

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Bakalářská práce

Firma v konkurenčním prostředí

Vladyslav Sizov

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Vladyslav Sizov

Provoz a ekonomika

Název práce

Firma v konkurenčním prostředí

Název anglicky

The company in a competitive environment

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je navrhnout vhodnou strategii jedné nejmenované firmě tak, aby byla schopna čelit přímému střetu s konkurencí na trhu. Tato strategie by měla firmě umožnit ustálení na trhu, udržení si svých stávajících zákazníků a získání nových, případně rozšíření této firmy na nový trh.

Metodika

V literární rešerši budou shrnuty metody sloužící k analýze konkurence. Bude proveden popis těchto metod a dále také popis konkurenčních strategií. Dále bude vybrán nejmenovaný podnik a analyzována jeho konkurenční výhoda. Také bude provedena analýza okolí podniku. V praktické části bude navržena vhodná strategie pro podnik a zhodnocení jejích přínosů.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Konkurence, marketing, bariéry, struktura trhu, strategie

Doporučené zdroje informací

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

HUČKA, M. – KISLINGEROVÁ, E. – MALÝ, M. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Praha: C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-198-7.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

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

PORTER, M E. *Konkurenční výhoda : (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel ŠrédI, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 7. 10. 2016

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 11. 2019

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 29.11.2019

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Doc. Ing. Karlu Šredlovi, CSc. za jeho cenné rady, připomínky a trpělivé vedení, které daly možnost vzniknout této práci.

Firma v konkurenčním prostředí

Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou firmy v konkurenčním prostředí na příkladu společnosti Just Production s.r.o. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce je věnována problematice teorie firmy a vysvětluje základní pojmy, které k tomuto tématu patří. Jsou zde rozepsány druhy společností, je popsáno členění podniků dle velikosti a jsou uvedeny základní cíle každého podniku, které se nachází v konkurenčním prostředí. Následně se práce zaměřuje na vysvětlení základních tržních struktur a evidování rozdílů mezi dokonalou a nedokonalou konkurencí na trhu. Praktická část práce se věnuje popisu firmy Just Production s.r.o., která působí na trhu asociačního a event managementu v České republice. Pomocí takových interních ukazatelů jako zisk, obrat, objem investic a počet zákazníků se provádí analýza hospodaření firmy a její představení. V praktické části práce je taktéž rozepsán marketingový mix firmy a je provedena Porterova analýza pěti sil pro zkoumání hybné síly obklopujícího Just Production prostředí.

Klíčová slova: dokonalá konkurence, firma, konkurence, konkurenceschopnost, monopolistická konkurence, nedokonalá konkurence, podnik, strategie, trh.

The company in competitive environment

Summary

This bachelor thesis deals with the analysis of a company in a competitive environment on the example of Just Production Ltd. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part is devoted to the problems of company theory and explains the basic concepts that belong to this topic. It describes the types of companies, describes the division of enterprises by size and lists the basic objectives of each company, which is in a competitive environment. Subsequently, the thesis focuses on explaining the basic market structures and recording the differences between perfect and imperfect competition in the market. The practical part of the thesis is devoted to the description of the company Just Production Ltd., which operates on the market of association and event management in the Czech Republic. Using internal indicators such as profit, turnover, volume of investments and number of customers is performed analysis of the company management and its presentation. In the practical part of the thesis is also described marketing mix of the company and Porter's analysis of five forces is carried out to investigate the driving force surrounding Just Production environment.

Keywords: company, competition, competitiveness, enterprise, imperfect competition, market, monopolistic competition, perfect competition, strategy.

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika práce.....	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Firma a její základní definice	12
3.2 Cíle firmy	12
3.3 Podnikání a právní normy podnikání	13
3.3.1 Společnost s ručením omezeným.....	13
3.3.2 Akciová společnost.....	14
3.3.3 Družstva.....	14
3.4 Určení velikosti podniků	14
3.5 Podniková strategie	15
3.5.1 Proces tvorby podnikové strategie.....	16
3.5.2 Obchodní a marketingová strategie	16
3.5.3 Marketingový mix	16
3.6 Trh a konkurence.....	17
3.6.1 Trh	17
3.6.2 Konkurence.....	17
3.7 Typy tržních struktur	18
3.7.1 Dokonalá konkurence	18
3.7.2 Nabídka firmy v krátkém období.....	20
3.7.3 Nabídka firmy v dlouhém období.....	20
3.7.4 Nedokonalá konkurence	21
3.7.5 Monopolistická konkurence.....	21
3.7.6 Oligopolní konkurence	23
3.7.7 Monopol	24
4 Vlastní práce	27
4.1 Charakteristika konkurence v odvětví event managementu v České republice.....	27
4.2 Analýza zvolené firmy	28
4.2.1 Představení firmy Just Production s.r.o.	28
4.2.2 Marketingový mix vybrané firmy	32
4.3 Analýza konkurenčního okolí	34
4.3.1 Zákazníci	34
4.3.2 Dodavatelé.....	35
4.3.3 Substituty.....	35
4.3.4 Konkurenti	36
4.3.5 Potenciální konkurenti.....	38
4.4 Shrnutí.....	38
5 Závěr	40
6 Seznam použitých zdrojů.....	42

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 Logo firmy Just Production s.r.o.	28
Obrázek 2 Plakáty provedených koncertů	29

Seznam grafů

Graf 1 Optimální množství produktů	19
Graf 2 Nabídka firmy v krátkém období	20
Graf 3 Nabídka firmy v dlouhém období.....	21
Graf 4 Monopolistická konkurence: kladný a záporný ekonomický zisk	22
Graf 5 Oligopol s dominantní firmou	24
Graf 6 Ziskovost monopolu	26
Graf 7 Tržby společnosti Just Production.....	29
Graf 8 Počet provedených akcí.....	30
Graf 9 Investice do firmy Just Production	30
Graf 10 Vývoj počtu klientů	31

Seznam tabulek

Tabulka 1 Členění podniků.....	15
--------------------------------	----

1 Úvod

Téma působení a rozvoje firmy v konkurenčním prostředí je v dnešní době velice zajímavé a aktuální, což souvisí s tím, že každá firma, která chce nejen přežít, ale i úspěšně podnikat na novém trhu, musí svou činnost pečlivě naplánovat a realizovat. Složitou pro začínající podnikatele se stává otázka „Jak začít podnikat?“ vzhledem k tomu, že podnikatelé se často bojí nezvládnout konkurenci na trhu a velmi rychle zaniknout. Právě proto pro mě, jako pro mladého podnikatele, téma vzdorování podniku konkurenčnímu prostředí je velmi aktuálním a relevantním.

Každý podnikatel by si měl uvědomit, že zdravá konkurence je zcela normálním jevem. Zároveň s tím pro každý podnik je podstatné nejen sledovat vývoj vlastních interních ukazatelů (finančních, ekonomických, marketingových apod.), ale i zvolit a implementovat správnou konkurenceschopnou strategii. V souvislosti s tím by se měli podnikatelé zaměřit na identifikaci silných a slabých stránek podniku, aby bylo možné řídit rizika a včas reagovat na potenciální hrozby na trhu. Důležitým prvkem se také stává sledování vzniku nových potenciálních konkurentů v odvětví jakož i zániku stávajících soupeřů.

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se zkoumají základní definice související s vybraným tématem. Probírá se téma podnikání a právních norem, podniková strategie, trh a konkurence jakož i typy tržních struktur. Praktická část práce je zaměřena na analýzu působení firmy Just production v konkurenčním prostředí. Tato firma aktivně provádí svou podnikatelskou činnost od roku 2013 a zabývá se asociačním a event managementem i tvorbou a řízením kulturních a společenských akcí. Výběr této firmy byl také spojen s tím, že v ní pracuji jako projektový manažer, což mi umožnilo mít k dispozici interní informace pro zpracování kvalitní analýzy s řádnou vypovídací hodnotou.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním účelem této bakalářské práce je prozkoumat konkurenční prostředí firmy Just production s.r.o., která působí v odvětví event managementu a provádí kulturní a společenské akce v České republice. Dílčími cíli práce jsou:

- popsat a příkladově ukázat, jaké ukazatele firma by měla sledovat, aby byla konkurenceschopná na trhu;
- definovat, jakou strategii dalšího rozvoje firmy Just production s.r.o. lze pro její úspěšné hospodaření nabídnout;
- pomocí analýzy firmy a její interních ukazatelů zjistit a definovat konkurenční výhodu Just production s.r.o. oproti jiným konkurentům;
- stanovit a porovnat přímé konkurenty podniku, jejich podnikové a marketingové strategie a porovnat způsoby sběru dat o stavu trhu a celkovou informovanost o subjektech působících ve stejném odvětví.

2.2 Metodika práce

Pro tvorbu teoretické části bakalářské práce je využita především odborná literatura a publikace českých a zahraničních autorů. Sekundárními zdroji slouží materiály z internetových stránek zabývajících se problematikou konkurence a firmem v konkurenčním prostředí. Hlavní metodou, využitou pro zpracování první části práce je literární rešerše. Praktická část využívá interní data o zvoleném podniku, na základě kterých se provádí jeho analýza a vypracovává se podniková strategie. V této části práce se také provádějí dílčí analýzy v podobě PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil pro zkoumání vnějšího prostředí. Vnitřní okolí podniku se zkoumá prostřednictvím finanční analýzy a zpracování marketingového mixu. Podstatou pro formulaci navržené strategie také slouží vlastní zkušenosti autora práce a znalosti získané během studia. Na konci práce metodou dedukce se provádí syntéza dosažených výsledků pro interpretaci relevantních závěrů. Všechny využité zdroje jsou pak uvedené v seznamu zdrojů na konci bakalářské práce.

3 Teoretická východiska

3.1 Firma a její základní definice

Převážná většina nabídky výrobků a služeb je tvořena firmami. Pod pojmem firma se v této práci rozumí podnik ve smyslu mikroekonomické produkční jednotky a nikoli pouze název, pod kterým podnik působí. Zároveň s tím firma je „*samostatně kalkulující jednotkou, jež v určitém ekonomickém prostředí nakupuje výrobní faktory (vstupy), které za určitých technologických podmínek mění na výrobky a služby (výstupy) a které pak v určitém ekonomickém prostředí prodává*“ (Jurečka, 2018, s. 187).

Z právního hlediska podle zákona č. 531/1991 Sb. obchodního zákoníku podnikání je definováno jako soustavná činnost která je prováděna samostatně vlastním jménem a na vlastní odpovědnost podnikatele za účelem dosažení zisku (Zákony pro lidi, 2019a). Dále podle živnostenského zákona čili zákona č. 455/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů (§ 5 odst. 1) podnikatelem je fyzická nebo právnická osoba, která získala živnostenské oprávnění. Průkazem živnostenského oprávnění je živnostenský list, který potvrzuje, že podnikatel splnil všechny pokyny související se zákonem, příslušnou živnost ohlásil nebo zažádal o koncesi a zaplatil všechny správní poplatky (Zákony pro lidi, 2019b).

3.2 Cíle firmy

Podle Jurečky (2018, s. 119) firma je mikrosystémem s cílovým chováním. Nejzákladnějším cílem všech firem je maximalizace zisku za výjimkou firem v tzv. neziskovém sektoru. Pod pojmem maximalizace zisku se tady rozumí úsilí firmy o takovou kvalitu, cenu a objem produkce, které umožňují maximalizovat její zisk (Blažková, 2007, s. 120). Cílem firmy ale není vždy jen maximalizace zisku. Firmy mají i alternativní cíle, které mohou, ale nemusejí být v souladu s maximalizací zisku, a to zejména v krátkém období. Například růst obrátu firmy cestou velké investice nebo fúze s jinou firmou vyžaduje dodatečné náklady a dočasně může zisk snižovat.

3.3 Podnikání a právní normy podnikání

Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděna podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku nebo alternativních cílů. Z hlediska právní formy podnikání se klasifikuje následně (Vochozka, Mulač, 2012, s. 40).

1. Podnikání fyzických osob

- na zaklade živnostenského oprávnění (živnosti)
- na zaklade jiného oprávnění (například provozování loterií)
- podnikání bez zvláštního oprávnění (například drobné pěstování v oblasti zemědělství)

2. Podnikání právnických osob (§ 1 odst. 2 ZOK čili zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích)

- osobní společnosti
 - veřejná obchodní společnost (v.o.s.)
 - komanditní společnost (k.s.)
- kapitálové společnosti
 - společnost s ručením omezeným (s.r.o.)
 - akciová společnost (a.s.)

Ve společnostech osobních není stanovena povinná výše kmenového jmění. Dále pak jeden či více společníků neomezeně ručí za závazky společnosti, osobně v ní pracují, účastní se její správy a mohou ze společnosti vystoupit. V kapitálových společnostech je určena minimální výše kmenového jmění, společníci však nejsou povinni ve společnosti pracovat, ale účastní se svými majetkovými vklady (Mulačová, Mulač, 2013, s. 31).

3.3.1 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným čili s.r.o. mohou založit fyzické nebo právnické osoby (případně i jedna osoba, maximálně však mít s.r.o. může 50 společníků). Společnost s ručením omezeným vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku. Podle § 132 odst. 1 ZOK společníci ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně pouze do výše nesplacených částí vkladů, zjištěné podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku ke dni výzvy věřitele k plnění.

Od 1. ledna 2014 v České republice byl přijat nový občanský zákoník, čímž se zrušil obchodní zákoník č. 513/1991 Sb., který byl nahrazen novým zákonem o obchodních korporacích a obchodních subjektech č. 90/2012 Sb. Tím pádem od 1. ledna 2014 v České republice základní kapitál pro společnost s ručením je minimálně 1 Kč. V případě jednoho společníka musí být vklad splácen v celkové výši, a to před podaným návrhem na zápis společnosti do obchodního rejstříku. V případě více společníků může se před zápisem do obchodního rejstříku splatit pouze 30 % částky, zbytek pak musí být splácen do 5 let (Hejda, 2014, s. 23-24). Společnost s ručením omezeným (s.r.o.) v dnešní době představuje nejpoužívanější formu obchodní společnosti v České republice (Schwartzhoffová, 2018, s. 29).

3.3.2 Akciová společnost

Akciová společnost má základní jmění ve výši minimálně 1 000 000 Kč, které je rozvrženo na určitý počet akcií o určité nominální hodnotě. Akciová společnost ručí za své závazky celým svým majetkem, akcionáři za závazky akciové společnosti neručí (Šebestíková, 2011, s. 12).

3.3.3 Družstva

Družstva se zakládají za účelem podnikání nebo k zajišťování hospodářských, sociálních a jiných potřeb členů družstva. Členové platí při vstupu tzv. členský vklad a za závazky družstva neručí. Do družstva mohou být přijímáni noví členové, stavějící mohou členství ukončit písemnou dohodou nebo vystoupením (Šebestíková, 2011, s. 240).

3.4 Určení velikosti podniků

Velikost podniku je důležitá při čerpání veřejné podpory v režimu blokové výjimky na vzdělávání a může být důležitá také při rozhodování, zda daný podnik patří mezi oprávněné žadatele v rámci výzvy k předkládání projektových žádostí nebo pro investiční činnost (Kislingerová, 2005, s. 295).

Podle doporučení 2003/361/EC jsou v Evropské unii pro členění podniků používána následující kritéria:

- Mikropodniky

Mikropodniky jsou vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejich roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.

- Malé podniky

Malým podnikem je podnik, která zaměstnává méně než 50 osob a jeho roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.

- Střední podniky

Jedná se o podniky, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejich roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR či jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.

- Velké podniky

Pokud nějaký podnik není dle výše uvedených parametrů ani mikropodnikem, ani malým, ani středním podnikem, patří mezi velké podniky (Kislingerová, 2005, s. 295).

Klasifikace podniku podle velikosti je přehledně zobrazena v tabulce 1.

Tabulka 1 Členění podniků

Kategorie podniků	Počet Zaměstnanců	Roční obrat	Aktiva celkem
Střední	< 250	≤ € 50 milionů	≤ € 43 milionů
Malé	< 50	≤ € 10 milionů	≤ € 10 milionů
Mikro	< 10	≤ € 2 milionů	≤ € 2 milionů

Zdroj: Kislingerová, 2005

3.5 Podniková strategie

Pokud podnik chce úspěšně působit na trhu musí mít určitou strategii, které předchází strategické plánování (Fotr a kol., 2017, s. 258). Strategické plánování je možno definovat jako proces, prostřednictvím kterého dochází ke zpracování informací za účelem sladění požadavků okolí s potenciálem podniku tak, aby z dlouhodobého hlediska byl zajištěn úspěch podniku. Jinými slovy, podniková strategie je řídicí proces rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji organizace a jejími měnicemi se tržními příležitostmi (Blažková, 2007, s. 35).

Podniková strategie je základem pro jednotlivé útvary společnosti a následně je součástí a bází pro tvorbu finančních, marketingových, obchodních a sociálních plánů podniku. Stanovení budoucí podnikové strategie je jedna z nejdůležitějších fází rozvoje podniku. Kvalita této fáze závisí na kvalitě analýz, plánování a na schopnosti vrcholového managementu správně reagovat na změny na trhu a možné příležitosti i ohrožení.

3.5.1 Proces tvorby podnikové strategie

Tvorba a realizace strategie by se měla stát ústředním bodem podnikové politiky, tedy zásad, které podnik uplatňuje. Při tvorbě podnikové strategie se zpravidla postupuje v následujících krocích.

1. Nejprve se provádí analýza vnitřního a vnějšího prostředí obklopujícího podnik.
2. Vytváří se návrh strategií a provádí se výběr strategie.
3. Dochází k implementaci strategie v podniku.
4. Provádí se hodnocení implementované strategie (Fotr, 2012, s. 63).

3.5.2 Obchodní a marketingová strategie

Marketingová a obchodní strategie je taktický a strategický proces, jehož cílem je efektivní alokace omezených finančních prostředků podniku ke zvýšení prodeje a k udržení si konkurenční výhody. Marketingová strategie je nezbytnou součástí celopodnikové strategie, která slouží pro tvorbu a definování podnikových cílů a principů fungování podniku v konkurenčním prostředí. Efektivnost firmy v hlavní míře zaleží na úspěšnosti marketingové a obchodní strategie (Jakubíková, 2013, s. 33).

Tvorba marketingové strategie určuje jednotlivé postupy, vybírá cílový trh a vytváří konkurenceschopnou výhodu. Podle Kotlera (2007, s. 678) marketingová strategie je *„marketingová logika, s jejíž pomocí hodlá podnikatelská jednotka dosáhnout svých marketingových a obchodních cílů“*.

3.5.3 Marketingový mix

Marketingový mix čili tzv. 4P je souborem čtyř taktických marketingových nástrojů: produktové (product), cenové (price), distribuční (distribution) a komunikační (promotion) politiky, které slouží k výběru nejvhodnějších nástrojů, technologií a postupů k dosažení definovaných cílů podniku (Zamazalová, 2009, s. 39).

- **Produkt**em jsou nejen samotné výrobky nebo služby (tzv. jádro produktu), ale také obal, značka, kvalita, design, sortiment, záruka, image výrobce, služby a další faktory, které vedou spotřebitele ke koupi, v souvislosti s tím, co od výrobku očekává.
- **Cena** je hodnotou výrobku nebo služby za níž se produkt nebo služba prodává včetně slev, akcí, náhrad, či možnosti koupení na úvěr.

- **Místo** uvádí, kde a jak se bude produkt prodáván, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, zásobování, dopravy a prodejního sortimentu.
- **Propagace** určuje, jak se zákazník o produktu dozví, tedy přímo nebo přes PR, reklamu, či podporu prodeje (Kotler, 2007, s. 71).

3.6 Trh a konkurence

3.6.1 Trh

Podle Rogersa (2008, s. 68) trh je místem, kde se setkává nabídka s poptávkou. Trh také poskytuje nezbytné informace, od kterých se odvíjí očekávání tržních subjektů a jejich rozhodování. Pojem trh lze také definovat jako prostor, kde dochází ke směně statků a služeb. Obchod mohou mezi sebou uskutečnit dva subjekty (lidé, organizace či podniky), ale trh musí tvořit alespoň tři subjekty tak, aby mohla vzniknout konkurence.

3.6.2 Konkurence

Konkurencí se rozumí proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů na trhu. Tento proces ovlivňuje hospodářskou činnost podniku na trhu. A protože každý ekonomický subjekt na trhu se snaží maximalizovat svůj zisk a minimalizovat vynaložené náklady, snaží se tyto subjekty volit takovou podnikovou a marketingovou strategii, která povede k větší poptávce po jejich zboží (Jurečka, 2018, s. 173).

Rozlišit lze dva hlavní druhy konkurence:

- **tržní,**
- **mimotržní.**

Tržní konkurence označuje soutěž takovými prostředky, které souvisejí s trhem samotným. Tržní konkurence může být dále rozdělena na:

- **konkurenci cenovou,**
- **konkurenci necenovou.**

Cenová konkurence spočívá v tom, že výrobci se snaží prodávat produkt za cenu nižší než jiný výrobce. Chtějí tím získat zájem zákazníků, nalákat je ke koupi jejich výrobků, snaží se ovládnout trh. Přitom tito prodávající dočasně se vzdávají zisku, aby v budoucnosti získali výsadní postavení na trhu a mohli podmínky na trhu ovlivňovat.

Necenová konkurence má stejný cíl jako konkurence cenová, tedy přilákat zájem zákazníků. Nicméně tito výrobci využívají jiné metody. Především jde o soutěžení v oblasti kvality výrobků, inovace při výrobě výrobků, ale také o reklamě, propagaci, různých doplňkových služeb při prodeji (například prodej na úvěr nebo na splátky) apod. Na trhu se tyto různé formy konkurence propojují a jejich konkrétní podoba závisí na konkrétní situaci (Jurečka, 2018, s. 173).

3.7 Typy tržních struktur

Konkurence má na různých trzích rozdílnou podobu, což je dáno podmínkami, které na trhu převládají. Souhrn podmínek charakteristických pro určitý trh se označuje jako struktura trhu.

Struktura trhu se charakterizuje následujícími charakteristickými rysy (Jakubíková, 2013, s. 52-53):

1. počet firem, které na daném trhu působí,
2. velikost těchto firem,
3. charakter statků, které vyrábějí,
4. podmínky vstupu do odvětví a výstupu z něho.

Z hlediska podmínek na trhu se konkurence rozlišuje na dokonalou a nedokonalou. Dokonalá konkurence je ideálním stavem, ale zároveň je pouhým teoretickým modelem. V reálných tržních podmínkách je možné se setkat jenom s nedokonalou konkurencí. Ekonomové rozlišují čtyři základní typy tržní struktury, z nich dvě představuje teoretické modely (dokonalá konkurence a monopol) a dvě jsou reálně ekonomickými situacemi (oligopol a nedokonalá konkurence) (Jurečka, 2018, s. 176).

3.7.1 Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence se objevuje v situaci, kdy žádný výrobce nemůže ovlivnit tržní cenu nabízených výrobků nebo služeb, tedy cena produkce je konstantní. Lze vyznačit základní předpoklady dokonalé konkurence trhu, k nimž patří následující (Hořejší a kol., 2018, s. 254):

- Na trhu je přítomen velký počet kupujících a prodávajících, z nichž žádný nemůže ovlivnit cenu nebo velikost výstupu odvětví.
- Produkce odvětví je homogenní.

- Neexistují bariéry vstupu do odvětví a výstupu z něj.
- Neexistují patenty, ochranné a obchodní známky, individuální podmínky nebo práva, která by zvýhodňovala jeden prodávající subjekt v prodeji daného typu nebo skupiny zboží před ostatními.
- Všichni prodávající a kupující mají dokonalé informace o cenách a množstvích zboží směňovaných na trhu.
- Firmy maximalizují zisk, spotřebitelé maximalizují užitek.

Hlavním rysem a určujícím znamením dokonalé konkurence je to, že žádný ze subjektů trhu není schopen ovlivnit cenu produkce. Firmy v dokonalém konkurenčním odvětví jsou proto příjemci ceny (price takers), pro které je trhem vytvořená cena daností, kterou musí respektovat. Tento model v praxi neexistuje, ovšem slouží pro základní pochopení fungování trhu (Hořejší a kol., 2018, s. 249).

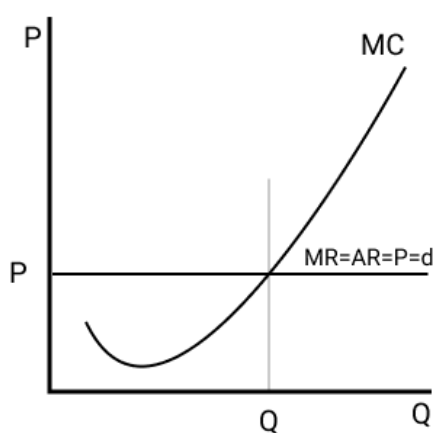
Cílem každé firmy je maximalizovat zisk. Podle Jurečky (2018, s. 179) maximalizace zisku firmy v dokonalé konkurenci má tvar:

$$P = MR(Q) = MC(Q)$$

To znamená, že maximalizace zisku z prodeje produkce firmy plyne z výše uvedeného tvaru rovnosti mezních nákladů a příjmů (MR=MC).

Na základě výše uvedených informací je možné zjistit optimální množství produktů, které podnik bude nabízet na trhu. Daná situace může být znázorněna na následujícím grafu.

Graf 1 Optimální množství produktů



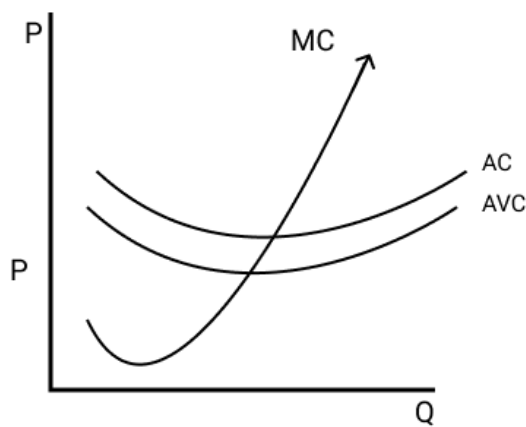
Zdroj: Jurečka, 2018

3.7.2 Nabídka firmy v krátkém období

Podnik odvozuje nabízené množství zboží z mezních nákladů a rovnosti ceny. Krátké období je možné charakterizovat konstantním počtem firem v odvětví a součtem individuálních nabídek, které je rovno součtu jednotlivých množství nabízených na trhu (Mankiw, 1999, s. 302).

Funkce nabídky v krátkém období dokonalé konkurence firmy je průsečíkem mezních nákladů a průměrných nákladů (Jurečka, 2018, s. 203).

Graf 2 Nabídka firmy v krátkém období



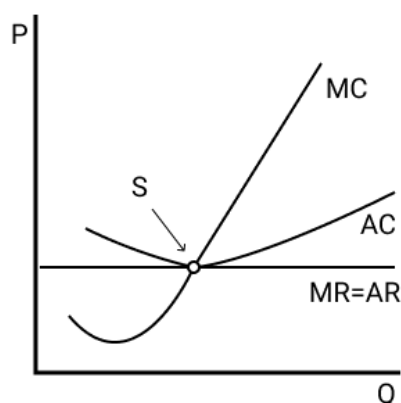
Zdroj: Jurečka, 2018

3.7.3 Nabídka firmy v dlouhém období

Hlavní podstatou firmy v dlouhém období oproti období krátkému je dosažení nulového ekonomického zisku. Přitom počet firem, které působí na trhu je variabilní, což znamená, že firmy nemají bariery pro libovolný vstup a vystup z odvětví.

Na grafu 3 je uvedena funkce nabídky firmy v dlouhém období, která je určena průsečíkem průměrných nákladů a průměrných příjmů (Jurečka, 2018, s. 166).

Graf 3 Nabídka firmy v dlouhém období



Zdroj: Jurečka, 2018

3.7.4 Nedokonalá konkurence

V reálném ekonomickém světě tento typ konkurence převládá, protože je porušena minimálně jedna z podmínek dokonalé konkurence. V nedokonalé konkurenci výrobci vyrábějí diferencované produkty, podmínka volného vstupu na trh neexistuje, a navíc k tomu na tomto trhu působí nejméně jeden prodávající, který kontroluje cenu produkce (Keřkovský, 2012, s. 87).

V rámci nedokonalé konkurence lze vyznačit tři základní typy tržních struktur, které se mize sebou rozlišují počtem a velikostí prodávajících, stupněm diferencovanosti produktu nebo rozsahem koncentrace a kooperace firem (Keřkovský, 2012, s. 139).

Podle Jurečky (2018, s. 173) k třem základním typům nedokonalé konkurence patří:

- monopol,
- oligopol,
- monopolistická konkurence.

3.7.5 Monopolistická konkurence

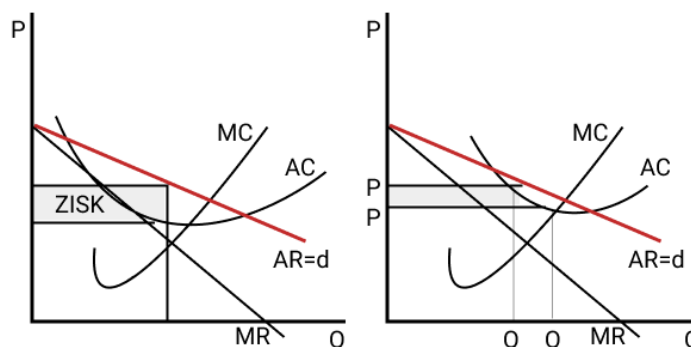
V každém odvětví existuje velké množství firem, prodávajících podobné, ale přitom ne úplně identické produkty (substituty) nebo služby. Monopolistická konkurence je dosti blízká dokonalé konkurenci a spojuje v určitých směrech její charakteristické znaky s konkurencí nedokonalou. Tento typ konkurence spolu s oligopolem ve skutečné ekonomice převažuje (Jurečka, 2018, s. 231).

Existují určité předpoklady modelu monopolistické konkurence, jimiž jsou následující.

- Produkt, umístění firmy a úroveň obsluhy ve službách jsou diferencovány, tj. jde o blízké substituty.
- Subjektů na trhu (nakupujících a prodávajících) je větší počet, takže jeden výrobce může ovlivnit cenu jen velmi málo. Zpravidla jsou prodávajícími malé a střední firmy.
- Na trhu existuje dobrá informovanost.
- Firmy musejí při vstupu na trh a odchodu z trhu překonávat jen malé bariéry.
- Na trhu existuje riziko.

Tato forma nedokonalé konkurence se vyskytuje velmi často. Příkladem mohou sloužit 50 odlišných výrobců osobních počítačů nebo různé benzínové pumpy, které si konkurují na základě svého umístění a značky. Takže každý prodávající má určitou svobodu v nastavení výši cen. Různorodost produktů pak vede ke klesající poptávkové křivce u každého poptávajícího (Brčák a kol., 2013, s. 147). Při monopolistické konkurenci na trhu také působí velký počet firem, z nichž každá disponuje svojí vlastní poptávkovou křivkou. Vývoj kladného a záporného ekonomického zisku při monopolistické konkurenci lze evidovat na grafu 4.

Graf 4 Monopolistická konkurence: kladný a záporný ekonomický zisk



Zdroj: Pavelka, 2006

V dnešní době často se lze často setkat s monopolistickou konkurencí v odvětví maloobchodu a služeb. Příkladem k tomu může sloužit podnik Konon&Co s.r.o, který je předmětem analýzy praktické části této bakalářské práce. Pro realizaci firmy a zahájení podnikatelské činnosti v odvětví event managementu na začátku se musela zvolit právní forma budoucího podniku, dále bylo zapotřebí zaměstnat personál z různých sfér působnosti, pronajmout prostory budoucí kanceláře, vytvořit podnikovou strategii a stanovit marketingovou politiku, aby zákazníci

dostali informace o službách nově vzniklé firmy. Pro vstup do odvětví tyto náležitosti byly ohodnoceny jako malé bariery. Navíc k tomu nabídka služeb se dané firmy se může snadno přizpůsobit potřebám zákazníků, což dává možnost reagovat na změny trhu a korigovat cenu v závislosti na spokojenosti a úrovni loajality zákazníků.

3.7.6 Oligopolní konkurence

Tato nejčastěji se vyskytující forma konkurence na trhu se charakterizuje přítomností několika výrobců, ceny produktů kterých závisí nejen na objemu výroby, ale i na ostatních konkurentech (Synek, 2011, s. 75). Při oligopolní konkurenci existují bariéry při vstupu na trh a každá z firem je tak silná, že může stanovit cenu vyšší, než jsou její mezní náklady. Firmy se tak stávají na sobě velmi závislé, což je nutí ke strategickému chování (Burianová, 2004, s. 14).

K základním druhům oligopolu patří (Palatková, 2014, s. 74):

- smluvní oligopol,
- oligopol s dominantní firmou,
- duopol.

Smluvní oligopol

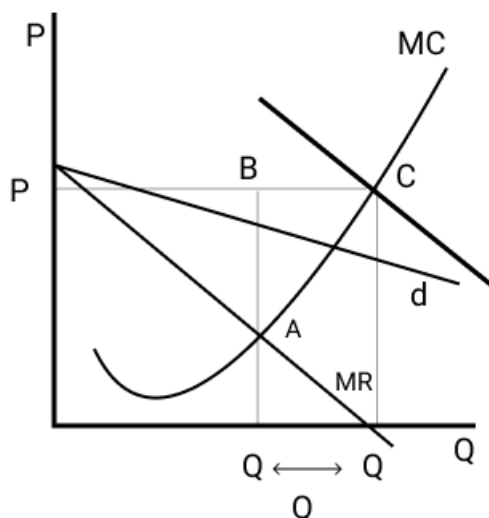
Pokud na trhu působí malé množství firem, sledují své chování navzájem a strategicky na něj reagují. Tento pojem nazývá Paul A. Samuelson strategickou závislostí. Přitom firmy se mohou chovat kooperativně i nekooperativně. Nekooperativní jednání zpravidla vede k cenovým válkám, ze které mají prospěch zejména spotřebitelé, zatímco kooperativní jednání znamená minimalizování konkurence mezi firmami. V tomto případě se mluví o kooperaci, kdy firmy mohou mezi sebou uzavírat jednotné ceny nebo se trh rozdělit. Fúzování firem a slučování do kartelů je ale ve většině států nelegální. Avšak úspěšná legální kooperace se může velice vyplatit, protože firmy si tak stanoví cenu, která maximalizuje jejich společenské zisky (Brčák a kol., 2013, s. 65).

Oligopol s dominantní firmou

Jde o model monopolního trhu, kde se nachází dominantní firma, pro kterou se stává výhodné vyčlenit část trhu na tzv. konkurenčním lemu pro slabší konkurenty. Na zbývající části trhu se poté silná firma chová jako monopol (Keřkovský, 2012, s. 146). Na grafu 6 jsou znázorněné optimální ceny F a optimální množství produkce firmy, která dominují na trhu při daném typu

oligopolu.

Graf 5 Oligopol s dominantní firmou



Zdroj: Radek, 2006

Duopol

Duopol představuje situaci, kdy na trhu působí dvě dominantní firmy. Vztah těchto dvou firem může mít různé podoby, kterým odpovídají určité formy duopolu (Hořejší, 2018, s. 369).

3.7.7 Monopol

Jedná se o tržní strukturu s pouze jediným prodávajícím, který zajišťuje nabídku celého odvětví, a proto je nazýván monopolem absolutním nebo čistým. Není zde možné zkonstruovat funkci nabídky, protože neexistuje jednoznačný vztah mezi množstvím a cenou. Cena produktu totiž není pevně dána trhem, ale je určena inverzní funkcí poptávky, která má proměnlivý charakter (Hořejší, 2018, s. 316).

V podstatě existence monopolu znamená, že neexistuje konkurence. V hospodářské praxi se s jediným výrobcem na daném trhu ale nesetkává často. Tak například nelze říci, že v České republice jediným producentem elektřiny je ČEZ, protože na trhu jsou také drobní alternativní výrobci elektřiny a zároveň existuje možnost dovozu elektřiny ze zahraničí. Na domácím trhu příkladem absolutního a čistého monopolu může sloužit Česká národní banka, aspoň co se týče emise peněz (Petřík, 2009, s. 286).

Předpokladem vzniku monopolu na trhu jsou situace, ve kterých jiné firmy vstoupit na daný trh nechtějí či nemohou. Je to spojeno s tím, že monopolní struktura se vyznačuje takzvanými překážkami (bariérami) vstupu do odvětví, které se stávají zdrojem monopolní síly (Synek,

2011, s. 68).

Mezi hlavní překážky pro vstup na trhu při monopolu patří:

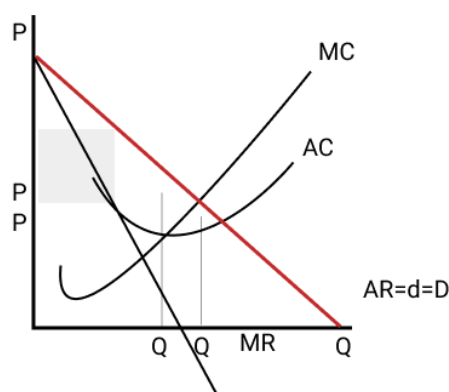
- **Úspory z rozsahu** (přirozené monopoly). Monopolní firma může vyrábět jakékoliv množství požadované produkce s nejnižšími náklady, díky čemuž se bude schopna pevně prosadit na trhu. Nízké výrobní náklady pak dané firmě poskytují monopolní postavení a brání vstupu nových firem do daného odvětví.
- **Patenty**. Na základě patentů může mít monopolní firma výhradní právo na výrobu produktů prostřednictvím určité technologie, což brání jiným firmám v možnosti daný výrobek taktéž produkovat.
- **Státní licence a koncese**. Monopoly mohou vznikat také díky opatření státu prostřednictvím udělení licencí a koncesí. Příkladem můžou být státní tiskárny cenin v oblasti tisku některých dokumentů a podobně.
- **Ovládání významných vstupů**. Monopol ovládá vstupy nezbytné z hlediska výroby, a tudíž z tohoto důvodu další účastníci nemají možnost vstoupit na trh (například minerální prameny).

Přirozené monopoly, patenty ani státní licence a koncese avšak nejsou trvalé, protože dokonce i nové technologie mohou umožnit vstup nových firem do daného odvětví. Tyto firmy jsou schopny výrazně snížit náklady a udržet se na trhu a tím zrušit monopolní postavení dosavadního výrobce (Holman, 2007, s. 363-364).

Ziskovost monopolu

Monopol je tržní strukturou, vytvářející ekonomický zisk v krátkém i dlouhém období. Děje se tak především z důvodu významných překážek vstupu nových firem do odvětví (Holman, 2007, s. 573).

Graf 6 Ziskovost monopolu



Zdroj: Radek, 2006

Pro určení objemu výroby a ceny maximalizující zisky platí obecná rovnice $MR = MC$ (viz graf 6). Tomuto vztahu se říká takzvané zlaté pravidlo maximalizace zisku, které lze interpretovat tak, že firma, která chce maximalizovat svůj zisk, by měla zvolit takovou produkci (výstup), aby se při její výrobě rovnaly mezní příjmy mezním nákladům (Jurečka, 2018, s. 199). MR tady znamená mezní příjem, tedy změnu celkových příjmů subjektu v důsledku změny výstupu (prodeje) o jednu jednotku. Respektive MC to jsou mezní náklady čili náklady, které je nutno vynaložit pro zvýšení produkce o jednu jednotku (Synek, 2011, s. 78).

Regulace monopolu

Monopolní podnik stanovuje své ceny nad mezními náklady, což přináší alokační neefektivnost, která je v nedokonalé konkurenci pro podnik nákladem (Hořejší, 2018, s. 554). Stát se snaží náklady v podniku regulovat několika způsoby, a to prostřednictvím:

- zvýšení daní, které má za úkol snižovat zisky, ale neovlivňovat velikost produkce;
- cenové regulace, když stát určuje hranici cen, za které monopol bude prodávat;
- státního vlastnictví, když monopol se nachází ve státním vlastnictví;
- antitrustových zákonů, tj. pomocí zákazů určitého chování na trhu jako například stanovování společné výše cen či fúze některých podniků;
- ekonomická regulace, když stát stanovuje pravidla pro tvorbu cen (Hořejší, 2018, s. 554).

4 Vlastní práce

Praktická část této bakalářské práce je věnována firmě Just Production s.r.o. a jejímu postavení na českém trhu, kde je přítomna konkurence v oboru asociačního a event managementu, v němž působí zvolená jednotka. Jednotlivé kapitoly této části práce hodnotí konkurenceschopnost podniku jak z ekonomického, tak i finančního hlediska.

4.1 Charakteristika konkurence v odvětví event managementu v České republice

Konkurence a konkurenceschopnost na trhu, kde působí firma Just Production s.r.o. se v práci zkoumá jenom v odvětví event managementu. Trh event managementu v České republice má charakter monopolistické konkurence, což je odůvodněno několika fakty. Prvním a hlavním důvodem k tomu je to, že v odvětví neexistuje jeden poskytovatel služeb, ale je jich celá řada. Druhým důvodem je to, že žádný z podniků nemá na českém trhu event managementu takové postavení, které by mu umožnilo ovlivňovat tržní cenu a zcela vytlačit ostatní firmy z odvětví.

Překážkou pro vstup nových firem na trh může být kapitálová náročnost dané činnosti, jelikož většina variabilních nákladů musí být uhrazena dopředu, tedy před začátkem realizace projektu a před tím, než firma začne své závazky z vlastního kapitálu nebo obratu.

Ceny vstupenek na koncerty firmy jakož i ceník dalších služeb poskytovaných firmou je dostupný pro všechny subjekty na trhu, což lze považovat za dobrou informovanost. Z jiné strany tato situace nutí firmy v odvětví držet se určité cenové hladiny a kvality produktů nebo služeb, v daném případě kvality pořádaných koncertů, akcí apod.

Přitom lze poznamenat, že trh event managementu v zemi je velmi citlivý a neustále se nachází v pohybu. Pouze v průběhu působení na trhu společnosti Just Production s.r.o. se v odvětví objevilo 2-3 nové a úspěšné společnosti. Proto je velmi důležité sledovat vývoj nejenom vlastních finančních a ekonomických ukazatelů, ale i trendů v daném odvětví jakož i potenciál ke vzniku nových konkurentů.

4.2 Analýza zvolené firmy

4.2.1 Představení firmy Just Production s.r.o.

Just Production s.r.o. byla založena v roce 2011, ale firma vstoupila na trh pouze na začátku roku 2013. Již od počátku svého působení jedním z primárních cílů firmy bylo vstoupit a začít aktivně působit na trhu asociačního a event managementu v České republice. Hlavní cíl firma Just Production vidí ve zvýšení kvality a velikosti prováděných akcí, v zavádění nových metod a trendů do odvětví a uvnitř společnosti jakož i v neustálém školení svých zaměstnanců, aby v budoucnu firma mohla udržovat své postavení na trhu na stabilní úrovni s ohledem na konkurenci a vývoj obklopujícího ji prostředí.

Pro své úspěšné postavení na trhu firma měla zvolit správnou právní formu a vypracovat analýzu trhu, která posloužila základem pro vytvoření marketingové a obchodní strategie. První akce firmy v podobě koncertu pro ruský mluvící trh proběhla 14. listopadu 2013 a již tehdy se koncertu zúčastnilo kolem 600 osob. Od okamžiku založení firmy její projektový a organizační tým se skládal z 4 pracovníků, ale poté byl vytvořen i tým prodejní, což zvýšilo celkový počet zaměstnanců o 4 osoby.

Hlavním směrem vývoje společnosti v odvětví event managementu se stalo pokračování v pořádání společenských akcí a koncertů, aby se o firmě dozvěděla hlavní cílová skupina, potenciální zákazníci a obchodní partneři.

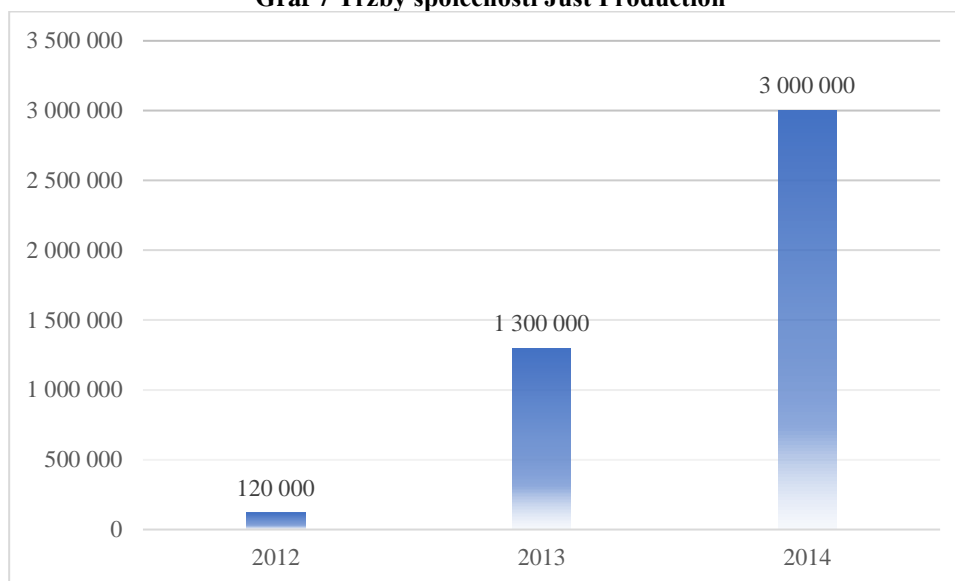
Obrázek 1 Logo firmy Just Production s.r.o.



Zdroj: interní materiály firmy Just Production

Po dvou letech od zahájení činnosti na trhu společnost Just Production s.r.o. uspořádala 7 koncertů, 18 firemních akcí a 1 designerskou prezentaci. Ke konci roku 2016 celkový počet zákazníků firmy překročil 7 tisíc osob.

Graf 7 Tržby společnosti Just Production



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů

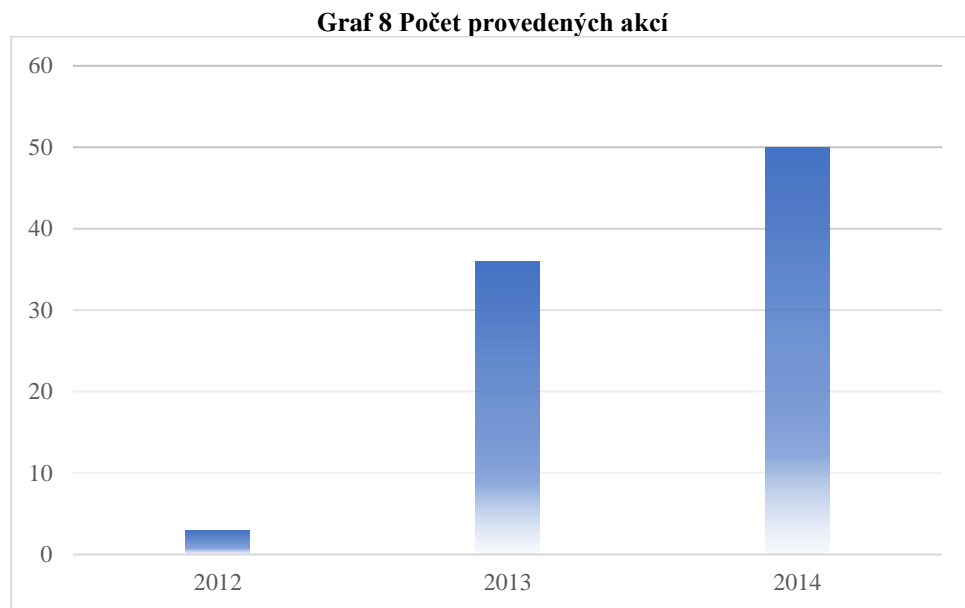
Z grafu 7 se dá poznat, že firma má každoroční růst tržeb a je to ukazatelem že zvolena firmou podniková, obchodní a marketingová strategie je funkční a konkurenceschopná na trhu. Tržby se progresivně rostou, firma se snaží zpracovávat všechny komerční zakázky a udržovat kvalitu organizace na co nejvyšší úrovni. V roce 2014 firma Just Production se mohla pochlubit 50 provedenými akcemi, mezi kterými se zařadily 4 velké koncerty, z nichž jeden byl proveden v zahraničí. Tržby firmy v tomto roce tvořily částku 3 miliony Kč.

Obrázek 2 Plakáty provedených koncertů



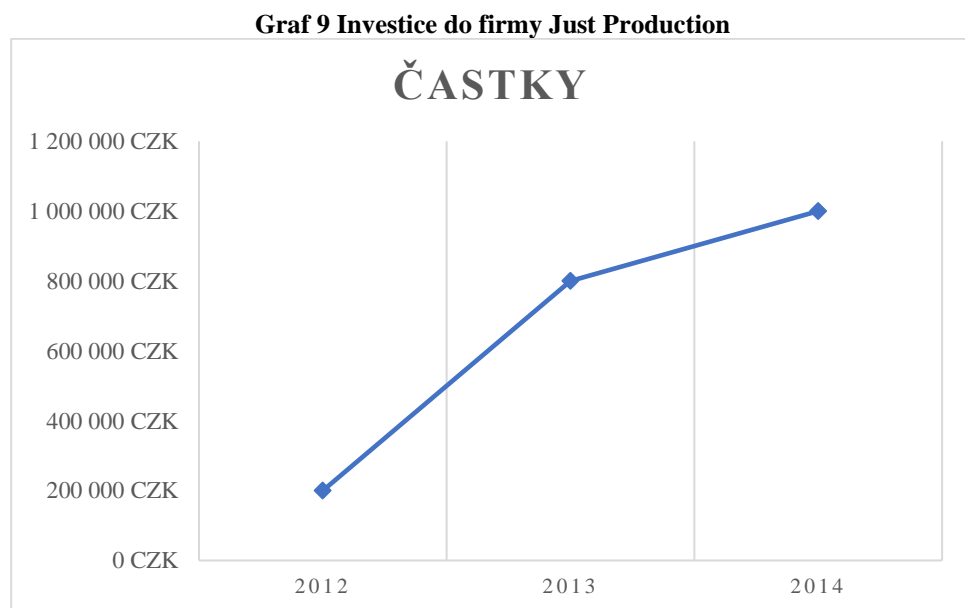
Zdroj: interní materiály firmy Just Production

Podle níže znázorněného grafu provedených akcí lze také sledovat rostoucí tendenci pořádaných akcí firmy v letech 2012-2014.



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů

Z grafu vychází, že Just Production má určitý pokles v roce 2014, k němuž došlo v důsledku nestabilní ekonomické situace v EU. Ta se však v dalších letech stala očekávanou a započítanou do podnikové strategie.

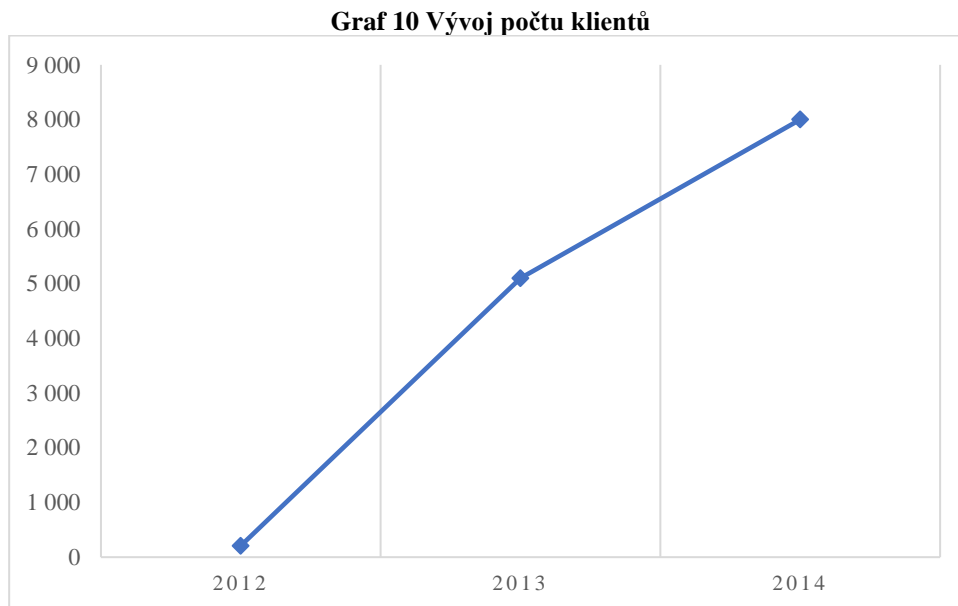


Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že již od začátku svého působení na trhu firma Just Production začala investovat peníze do vlastního rozvoje a přípravy své činnosti, a to počáteční částkou 200 tisíc Kč. První zakázky společnost získala v prosinci 2012, kdy byly uspořádány 3 úspěšně proběhlé koncerty. Právě tehdy se společnost dostala do povědomí širšího publika, poprvé ukázala zákazníkům svou značku a tím i vstoupila do odvětví. Finanční prostředky získané z uběhlých akcí následně pak byly znovu investovány do organizace budoucích koncertů. Navíc k tomu na základě podnikové strategie rychlého vývoje firma využila další investiční částku ve výši 800 tisíc Kč.

Dále pak v roce 2013 firma začala plánovat další 3 koncerty s celkovou plánovanou návštěvností 2-3 tisíc osob, což se využilo jako propagační nástroj pro reklamu a marketingovou agitaci. Zároveň s tím, pokud by firma plánované množství vstupenek na akci neprodala, díky svému postavení, reputaci, lokalitě zákazníků a partnerů, společnost Just Production by mohla získat další zakázky na provedení firemních, komerčních akcí, večírků, plesů apod., čímž by vyrovnala vzniklé ztráty.

Nicméně z grafu je vidět, že plánované akce se povedlo realizovat úspěšně. Získaná důvěra stávajících a dalších investorů pak společnosti zajistila finanční prostředky pro další rozvoj v roce 2014.



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů

Z grafu 10 je také možné sledovat celkovou návštěvnost akcí společnosti Just Production v jednotlivých letech 2012-2014, která má rostoucí charakter. Tak ke konci roku 2014 společnost měla kolem 6 tisíc zákazníků, vzhledem k čemuž lze považovat vývoj finančních a

ekonomických ukazatelů za úspěšný, tedy vybraná marketingová a obchodní strategie je konkurenceschopná a vede k budoucímu rozvoji firmy obecně. Nicméně budoucí podniková strategie Just Production předpokládá, že během několika dalších let počet zákazníků společnosti může klesnout, což znamená, že firma bude muset přejít pouze na komerční zakázky a akce. I přes to však lze říci, že prostřednictvím pořádání velkých koncertů reklamní cíl firmy bude splněn a rozšíření klientské báze firmy ji zajistí pevné postavení v odvětví event managementu.

4.2.2 Marketingový mix vybrané firmy

Důležitým prvkem pro firmu Just Production je počet realizovaných akcí a kvalita jejich organizace, vzhledem k čemuž jako pořadatel komerčních akcí firma musí správně využívat prvky marketingového mixu a jejich kombinace.

Správná volba samotného produktu a jeho ceny, forma a cesta distribuce, reklamní prostředí a forma reklamní kampaně by měly vést firmu k požadovaným ekonomickým a finančním výsledkům. Vzhledem k tomu dále v práci jsou probrány základní prvky marketingového mixu společnosti v podobě její produktové, cenové, distribuční a propagační politiky.

Produktová politika

Produktem společnosti Just Production jsou především **koncerty hudebních interpretů** z postsovětských zemí. Firma se zaměřuje na hudební žánry pop, hip-hop, r&b, rap a její cílovou skupinou jsou hlavně mladé lidé ve věku 16-29 let, kteří jsou občany Ruska, Běloruska, Ukrajiny, Kazachstánu a jiných zemí bývalého SNS zajímající se o kapely a umělci z jejich zemí. I přestože koncerty Just Production nejsou cílené na české publikum, často je navštěvují i příslušníky jiných států, včetně ČR, Slovenska, Polska a dalších východoevropských zemí.

Jelikož zásadním bodem poskytování kvalitního produktu pro firmu Just Production je detailní organizace koncertů a akcí, společnost se podrobně věnuje následujícím etapám přípravy:

- sladění data a místa vystoupení hudebního interpreta s manažerem umělce, uzavření smlouvy o honoráři, získání nezbytné pro výkon technické základny a rideru;
- hledání koncertního místa a technického vybavení, ubytování pro interpreta a jeho skupiny, výběr dopravních prostředků pro zajištění včasné organizace akce;
- vyplacení zálohy.

Mimo koncerty se Just Production zabývá organizací kulturních a **firemních akcí** menšího rozsahu, dále pak bookingem hudebních interpretů a umělců, teambuildingy a uspořádáním privátních akcí. Firemní akce se zpravidla koná na předem určeném místě v plánovaném čase, do níž se aktivně zapojují zaměstnanci společnosti-zákazníka. Obvykle jsou podobné akce načasovány na nějaké významné události čili data nebo jsou zaměřeny na zvýšení image a postavení společnosti mezi konkurenty. Jedná se o akce organizované v souvislosti s výročí firmy, propagační nebo PR akce, prezentace, konference, firemní večírky nebo organizace výletů do přírody (open-air akce). **Booking** umělců a hudebních interpretů tady znamená objednání jejich služeb pro různé druhy akcí (svatby, narozeniny apod.). **Teambuildingy** jsou akcemi, které se uspořádávají společností-zákazníkem pro sjednocení kolektivu. K soukromým akcím patří další akce, které obvykle objednávají nikoli firmy, ale běžní zákazníci, tedy fyzické osoby.

I přes vysoký zájem zákazníků o akce s omezenou kapacitou (do 50 osob) největší zisk společnosti Just Production přináší organizace velkých stadionových koncertů.

Cenová politika

Cenová politika společnosti Just Production je veřejně dostupná za výjimkou situací, ke nabídka je sestavována na míru. Přitom monopolistická konkurence prostředí, v němž se nachází firma, se charakterizuje dobrou informovaností i o cenách služeb nabízených konkurenty. Tím pádem všichni subjekty v odvětví event managementu sledují své okolí a snaží se získat přednost před ostatními.

Cena vstupenek na koncerty ruských hudebních interpretů, které organizuje společnost Just Production, se obvykle pohybuje v rozmezí 1 000 - 1 500 Kč, což je střední výše v tomto cenovém segmentu. Zároveň s tím cena vstupenek se zpravidla odvíjí v závislosti na rozmístění návštěvníků. Jde tady o rozdělení na *regular* a *VIP* zóny, ve kterých se nacházejí klienti Just Production během koncertů, přičemž cena vstupenek ve VIP zóně je zhruba dvakrát vyšší než v běžné zóně. Navíc k tomu s ohledem na marketingové metody, které používá společnost pro zvýšení zájmu zákazníků o uspořádané akce, prodej vstupenek se obvykle koná v podobě několika prodejních vln, v rámci kterých společnost navyšuje původní cenu vstupného cca o 25-30 % oproti původně stanovené ceně.

Cena soukromých akcí, teambuildingů a firemních akcí vždy záleží na rozsahu poskytovaných služeb, a může představovat částku 100 až 500 tisíc Kč a více.

Distribuční politika

Trhem, na kterém působí společnost Just Production, je Praha a její blízké okolí, kde se rozmísťují vhodné prostory pro organizaci koncertů a jiných akcí v závislosti na typu zákaznické objednávky. Firma ale preferuje organizovat koncerty hlavně v těch lokacích, se kterými již má navázané vztahy a dobré zkušenosti v provedení spolupráce. Mezi upřednostňovanými prostory jsou klub SaSaZu a Mecca Club. Nicméně Just Production se neváhá zaměřovat i na organizaci koncertů v sousedních městech (například v Polsku), pokud je to vhodné pro dováženého interpreta nebo umělce.

Propagační politika

Pro propagaci vlastních akcí společnosti Just Production využívá především sociální sítě, kde má vlastní zavedené profily. Hlavním kanálem propagace je ale stránka společnosti Just Production na sociální síti pro rusky mluvící obyvatele Vkontakte. Dalším nástrojem komunikace je facebooková stránka, instagramový profil, profil na Twitteru a kanál na YouTube, kde Just Production zveřejňuje videa z proběhlých akcí. Ne méně významným propagačním kanálem jsou pro firmu webové stránky Geometria.ru, kde se rozmísťují fotoreportáže z koncertů. Webové stránky samotné společnosti jsou zatím neaktivní.

4.3 Analýza konkurenčního okolí

Pro provedení analýzy konkurenčního okolí v práci byla zvolena metoda Porterovy analýzy pěti sil, pomocí které se analyzuje vnější konkurenční prostředí hodnocené z hlediska takových ukazatelů jako síla kupujících v odvětví (zákazníci), síla nabízejících v odvětví (dodavatelé), hrozba substitutů, míra a charakter konkurence v prostředí (stávající konkurenti) i hrozba vstupu do odvětví (noví konkurenti) (Palatková, 2013, s. 72).

4.3.1 Zákazníci

Jednou z hlavních hrozeb, která se může vyskytnout ze strany zákazníků firmy Just Production, je negativní zpětná reakce návštěvníků na případné chyby v organizaci koncertů. Zpožděný program, nepřesné načasování nebo absence dodatečných informací o koncertě se mohou stát důvodem, kvůli kterému zákazníci firmy nebudou spokojeni s provedenou akcí. I přestože

mnoho komplikací, které vznikají před nebo v průběhu koncertu, ne vždy jsou způsobeny samotnými organizátory, jako odpovídající osoba firma Just Production musí přijímat reklamace návštěvníků a být připravena na nepříznivou reakci některých fanoušků, což může mít vliv na její image.

Další hrozbou je prodej z druhé ruky, se kterým se také lze relativně často potkat při organizaci koncertu, a to zejména těsně před jeho provedením. Největším problémem jsou však nikoli ty návštěvníky, kteří se na koncert nestíhají dostat a kvůli tomu i odprodávají své lístky, ale podvodníci, jež mohou nabízet jeden stejný lístek pro zároveň několik osob (zejména co se týče elektronických vstupenek). I přes to, že se organizace Just Production za tyto podvody nemůže ručit, stále získává spojené s tím reklamace od návštěvníků.

Mimo jiné hrozby lze zmínit agresivní nebo neadekvátní chování ze strany návštěvníků během koncertu, které může vadit jiným osobám nebo je dokonce i ohrožovat, což ve výsledku taktéž ovlivňuje image a reputaci firmy Just Production.

4.3.2 Dodavatelé

Ze strany dodavatelů největší hrozbu představuje zrušení akce, které s sebou nese nejen negativní oznámení pro zákazníky, ale i finanční náklady spojené hlavně s tím, že pronájem prostoru na provedení koncertu či půjčení potřebného technického zařízení vyžaduje zaplacení zálohy, které se v případě zrušení akce nevrátí, ani nebude dodavatelem vynahrazeno. To znamená, že veškeré výdaje, které budou vynaloženy firmou Just Production před provedením akce, se stanou její ztrátou a mohou se odrazit na finanční situaci i do budoucna.

Jinou hrozbou jsou dodatečné požadavky ze strany dodavatelů, které se týkají organizace akce či zvýšení smluvní ceny těsně před datem konání akce a po podepsání příslušných dokumentů.

4.3.3 Substituty

Substitutem čili nahrazením produktu společnosti Just Production se mohou stát jiné kulturní akce a události, nápodobné koncertům, které organizuje firma. Jednat se může jak o koncerty českých či jiných zahraničních interpretů, tak i o kulturní akce, které jsou spojeny s tematikou země SNS či jsou uspořádány pro rusky mluvící obyvatele Prahy a ČR.

Levnějším, avšak mnohem méně kvalitním substitutem se také může stát sledování online vysílání koncertů a akcí na sociálních sítích (YouTube) či jednoduše streaming hudby ze specializovaných platforem (Spotify, Apple Music, Deezer apod.), protože v poslední době se funkce těchto aplikací rozšířily i na video obsah a live záznamy proběhlých vystoupení.

4.3.4 Konkurenti

V dnešní době na trhu event managementu se pohybují stovky českých a zahraničních firem nabízejících podobné nebo stejné služby jako analyzovaná firma Just Production a, jak už bylo řečeno, žádný podnik nemá na českém trhu takové postavení, které by mu umožnilo ovlivňovat tržní cenu. Na základě toho lze konstatovat ze konkurenční prostředí firmy Just Production může být hodnoceno jako monopolistická konkurence.

Na základě vlastních zkušeností a interních informací, které byly získány v průběhu zaměstnání ve společnosti Just Production, je možné vyřadit hlavní stávající konkurenty firmy, k nimž patří zejména Live Nation Entertainment, Fource Entertainment, 4 events a Secrets of Music.

Live Nation Entertainment je největší americkou a přední světovou společností, která se zabývá oblastí živé zábavy a eCommerce. Společnost se skládá ze čtyř předních firem: Ticketmaster.com, Live Nation Concerts, Front Line Management Group a Live Nation Network. V České republice její dceřinou společností od roku 2004 je **Live Nation Czech Republic s.r.o.**

Live Nation Entertainment ročně organizuje více než 18 tisíc akcí v 29 státech světa pro více než 3 tisíce umělců. Firma Ticketmaster.com je světovou jedničkou v oblasti prodeje vstupenek, která nabízí svým zákazníkům řadu špičkových technologických řešení. Pouze v roce 2017 firma prodala více než 500 milionů vstupenek. V České republice Ticketmaster.com je zastoupena firmou *Ticketmaster Česká republika a.s.* *Live Nation Concerts* se zabývá organizací akcí a celosvětově přináší 20 tisíc uspořádaných událostí pro více než 2 tisíce umělců. *Front Line Management Group* se stará o světové umělce a hudební interprety z manažerského hlediska, a tím pádem zastupuje více 250 kapel a umělců. *Live Nation Network* je předním poskytovatelem marketingových služeb v oblasti zábavy, pomocí kterého se propojují 800 inzerentů s 200 miliony návštěvníků organizovaných akcí a uživatelů digitálních platforem Live Nation (LiveNation.cz, 2019).

Z výroční zprávy společnosti Live Nation Czech Republic s.r.o. za rok 2017 (2018) vyplynulo, že rok 2017 byl pro společnost z hlediska ekonomických výsledků úspěšný. Pilířem pro tvorbu zisku se staly velké stadionové koncerty světově známých kapel (Depeche Mode, Rammstein, Robbie Williams, Guns and Roses apod.) a jednou z výhod společnosti je široký rozsah hudebních stylů, kterým se věnují organizátoři akcí. Navíc k hudebním vystoupením Live Nation Czech Republic v předminulém roce uspořádala neumělecké vystoupení Cirque du Soleil. V oblasti marketingové propagace a reklamy společnost mimo klasické kanály využívá

progresivní postupy v podobě sociálních sítí (Facebook, YouTube, Instagram, Twitter) a elektronických médií.

Fource Entertainment s.r.o. je další česká a promotérská společnost, která se od roku 2011 zabývá pořádáním koncertů a kulturních akcí. Její poslání spočívá v tom, aby stejně kvalitně organizovat koncert jak pro desítek lidí v klubu, tak i pro tisíce fanoušků v hale. Cíl společnosti spočívá v tom, aby uspokojit umělce a návštěvníky, udělat perfektní show a zanechat krásné vzpomínky. Hlavními českými a zahraničními partnery Fource Entertainment s.r.o. jsou Emerge Entertainment, Blood & Water, Teenage USA Recordings, GoOut.cz apod. (Fource.cz, 2019).

Podle informací z webových stránek a výročních zpráv společnosti je vidět, že se Fource s postupem času velmi daří naplnit stanovené cíle: pokud v roce 2011 společnost uspořádala pouze 4 akce, pak v roce 2018 jich bylo 61. Výsledek hospodaření společnosti ke konci stejného roku tvořil zhruba 9,8 milionů Kč.

4 events s.r.o. je mladá společnost, která se od roku 2009 zabývá organizací speciálních událostí pro fyzické a právnické osoby. Je jedním z nejbližších konkurentů společnosti Just Production s.r.o. v odvětví event. managementu, jelikož její cílové publikum je v podstatě stejné. 4 events s.r.o. se věnuje organizaci firemních akcí, pracuje jako reklamní agentura, dělá klubovou produkci a zabývá se facebookovým marketingem. Společnost se podílí na poskytování veškerých služeb týkající se kulturních událostí a nočního života, dále pak zajišťuje produkci pro kluby, akce na klíč a vlastní eventy s propagací i nakonec podporuje studentské aktivity. K nejslavnějším akcím, uspořádanými společností, patří Karlovarský Halloween Weekend, Erotické veletrhy, Project X, Valentine's party, Americká party apod. (4events.cz, 2015) Nicméně i přes dosavadní popularitu akcí společnosti u mládeže, z výročních zpráv společnosti je vidět, že výsledek hospodaření firma v roce 2016 byl poměrně nízký, tedy 50 tisíc Kč oproti ukazateli předchozího roku 153 tisíc Kč. Navíc k tomu webové stránky 4 events s.r.o. nejsou aktualizovány a vytvářejí přehled neaktivního komunikačního kanálu.

Jiným konkurentem společnosti Just Production taktéž je organizace **Secrets of Music s.r.o.**, která zahájila svou činnost v roce 2016. Společnost se zaměřuje na český, polský a rakouský trh event managementu a vyznačuje se úspěšným pořádáním koncertů rusky mluvících interpretů. Hlavní nevýhodou pro firmu Just Production způsobuje to, že Secrets of Music organizuje své akce ve stejných lokacích (Mecca Club). Navíc k tomu aktivity této konkurenční firmy zahrnují nejen koncerty, ale i studentské party, které mohou přilákat další zákazníky na

jiné události společnosti (SecretsOfMusic.cz, 2019).

4.3.5 Potenciální konkurenti

K potenciálním konkurentům společnosti Just Production je možné zařadit v první řadě ty firmy, které se zaměřují na organizaci hudebních koncertů stejného žánru, ale v menším rozsahu než stadionová představení. Jednou z firem, která se zabývá podobnými aktivitami je ME – Music Evenings. Společnost působí na českém trhu od listopadu roku 2014 a její hlavní činností je booking hudebních interpretů a organizace koncertů v Praze. Přitom se ME zaměřuje převážně na uspořádání akcí za účasti umělců ze zemí bývalého SNS, tedy Ruska, Ukrajiny, Běloruska apod., což představuje určitou hrozbu pro společnost Just Production, jejíž cílová skupina se shoduje s cílovým zaměřením ME. Výhodou společnosti Music Evenings jsou levné ceny vstupenek na koncerty (zpravidla 250-300 Kč), které oproti částce 1 000 Kč je mnohem lákavější pro návštěvníky přející si živě poslechnout hudbu v mateřštině (Facebook, 2019).

Zároveň s tím potenciální hrozbu pro Just Production představují i jiné organizace, které se věnují pořádání firemních a kulturních akcí, teambuildingům, bookingu apod.

4.4 Shrnutí

Provedená analýza konkurenčního okolí ukázala, že společnost Just Production se nachází v prostředí monopolistické konkurence, kde je přítomno mnoho konkurentů poskytující široký sortiment služeb v oblasti event managementu a organizace kulturních akcí.

Po představení firmy se zjistilo, že základem jejího úspěšného fungování na trhu se stala správně vybraná marketingová a obchodní strategie, díky kterým byla přilákána většina prvních návštěvníků koncertních akcí v roce 2012. Přispělo k jejímu rozvoji i včasné finanční investování ve stejném roce, které zajistilo ekonomický růst v následujících letech. Příznivou situaci ve firmě taktéž potvrzují každoročně rostoucí počet provedených akcí a zvyšující se tržby.

Provedený marketingový mix také dovolil vymezit základní prvky charakterizující propagační činnost společnosti Just Production:

- produktová politika: koncerty hudebních interpretů, firemní akce, booking umělců, teambuildingy;
- cenová politika: veřejně dostupná informace o cenách, které se pohybují v rozmezí 1 000 - 1 500 Kč za vstupenku;

- distribuční politika: provedení akcí v Praze a jejím blízkém okolí s preferencí míst, kde se koncerty společnosti uspořádávaly předtím;
- propagační politika: využití sociální sítí se zaměřením na foto a video obsah.

I přestože však současné podmínky na českém trhu event managementu dovolují firmě Just Production pokračovat v úspěšném hospodaření, je třeba brát na zřetel konkurenční okolí a jeho změny, které hrají důležitou roli v otázce perspektivy vývoje.

Tak analýza konkurenčního okolí ukázala, že určitou hrozbu představují zákazníci společnosti. Příčinami jsou negativní zpětná vazba návštěvníků koncertů v případě chyb v organizaci či nepřijatelné chování některých zákazníků během koncertů (například spojené s alkoholním nebo narkotickým opojením), která má vliv na image firmy, jakož i neoprávněný prodej vstupenek na koncerty z druhé ruky. Hrozbou ze strany dodavatelů pak je zrušení akce či vznik dodatečných požadavků. Významný problém tvoří i substituty produktu nabízeného společností Just Production v podobě kulturních akcí pro rusky mluvící obyvatele Prahy nebo streamingové servisy a sociální sítě (YouTube), díky kterým vzniká levná (nebo dokonce i bezplatná) alternativa koncertním vystoupením. Za hlavní stávající konkurenty společnosti lze považovat Live Nation Entertainment, Fource Entertainment, 4 events a Secrets of Music, kdyžto potenciálním konkurentem pro Just Production zřejmě je mladý organizátor kulturních akcí Music Evenings.

5 Závěr

V současné době konkurence na trhu je hybnou silou vývoje všech společností. Proto by každá firma měla nejen analyzovat stav svých ekonomických ukazatelů, ale i neustále sledovat vývoj konkurentů a konkurenčního prostředí, tudíž ihned reagovat na změny v situaci na trhu, aby bylo možné včas a v plné míře uspokojit potřeby nových i stálých zákazníků, monitorovat nové trendy v odvětví a stále hledat nové metody a efektivnější mechanismy působení na klienty. Odvětví asociačního a event managementu, na které se zaměřovala daná práce, je velmi citlivé ze strany poptávky. Vzhledem k tomu stanovení vysoké míry konkurenceschopnosti pro každou společnost, působící v touto sféře, by mělo být jedním z klíčových firemních cílů.

Tato bakalářská práce měla za cíl prozkoumat ukazatele, na které by společnost Just Production s.r.o. měla dávat pozor, aby zůstala konkurenceschopná v odvětví event managementu a asociačního managementu. Je relativně mladou společností, která se nachází v jedné z počátečních fází svého rozvoje, i když dá se říct, že Just Production již získala svůj podíl na českém trhu promotérských akcí. Provedené analýzy taktéž dovedly říct, že konkurence v odvětví, kde působí zvolená firma, se charakterizuje jako monopolistická, a to bez velkých překážek pro vstup na trh nových konkurentů, což se v poslední době stává poměrně běžnou praxí.

Společnosti Just Production s.r.o. již od okamžiku vzniku velice napomáhala a zjednodušovala cestu rozvoje řada výhod a příležitostí. Dostačující objem základních investic a zvolená podniková strategie rychlého vývoje, která zahrnovala pořádání velkých akcí a společenských koncertů, dokázaly rychle prezentovat firmu novým zákazníkům a prokázat její důvěryhodnost, i přestože firma to brala spíše jako reklamní a marketingový nástroj než jako zdroj financování. Již v roce 2013 firmu bylo možné považovat za prospívající, jelikož všechny její akce dopadly dobře a většina firemních eventů byla vysoce oceněna zákazníky, což způsobilo přítok nových investic na začátku roku 2014. Výsledkem činnosti společnosti za 3 roky existence na trhu event managementu, respektive na konci roku 2014 se stalo:

- 90 provedených akcí (firemní večírky, koncerty, módní přehlídky apod.);
- celkové tržby společnosti ve výši 4,4 miliony Kč;
- zhruba 13,6 tisíc zákazníků.

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že během svého působení v odvětví event managementu činnost firmy může být hodnocena jako velmi dobrá. Společnost Just Production

s.r.o. je zatím dost mladou na to, aby se stala lídrem v odvětví. Nicméně jejím klíčovým cílem ode dne zahájení činnosti bylo zkoumání současné situace na trh České republiky a zjištění vhodných nástrojů pro efektivní provoz firmy. Celkový počet provedených eventů, dosažené tržby a dojem ze strany investorů lze považovat za výsledek příznivého postavení společnosti v konkurenčním prostředí. Správně zvolená podniková strategie poskytuje dobré předpoklady pro další vývoj společnosti. Rizikem ale je pohyblivá ekonomická situace ve státě, která je v současné době není stabilní. V podmínkách monopolizace trhu významnými firmami jako například Live Nation Entertainment je možné přijít o důležitou součást marketingové strategie, tedy o realizaci akcí méně známých interpretů, kterými se současně zabývá společnost Just Production s.r.o.

6 Seznam použitých zdrojů

- BRČÁK, Josef, SEKERKA, Bohuslav, SVOBODA, Roman, 2013. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 9788073804534.
- BURIANOVÁ, Jaroslava, 2004. *Učební texty z mikroekonomie*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ISBN 80-213-1210-6.
- FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.
- FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, ŠPAČEK, Miroslav, SOUČEK, Ivan, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0434-5.
- HEJDA, Jan, 2014. *Společnost s ručením omezeným*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-870-3.
- HOLMAN, Robert, 2007. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurz*. 2., aktualiz. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071798620.
- HOŘEJŠÍ, Bronislava, SOUKUPOVÁ, Jana, MACÁKOVÁ, Libuše, SOUKUP, Jindřich, 2018. *Mikroekonomie*. 6. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 9788072615384.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JUREČKA, Václav, 2018. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0146-7.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Jiří LUŇÁČEK, 2012. *Úvod do mikroekonomie: s využitím prvků distančního studia*. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-365-6.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-847-9.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- MANKIW, N. Gregory, 1999. *Zásady ekonomie*. Praha: Grada. Profesionál. ISBN 80-7169-891-1.

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

PALATKOVÁ, Monika, ZICHOVÁ, Jitka, 2014. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3643-3.

PETŘÍK, Tomáš, 2009. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3024-0.

ROGERS, Jim, 2008. *Žhavé komodity: jak může kdokoliv investovat se ziskem na světových trzích*. Praha: Grada. Investice. ISBN 978-80-247-2342-6.

SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva, 2018. *Ekonomika a legislativa ziskových a neziskových subjektů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-5417-7.

ŠEBESTÍKOVÁ, Viola, 2011. *Účetní operace kapitálových společností: daňové a právní souvislosti*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4018-8.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.

VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 9788024743721.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2049-4.

Elektronické zdroje:

4events.cz [online], 2015. [cit. 2019-11-26]. Dostupné z: <http://www.4events.cz>

LIVE NATION CZECH REPUBLIC s.r.o. Výroční zpráva společnosti Live Nation Czech Republic s.r.o. za rok 2017. Kloboukova 1239/69, 148 00 Praha 4.

ME - Music Evenings, 2019. Facebook [online]. [cit. 2019-11-27]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/musicevenings/>

Nářízení vlády č. 531/1991 Sb., 2019a. *Zákony pro lidi: Sbírka zákonů* [online]. [cit. 2019-11-22]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-531>

O Live Nation Entertainment, 2019. *LiveNation.cz* [online]. [cit. 2019-11-27]. Dostupné z: <https://www.livenation.cz/about>

O nás, 2019. *Fource.cz* [online]. [cit. 2019-11-27]. Dostupné z: <https://fource.cz/cs/about-us/>

PAVELKA, Radek. *Nedokonalá konkurence* [online]. *Ekonomie a ekonomika*, 2006 [cit. 2019-11-28]. Dostupné z: <http://www.ecorp.euweb.cz/UC.html>

SecretsOfMusic.cz [online], 2019. [cit. 2019-11-27]. Dostupné z: <https://www.secretsofmusic.cz/index.html>

Zákon č. 455/1991 Sb., 2019b. *Zákony pro lidi: Sbírka zákonů* [online]. [cit. 2019-11-22]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

Zákon č. 90/2012 Sb., 2019c. *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2019-11-22]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>