 501, 502, 503	005	<b>+2 956</b>	<b>+6 533</b>
A.3.	Služby účty 511, 512, 513, 518	006	<b>+5 996</b>	<b>+9 940</b>
D.	Osobní náklady D.1.+...+D.x	009	<b>+3 554</b>	<b>+5 838</b>
D.1.	Mzdové náklady účty 521, 522, 523	010	<b>+2 950</b>	<b>+5 020</b>
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady D.2.1.+D.2.2.	011	<b>+604</b>	<b>+818</b>
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění účty 524, 525, 526	012	<b>+572</b>	<b>+818</b>
D.2.2.	Ostatní náklady účty 527, 528	013	<b>+32</b>	<b>+0</b>
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti E.1.+...+E.x	014	<b>+3 347</b>	<b>+3 360</b>
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku E.1.1.+E.1.2.	015	<b>+3 345</b>	<b>+3 394</b>
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé účty 551, 557	016	<b>+3 345</b>	<b>+3 394</b>
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek účty 558, 559	019	<b>+2</b>	<b>-34</b>
III.	Ostatní provozní výnosy III.1.+...+III.x	020	<b>+1 536</b>	<b>+30</b>
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku účty 641	021	<b>+280</b>	<b>+0</b>
III.3.	Jiné provozní výnosy účty 644, 646, 647, 648, 607	023	<b>+1 256</b>	<b>+30</b>
F.	Ostatní provozní náklady F.1.+...+F.x	024	<b>+652</b>	<b>+273</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku účty 541	025	<b>+446</b>	<b>+0</b>
F.3.	Daně a poplatky účty 531, 532, 538	027	<b>+9</b>	<b>+27</b>
F.5.	Jiné provozní náklady účty 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 507	029	<b>+197</b>	<b>+246</b>
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-) I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.-F.-G.-H.-I.-J.-K.	030	<b>-489</b>	<b>+9 594</b>
J.	Nákladové úroky a podobné náklady J.1.+...+J.x	043	<b>+0</b>	<b>+28</b>
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady účty 562	045	<b>+0</b>	<b>+28</b>
K.	Ostatní finanční náklady účty 561, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 508	047	<b>+177</b>	<b>+440</b>
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) M.+V.+VI.+VII.-G.-H.-I.-J.-K.	048	<b>-177</b>	<b>-468</b>
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	049	<b>-666</b>	<b>+9 126</b>
L.	Daň z příjmů L.1.+...+L.x	050	<b>-99</b>	<b>+1 413</b>
L.1.	Daň z příjmů splatná účty 591, 593, 595, 599	051	<b>+170</b>	<b>+1 413</b>
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-) účty 592	052	<b>-269</b>	<b>+0</b>
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** - L.	053	<b>-567</b>	<b>+7 713</b>
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** - M.	055	<b>-567</b>	<b>+7 713</b>
*	Čistý obrát za účetní období = L + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.	056	<b>+16 016</b>	<b>+35 538</b>

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém

Sestaveno dne: <b>16.6.2021</b>	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznámka
Právní forma: <b>společnost s ručením omezeným</b> účetní jednotky:	<b>Valášek Tomáš, jednatel</b>
Předmět podnikání: <b>Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních</b>	
Pozn.:	