

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

2009

Michal Hornych

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**

**Studijní program: 6208 B Ekonomie a management**

**Studijní obor: Obchodní podnikání - Cestovní ruch**

**Tvorba konkurenční strategie pro vybraný podnik**

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor

Michal Hornych

2009

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Tvorba konkurenční strategie pro vybraný podnik“ vypracoval samostatně na základě vlastních poznatků a materiálu. Použitou literaturu a veškeré podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu použitých zdrojů.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 8.4.2009

.....  
Michal Hornych

## **Poděkování**

Děkuji tímto panu Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odbornou pomoc a vedení při zpracování mé bakalářské práce. Rovněž děkuji všem osobám, s nimiž jsem v průběhu tvorby práce spolupracoval, za jejich cenné rady a informace vedoucí ke splnění cíle práce.

## OBSAH

1 Úvod	7
2 Literární přehled	8
2.1 Strategické řízení	8
2.1.1 Přístupy k tvorbě konkurenční výhody	8
2.1.1.1 Poziční přístup k tvorbě konkurenční výhody	9
2.1.1.2 Zdrojový přístup k tvorbě konkurenční výhody	9
2.2 Strategie a jejich hierarchie	11
2.2.1 Strategicky řídicí systém	12
2.3 Strategická analýza okolí firmy	15
2.3.1 Strukturální analýza konkurenčního prostředí	17
2.3.2 Analýza očekávání rozhodujících „stakeholders“	20
2.3.3 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy	21
2.3.3.1 Analýza výsledků v jednotlivých funk. oblastech	21
2.4 SWOT analýza	22
2.5 Formulace návrhu strategie	24
2.6 Výběr optimální strategie	25
2.6.1 Úkoly při implementaci strategie	25
3 Metodický postup	27
4 Charakteristika podniku Cinestar	29
4.1 Historie firmy Cinestar	29
4.2 Cinestar	30
4.3 Charakteristika služeb	30
4.4 Ceny vstupenek	31
4.5 Organizační struktura	32
5 Analýzy a zhodnocení současného stavu	34
5.1 Charakteristika trhu	34
5.2 Analýza vnějšího prostředí	38
5.2.1 Porterův model	38
5.2.2 STEP analýza	39

5.3 Analýza vnitřního prostředí	42
5.3.1 Analýza vnitřního prostředí podniku Cinestar - v jednotlivých funkcionálních oblastech	42
5.4 SWOT analýza	45
5.5 Anketní šetření	47
6 Diskuse a návrh konkurenční strategie	50
7 Závěr	55
8 Summary	57
9 Přehled použité literatury	58
10 Seznam tabulek, obrázků	
11 Seznam příloh	
12 Přílohy	

# 1 Úvod

Nejen existovat, ale stále se rozvíjet – tak by mohlo znít motto libovolného podnikatelského subjektu v současné době. K tomu, aby myšlenka motta mohla být podnikatelským subjektem naplněna, je v současné době a obzvlášť v období hospodářské krize velice důležitá tvorba konkurenční strategie.

Pro podnik Cinestar s.r.o poskytující služby je strategie životní nutností, vzhledem k orientaci na filmový průmysl. Tento podnik jsem si vybral především z důvodu mého pětiletého pracovního působení na pozici hlavního uvaděče a hlavně z důvodu, že filmy jsou jedním z mých koníčků. Kvalitní koncept a strategie do budoucna jsou nezbytné. Základním cílem multikina Cinestar je mít zastoupení pobočkou v každém velkém krajském městě kromě Prahy a Brna. Na některých místech jako je Ostrava, Plzeň a Pardubice mezitím vznikly nové konkurenční multiplexy. V řadě dalších krajských měst se konkurenční multikina rozhodují, zda si tam rovněž nepostaví svoji pobočku. Tento potencionální problém se týká i Českých Budějovic, kde jsou diskutovány plány výstavby dalšího multikina v prostorách před hlavní bránou českobudějovického Výstaviště. Jen takový podnik, který dobře dokáže vytvořit a uplatnit strategii, bude stát v pozici konkurenční výhody. Tento problém se pokusím zanalyzovat a posléze vytvořit konkurenční strategii na podkladě již vzniklého problému v Plzni, kde se Cinestar nachází na okraji města u dálnice mezi Prahou a hraničním přechodem s Německem Rozvadov, ale konkurenční multikino Cinema City bylo postaveno v roce 2007 jen pár minut pěšky od městského centra. Jak již bylo zmíněno, v Českých Budějovicích může nastat ohrožení ze strany konkurence v relativně krátkém čase, a proto tato konkurenční strategie by mohla pomoci potencionální ztráty minimalizovat.

## 2 Literární přehled

### 2.1 Strategické řízení firmy v tržní ekonomice

Někteří odborníci odhadují, že rozhodování uskutečňovaná na strategické úrovni řízení ovlivňují úspěšnost podnikání až z 80%. Všeobecně je možno říci, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí hlavně na včasné předvídání tržních příležitostí a řešení potencionálních problémů strategického charakteru. Poznání, hodnocení a racionální uplatňování poznatků o objektivních vývojových tendencích v řízení podniku se tak stává jedním z nejvýznamnějších požadavků kladených na vedoucí pracovníky. (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

#### 2.1.1 Přístupy k tvorbě konkurenční výhody

Podnik se snaží účelově uspokojit zájmy různých skupin. Účelově je lze rozdělit do dvou kategorií:

- vlastníci - vůči kterým má podnik fiskální závazky,
- ostatní zájmové skupiny – vůči kterým má podnik společenské závazky.

Úlohou managementu je vytvářet rovnováhu mezi těmito závazky.

Vytváření hodnoty je hlavním posláním vedení podniku a konkurenční výhoda je nejlepším prostředkem jak tohoto dosáhnout.

Konkurenceschopnost - je schopnost podniku dosahovat ekonomické renty.

Ve vztahu k charakteru zdrojů pak lze rozlišovat:

- ekonomickou rentu podle Ricarda, která se vztahuje k vzácným zdrojům, které jsou jen obtížně napodobitelné konkurenty (např. geografické umístění, dlouhodobá reputace podniku apod.)



- ekonomickou rentu podle Schumpetera, která se vztahuje k inovacím, v čase je kratší, protože inovace lze napodobit.

Existují 2 přístupy k tvorbě konkurenční výhody v rámci strategického řízení:

- poziční, podle něhož konkurenční výhoda vyplývá z jedinečné pozice podniku,
- zdrojový, podle něhož konkurenční výhoda vyplývá z jedinečných zdrojů podniku.

Podle současných výzkumů (Tichá, Hron, 2002), které říkají, že efektivní kombinací těchto přístupů mohou podniky zvýšit svou konkurenceschopnost a dosáhnout nadnormálního zisku.

#### 2.1.1.1 Poziční přístup k tvorbě konkurenční výhody

1. Vnější prostředí vytváří podmínky (svými tlaky a omezením), které jsou určující pro strategie vedoucí k dosažení nadprůměrných výnosů.
2. Většina podniků v konkrétním odvětví kontroluje přibližně stejné strategicky významné zdroje a realizuje přibližně stejné strategie.
3. Zdroje potřebné k realizaci strategie jsou vysoce mobilní mezi jednotlivými podniky. Vzhledem k této mobilitě je případná zdrojová heterogenost podniků pouze krátkodobá.
4. Management podniku se chová racionálně a sleduje jako hlavní cíl maximalizaci zisku.

#### 2.1.1.2 Zdrojový přístup k tvorbě konkurenční výhody

Základní myšlenkou je, že podle tohoto přístupu jsou výsledky odvozeny z rozdílů zdrojů a kompetencí podniků a až druhotně jsou ovlivněny strukturou odvětví.

Předpoklady pro tento přístup:

1. Podniky jsou v zásadě heterogenní.
2. Rozdíly mezi podnikovými zdroji a kompetencemi jsou v čase stabilní.
3. Rozdíly v podnikových zdrojích jsou v příčinném vztahu s rozdíly produkce.
4. Podniky se snaží zlepšovat své ekonomické výsledky.

Podnikové zdroje lze vymezit jako zásobu použitelných faktorů, které jsou vlastněny nebo kontrolovány podnikem.

- mechanismy podniků: technologie, manažerské inf. Systémy (MIS), pobídkové systémy, vztahy mezi managementem a zaměstnanci,
- materiální zdroje: budovy, stroje a zařízení,
- finanční aktiva,
- lidské zdroje,
- know how,
- další nehmotné zdroje ( kvalita výrobků, zkušenosti zaměstnanců, organizační učení, značka, reputace).

Kompetence reprezentují schopnosti podniku využít svých zdrojů – obvykle v kombinaci – za použití organizačních procesů k požadovanému účelu. Jedná se o hmotné i nehmotné na informacích založené procesy. Kompetence se na rozdíl od zdrojů se užíváním a sdílením posilují a rozvíjejí. Kompetence jsou často vytvářeny v rámci funkčních oblastí nebo kombinací materiálových, lidských a technicko-technologických zdrojů na podnikové úrovni. Výsledkem těchto procesů může být spolehlivý servis, inovace procesů, rychlá reakce na změny trhu. Zatímco zdroje jsou základem podnikových kompetencí, kompetence jsou hlavní složky konkurenční výhody.

Zdroje a kompetence musejí být:

- hodnotné – zužitkovat potenciál pozice podniku na trhu,

- vzácné – konkurenti je mohou získat jen s obtížemi,
- pro konkurenty nenapodobitelné,
- nesmějí mít snadno dostupné substituty.

Nezbytný v procesu tvorby konkurenční výhody je i intelektuální kapitál, který se skládá ze dvou složek:

- lidský kapitál: zahrnuje individuální dovednosti a znalosti získané vzděláváním, školením, tréninky, zkušenostmi a poznáváním,
- znalostní kapitál: zahrnuje zdokumentované znalosti dostupné v různých formách: odborné články, zprávy, knihy, patenty, software, apod.

Čím více se znalosti využívají, tím roste jejich hodnota. Jejich využíváním se vytváří sebesilující cyklus. Pokud je podnik schopen identifikovat oblasti, ve kterých jeho znalosti převyšují znalosti konkurentů, a pokud lze tyto znalosti umístit na trhu se ziskem, pak mohou reprezentovat silnou a setrvalou konkurenční výhodu. (Tichá, Hron, 2002).

## 2.2 Strategie a jejich hierarchie

Strategie je určení dlouhodobých základních cílů podniku a stanovení nezbytných činností a zdrojů pro dosažení těchto cílů. (Koontz, Weihrich, 1993).

Strategické řízení uskutečňované top managementem, případně vlastníky firmy, zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje. Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejích cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace.

Každá firma (organizace, instituce) byla založena a existuje proto, aby naplňovala určité poslání – výrobu či poskytování služeb svým zákazníkům. Toto poslání (mise) firmy koresponduje se základními představami (vizí) zakladatelů firmy o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci firmy, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude firma potřeby svých zákazníků uspokojovat.

Ústřední pojem strategického řízení – strategie – úzce souvisí s cíli, které budou firma sleduje. Obecně můžeme říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategické cíle je zpravidla v průběhu času nutno přizpůsobovat měnícímu se podnikatelskému prostředí, případně tomu, jak (úspěšně či neúspěšně) jsou stávající cíle realizovány.

Model strategického řízení prezentovaný podle autorů Keřkovského a Vykypěla předpokládá, že existuje hierarchická soustava na sebe navazujících strategií, tvořená corporate, business a funkční úrovní. Corporate strategie vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, například v jaké zemi a v jakém odvětví hodlá společnost podnikat. Jak hodlá alokovat disponibilní kapitálové prostředky, jakým zásadním způsobem bude podnikání řízeno, který z existujících podnikatelských záměrů bude nadále preferován a který utlumován atd. Na formulaci corporate strategie by měly navazovat formulace obchodních strategií (pro každou vymezenou SBU je definována jedna business strategie). Ty by měly být nakonec pro každou SBU rozpracovány do souboru funkčních strategií pro jednotlivé specifické oblasti strategického řízení, například pro oblast marketingu, výzkumu a vývoje, financí, výroby. Horizontální strategie je formulována především za účelem potlačení partikulárních zájmů jednotlivých SBUs, které by případně mohly narušovat naplnění nadřazených firemních cílů. (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Podnikatelská strategie je plánovací informační základnou pro stanovení základních cílů rozvoje firmy a postupů pro jejich dosažení. (Vodáček, Vodáčková, 2001).

### 2.2.1 Strategicky řídicí systém

Je systém, který stanovuje cíle podniku, zjišťuje a kvantifikuje výstupy a současně sleduje zpětné vazby, které podávají informace o tom, zda strategie podniku a jeho

organizační struktura jsou v souladu se změnami probíhajícími uvnitř podniku a v jeho okolí. Tím významně ovlivňuje výkon podniku.

Efektivní strategicky řídicí systém má tři charakteristické rysy:

- Musí být dostatečně flexibilní, aby dokázal reagovat na neočekávané události,
- Podávat odpovědným řídicím pracovníkům přesné a pravdivé informace o činnosti podniku a změnách v jeho okolí,
- Zajišťovat informace včas, protože rozhodovat se na základě starých informací vede k neúspěchu.

Jednotlivé kroky tvorby efektivního strategického řídicího systému jsou následující:

- Manažeři stanoví standardy a cíle, pomocí nichž lze kvantifikovat činnost podniku. Obecně lze při tom vyjít z cílů strategie. Jestliže podnik sleduje strategii nízkých nákladů, pak snížení nákladů o 7% za rok může být cílem. Jestliže podnik poskytuje služby jako McDonald's, jejich standard zahrnuje časový limit pro obsluhu zákazníka nebo normu pro kvalitu jídla.
- Manažeři stanoví měřicí systém, pomocí něhož lze zjistit, zda byly dosaženy stanovené cíle a standardy. V mnoha případech je měření obtížné. Např. manažeři mohou měřit zcela lehce, kolik zákazníků jejich zaměstnanci obsloužili. Avšak posoudit, zda oddělení technického rozvoje pracuje správně, když mu trvá pět let, než vyvine nový výrobek, je velmi složité. Manažeři musí proto vytvářet různé řídicí systémy.
- Manažeři posoudí dosažené výsledky s ohledem na stanovené standardy a cíle, vyhodnotí případné rozdíly a zasáhnou v případě, kdy standardů a cílů nebylo dosaženo.

Výstupy lze měřit mnohem snadněji než chování, protože výstup je relativně hmatatelný a objektivní. Přesto existuje mnoho případů, kdy výstupy lze měřit a hodnotit jen velice těžko. Podnik pak obvykle přijme takovou podobu řídicího systému, která je z hlediska chování nezbytná pro dosažení daných cílů. Tabulka ukazuje různé typy řídicích systémů. Od těch, které dávají přednost řízení na základě výstupů, až po ty, které preferují v řídicím systému chování.

Tabulka 1 Strategicky řídicí systém

Typ řídicího systému	Formy orientace řídicího systému
Řízení orientované na trh	Cena akcií Návratnost investic ROI (čistý zisk/investovaný kapitál) Cena, za kterou jsou předávány výkony uvnitř podniku
Řízení orientované na výstupy	Cíle divizí Cíle funkcí Individuální cíle
Administrativně orientované řízení	Standardizace Pravidla a postupy Rozpočet
Týmově orientované řízení	Normy Hodnoty

Zdroj: Dedouchová, 2001

**Řízení orientované na trh** se prosazuje prostřednictvím systému objektivně existujících cen, které se utvářejí prostřednictvím konkurenčního tržního mechanismu. Management, který ve své strategii usiluje o posílení konkurenční pozice podniku na trhu, může měřit dosažení tohoto cíle prostřednictvím zvýšení tržní ceny akcií daného podniku.

**Řízení orientované na výstupy** je další objektivní metodou řízení využitelnou např. při řízení divizí, oddělení, příp. jednotlivců. Při aplikaci tohoto typu řízení musí být podnik schopen stanovit nebo předpovědět odpovídající cíle ve výstupech pro rozdílné divize, oddělení, případně jednotlivce, a tyto výstupy správně kvantifikovat (např. dosáhnout světových technických parametrů vyráběných výrobků). Nebezpečí u tohoto způsobu řízení vzniká tehdy, jestliže jsou špatně stanoveny cíle.

**Administrativně orientované řízení.** Řízení orientované na trh nebo na výstupy vyžaduje relativně objektivní měřitelné standardy pro monitorování a ohodnocení

výkonu. V případě, že je těžké nebo drahé tyto standardy vyvinout a nejsou dostatečné pro plnění podnikových cílů, musí se manažeři uchýlit k administrativnímu řízení. Tento typ řízení je prosazován pomocí stanoveného rozsáhlého systému pravidel a procesů, které usměrňují činnost divizí, oddělení a jednotlivců. Při použití administrativně orientovaného řízení není záměrem zjistit, zda cílů bylo dosaženo, ale najít nejlepší prostředky.

**Týmově orientované řízení** je řízení prostřednictvím stanoveného vnitřního systému norem chování a preferencí hodnot. Cílem tohoto typu řízení je „samořízení“. Týmy jsou v současné době oblíbené, protože jsou úspěšné i v plnění takových úkolů, jakými jsou zajištění jakosti výrobku, optimalizace zásob nebo plánování výroby.

Jednou z největších předností týmů je skutečnost, že jejich existence často umožňuje snížit náklady na řízení, protože zjednodušuje vztah nadřízený podřízený – zaměstnanec. Počet vedoucích na zaměstnance lze snížit až na poměr 1:50. Současně se ukázalo, že odměny a tresty jsou mnohem účinnější v působení na individuální výkonnost, jsou-li uděleny týmem a nikoli nadřízeným.

Týmy přijímají praktická a rozumná rozhodnutí za předpokladu, že byly stanoveny konkrétní, měřitelné nebo hodnotitelné ukazatele jejich výkonnosti a že dostávají včasnou a účelnou zpětnou vazbu. Pro správnou činnost týmu je nutné splnit některé předpoklady:

- složení týmu,
- kroky manažerů,
- motivace k týmové práci.(Dedouchová, 2001).

### 2.3 Strategická analýza okolí firmy

Zahrnuje veškeré vlivy působící na organizaci z jejího okolí. Mezi ně patří především zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje. Činnost organizace, ve

větší či menší míře, ovlivňují též technologické, ekonomické, politické, legislativní, kulturní, sociální a internacionální vlivy.

Tyto faktory, respektive vlivy, rozdělujeme na přímé (které přímo ovlivňují fungování organizace) a nepřímé (jež ovlivňují klima, ve kterém organizace operuje, a jež se mohou za určitých okolností změnit na faktory přímé. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Strategická analýza okolí firmy je proces, pomocí něhož strategové okolí firmy monitorují a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují.

Analýza širšího vnějšího prostředí firmy mívá zpravidla podobu SLEPT analýzy. Při ní jsou analyzovány sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické trendy, které by mohly ovlivňovat rozhodování o formulované strategii.

Oborové okolí podniku (označováno užší vnější prostředí) je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Tato analýza též bývá označována analýza odvětví. Velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy/SBU působící v určitém odvětví je především určována působením pěti základních činitelů (faktorů) – vyjednávací silou zákazníků, vyjednávací silou dodavatelů, hrozbou vstupu nových konkurentů, hrozbou substitutů a rivalitou firem působících na daném trhu.

V současnosti mnoho podniků a jejich řídicích pracovníků operuje a myslí v dimenzích celosvětové konkurence. Jestliže je firma významným exportérem nebo importérem, anebo uvažuje o svém zapojení do mezinárodního obchodu, mělo by být analyzováno i její relevantní zahraniční okolí.

Jsou-li při analýze vnějšího prostředí identifikovány faktory, relevantní z hlediska návrhu strategie, je vhodné jejich význam a sílu působení pro následné využití při formulaci strategie určitým způsobem uspořádat, ohodnotit, ocenit. K tomuto účelu se používají nejrůznější metody, zpravidla vycházející z expertního hodnocení. Jednou z nich je technika ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile).

Další analytické metody uplatnitelné při vnější analýze jsou tzv. portfolio analýzy. Jsou to metody, které jsou zaměřeny na oborové okolí (resp.trh), jejich výsledek je však



na rozdíl od předchozích analýz ovlivňován i interními rozhodnutími firmy. Keřkovský a Vykypěl prezentují ve své publikaci tyto portfolio metody: matice růstu – podílu, označována jako BCG matice, matice atraktivity oboru – pozice firmy, matice přežití.

Vnější analýza by měla být především zaměřena na odhalení budoucího vývoje, vývojových trendů. Při jejich identifikaci mohou být užitečné i použité analytické metody zaměřené na tento aspekt, tj. metoda MAP a metoda scénářů.

Každá analýza, analýzu vnějšího prostředí firmy nevyjímaje, by měla být relevantní, tj. měla by být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je analýza zpracována, a měla by na výstupu poskytovat pouze fakta, využitelná při syntéze, tj. v daném případě při formulaci „corporate“, zvolené „business“ anebo „funkční“ strategie.

Pro strategická rozhodování v reálných situacích v mnoha případech není k dispozici dostatek potřebných informací. Strategická rozhodování potom nemohou být optimální. Jednou z častých chyb je to, že strategické analýzy jsou příliš zaměřovány na „status quo“, tj. na současnou výchozí situaci. Při strategické analýze by však mělo jít vždy především o to identifikovat významnější dynamické jevy a procesy změn, jejichž působení sice v současnosti nemusí být významné, ale které budou určovat situaci firmy v budoucnosti. Zdroje strategických informací jsou vzhledem k povaze problému především externí a za významné je většinou nutno považovat i neformální zdroje informací. (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

S rozvojem vědy, techniky, technologie, obchodu, komunikace, informačních systémů, infrastruktury a globálních aspektů se rozsah i význam okolí pro jednotlivé podniky významně rozšířil. (Sedláčková, 2000).

### 2.3.1 Strukturální analýza konkurenčního prostředí

Harvardský profesor Michael Porter (1980) vypracoval a poskytl praktický analytický rámec pro určení konkurenční strategie, zahrnující strukturální analýzu prostředí. Říká, že výnosnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá nebo zda je do něj vložena vysoká nebo nízká technologie. Výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví. Jako příklad uvádí výrobu frankovacích strojů a obchodů s obilím. Tato odvětví nebyla založena na vysoké technologii a navzdory tomu vykazovala vysokou

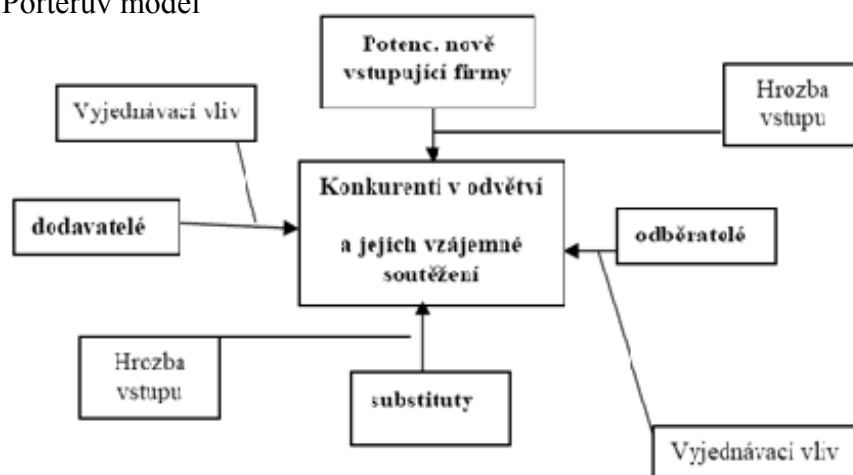
výnosnost. Oproti tomu jiná, napohled lákavější odvětví, jako jsou osobní počítače, kabelová televize, nejsou pro mnohé účastníky velmi výnosná. Porter identifikoval hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů viz obrázek 1:

- konkurenti v odvětví,
- potencionální nově vstupující firmy,
- dodavatelé,
- odběratelé,
- náhradní výrobky.

Zároveň vyslovuje myšlenku, že zisk, dosahovaný v odvětví, je ovlivňován těmito silami. Porter zastává názor, že hlavním účelem konkurenční strategie je najít pozici pro společnost, ve které se může nejlépe bránit vůči těmto vlivům nebo ovlivnit je ve svůj prospěch. Tento typ analýzy je vhodný pro vyhodnocení strategických příležitostí společnosti a hrozeb konkurence.

Čím větší je intenzita působení některé z pěti uvedených sil, tím je obtížnější situace společnosti a tím větší nároky jsou kladeny na její strategii.

Obrázek 1 Porterův model



Zdroj: (Porter, 1994)

Společnost by měla ovlivňovat rovnováhu těchto pěti sil strategickými pohyby a posilovat tak pozici firmy. Stejným způsobem mohou stratégové najít pro firmu novou pozici tak, aby její schopnosti poskytl co nejlepší obranu proti konkurenčním silám.

Dalším využitím této analýzy je předpovídání změny faktorů v rámci pěti sil a příprava na adekvátní odpověď. To znamená vybrat vhodnou strategii dříve, než konkurenti rozeznají posun a změnu rovnováhy v prostředí.

Konkurenční síly mohou být ovlivňovány velkým počtem různých prvků. Pro každý druh průmyslu je však důležitých jen několik:

### **Bariéry vstupu pro potenciální nové konkurenty:**

- ekonomika velkého rozsahu,
- velké kapitálové vstupy,
- přístup k distribučním kanálům,
- výhoda nákladů nezávislá na velikosti firmy,
- legislativa, ochrana trhu,
- odlišení,
- silný image,
- know-how,
- vysoce kvalifikovaná pracovní síla,
- široká a kvalitní výzkumná základna,
- energická reakce stávajících účastníků na pokus o vstup nového.

### **Síla dodavatelů:**

- vysoké náklady při změně dodavatele,
- silný image dodavatele,
- dodavatel nepřikládá velký význam dlouhodobým vztahům se zákazníky,
- nezákonné dohody mezi dodavateli,
- koncentrace dodavatelů,
- pravděpodobnost představené integrace, pokud nedostanou požadované ceny.

### **Síla odběratelů:**

- koncentrace odběratelů,
- existence alternativních zdrojů zásobování,

- součástí nebo materiál tvoří podstatnou část nákladů a proto jsou odběratelé ochotni hledat nejlacinější/nejlepší dodavatele a věnovat mnoho času a energie na vyjednávání,
- pravděpodobnost zpětné integrace, pokud nedostanou požadované ceny.

### **Hrozba náhradních produktů:**

Tato hrozba může mít mnoho podob a forem. Výrobci nábytku mohou např. soutěžit s ostatními výrobky, na které domácnosti vynakládají peníze, jako jsou televizory, pračky, ledničky, hudební věže atd. Možnost koupě náhradního produktu může mít také velký vliv na maximální ceny produktů společnosti. (Košťan, Šuleř, 2002).

### 2.3.2 Analýza očekávání rozhodujících „stakeholders“

Má-li být strategie úspěšná, je nutné, aby nebyla v rozporu se zájmy rozhodujících „stakeholders“. Termínem „stakeholders“ jsou v angličtině označováni činitelé mající něco společného s firmou. Patří sem především vlastníci, zaměstnanci, odbory, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, orgány státní a místní správy. Znalost očekávání, cílů a rovněž síly/významu rozhodujících „stakeholders“ je při formulaci každé strategie důležitá především proto, že jsou to právě významní „stakeholders“, kdo s konečnou platností rozhodnou, zda se přijatou strategií podaří naplnit.

Při analýze očekávání „stakeholders“ se uplatňují běžné metody a techniky průzkumu postojů a názorů, například technika interview nebo dotazníková technika. Tak jako při každé analýze je třeba myslet na to, že zjištěná fakta by měla být pravdivá a objektivní. Sílu jednotlivých „stakeholders“ je vhodné nějakým způsobem (např. bodovacím systémem na základě výpovědi expertů) vyhodnotit a výsledky analýzy uspořádat formou tabulky. (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

### 2.3.3 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy

Aby bylo možno identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory: faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové.

Pro odhalení případných neefektivností využívání firemních zdrojů je používána tzv. analýza hodnototvorného řetězce. Analýza „7 S“ je užitečná při identifikaci tzv. klíčových faktorů úspěchu.

Cenné výsledky může poskytnout analýza vztahu strategie, organizačního uspořádání a firemní kultury. Určující roli by v tomto vztahu měla hrát strategie, a sice jak vzhledem k organizačnímu uspořádání, tak vzhledem k firemní kultuře.

Podobně jako v případě vnějších analýz je nutno i v případě analýz vnitřního prostředí firmy/SBU brát v úvahu skutečnost, že analýza by měla být relevantní, tj. měla by být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracována, a měla by na výstupu poskytovat pouze fakta, využitelná při syntéze, tj. v daném případě při formulaci „corporate“, zvolené „business“ anebo „funkční“ strategie. (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

#### 2.3.3.1 Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech.

Funkcionální oblasti, které jsou předmětem analýzy, zahrnují nejčastěji:

- **výrobu** (ptáme se např. na náklady a prodejní cenu výrobku),
- **finance** (z této oblasti jsou důležité trendy tržeb, výrobních nákladů, zisk),
- **marketing** (musíme získat odpověď na otázku, kdo jsou naši zákazníci? Jaký je informační systém?),
- **úroveň řízení a lidské zdroje** (Důležitým kritériem pro tuto oblast kvalifikace pracovníků, fluktuace.),
- **výzkum a vývoj** ( jaké jsou cíle, atmosféra v podniku vůči výzkumu a vývoji, návratnost investic).

Na základě výsledků nejsou důležité jen výsledky samotné, ale i způsob, jakým se v podniku výsledky měří, jaká je jejich významnost apod. Výsledky můžeme hodnotit buď z časového hlediska (vývojové řady) a nebo porovnáním s ostatními podniky. Této druhé metodě se říká benchmarking, a jedná se o porovnání vlastních výkonů v jednotlivých funkcionálních oblastech s nejlepšími podniky bez ohledu na odvětví. To je výhodné tam, kde nejsme schopni získat bližší informace o svých konkurentech. (Tichá, Hron, 2002).

## 2.4 SWOT analýza

Koontz (1993) definuje SWOT takto: Matice TOWS představuje koncepční rámec pro systematickou analýzu, který usnadňuje porovnání vnějších hrozeb a příležitostí s vnitřními a silnými stránkami organizace.

Jedna stránka problému je rozpoznat atraktivní příležitosti a druhá je mít schopnosti tyto příležitosti využít. Proto je třeba u každé obchodní jednotky pravidelně vyhodnocovat její silné a slabé stránky. (Kotler, 2001).

Tato analýza může být velmi účinná, když ještě porovnáme všechny oblasti s našimi konkurenty. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Završením strategické analýzy je diagnóza silných a slabých stránek, slabin, hrozeb a příležitostí. V této fázi je nutno odhadnout a ocenit silné a slabé stránky, budoucí příležitosti a hrozby podniku/SBU a určit jeho hlavní konkurenční výhody.

Při diagnóze se nejčastěji používá SWOT analýza. Její podstatou je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Technika SAP umožňuje sumarizovat diagnózy všech interních faktorů, které považujeme za klíčové. (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a současné situace okolí firmy (vnější prostředí). Ve vnitřním prostředí hledá a klasifikuje silné a slabé stránky firmy. Ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby pro firmu. Pro vyspecifikování jednotlivých např. silných stránek bývá využito

brainstorming s managementem firmy a specialisty na oblast, kterých se SWOT analýza týká. Po brainstormingu se vše roztřídí podle relevantnosti k záměru použití SWOT. Následně nastupuje kvantifikované hodnocení jednotlivých položek všemi zúčastněnými. Po zhodnocení a spočítání váhy jednotlivých např. silných stránek celým týmem se seřadí dle důležitosti. Dále musí proběhnout jasné rozhodnutí managementu, jak s výsledky analýzy naloží a co bude realizovat.

V rámci SWOT analýzy je vhodné hledat vzájemné synergie mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a silnými stránkami apod. viz obrázek 2. Tyto synergie pak v zápětí mohou být použity pro stanovení strategie a rozvoje firmy. (www.vlastnicesta.cz, 2008-12-29)

Obrázek 2 SWOT analýza

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<p><b>Strategie</b> maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti</p>	<p><b>Strategie</b> minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti</p>
	Hrozby (Threats)	<p><b>Strategie</b> maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby</p>	<p><b>Strategie</b> minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby</p>

zdroj: (www.vlastnicesta.cz, 2008-12-29)

## 2.5 Formulace návrhu strategie

Proces můžeme definovat jako souhrn spolu souvisejících činností, které jsou zaměřené na jeden výstup. Tímto výstupem bude v našem případě definována strategie. (Charvát, 2006).

Po uskutečnění strategické analýzy a diagnostice slabých a silných stránek podniku je možno přistoupit k formulaci strategie. Přitom je samozřejmě nutno rozlišovat , v které úrovni hierarchické struktury firemních strategií se pohybujeme, a sice zda se jedná o formulaci corporate, business nebo funkční strategie.

Východiskem formulace business strategie by měl být rozhovor a formulace oblasti podnikání podniku, tj. základních komponent strategie – výrobků, trhů, funkcí.

V návaznosti na vymezení oblasti podnikání by dalším krokem mělo být stanovení základních prostředků a forem konkurenčního boje, které bude podnik při realizaci své business strategie využívat. V současnosti se k tomu většinou využívá Porterova konceptu generických strategií, kde podle celkového charakteru strategie a podle toho, jaké základní formy konkurenčního boje podnik používá, jsou rozlišovány dva základní typy strategií, a sice: nákladová strategie a strategie odlišnosti.

Focus strategie sledují firmy, které z nějakých důvodů (např. limitovaná ekonomická síla, výrobky pouze pro velmi náročné zákazníky) nechtějí působit na širším trhu. „Focus“ může být realizována buď prostřednictvím nákladové, nebo diferenciační strategie.

Je-li vymezena oblast podnikání (případně korigována existující) a uskutečněno rozhodnutí o konkurenční podstatě strategie, potom je možno přistoupit k formulaci různých strategických alternativ naplnění těchto základních rozhodnutí.

Z podstaty SWOT analýzy vyplývá základní logika strategického návrhu: návrh strategie (corporate, business i funkční) by měl být zaměřen na eliminaci při analýze identifikovaných slabín a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí. Logiku lze do návrhu vnést i využitím výsledků Porterovy analýzy, analýzy BCG a samozřejmě dalšími postupy. (Keřkovský, Vykypěl, 2006).



Ve své podstatě jde vždy o problém přiřazení nejvhodnější strategie zadanému cíli, a to s ohledem jednak na úplnost splnění požadavků cíle, jednak na náklady, které je třeba pro dosažení těchto cílů vynaložit. (Bartes, 1997).

## 2.6 Výběr optimální strategie

Výběr strategie je složitým rozhodovacím procesem, při němž dochází postupnou selekcí možných strategických alternativ a variant k výběru strategie, dávající největší záruku, že bude dosaženo v ní vytyčených strategických cílů. Strategie by měla být vybrána především s ohledem na zmenšení strategické mezery, přičemž její výběr je zejména určován situací a vývojem podmínek v okolí firmy a v interních faktorech podniku.

Doporučuje se, aby předložené návrhy strategie byly posouzeny zejména z následujících tří hledisek (kritérií): vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti. (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

### 2.6.1 Úkoly při implementaci strategie

Manažeři by se při snaze implementovat novou strategii zejména neměli zapomenout zabývat následujícími „implementačními“ kroky:

- přerozdělit zdroje tak, aby vyhovovaly potřebám nové strategie,
- identifikovat klíčové úkoly, které zajistí úspěch nové strategie,
- naplánovat prioritní strategické aktivity,
- upravit organizační strukturu, aby umožnila efektivní vykonávání strategicky nejdůležitějších činností,
- vypracovat nové standardy pracovních postupů,
- implementovat prvky firemní kultury podporující strategii,
- vytvořit motivační systém podporující úsilí lidí o úspěšnou realizaci strategie,
- zajistit odpovídající podpůrný informační systém,
- přizpůsobit nové strategii systém hodnocení výkonnosti a kontroly,
- zabezpečit fungování podpůrného vnitřního komunikačního systému,

- zavést mechanismy benchmarkingu umožňujícího neustálé zlepšování procesů převést strategii do operativních (provozních) cílů . (Košťan, Šuleř, 2002).

Výběr nejvhodnější konkurenční strategie je nejvíce ovlivněn zejména dvěma faktory:

- přitažlivost odvětví,  
konkurenční postavení firmy v odvětví. (Porter,1994).

## 3 Metodický postup

### 3.1 Cíl práce

Hlavním cílem je návrh strategie, která by vedla ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku Cinestar. Vedlejším cílem bakalářské práce je zhodnocení současného stavu a postavení podniku multikina Cinestar na trhu vhodnými strategickými analýzami.

Hlavní cíl: -návrh strategie

Vedlejší cíl: -analýza současného stavu: vnitřní a vnější

-postavení multikina CineStar na trhu a analýza trhu působení

### 3.2 Metodika

Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma a získávání informací

Prvotní nastudování literatury z dostupných zdrojů (převážně odborné knihy zapůjčené v knihovně a poté internet) a na tomto základě vypracování literární rešerše.

Základní charakteristika daného podniku včetně historického vývoje a trhu působení. Informace k tomuto bodu byly dostupné z internetových zdrojů – Český statistický úřad, články médií o problematice kin a z interních dokumentů podniku Cinestar.

Provedení analýz vybraného podniku (Porterův model viz. literární přehled, SWOT analýza viz. literární přehled, STEP analýza – ve faktorech sociálních, technologických, ekonomických a politicko-legislativních, analýza v jednotlivých funkcionálních oblastech viz. literární přehled). Podklady čerpány z vlastní zkušenosti a z rozhovorů s vedením multikina v oblasti středního managementu v Českých Budějovicích.

Provedení anketního šetření stylem řízeného rozhovoru. Anketa se týká srovnání zákaznické poptávky dvou konkurenčních multikin v Plzni, kde se poprvé multikino Cinestar setkala s konkurencí a právě chování zákazníků v tomto případě je důležité a může se odrazit podobným způsobem i v dalších městech působení Cinestaru, a proto

šetření proběhlo právě v Plzni, která je vzorem situace pro ostatní. Výzkum je proveden stejným poměrem na čtyřech místech Plzně – jižní část Černice, Východní Předměstí, Vnitřní Město, plzeňské náměstí + provedení průzkumu na vysokoškolské koleji mezi studenty. Šetření proběhlo ve dvou fázích – konec července a mezi studenty na ZČU v září. Respondentů se celkem zúčastnilo padesát a anketa obsahuje sedm otázek a bonusové hodnocení obou multikin v případě, že respondent navštívil obě kina.

Navržení nejvhodnější strategie a opatření. Podklady k vypracování čerpány z jednotlivých analýz.

## 4 Charakteristika podniku Cinestar

Cinestar je významným nositelem současného kulturního života v jednotlivých regionech. Je to jediná společnost, která nabízí spojení gastronomie, náročné architektury k odpočinku a zábavě a nejlepších služeb s garancí technických standardů a komfortu v mimopražských regionech.

### 4.1 Historie firmy Cinestar a odkud k nám přišla

Cinestar patří svým majoritním podílem do skupiny Kieft&Kieft. Tato skupina byla založena v Spolkové republice Německo před více než 50 lety. V současnosti provozuje více než 400 kinosálů nejen v Německu, ale i v ostatních zemích Evropy. V roce 1997 získal Cinestar celosvětové prestižní ocenění International Exhibitor of the Year (provozovatel kina roku na světě) Sho West v Las Vegas, USA.

#### Cinestar v České republice

Cinestar již osmým rokem provozuje devět multikin po celé republice. Multikino v Hradci Králové bylo otevřeno v roce 2001, má celkem 8 kinosálů a kapacitu 1585 sedadel. Druhé multikino v pořadí bylo otevřeno v Ostravě, zde byl provoz zahájen roku 2001, má také osm kinosálů, ale již 2009 sedadel. V Českých Budějovicích bylo multikino otevřeno v roce 2002, má 8 kinosálů a kapacitu 1400 osob. Kino Cinestar v Olomouci bylo otevřeno v roce 2005, má sedm kinosálů a 982 míst k sezení. Roku 2006 byl zahájen provoz v Plzni, kde je osm kinosálů a pro návštěvníky je zde k dispozici 1514 míst. V Pardubicích na nás od 7. prosince 2006 čeká šest sálů se 771 místy. Na podzim roku 2007 byla otevřena další pobočka a to v Mladé Boleslavi se čtyřmi sály a 559 místy. U tohoto kina je taková zvláštnost, že má výrazně menší počet sálů než ostatní kina Cinestar. Cinestar provedl další plán expanze. A to během roku 2008 do Liberce, kde bylo naplánováno 8 sálů a 1217 míst k sezení a do Jihlavy se 4 sály a kapacitou 509 sedadel. Skupina Cinestar má ale zájem vytvořit v České republice síť deseti multikin. Plně v provozu jich je devět, desáté se buduje a bude se nacházet v Ústí nad Labem.

## 4.2 Cinestar v Českých Budějovicích.

První jarní den v roce 2002 v Českých Budějovicích byl také dnem, kdy první multikino v jihozápadních Čechách přivítalo své první návštěvníky. Před osmi lety společnost Cinestar otevřela v jihočeské metropoli své v pořadí již třetí multikino. Jak jsem se již zmínil, Cinestar v Českých Budějovicích má osm kino sálů a jeho kapacita je 1400 osob.

## 4.3 Charakteristika služeb

Multikina CineStar jsou umístěna v obchodních komplexech, kde mají návštěvníci možnost nákupů, ale i občerstvení, možnost občerstvení mají návštěvníci také v samotných prostorách multikina.

### **Programová nabídka a vstupné**

Diváci multikina si za 8 let zvykli na bohatou filmovou nabídku, na programu multikina najdou v průměru 15 filmových titulů denně v různorodých odpoledních a večerních časech, oceňují také možnosti rezervace on-line a telefonické rezervace.

V programovém profilu jsou také filmové lahůdky, což jsou filmy vybrané diváky a ty se promítají vždy v úterý za 99,-Kč.

Každé léto mají diváci možnost vidět úspěšné filmy minulých sezón v Letním filmovém festivalu opět za výhodnější vstupné. Jeden ze sálů je po 5 týdnů vyhrazen žádaným titulům.

Jako další nabízí CineStar speciální představení - jsou to především školní představení, která se uskutečňují v dopoledních hodinách, na základě individuálních dohod s pedagogy. Jen za minulý rok se odehrálo 121 školních představení, která navštívilo 13 789 žáků. V loňském roce se uskutečnila i speciální dopolední představení pro seniory - ve spolupráci se sociálním odborem Magistrátu města ČB. Tato představení navštěvují také speciální zařízení např. pro mentálně postižené.

Multikino připravuje i řadu tematických akcí pro pedagogy a studenty. Např. ve spolupráci s Goethe institutem připravilo nabídku filmů v němčině. Filmová školní představení jsou pro žáky i studenty výhodná, pokud není film v premiéře, cena

vstupenky je 50,-Kč.

Jihočeské filmové svátky - jsou nazývány předpremiéry a premiéry s filmovými delegacemi. Návštěvy filmových tvůrců u příležitosti uvedení filmových novinek se již staly tradicí. Za dobu fungování multikina se diváci mohli setkat s celou řadou známých herců, režisérů, scénáristů, producentů....

Soutěže a akce - mezi nejčastější návštěvníky multikina patří děti a těm je také určena celá řada akcí a soutěží - výtvarné a literární soutěže nebo soutěž o kostým filmového hrdiny.

Každoročně Cinestar chystá festival Francouzských filmů, kde budou uvedeny nedistribované filmy.

#### 4.4 Ceny vstupenek

Pondělí:

- \* základní vstupné- 99 Kč
- \* děti do 12-let - 99 Kč (na vybraná představení)
- \* senioři, ZTP + ZTP-P- 99 Kč (nárok na snížené vstupné má i 1× doprovod vozičkáře)

Úterý-Pátek do 17:00 hod.(včetně), Sobota-Neděle + stát.svátky do 14:00 hod.(včetně):

- \* základní vstupné- 99 Kč
- \* děti do 12-let - 99 Kč (na vybraná představení)

Úterý-Pátek od 17:15 hod.(včetně), Sobota-Neděle + stát.svátky od 14:15 hod.(včetně):

- \* základní vstupné- 139 Kč
- \* děti do 12-let - 99 Kč (na vybraná představení)
- \* senioři, ZTP + ZTP-P - 99 Kč (nárok na snížené vstupné má i 1× doprovod vozičkáře)
- \* držitelé karet ISIC/ ALIVE od úterý do čtvrtka (včetně)- 99 Kč

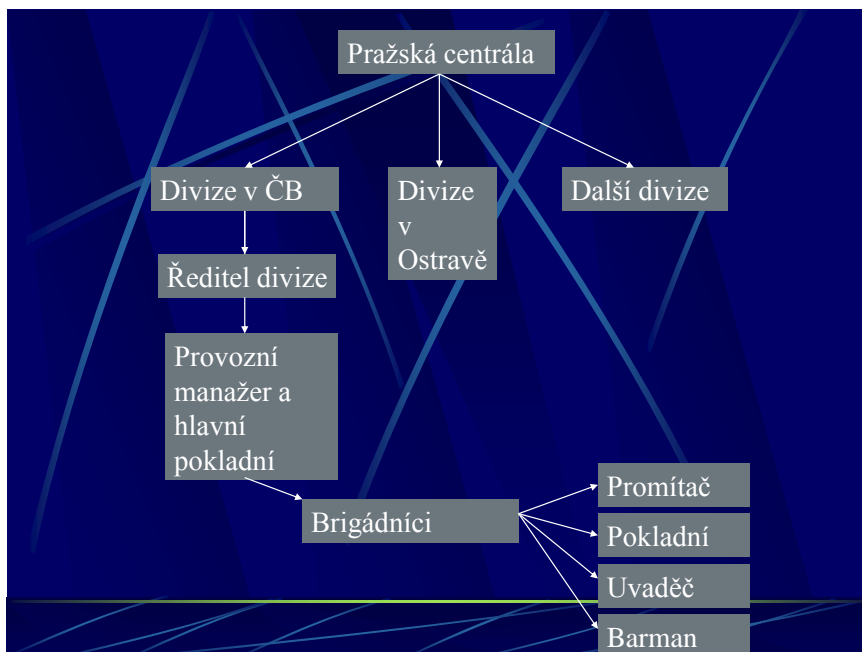
„Úterý v CineStaru“- vybrané filmové lahůdky- 99 Kč.

#### 4.5 Organizační struktura

Cinestar v České republice je centrálně řízen z Prahy. Je zajímavé, že zde nemá ani jednu pobočku. O tom jsem se již zmínil výše. Činnosti, které lze zajišťovat z jednoho místa, má v náplni pražská centrála kromě činnosti provozní. Pražská centrála v současné době řídí celkem 9 divizí. Uvedenou strukturu můžeme považovat za divizionální viz obrázek 3. V každé divizi se na vrcholu pomyslné pyramidy nachází ředitelka pobočky, v její přímé podřízenosti jsou 2 provozní manažeři a 2 hlavní pokladní, kteří se v určitých intervalech střídají. Hlavní pokladní má na starosti nejen hotovostní transfery peněz, ale i přijímání zboží a účetní operace. Nabízené služby CineStar zabezpečuje s pomocí brigádníků z řad studentů na těchto pozicích: pokladní, uvaděč, barman a promítač a to pouze pod dohledem zkušených provozních manažerů. Nevýhodou takto strukturované organizace je zdlouhavější komunikace s centrálou v Praze a méně operativní rozhodování na pobočkách. Výhodou tohoto uspořádání je úspora provozních nákladů.



Obrázek 3 Schéma organizační struktury podniku CineStar



Zdroj: Autor

## 5 Analýzy a zhodnocení současného stavu

### 5.1 Charakteristika trhu

Vývoj činností v oblasti filmů a videozáznamů spadá do OKEČ skupiny 92.1. Od roku 2000 se počet podniků zabývajících se činnostmi v oblasti filmů a videozáznamů (tj. výroba, distribuce a promítání filmů a videozáznamů) snížil z 2,5 tisíců podniků na 1,8, což znamená pokles o téměř 30%. Naopak ale roste počet zaměstnanců v těchto podnicích, a tedy celkový počet zaměstnanců činností v oblasti filmů a videozáznamů zůstává nezměněn.

V pokladnách tuzemských multikin loni skončilo rekordních 787 miliónů korun, což bylo zhruba o 180 miliónů korun více než v roce 2005. Na celkových loňských tržbách tuzemských kin, které činily zhruba miliardu korun, měly multiplexy již více než 75procentní podíl. Klasické biografy konkurenci čelí jen s velkými obtížemi a v mnoha městech byla původní kina kvůli odlivu návštěvníků do moderních kinosálů uzavřena.

#### Filmová produkce v ČR v roce 2008

V roce 2008 v ČR navštívilo 12 879 046 diváků celkem 386 301 filmových představení. Každý z nich zaplatil za vstupenku v průměru 94,75 Kč.

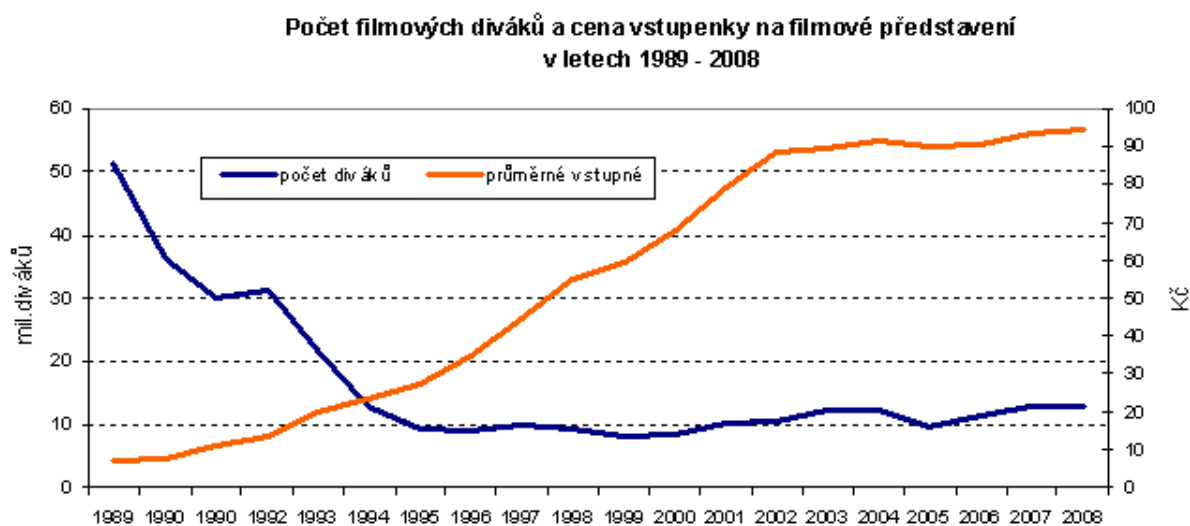
Oproti předchozímu roku 2007 se v českých kinech uskutečnilo o 32,5 tisíce filmových představení více (tedy 9,19 % nárůst), do kin na ně přišlo o 49,5 tisíce diváků více ( 0,39 %), průměrná cena lístku do kina stoupla pouze o 1,20 Kč.

#### Návštěvnost filmových představení

Doby, kdy byla nejen u nás návštěva kina masovou zábavou, dávno minuly. Zkuste si představit 100 milionů filmových diváků ročně v 60. letech minulého století! O dvacet let později jich bylo již o polovinu méně, ale zásadní obrat přinesl zlomový

rok 1989, kdy z roku na rok klesl počet návštěvníků kin o 15 milionů. Nový trend, i když s mírnějšími ztrátami, pokračoval i v 2. polovině 90. let viz obrázek 4. Rok 2000 však přinesl pozitivní změnu a růst počtu diváků nad hranici 10 milionů, pod kterou se dostal pouze v roce 2005, od té doby má však stále vzrůstající tendenci.

Obrázek 4



Zdroj: Český statistický úřad

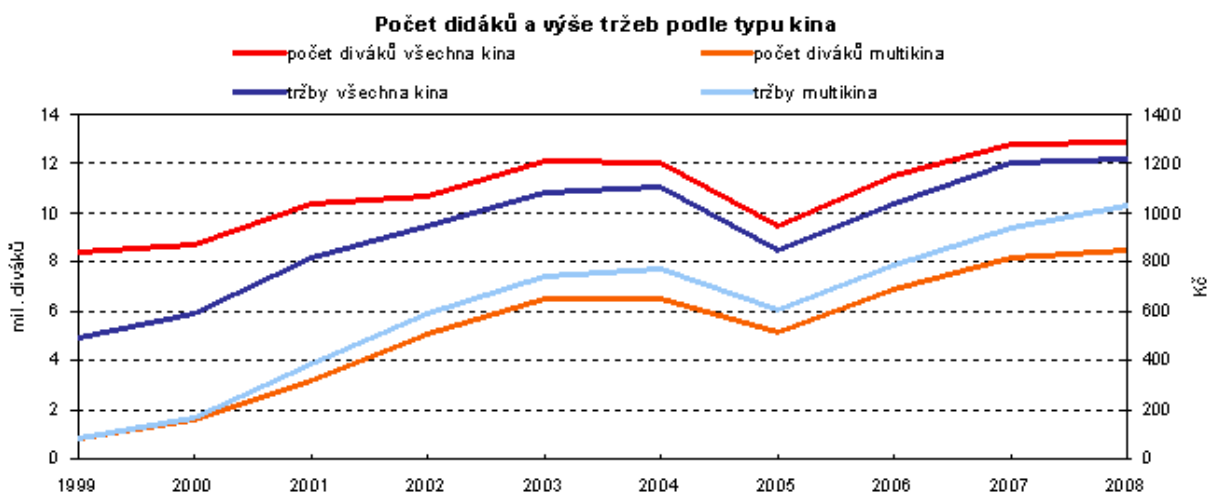
### Peníze, peníze, peníze

Prudký růst ceny vstupného do kina se může na první pohled zdát poněkud divoký. Vše je však skryto v ekonomických důvodech. Před rokem 1989 byly ceny dotovány a v žádném případě neodpovídaly skutečně vynaloženým nákladům. Po návratu k funkčnímu tržnímu prostředí a reálným ekonomickým vztahům prošlo vstupné na filmová představení více než desetinásobným růstem. Tento trend dále pokračuje a dá se předpokládat i do budoucna. Jeho „tahounem“ jsou především multikina, která za mnohem vyšší cenu lístku viz obrázek 5, než bychom našli v kinosálech menších měst, nabízejí nadstandardní vybavení a služby, přednostní uvádění premiér a časté nasazování velkofilmů.

Srovnání s evropskými cenami vstupenek na filmová představení dalšímu předpokládanému růstu cen u nás také nahrává, neboť naše ceny jsou v současnosti dvaapůlkrát nižší.

Ceny vstupenek spolu s počtem diváků určují celkové tržby, které jsou určující především pro filmové distributory. Vzhledem k výše popsaným faktorům ovlivňujícím ceny vstupenek je jasné, že i celkové tržby jsou realizovány především v multiplexech, v roce 2008 byl jejich podíl 84,16 % a přitom se jednalo pouze o 24 takovýchto zařízení se 196 promítacími sály.

Obrázek 5



Zdroj: Český statistický úřad

Kolikrát za rok jdete do kina?

V roce 1980, kdy kino ve světě ztrácelo na popularitě, u nás navštívil filmové představení každý občan zhruba šestkrát do roka. Ještě v roce 1989 jsme zašli do kina asi pětkrát za rok, ovšem nástup technických vymožeností, umožňujících zhlédnutí filmů v domácí pohodě postupně přispěl k poklesu pod hranici jedné návštěvy ročně v

druhé polovině 90. let. Od roku 2000 si však kino získává zpět přízeň převážně mladých návštěvníků filmových představení a v roce 2008 si každý občan poseděl v kinosále o něco málo více než jednou za rok (přesně 1,23 návštěvy na obyvatele).

Co se nám líbí?

Největší díl dvaceti nejnavštěvovanějších filmů posledních let si rozdělují filmy americké a české. Necelé dvě třetiny tvoří americké filmy, přibližně třetinu divácky nejúspěšnějších filmů pak obsazuje domácí produkce. Zbytek tvoří filmy britského, francouzského, německého nebo španělského původu (každoročně zhruba 1 až 4 filmy v první padesátce), ojedinělé divácké úspěchy v průběhu let slaví filmy z Japonska, Mexika, Číny, Polska, Itálie či z Irska.

První místo pro celkově nejnavštěvovanější film od roku 1992 si jednoznačně nejčastěji odnášel český film. Během sedmnácti sledovaných let zvítězil dvanáctkrát, pouze v pěti případech jej předstihla americká produkce.

Více než milion diváků u nás do kin nalákalo během těchto sedmnácti let pouze pět filmů: v roce 1992 český film Černí baroni a druhý v pořadí, americký rodinný film Sám doma. Dalším milionovým filmem byl vítěz roku 1998, americký velkofilm Titanic, v roce 2001 český Tmavomodrý svět a poslední Vratné lahve, které vydělaly v roce 2007 rekordních 124 mil. Kč.

Diváckým hitem roku 2008 se stal film Bathory s 911 855 tisíci návštěvníků, stříbro si odnesl film Mamma Mia! (715 tisíci diváků) a bronzovou pozici obsadil americký animovaný film Madagascar 2 se 589 tisíci diváky viz příloha 3. (Český statistický úřad, leden 2009).

## 5.2 Analýza vnějšího prostředí

### 5.2.1 Porterův model

Analýza vnějšího konkurenčního prostředí je základem, zejména zhodnocení základních konkurenčních sil. V tzv. konkurenčním ringu se ocitají:

#### Substituty:

Těmi v tomto případě jsou video, televize, DVD, divadlo, různé kabarety. Právě neustálý vývoj domácích kin a kvalitnějšího ozvučení, které zaznamenávají v současné době velké úspěchy, mohou lákat na svoji stranu potenciální diváky.

#### Dodavatelé:

ALGIDA – nanuky, COCA COLA – pití – Cola, Sprite, Fanta, Tonik, PLZEŇSKÝ PRAZDROJ – Pilsner, Radegast, HARIBO – gumoví medvídci, TCHIBO – káva, RAUCH (Red Bull) – džusy, energetické nápoje, PAPÍRNY BĚLÁ – vyrábí krabičky na popcorn, HOFA studio – vstupenky, programy, letáčky a další (Merida, Ag Foods, Cornico – Pamac). Nejvýznamnějšími dodavateli jsou distributoři filmů, v případě Cinestar to jsou: FALCON, BONTON FILM, WARNER BROS, BISOSCOPI, INTERSONIC, ARTICAM, PALACE PICTURE a jediný český distributor ASCF.

#### Odběratelé:

Hlavními (téměř výlučnými) odběrateli (zákazníky) jsou návštěvníci multikina CineStar. Jsou nezastupitelní a z toho se rekrutuje snaha o poskytnutí kvalitních služeb, které konkurence nenabízí, případně ne v takovém rozsahu a kvalitě. Další ukazatele diváků multikina viz společenský faktor v STEP analýze

#### Noví konkurenti:

Co se týká možné nové konkurence například v Českých Budějovicích, víme, že se v současné době připravuje projekt výstavby Obchodního centra Stromovka, která s největší pravděpodobností bude zahrnovat multikino Village Cinemas a v budoucnu se předpokládá silný konkurenční boj mezi oběma multikinami. Village Cinemas, pokud se podmínky nezmění, bude disponovat novějšími technologiemi a pro multikino Cinestar bude hrát pozitivní faktor nižší ceny vstupu. Předpokládá se, že obě multikina budou mít přibližně stejnou kapacitu míst k sezení.

Multikina CineStar mají ve svých regionech působnosti dominantní postavení, jejich znalost přesahuje mezi návštěvníky kin 90 %. Navštěvují je téměř tři čtvrtiny lidí. Tento jev je hlavně z důvodu, že multikino Cinestar poměrně rychle expandovalo, obsadilo krajské města a zaujalo pozici prvního a jediného hráče na trhu multikin. Téměř tři čtvrtiny z těch, kdo chodí do multikin, navštěvuje pouze multikino Cinestar. Věrnost CineStar je mimořádně vysoká, 73 % diváků navštěvuje pouze Cinestar, 44 % návštěvníků navštěvuje kino alespoň jednou měsíčně. Mezi návštěvníky jiných kin je tato frekvence nižší (34 %), což může nové konkurenty odradit! (statistika multikina Cinestar, 2006).

Tabulka 2 Faktory konkurence v odvětví

	Hodnocení (od 1-5)						
Faktor		1	2	3	4	5	
Míra růstu odvětví	Nízké				x		Vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	Žádné			x			Vstup je možný
Rivalita mezi konkurenty	Extrémně vysoká			x			Téměř žádná
Dostupnost substitutů	Mnoho		x				Žádné
Závislost na vstupech	Vysoká			x			Téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	Diktující podmínky			x			Podřizují se
Technologická náročnost	Vysoká	x					Nízká
Míra inovací	Částečná		x				Téměř žádná
Úroveň manažerů	Vysoce kvalifikovaní	x					Málo kvalifikovaní

Zdroj: autor dle vzoru Tichá, Hron, 2006

Sečteme-li body, které jsem faktorům na základě dostupných informací přidělil, dostáváme 22 bodů – což znamená, že multikino Cinestar je v konkurenčním odvětví.

### 5.2.2 STEP analýza

S – společenský faktor- do tohoto faktoru můžeme zahrnout např. to, že: návštěvníci Cinestar mají častěji vysoký příjem, který vzrostl oproti minulému roku. Jedna čtvrtina disponuje více než 15.000,- Kč měsíčně.

2006 - bez příjmu –	22 %
s příjmy do 7.500 Kč –	9 %
příjem 7.500 – 15.000 Kč –	42 %
nad 15.000 Kč –	27 %

V roce 2005 se tyto ukazatele + - lišily o 2 %.

- Téměř 60 % dojíždějících návštěvníků multikin se dopravuje ze vzdálenosti větší než 10 km. Potenciál z hlediska počtu obyvatel je tam velmi vysoký:

do 5 km –	17 %
6 – 10 km –	25 %
11 – 15 km –	11%
16 – 20 km -	15%
nad 20 km –	32 %

- 63 % návštěvníků multikin CineStar během poslední návštěvy filmového představení utrácelo peníze i za jiné služby nebo výrobky než film. (Navštívili obchod nebo restauraci.) (Statistika multikina Cinestar, 2006)

#### T – technologické faktory

Do technologických faktorů můžeme zařadit: největší novinkou multikina CineStar se stala digitalizace reklamy – od 1. 6. 2006. Společnost CineStar jako první v republice zrealizovala tento projekt. Tím se reklama na plátně stala pro klienty dostupnější. Od roku 2005 má multikino také nový software, který je stále zdokonalován, a tím jsou zkvalitňovány služby pro diváky. Kabina je stále vybavena osmi promítačkami z Meopty Přerov a velmi kvalitním zvukem Dolby Digital. V průběhu roku 2006 byla vyzkoušena také jedna lahůdka – přímý přenos sportovního přenosu prostřednictvím satelitu.

#### E - Ekonomické faktory

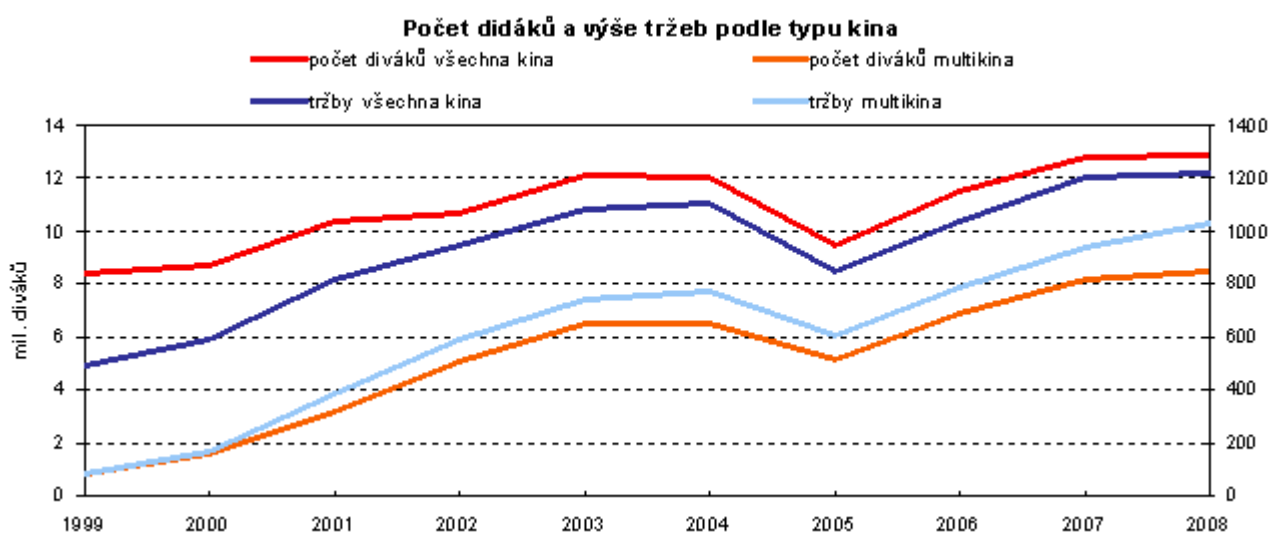
V roce 2008 v ČR navštívilo 12 879 046 diváků celkem 386 301 filmových představení. Každý z nich zaplatil za vstupenku v průměru 94,75 Kč.



Oproti předchozímu roku 2007 se v českých kinech uskutečnilo o 32,5 tisíce filmových představení více (tedy 9,19 % nárůst), do kin na ně přišlo o 49,5 tisíce diváků více (0,39 %), průměrná cena lístku do kina stoupla pouze o 1,20 Kč. (Český statistický úřad, leden 2009)

I v době finanční krize rostou tržby a celková návštěvnost filmových představení kin viz obrázek 5.

Obrázek 5



Zdroj: Český statistický úřad

#### P – Politicko-právní faktory

Provozování multikin velmi ovlivňuje zákon o autorském právu. Kina patří v zákoně mezi objekty poskytující služby veřejnosti. Proto také musí splňovat určité bezpečnostní podmínky. Každý rok probíhá školení zaměstnanců kina profesionálními pracovníky bezpečnostního úřadu. Přednáší se hlavně o bezpečnosti práce, která chrání jak pracovníky tak i diváky, o požární ochraně, o postupu případné evakuace a o poskytnutí první pomoci.

## 5.3 Analýza vnitřního prostředí

### 5.3.1 Analýza vnitřního prostředí podniku Cinestar - v jednotlivých funkčních oblastech

Služby: Nabídku společnosti lze rozčlenit na službu hlavní, kterou je filmové představení a služby doplňkové jako jsou prodej pochutin a nápojů, obsluha baru s potravinářskými výrobky a poskytování informací o filmech. Celková škála služeb tak poskytuje návštěvníkovi multikina komfort na úrovni. Zároveň společnost umožňuje jiným, zejména podnikatelským subjektům využívat široké návštěvnosti ke své propagaci a reklamě.

#### Náklady na 3 vybrané produkty:

- A) Filmové představení
- B) Nápoje od společnosti Coca Cola
- C) Popcorn

A) Základní současná cena filmového představení ve výši 139 Kč se skládá z nákladových položek na pronájem filmu, rozpočítaných režijních položek multikina a ziskové marže. Další náklady na představení vznikají ze strany distributorů filmů. Všichni tito distributoři si účtují shodně za pronájem filmu CineStaru 50% z každé prodané vstupenky za dobu prvních 3 týdnů od premiéry filmu. V dalších týdnech cena klesá na 40 či 35%. Z každé prodané vstupenky se dále odvádí 1 koruna do fondu rozvoje české kinematografie. K 1. lednu 2008 se tento odvod upravil na 1% z ceny vstupenky fakticky znamenající vzhledem k ceně vstupenky navýšení. V ceně vstupenky je dále zakalkulována režijní (provozní) marže multikina na úhradu provozních nákladů (jejich největší části) a zisková marže. K úhradě zbylé části provozních nákladů přispívají marže zakalkulované v ostatních službách a cenách.

B) CineStar má uzavřenu výhodnou smlouvu se společností CocaCola, výhradním dodavatelem nápojů, kterým se odvádí pouze 20% z ceny prodaného nápoje. Tato spolupráce je oboustranně výhodná (i když se to na první pohled tak nejeví), neboť při

průměrné roční návštěvnosti více jak 300 tis. diváků se jedná o značné příjmy i pro dodavatele.

C) U popcornu cenu nebylo možné zjistit, určují ji ekonomové na centrále v Praze. Manažeři jednotlivých poboček sami nákupní cenu neznají.

### **Finance a finanční ukazatele srovnání roku 2006 a 2007:**

Tabulka 3 Finanční ukazatele srovnání roku 2006 a 2007

	<u>rok 2006</u>	<u>rok 2007</u>
Tržby za prodej zboží -	54 439 tis. Kč	74 972 tis. Kč
Výkony -	251 973 tis. Kč	314 833 tis. Kč
Výkonová spotřeba -	208 508 tis. Kč	258 588 tis. Kč
Přidaná hodnota -	77 033 tis. Kč	104 147 tis. Kč
Osobní náklady -	29 636 tis. Kč	39 610 tis. Kč
Mzdové náklady -	21 420 tis. Kč	27 415 tis. Kč
Provozní výsledek hospodaření -	36 348 tis. Kč	48 824 tis. Kč
Dan z příjmu za běžnou činnost -	5 009 tis. Kč	12 975 tis. Kč
VH za běžnou činnost	29 531 tis. Kč	30 159 tis. Kč

Zdroj: výkaz zisků a ztrát multikin Cinestar

Tržby i vývoj zisku jsou pozitivní i přes rostoucí nákladové položky.

Více interních a novějších údajů není k dispozici z důvodu zachování obchodního tajemství firmy.

### **Marketing**

Pozornost diváka multikina upoutávají především letáčky CineStar do kapsy, které můžete najít kdekoli ve městě a prostřednictvím rádia Faktor. Náklady na tisk letáčků za týden jsou 12 000 Kč, ale zpětně se to vrací díky příjmům z reklam různých

firem v letáčku. CineStar si účtuje 5000 Kč za 1 stránku velikosti A6. Další obrovské částky se kinu vrací pomocí reklam před začátkem filmu. Poskytovat prostor pro reklamu, je pro kino velmi výnosné. Marketingové šetření probíhalo a potvrdilo že diváci mají přání promítat artové a starší filmy, pro které bylo vyčleněno pevné místo v programu a tyto filmy se hrají každé úterý. Pokud divák se rozhoduje, že navštíví multikino, nejrychlejší cestou k informacím je internet – [www.cinestar.cz](http://www.cinestar.cz). Divák si nejdříve vybere město, ve kterém půjde do multikina a poté se mu zobrazí hracím plán (program), informace o filmech, vstupné a další informace (kontakt, slevy atd.). Vybraný film si divák může rovnou rezervovat. Webové stránky jsou udělané i ve wapové verzi na mobilním telefonu. Stránky mají dva významné nedostatky. Chybí fotogalerie a absence anglické verze. Vzhledem tomu, že multikino je velmi často navštěvováno diváky ze zahraničí, pokládám tento nedostatek za významný.

### **Úroveň řízení a lidské zdroje**

Struktura řízení pobočky multikina v ČB je vcelku jednoduchá. Na vrcholu pomyslné pyramidy se nachází ředitelka, v její přímé podřízenosti jsou 2 provozní manažeři a 2 účetní, kteří se v určitých intervalech střídají. Účetní má na starosti nejen účetní, ale i hotovostní transfery peněz. Nabízené služby CineStar zabezpečuje s pomocí brigádníků z řad studentů na těchto pozicích: pokladní, uvaděč, barman a promítač a to pouze pod dohledem zkušených provozních manažerů. Tento zdroj pracovní síly je pro společnost prakticky nevyčerpatelný a hlavně velmi levný. Věková struktura zaměstnanců - brigádníků je velmi nízká, polovinu tvoří středoškoláci a druhou vysokoškoláci. Průměrný věk manažerů a účetních je třicet let. Manažeři mají k dispozici služební mobil s čísly zaměstnanců pro případ akutní potřeby. Brigádníci mají nařízeno nosit červená firemní trička Cinestar, modré džíny a sportovní obuv. Výhodou pro zaměstnance může být popcorn a nachosy, které si mohou vzít v malé míře zdarma. Každý čtvrtek začíná nový hrací týden a do multikina přicházejí premiéry. Právě ty mohou zaměstnanci zhlédnout v dopoledních čtvrtečních hodinách v rámci kontroly stavu filmové kopie opět zdarma. Manažer také odměňuje volnou vstupenkou brigádníky za odchycení tzv. přebíhačů na další film. Musí být ovšem předem informován, nechá si konkrétním brigádníkem vyvést přebíhače ze sálu a z nich pak

vymáhá peníze formou vhodně zvolených vět, informuje ochranku, a když jde do tuhého fiktivně volá policii. Nikdy jsem se nesetkal s tím, že by s vybráním peněz neuspěl. Další motivační systémy zcela chybí. Brigádníci mají fixní plat – hrubou mzdu 60 Kč za hodinu a nerozlišuje se, zda daný subjekt pracuje jeden měsíc či pět let. Mzda manažerů je samozřejmě vyšší. Začínající manažer má 20 000 Kč hrubého a délka pracující může mít až 25 000 Kč.

### **Výzkum a vývoj**

Výzkum pro všechny multikina je prováděn centrálně, převážně formou anket. Vzhledem k tomu, že se jedná se o mladou společnost, která teprve naplnila svůj základní podnikatelský záměr, nedá se v současné době hovořit o nějaké významné aktivitě v oblasti vývoje. Lze však vysledovat, že vývoj bude nasměrován do dalšího rozšíření poskytovaných služeb a zkvalitnění stávajících.

## **5.4 SWOT analýza**

### **Silné stránky:**

- dobré postavení na trhu - Cinestar je v Jihočeském kraji největší kino a tudíž má malou konkurenci,
- komfortní služby, umožňují možnosti spojení nakoupit si menší občerstvení a pití před začátkem filmu,
- poloha mezi 2 největšími sídlišti v ČB, mezi sídlišti Máj a Šumava,
- premiéry o měsíc dříve než v okresních městech,
- časté premiéry s delegacemi, možnost diskuse s nimi,
- levná pracovní síla z řad brigádníků,
- rostoucí zájem veřejnosti o služby multikin i v době finanční krize.

### **Slabé stránky:**

- internetové stránky a názvy filmů jsou pouze v češtině - problém v komunikaci s návštěvníky ze zahraničí,
- pevný plat nezahrnující motivační nadstavbové složky brigádníků,

- méně výhodná poloha co se týče hlavních dopravních tahů a dopravní infrastruktury v místě působení multikina.

#### Příležitosti:

- promítat sportovní přenosy - to mohou uvítat zejména sportovní fanoušci,
- zvýšit propagaci kina v místech s velkou návštěvností např. v menze vylepením různých plakátů,
- organizovat tématické soutěže pro děti, například o víkendech,
- do budoucna vybírat pouze kvalitní „brigádníky“, kteří svými kvalitami usnadní manažerovi řízení, práci a také diváci mohou mít lepší pocit, že je o ně dobře pečováno v případě komunikace s personálem.

#### Ohrožení:

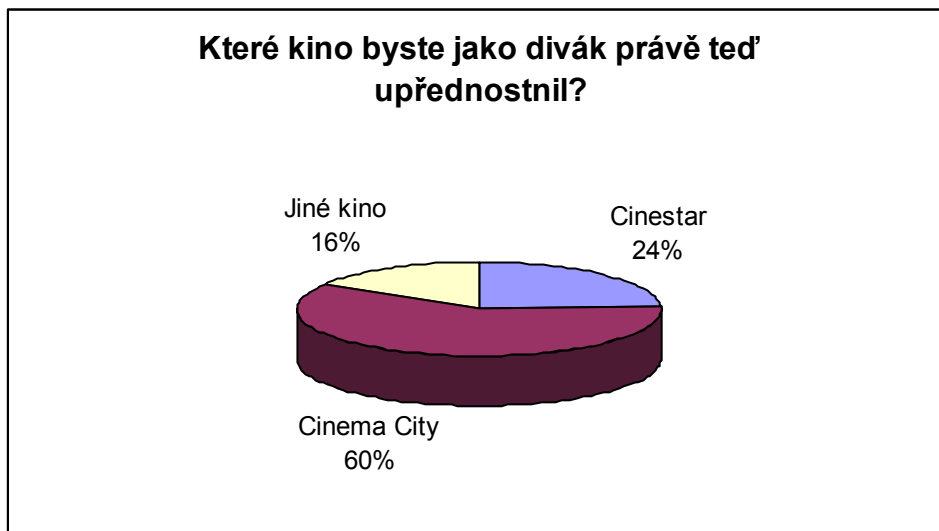
- multikina Cinestar jsou v ČR převážně na okrajích měst. V Plzni a v Pardubicích jsou nová konkurenční multikina v centrech. Zde je nevýhodou, že lidé dávají přednost tomu, co mají mnohem blíže,
- neustálý vývoj domácích kin (velké plazmové TV) včetně kvalitního ozvučení,
- příchod nové konkurence, konkrétně v Českých Budějovicích by to měl být Village Cinemas.

## 5.5 Anketní šetření

Anketa se týká srovnání zákaznické poptávky dvou konkurenčních multikin v Plzni, kde se poprvé multikino Cinestar setkala s konkurencí a právě chování zákazníků v tomto případě je důležité a může se odrazit podobným způsobem i v dalších městech působení Cinestaru, a proto šetření proběhlo právě v Plzni, která je vzorem situace pro ostatní. Výzkum je proveden stejným poměrem na čtyřech místech Plzně – jižní část Černice, Východní Předměstí, Vnitřní Město, plzeňské náměstí + provedení průzkumu na vysokoškolské koleji mezi studenty. Šetření proběhlo ve dvou fázích – konec července a mezi studenty na ZČU v září. Respondentů se celkem zúčastnilo padesát a anketa obsahuje sedm otázek a bonusové hodnocení obou multikin v případě, že respondent navštívil obě kina.

Zde uvádím některé obrázky a závěry zbytek v příloze.

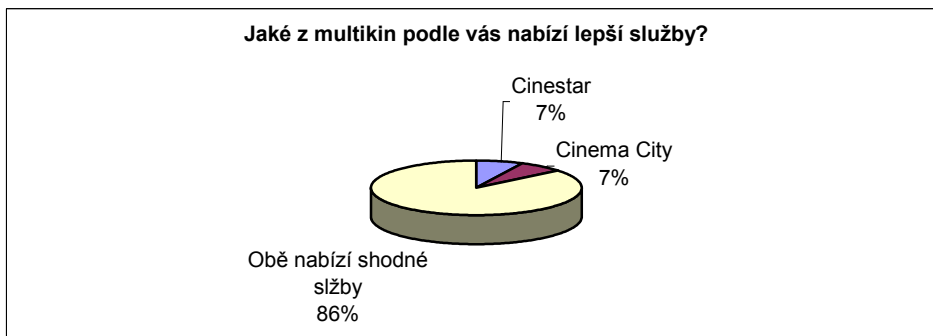
Obrázek 6 Které kino byste jako divák upřednostnil, kdyby jste se rozhodl navštívit filmové představení?



Zdroj: Autor

60% Respondentů by navštívilo novější multikino Cinema City z důvodu zvědavosti, že většina z nich tam ještě nebyla. 16% by navštívilo menší útulnější kino.

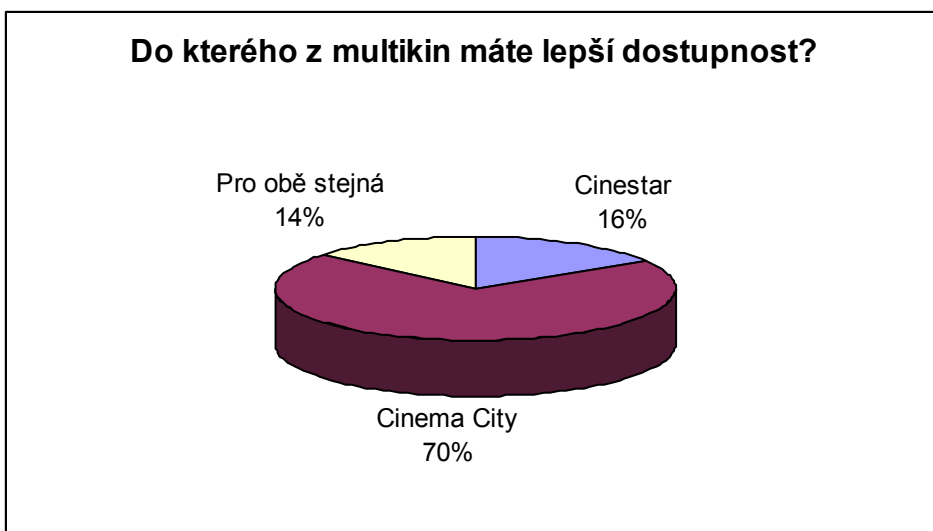
Obrázek 7 Jaké z multikin podle vás nabízí lepší služby?



Zdroj: Autor

86% dotázaných si myslí, že multikina nabízejí shodné služby a 7% respondentů na obou stranách upřednostňuje jedno či druhé multikino.

Obrázek 8 Do kterého z multikin máte lepší dostupnost?



Zdroj: Autor

Většina dotázaných má lepší dostupnost do multikina v centru Plzně- Cinema City. Přesto 60% respondentů nebydlí v Plzni. Tento graf je způsoben tím, že lidé pracující v Plzni mají právě blíže městskému centru a řada studentů bydlí na koleji, která je také blíže multikinu Cinema City.



## **Závěry a výsledky šetření**

Anketní šetření řízeným rozhovorem probíhalo v neděli 27. července na čtyřech místech Plzně (Černice, Východní předměstí, Vnitřní město a prostor mezi náměstím a multikinem Cinema City), dále v září byl proveden průzkum mezi dvaceti studenty Západočeské Univerzity.

Grafické znázornění vzájemných vazeb mezi jednotlivými otázkami nelze provést, možný je však komentář různých souvislostí z anket vyplývajících. Obyvatelé z okolí Plzně dávají převážně přednost multikinu Cinestar a nadále by mu zůstali věrni, naopak obyvatelé města a studenti především z důvodu dostupnosti navštěvují multikino Cinema City. Diváci, kteří navštívili obě kina, se převážně shodují, že vybavení a technologie jsou na lepší úrovni u multikina Cinema City a právě tito diváci s největší návštěvností i z hlediska dostupnosti dávají přednost Cinema City. Někteří diváci upřednostňují jiná kina, převážně kino Beseda, které hraje více artových filmů, pro rodinnější atmosféru a hlavně díky levnější cenové nabídce.

## 6 Diskuse a návrh konkurenční strategie

Vzhledem k tomu, že podnik Cinestar se nachází na celém území České republiky, musí být základní strategické záměry a opatření stanoveny jednotně pro všechny organizační složky podniku. Lokálně lze tuto strategii dále rozvést a konkretizovat s přihlédnutím k místním specifickým podmínkám.

Film představuje hlavní produkt z nabídky multikina, dobrý film zaručuje vysokou návštěvnost. Proto jsou distributoři filmů klíčovým prvkem v oblasti dodavatelských služeb a dlouhodobá perspektivní spolupráce s nimi je základním stavebním kamenem úspěchu. Avšak i zde se objevuje řada nedostatků. Ne vždy jsou dodrženy sjednané termíny zaslání filmu. Jak již bylo zmíněno, dodavatelů filmu je celá řada. Prioritním úkolem musí být získání exkluzivity formou upravení smlouvy o nájmu filmu, že film bude poskytnut v případě premiér na první týden pouze multikinu Cinestar i za cenu vyššího procenta (v současné době za první tři týdny je nájemné 50% z každé prodané vstupenky), kterou si řekne distributor, například 80% z ceny vstupenky. Je zřejmé, že tato výhoda se nedá získat od všech distributorů, ale cílem by mohl být jediný český distributor ASCF a dále Warner Bros, který distribuuje převážně filmy pro celé rodiny. Tuto konkurenční výhodu, pokud by se podařila smluvně ujednat, alespoň u těchto dvou distributorů, by určitě každý divák zaregistroval a znamenala by pro multiplexy Cinestar obrovský úspěch. Myslím si, že tyto přednostní práva dodání filmů by se vyplatila pro obě strany z těchto důvodů: Cinestar má jako jediný 9 poboček v České republice a tudíž čerpá nejvíce distributorských služeb a na druhou stranu pro distributora by to bylo zajímavé vzhledem ke zmiňované četnosti multikin a vyššímu procentu pronájmu filmových kopií.

Zásadní posun v návštěvnosti by mohlo přinést rozšíření tématických služeb promítání. Živé významné sportovní přenosy v dobré kvalitě a větší velikosti obrazu by nadchly srdce každého sportovce. Již několik pokusů o sportovní přenosy proběhlo, návštěvnost byla střední a to z důvodu malé propagace. Divák se o akci mohl dozvědět buď z letáčku multikina, a nebo na webových stránkách multikina. Do žádných dalších médií tato informace nevstoupila. Po předložení platné vstupenky na sportovní přenos

by divák získal možnost zakoupení nápojů u baru například s třiceti-procentní slevou. Živý přenos hudebních koncertů nejpopulárnějších skupin je další možností k rozšíření nabídky služeb. Představuje záležitost jistě technicky náročnější, ale ne nezvladatelnou. Zpěv a doprovodná muzika z dvaceti reproduktorů a živý obraz nadchne určitě každého hudebního fanouška. Například koncert skupiny U2, jenž se má uskutečnit v červnu 2009 v Berlíně, by určitě vyprodal velký sál číslo jedna.

Rozšíření nabídky baru nelze opomenout. Nejvíce zákazníků kino navštěvuje v období od sedmnácté až do dvacáté hodiny. Z toho vyplývá, že i někteří diváci přijíždějí rovnou z práce. Mají možnost se občerstvit buď v obchodním centru, kde je řada restaurací a v horším případě, pokud nemají tolik volného času před začátkem filmového představení, jim zbývá pouze omezená nabídka baru přímo v prostorách multikina. Rozšíření nabídky o sytější jídla, například o dováženou mini pizzu a kuřecí nugety s výběrem omáček a jako přílohu placku tortilly je vhodné. Tyto pokrmy lze dovézt již hotové a uschovat je ve vyhřevných boxech. Z vlastní zkušenosti vím, že tuto službu by uvítalo spousta diváků.

Dlouhodobá motivace a péče o diváka by měla být základním heslem multikina. V současné době se nerozlišuje divák, který chodí jednou za dva roky nebo divák, který přijde dvakrát do týdne. Multikino musí nastavit motivační program, kde každá další návštěva je o pár procent cenově nižší a to až do limitu maximální výše procenta slevy. Tyto slevy by platily pouze na základní vstupné a jejich kombinace s dalšími slevami by nepřipadala v úvahu. Dále nejsou zahrnuty rodinné vstupy. Přijde-li rodina, která má alespoň 4 členy, stojí za úvahu snížení vstupného za každý lístek o čtyřicet korun (ze 139 Kč na 99 Kč). Tento prvek by určitě ze strany diváka přilákal větší míru pozornosti a navíc každé rodině by byl předán plakát s filmovou tematikou jako dárek. Lze předpokládat, že nižší cena vstupného bude nahrazena tržbou za doplňkové služby.

#### Marketingový výzkum

Odezva ze strany diváka za celkový dojem a služby funguje minimálně a multikino proto o svých divácích, jejich přáních a tužbách příliš neví. Pouze pokud je divák s něčím velmi nespokojen, napíše negativní e-mail jednotlivé divizi nebo na centrálu do Prahy. Českobudějovický Cinestar dělal anketu naposledy v roce 2007. Viděl bych za přínosné, kdyby multikino provádělo výzkum pravidelně jednou za čtvrt

roku. Například o víkendu, kdy je největší návštěvnost, by zaměstnanec Cinestaru položil krátké otázky odcházejícímu divákovi z filmového představení.

Propagace a rozšíření multikina v podvědomí diváka.

V současné době slouží jako marketingový nástroj letáčky „Cinestar do kapsy“ (můžete je najít v prostorách obchodního centra Čtyři Dvory, v síti restaurací McDonald's a na dalších místech - ne vždy) a upoutávky na vybrané filmy prostřednictvím rádia Faktor. Dříve byly k propagaci využívány i plakáty velikosti A1, které byly umístěny na autobusových zastávkách a informačních tabulích převážně v centru města. Tento krok neinvestování do velkých žlutých plakátů v současné době je chybný. Každá firma i produkt se musí stále podbízet potencionálním zákazníkům. Rozmístování těchto plakátů na místa s vysokou návštěvností jako dříve a navíc nově například v hlavní menze Jihočeské univerzity, společných jídelnách středních škol (např. v ČB gymnázia Jírovцова, Jirsíka a hotelová škola), nemocnicích, poliklinikách a zdravotnických střediscích.

Tematické soutěže pro děti lze pořádat o víkendech v odpoledních hodinách. Pro děti by se vyhradil prostor v malém či středním sále a probíhaly by například soutěže kdo namaluje nejhezčího Batmana, nebo medvídka Pandu ze známého animovaného filmu – Kung Fu Panda, nebo moderátoři by dávali otázky dětem s filmovou tematikou (první správná odpověď vyhrává „volňáška“). První tři umístění by dostali například 4 volné vstupenky na jakýkoliv film do multikina a dále plakáty animovaných filmů. Tyto nové soutěže by přitahovaly především ty nejmenší a rodičovský doprovod by si více všiml nabídky filmů.

Lidské zdroje

Motivační přístup k zaměstnancům ze strany vedení není příliš rozvinut viz vnitřní analýza v jednotlivých funkcionálních oblastech. Proto vidím za vhodné tento postoj změnit. Někteří brigádníci pracují pouze dva dny v týdnu a jiní více. Jak již výše bylo zmíněno, za motivační prvek můžeme považovat volnou vstupenku. Za každých deset odpracovaných dní v jednom měsíci by zaměstnanec dostal zmiňovaný „volňásek“. Mzdový motivační systém zde také chybí - brigádník z řad studentů, který pracuje například čtyři roky, dostává stejný plat jako příchozí. Zavedl bych, že pracujícím studentům by se každých půl roku zvýšila hodinová mzda o pět procent až

do limitu čtyř let. Déle pracující zaměstnanec má větší zkušenosti s provozem a v případě vyskytnutí problému daleko rychleji operativně rozhoduje. Na druhou stranu vedení je odměňováno i za co nejmenší mzdové náklady a zájemců o práci v multikině je víc než dost.

#### Technologie

V současné době roste stále větší zájem o audiovizuální kvalitu včetně trojrozměrného zobrazení. Investovat do této technologie je pro rozvoj multikin důležité. V USA touto technologií je vybaveno 2000 kin a mimo USA 1500 biografů. Problém může nastat v poskytnutí úvěru právě na rozšíření těchto modernizací v době hospodářské krize, kdy banky ztížily podmínky poskytnutí úvěru. Přesto doporučením pro Cinestar je pořízení trojrozměrné digitální technologie již v roce 2009. Společnost Dreamworks zabývající se animovanými filmy, bude každý nový film vyrábět jak v dvourozměrném i trojrozměrném formátu. Tyto filmy od Dreamworks do multiplexů Cinestar přichází zpravidla jednou za 2 měsíce. A další výrobci filmů na tuto technologii velice pozitivně přistupují.

#### Dopravní infrastruktura

U obchodního centra, kde je i multikino, mnohdy kapacita parkovacích míst nestačí. Také dopravní dostupnost není úplně optimální. Dopravní zácpy směrem na sídliště Máj v pozdních odpoledních hodinách jsou na denním pořádku. Této situaci určitě napomůže prodloužení obchvatu, který je v plánu magistrátu města Českých Budějovic. Trasa tohoto prodloužení bude napojena na silnici Strakonická poblíž základní školy Vltava a pokračovat bude přes bývalé vojenské cvičiště, za kterým bude napojena na ulici Milady Horákové. Tento obchvat výrazně pomůže divákům multikina přijíždějícím z východní, severní a západní části od Českých Budějovic. Problém s komplikovanější dopravní dostupností stále zůstává pro diváky z jižní části města a pro ty co přijíždějí od Českého Krumlova nebo Trhových Svinů. V tomto případě by pomohla silniční spojka přes park Stromovka. Vzhledem k největšímu množství zeleně v Českých Budějovicích právě v tomto parku je tento návrh nereálný. Ale v budoucnu podle kapacitní situace a frekvence dopravy a pokud by na to také byly vyhrazeny finanční prostředky z městských, státních rozpočtů či evropských fondů, by se mohl postavit tunel, který by vedl pod zmiňovaným parkem.

V případě SWOT analýzy se jeví významněji silné stránky než slabé a také příležitosti jsou významnější než ohrožení. Výsledná strategie je SO, což je strategie využití, jedná se o ideální stav, kdy podnik využívá silné stránky ke zhodnocení příležitostí a získání výhody.

## 7 Závěr

Cíle, které byly stanoveny v zadání práce, byly splněny. Byly provedeny analýzy, které nám zhodnotily současný stav podniku multikina Cinestar a také proběhlo šetření zákaznické poptávky ve srovnání dvou konkurenčních multikin v Plzni. Město Plzeň bylo prvním městem, kde multikino Cinestar narazilo na konkurenci podobného kalibru a v následujících letech se s tímto problémem bude setkávat i v dalších lokalitách.

K informacím jsem měl celkem dobrý přístup vzhledem k pětiletému působení jako hlavní uvaděč v multikině, ale přesto některé informace mi nebyly poskytnuty jako například podrobný finanční plán na jednotlivá období nebo návrh nové strategie plzeňského Cinestaru na reakci vstupu nové konkurence.

Z jednotlivých charakteristik a analýz bych zmínil tyto důležité skutečnosti: Společnost Cinestar byla první, která obsadila celkem devět mimopražských regionů a poslední desáté multikino je již rozestavěné v Ústí nad Labem. První multiplex vznikl v Hradci Králové v roce 2001. Společnost je řízena centrálně z Prahy a tomu i odpovídá divizionální organizační struktura. V oblasti filmového průmyslu je nutné konstatovat, že počet diváků a s tím související tržby kin se neustále zvyšují. Toto platí i v současné době hospodářské krize. Jednotlivé analýzy ukazují celkem přijatelné kvantitativní i kvalitativní hodnoty. U vnějšího okolí multikina se jako nejvýznamnější jeví obchodní vztahy s distributory, kteří určují nabídku filmů a cenu za jejich pronájem multiplexu. Dalším bodem a problémem u Porterova modelu je ohrožení ze strany vstupujících konkurenčních multikin do dalších krajských měst, kde multikino Cinestar působí. Převážně z důvodu existence tohoto problému byla konkurenční strategie vypracována. Současný z analýz vyplývající kvalitní charakter služeb a materiálně-technologického vybavení by nemusel již zanedlouho uspokojit potřeby a přání náročných či pravidelně navštěvujících diváků. Strategie je zaměřena právě na zkvalitnění a rozšíření služeb, vytvoření speciálních podmínek u dodavatelů filmu, marketingových nástrojů jak zaujmout diváka, investic do nových technologií v oblasti filmu a zlepšení dopravní infrastruktury – případ Českých Budějovic.

Současný stav multikin Cinestar je na dobré úrovni, ale pokud se bude chtít udržet v povědomí diváků, bude muset zlepšit svoji nabídku služeb včetně materiálně-technologického vybavení. Práce by měla především posloužit pro vedení multikina jako zdroj informací i návrhů k zlepšení konkurenceschopnosti ve filmovém průmyslu a pro veřejnost a studenty jako studijní materiál problematiky provozování kin a nabízí prostor pro další hlubší zkoumání jednotlivých charakteristik.



## 8 Summary

The main goal of bachelor's work is proposal of strategy which lead to improve competitiveness company Cinestar. The next goal of bachelor's work is assessment present situation and position company Cinestar in the market by all suitable strategic analyses.

From individual characterization and analyses I would mention these important actualities: Company Cinestar was the first which occupy altogether nine region's except for Prague and latest ten multicinema is building in Ústí nad Labem now. The first multiplex was built in Hradec Králové in 2001. Company Cinestar is centrally manage from Prague and this also correspond divisional organizational structure. In area of film industry is necessary observe that numbers of cinemagoers , and with related cinema's incomes are constantly increase. This valid in present period of economic crisis. Individual analyses indicate altogether acceptable quantitative and qualitative values. At external surroundings of multicinema is appeared business relations with distributors as the most significant. They determine offers of films and prices for their rental to multiplex. The next item and problem at Potter's model is danger for side incoming competitive multicinemas to next regional towns where multicinema Cinestar functions. Mainly for reason existence this problem was the competitive strategy developed. Contemporary, from analyses follows quality trait of services and materially-technologically equipment, might not soon satisfy needs and requests demanding or regularly visiting cinemagoers. Strategy is direct to enhancement and enlargement services, formation special preconditions at providers film, marketing implements how capture cinemagoers, investments to new technologies in area of film and improve transport infrastructure – case České Budějovice.

Key word: Analyses, Cinemagoer, Cinestar, Multicinema, Strategy

## 9 Přehled použité literatury

### Knihy

- BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997, 124 s., ISBN 80-85943-41-7.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s., ISBN 80-85839-45-8.
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001, 256s., ISBN 80-7179-603-4.
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s., ISBN 80-7169-422-3.
- CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s., ISBN 80-247-1389-6.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s., ISBN 80-7179-453-8.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s., ISBN 80-85605-45-7.
- KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 124 s., ISBN 80-7226-657-8.
- KOTLER, P. *Marketing, Management*. rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 720 s., ISBN 80-247-0016-6.
- PORTER, E. M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s., ISBN 80-85605-11-2.
- SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2000, 101 s., ISBN 80-7179-422-8.
- TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2002, 240 s., ISBN 80-213-0922-9.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management (teorie a praxe v informační společnosti)*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2001, 314 s., ISBN 80-7261-041-4.

### Internet

Vlastní cesta (online). 2008. Akademie (cit. 2008-12-29). Dostupné na internetu: Marketing – metody – *SWOT analýza* (online). 2008. Vlastní cesta (cit. 2008-12-29) Dostupné na internetu: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>.

Český statistický úřad (online). 2009. Statistické zajímavosti (cit. 2009-01-28). Dostupné na internetu: Home – Uživatelské skupiny – Pro novináře – Statistické zajímavosti - *Filmová produkce v ČR v roce 2008* (online). 2009. Český statistický úřad (cit. 2009-01-28) Dostupné na internetu: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/filmova\\_produkce\\_v\\_cr\\_v\\_roce\\_2008/](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/filmova_produkce_v_cr_v_roce_2008/)>.

### Ostatní

CINESTAR, multikino. *Statistický dokument*, 2006-2007.

## 10 Seznam tabulek, obrázků

### Seznam tabulek:

Tabulka 1 Strategický řídicí systém	str. 14
Tabulka 2 Faktory konkurence v odvětví	str. 39
Tabulka 3 Finanční ukazatele srovnání roku 2006 a 2007	str. 43

### Seznam obrázků:

Obrázek 1 Porterův model	str. 18
Obrázek 2 SWOT analýza	str. 23
Obrázek 3 Schéma organizační struktury podniku CineStar	str. 33
Obrázek 4 Počet filmových diváků a cena vstupenky	str. 35
Obrázek 5 Počet diváku a výše tržeb	str. 36
Obrázek 6 Které kino byste jako divák upřednostnil?	str. 47
Obrázek 7 Jaké z multikin podle vás nabízí lepší služby?	str. 48
Obrázek 8 Do kterého z multikin máte lepší dostupnost?	str. 48

## 11 Seznam příloh

Příloha 1 Srovnávací anketa multikin v Plzni na základě zákaznické poptávky

- Obrázek 1 Četnost dotázaných v Plzni
- Obrázek 2 Jak často chodíte do kina?
- Obrázek 3 Navštívil jste již některé z plzeňských multikin?
- Obrázek 4 Které kino byste jako divák upřednostnil?
- Obrázek 5 Jaké z multikin podle vás nabízí lepší služby?
- Obrázek 6 Do kterého z multikin máte lepší dostupnost?

Příloha 2 Stručná analýza obou multikin na základě ankety a vlastního pozorování.

Příloha 3 Tři nejnavštěvovanější filmy v letech 1992 – 2008

## 12 Přílohy

### Příloha 1

#### Srovnávací anketa konkurenčních kin v Plzni na základě zákaznické poptávky (vzor)

Součást bakalářské práce Michala Hornycha: Tvorba konkurenční strategie

1) Jste obyvatel Plzně?

A: Ano                      B: Ne

2) Jak často chodíte do kina?

A: Každý měsíc    B: Několikrát v roce    C: 1x do roka    D: Vůbec

3) Navštívil jste již některé z plzeňských multikin? (CineStar, Cinema City)

A: Obě                      B: Cinestar    C: Cinema City    D: Žádné

4) Které kino byste jako divák upřednostnil, kdyby jste se rozhodl navštívit filmové představení a z jakých důvodů?

A: Cinestar    B: Cinema City    C: Jiné kino

Důvod:

5) Jaké z multikin podle vás nabízí lepší služby? (pouze při odpovědi 3A)

A: CineStar    B: Cinema City    C: Obě nabízí shodné služby

6) Vylepšil byste či přidal nějaké služby, které by uspokojily potřeby diváka?

Vylepšení:

7) Do kterého z multikin máte lepší dostupnost?

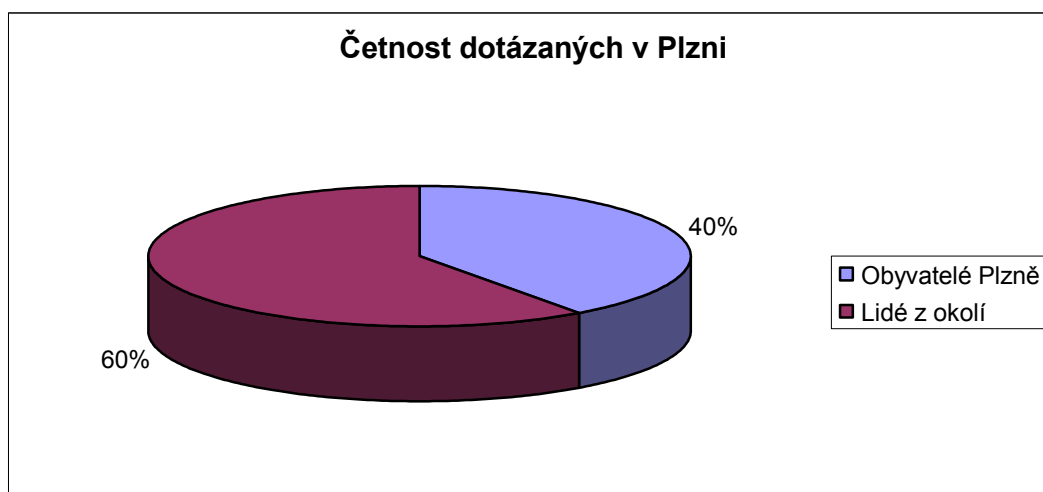
A: Cinestar    B: Cinema City    C: Pro obě stejná

Bonus (pouze při navštívení obou multikin): Subjektivně ohodnoťte od 1(nejlepší) do 5(nejhorší) tyto body u obou multikin.

	CineStar	Cinema City
Služby:		
Vybavení + technologie:		
Dostupnost:		
Personál:		
Výše cen:		

Výsledky anket:

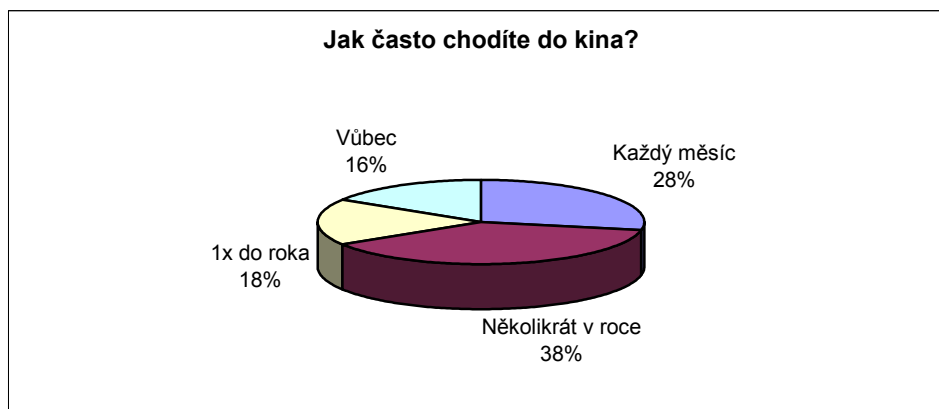
1) Obrázek 1 Četnost dotázaných v Plzni



Zdroj: Autor

Z padesáti respondentů uvedlo celkem šedesát procent, že nebydlí v Plzni.

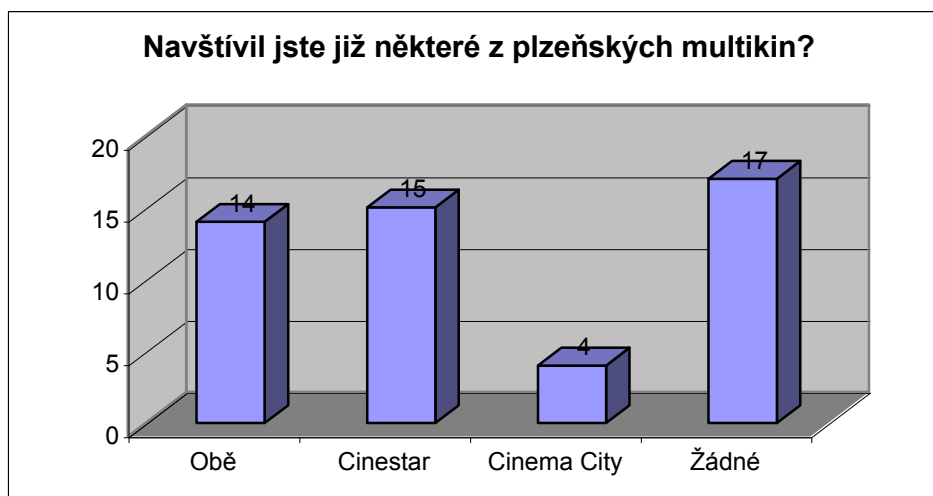
2) Obrázek 2 Jak často chodíte do kina?



Zdroj: Autor

38% dotázaných chodí několikrát v roce do kin, 28% každý měsíc, 18% 1x do roka a 16% vůbec nechodí. Z toho je patrné, že 2/3 respondentů patří do skupiny filmových diváků, což je pro filmový průmysl jediné dobře.

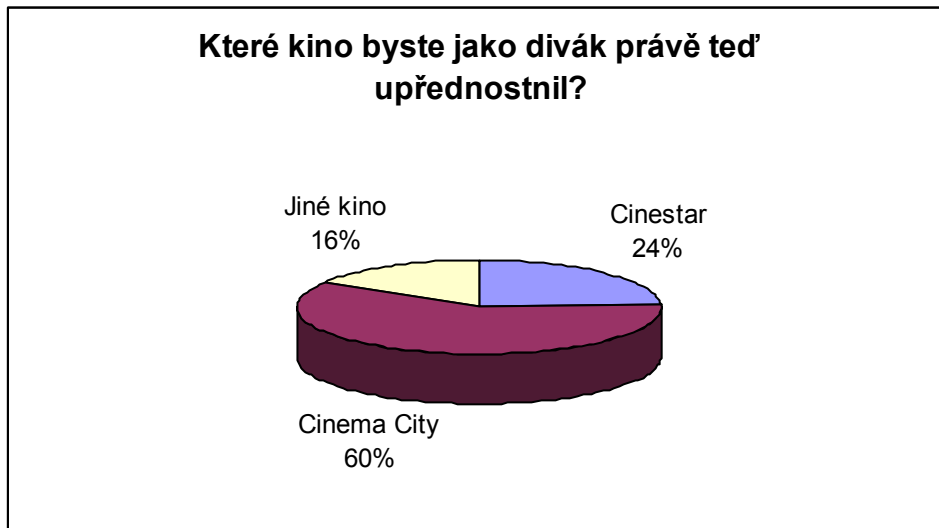
3) Obrázek 3 Navštívil jste již některé z plzeňských multikin?



Zdroj: Autor

Z navštívených multikin Cinestar mírně převažuje a to především z důvodu delšího působení v Plzni.

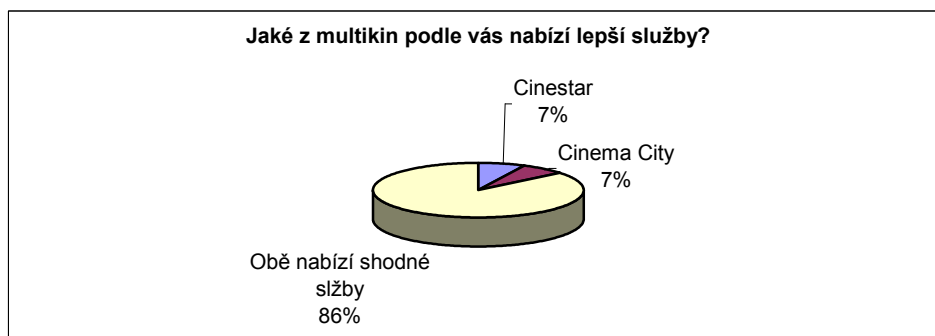
4) Obrázek 4 Které kino byste jako divák upřednostnil, kdyby jste se rozhodl navštívit filmové představení?



Zdroj: Autor

60% Respondentů by navštívilo novější multikino Cinema City z důvodu zvědavosti, že většina z nich tam ještě nebyla. 16% by navštívilo menší útulnější kino.

5) Obrázek 5 Jaké z multikin podle vás nabízí lepší služby?

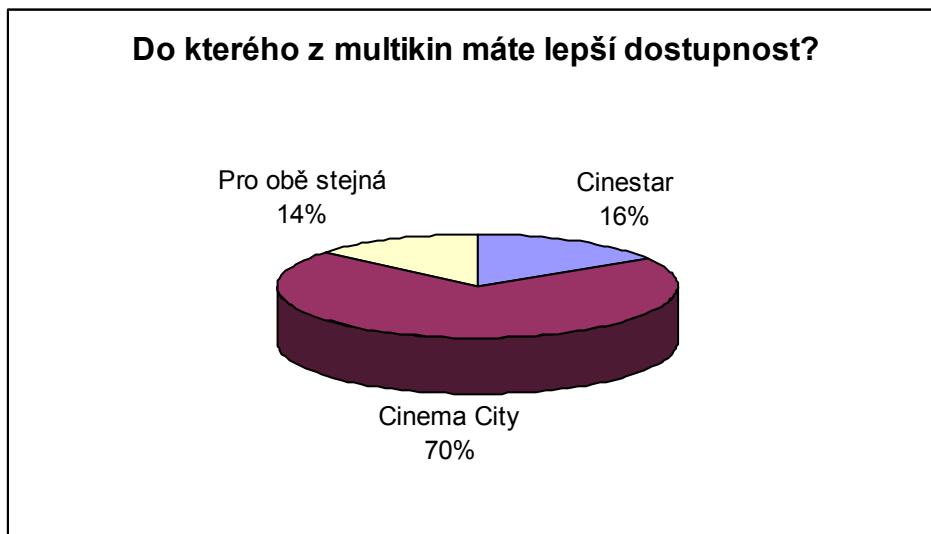


Zdroj: Autor

86% dotázaných si myslí, že multikina nabízejí shodné služby a 7% respondentů na obou stranách upřednostňuje jedno či druhé multikino.



6) Obrázek 6 Do kterého z multikin máte lepší dostupnost?



Zdroj: Autor

Většina dotázaných má lepší dostupnost do multikina v centru Plzně- Cinema City. Přesto 60% respondentů nebydlí v Plzni. Tento graf je způsoben tím, že lidé pracující v Plzni mají právě blíže městskému centru a řada studentů bydlí na koleji, která je také blíže multikinu Cinema City.

## Příloha 2

### **Stručná analýza obou multikin na základě ankety a vlastního pozorování.**

Cinema City klady:

- dostupnost centrum,
- vysoce moderní technologie promítání, plátno je parabolovitě zahnuté a řady v sále jsou více zešíkmené (nehrozí, že malý divák neuvidí před sebe přes vysokého diváka),
- přírodní a zábavný park pro děti,
- obchody,
- WC více prostorné, celé z mramoru,

- kavárna ve foyer,
- větší časové možnosti promítání filmů,
- soutěže (tématické soutěže pro děti, ke vstupence stírací los – možnost okamžité výhry),
- celkový dojem „novoty“ multikina.

#### Cinema City zápory:

- vyšší ceny,
- nedostatek místa ve foyer,
- žádné stolečky (popcorn si diváci v případě čekání odkládají na podlahu),
- nedostatečný plánek programu (pouze jeden list formátu A6 bez bližších informací o filmu),
- prostor foyer oproti multikinu Cinestar není vždy kontrolován (možnost „přebíhačů“ jít na další film – porušení autorských práv),
- chybí terminály na platební karty.

#### Cinestar klady:

- v sousedství dálnice Praha – Rozvadov,
- „autíčkáři“ patří mezi nejčastější segment diváků
- je více zažitý v podvědomí diváků,
- více obchodů v obchodním centru Olympie,
- většina diváků je z okolí Plzně,
- terminály na platební karty,
- motivační program Plzeňské karty (při každém zakoupení vstupenky stále větší sleva).

#### Cinestar zápory:

- větší vzdálenost od centra
- soutěže
- starší technologie promítání, byť do roku 2005 patřila mezi nejmodernější.

### Příloha 3 Tři nejnavštěvovanější filmy v letech 1992 – 2008

Rok	Pořadí											
	1. místo				2. místo				3. místo			
	Název filmu	Původ	Počet diváků v tis.	Tržby v tis. Kč	Název filmu	Původ	Počet diváků v tis.	Tržby v tis. Kč	Název filmu	Původ	Počet diváků v tis.	Tržby v tis. Kč
1992	Černí baroni	ČR	1 631	29 294	Sám doma	USA	1 112	13 971	Kamarád do deště II	ČR	972	16 632
1993	Jurský park	USA	998	28 546	Konec básníků v Čechách	ČR	955	21 238	Nahota na prodej	ČR	864	17 458
1994	Akumulátor	ČR	385	10 470	Šakalí léta	ČR	371	8 711	Táta v sukni	USA	338	8 493
1995	Forrest Gump	USA	439	11 142	Specialista	USA	259	7 473	Lví král	USA	256	5 196
1996	Kolja	ČR	895	30 285	Den nezávislosti	USA	482	19 671	Nebezpečné myšlenky	USA	233	7 309
1997	Kolja	ČR	450	14 643	Muži v černém	USA	437	22 779	Bean	GB	409	22 189
1998	Titanic	USA	1 050	79 050	Armageddon	USA	541	30 753	Godzilla	USA	307	19 081
1999	Pelíšky	ČR	914	55 078	Mumie	USA	360	22 449	Z pekla štěstí	ČR	353	15 646
2000	Princezna ze mlejna II	ČR	481	23 933	Samotáři	ČR	442	27 966	Gladiátor	USA	379	27 767
2001	Tmavomodrý svět	ČR	1 129	85 673	Kytice	ČR	543	30 192	Pearl Harbor	USA	407	37 958
2002	Pán prstenů: Spol. prstenu	USA	957	88 988	Harry Potter a kámen mudrců	USA	766	60 820	Muži v černém II	USA	315	31 602
2003	Pupendo	ČR	958	86 604	Pán prstenů: Dvě věže	USA	718	69 595	Matrix Reloaded	USA	498	47 975
2004	Pán prstenů: Návrat krále	USA	779	80 041	Harry Potter a vězeň z Azkabanu	USA	703	61 695	Troja	USA	609	57 255
2005	Román pro ženy	ČR	551	52 039	Harry Potter a Ohnivý pohár	USA	467	48 417	Madagaskar	USA	394	32 075
2006	Účastníci zájezdu	ČR	788	76 313	Raftáci	ČR	692	66 381	Doba ledová 2 - Obleva	USA	674	57 985
2007	Vratné lahve	ČR	1 254	124 319	Obsluhoval jsem anglického krále	ČR	849	81 269	Shrek Třetí	USA	712	62 371
2008	Bathory	ČR	912	86 752	Mamma Mia	USA	715	71 105	Madagascar 2	USA	589	55 010

Zdroj: Český statistický úřad, leden 2009