

# **Analýza ekonomické prosperity a konkurenceschopnosti vybraného podniku**

Veronika Šebestová

---

Bakalářská práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav ekonomie

akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika ŠEBESTOVÁ**  
Osobní číslo: **L080441**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza ekonomické prosperity  
a konkurenceschopnosti vybraného podniku.**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretické pojednání k zadané problematice
2. Návrh vhodné metodiky k naplnění cíle bakalářské práce
3. Analýza prosperity a konkurenceschopnosti vybrané firmy. Vymezení problematických oblastí
4. Návrh opatření pro zlepšení prosperity a konkurenceschopnosti dané firmy v problematických oblastech. Zhodnocení naplnění cíle a přínosu práce

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] KAPLAN, Robert, NORTON, David. **Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku**. Šusta Marek. 4. vyd. Praha : Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.

[2] PITRA, Zbyněk. **Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování**. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5.

[3] PORTER, Michael. **Konkurenční strategie firmy: metody pro analýzu odvětví a konkurentů**. 1. vyd. [s.l.] : Victoria Publishing, s.r.o., 1994. 403 s. ISBN 8085605112.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**

Ústav ekonomie

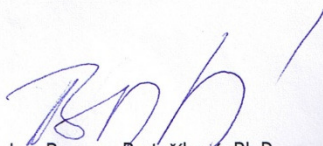
Datum zadání bakalářské práce:

**30. listopadu 2010**

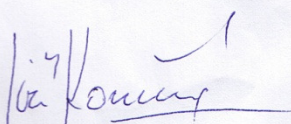
Termín odevzdání bakalářské práce:

**6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011



Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.  
*pověřená děkanka*



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.  
*ředitel ústavu*



### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Prostějově dne 8.12.2010

Jubistova  
.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením ekonomické prosperity a konkurenceschopnosti společnosti Wunderman v letech 2005-2009. Práce je zaměřena na kvalitativní i kvantitativní zhodnocení situace firmy. Kvalitativní měření je zaměřeno na Porterovu analýzu konkurenčních sil a SWOT analýzu. Kvalitativní měření se zabývá finanční analýzou s použitím finančních ukazatelů důležitých ke zjištění hospodaření společnosti. V závěru této práce je uvedeno celkové zhodnocení jak finanční situace společnosti, tak jejího postavení mezi konkurenty na základě zjištěných výsledků.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, prosperita, konkurenční strategie, finanční analýza, Porterova analýza, SWOT analýza

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with the evaluation of economic prosperity and competitiveness of the company Wunderman in years 2005-2009. The work is focused on qualitative and quantitative estimation of the situation of company. Qualitative measurement is focused on the analysis of Porter's five forces analysis and SWOT analysis. Qualitative measurement deals with the financial analysis, using the financial indicators important to identify the economy of the company. In conclusion this thesis indicated an overall evaluation of how the company's financial situation and its position among competitors on the basis of the results.

Keywords: competition, competitiveness, prosperity, competitive strategy, financial analysis, Porter's analysis, SWOT analysis

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D. za odborné vedení, čas věnovaný konzultacím nad problematikou bakalářské práce a za jeho cenné rady a připomínky, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji Ing. Josefu Janouškovi ze společnosti Wunderman za jeho vstřícnost, za poskytnutí potřebných informací, rad a podkladů pro zpracování praktické části bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 KONKURENCE</b> .....	<b>10</b>
1.1 KONKURENCESCHOPNOST A PROSPERITA .....	11
1.2 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI .....	12
<b>2 KONKURENČNÍ STRATEGIE</b> .....	<b>13</b>
2.1 PORTEROVA TEORIE KONKURENČNÍCH SIL .....	14
2.2 OBECNÉ KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	18
<b>3 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>21</b>
<b>4 FINANČNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>22</b>
4.1 NÁSTROJE FINANČNÍ ANALÝZY .....	23
4.2 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ.....	23
4.3 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ .....	24
4.3.1 Ukazatele likvidity .....	24
4.3.2 Ukazatele výnosnosti (rentability, ziskovosti) .....	25
4.3.3 Ukazatele zadluženosti.....	26
4.3.4 Ukazatele aktivity.....	27
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>28</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI WUNDERMAN</b> .....	<b>29</b>
5.1 HISTORIE WUNDERMAN .....	30
5.2 ČINNOST WUNDERMAN A NABÍZENÉ PRODUKTY .....	31
5.3 KLIENTI SPOLEČNOSTI.....	32
5.4 KONKURENČNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI .....	32
5.4.1 Wunderman Interactive .....	33
5.4.2 Online diskuze pod kontrolou – Wunderman Listening Platform .....	33
5.5 POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI NA TRHU .....	34
<b>6 PORTEROVA ANALÝZA KONKURENČNÍCH SIL</b> .....	<b>36</b>
<b>7 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>38</b>
<b>8 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>39</b>
8.1 ANALÝZA ROZVAHY .....	39
8.1.1 Vertikální analýza rozvahy .....	39
8.1.2 Horizontální analýza .....	41
8.2 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ .....	43
8.2.1 Ukazatele likvidity .....	43
8.2.2 Ukazatele rentability .....	44
8.2.3 Ukazatele zadluženosti.....	45
8.2.4 Ukazatele aktivity.....	47
<b>9 SHRUTÍ A DOPORUČENÍ</b> .....	<b>49</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>51</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>52</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>54</b>

<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>55</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>56</b>



## ÚVOD

S pojmem prosperita a konkurenceschopnost se setkáváme dnes a denně. Pokud tyto pojmy chápeme jako vlastnost podniků, jsou to jedny z klíčových vlastností. Pokud se na termín prosperita a konkurenceschopnost díváme jako na výsledek činnosti podniku, pak jsou to určitě jedny z nejdůležitějších cílů. Každý podnik se musí snažit být konkurenceschopný a ekonomicky prosperovat, aby se mohl udržet na trhu, kde nabízí své produkty nebo služby. Je nutné čelit mnoha konkurentům, kterých je v dnešní době, kdy má každý možnost svobodně podnikat a vstoupit na trh, mnoho.

Co je ekonomická prosperita a konkurenceschopnost podniku? Je to velikost bankovního konta, počet zaměstnanců, image značky nebo podíl na trhu? Nebo je to schopnost uspokojovat své zákazníky, mít spokojené a motivované zaměstnance, být schopen platit včas a řádně svým věřitelům, obstát v silné konkurenci?

Cílem práce je zhodnotit ekonomickou prosperitu a konkurenceschopnost společnosti Wunderman. Práci jsem rozdělila do dvou částí. V první, teoretické části, se zabývám klíčovými termíny spojenými s konkurenceschopností, tedy, co to je konkurence, konkurenceschopnost, nebo konkurenční strategie. V dalších kapitolách teoretické části se věnuji metodám, pomocí kterých ekonomickou prosperitu a konkurenceschopnost společnosti Wunderman hodnotím. Z kvalitativních metod analýzy to je Porterova analýza konkurenčních sil nebo SWOT analýza a další kapitola - finanční analýza, jakožto kvantitativní metoda měření, konkrétně věnuji pozornost absolutním a poměrovým ukazatelům.

V praktické části aplikuji navržené metody na agenturu Wunderman. Nejprve podnik představím jako takový. Seznámím Vás stručně s jeho historií, jeho postavením na trhu a službami a produkty, které nabízí. V dalších kapitolách se věnuji měření konkurenceschopnosti, aplikuji Porterovu analýzu konkurenčních sil a SWOT analýzu. V předposlední kapitole hodnotím situaci podniku v letech 2005 – 2009 pomocí finanční analýzy - absolutních a poměrových ukazatelů. Poslední kapitola je shrnutím získaných poznatků pomocí všech aplikovaných metod a popřípadě návrhy na opatření ve zjištěných v problematických oblastech.

V závěru práce se věnuji tomu, zda byly naplněny cíle této práce a jejímu přínosu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCE

Existence konkurence spadá již do dob začátku existence lidstva. Konkurencí můžeme rozumět nějaké rivalství, či soupeření, které může existovat jak mezi jednotlivými podnikatelskými i nepodnikajícími subjekty, tak velkými podniky, nebo dokonce státy. Konkurence souvisí s ekonomickou efektivností, na což poukázal už A. Smith ve své knize Pojednání o podstatě a původu bohatství národu. Smith konkurenci přesně nedefinoval, nicméně poukázal na její předpoklady. [1]

*„Hovoří o neviditelné ruce, jež vede jednotlivce k dosažení cíle, o který mu nejde, a který přesto přispívá k blahobytu společnosti. A to, že jemu o nic takového nejde, nemusí být společnosti nějak na újmu. Tím, že jednotlivec jde za svým vlastním zájmem, prospěje mnohdy zájmu společnosti vydatněji, než když mu chce opravdu prospět.“* [1, str. 9]

Jednoznačnou definici pojmu konkurence bychom nenašli. Konkurence pochází z latinského slova *concurrere*, což znamená *běžet spolu*.

Dle slovníku cizích slov můžeme pojem konkurence chápat jako *soupeření, soutěžení*, případně jako *hospodářskou soutěž* [3], což je dle Obchodního zákoníku *souběžná snaha subjektů na trhu určitého druhu zboží nebo služeb, jejichž cílem je dosažení určitých výhod před ostatními v oblasti hospodářských užitků, popř. výsledků, a jež vzájemně ovlivňuje jejich hospodářskou činnost*. [4]

Konkurencí rozumíme proces střetávání různých, zpravidla protikladných zájmů tržních subjektů. Tento proces je od trhu neoddělitelný a je předpokladem správného fungování trhu. [5]

Blažek uvádí, že trh bez plně rozvinuté konkurence je jen pouhou fikcí. [6]

Subjekty vstupující do procesu konkurence nazýváme konkurenty. Konkurent musí splňovat minimálně dva předpoklady, aby mohl vstoupit do konkurenčního boje a to:

1. Musí mít konkurenční potenciál, tedy být konkurenceschopný
2. Musí mít podnikavost, což znamená, že má konkurenční zájem a chce vstoupit do konkurence. [7]

## 1.1 Konkurenceschopnost a prosperita

### KONKURENCESCHOPNOST

Musíme si uvědomit, že je rozdíl mezi konkurencí jako aktivitou nějakého podniku a konkurenceschopností jako potenciálem podniku.

Termín konkurenceschopnost stejně jako konkurence nemá jednoznačnou definici. Slovník cizích slov definuje konkurenceschopnost jako *schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními*. [3]

Blažek definuje konkurenceschopnost podniku jako vlastnost, potenciál, který umožňuje uspět v soutěži s jinými podniky. [8]

Potenciál konkurenceschopnosti je chápán jako rozdíl toho, co existuje a stavu, který může nebo musí nastat. [7]

K tomu, aby podnik dosáhl konkurenceschopnosti, nestačí, aby pracoval jako jiní a dosahoval stejných výsledků jako oni. Podnik by měl usilovat o to, aby odhalil, jak vyniknout nad ostatními. Dosáhnout toho může jen tím, že si vytvoří a využije své tzv. specifické přednosti. Specifická přednost je taková vlastnost podniku, kterou se odlišuje podnik od ostatních, především konkurenčních podniků. Tato vlastnost by podniku měla umožnit dlouhodobé dosahování nadprůměrných výsledků v určité oblasti a zajišťovat tak jeho konkurenceschopnost. Jen tak lze dosáhnout mimořádných výsledků. [9]

### PROSPERITA

Termín *prosperita* je v slovníku cizích slov definován jako *zdar, úspěch, výnosnost*. [3]

*„Prosperita je žádoucí stav, kdy se věci daří a rozvíjí. Prosperita firmy znamená hospodářský prospěch, rozvoj a konjunkturu. Základním principem každého podnikatelského subjektu je maximalizace tržní hodnoty podniku. Zisk je považován za jednu z hlavních ekonomických veličin. Cílem každého podnikatele je růst podnikatelských aktivit. Konkurence a turbulentní vývoj podnikatelského prostředí nutí všechny firmy neustále hledat nové podnikatelské příležitosti.“* [2]

## 1.2 Přístupy k měření konkurenceschopnosti

V zásadě existují dva hlavní přístupy k měření konkurenceschopnosti a prosperitě podniku:

### 1. Kvantitativní přístup

Zde se jedná především o finanční analýzu. Přístupy teorie podnikového hospodaření se opírají převážně o tzv. tvrdá data, což jsou finanční ukazatele, nebo jiné přesně vyjádřitelné a měřitelné údaje ekonomického charakteru. Tyto výsledky jsou v podobě číselných ukazatelů získaných systematickými mnohačetnými měřeními. Výsledky jsou statisticky doložitelné a umožňují objektivní vnitro i mezipodniková rovnání. Vadou těchto metod je, že zachycují spíše důsledek, nikoli příčiny, tedy spíše hospodářskou úspěšnost než nejdůležitější faktory, které ji ovlivňují. [6]

### 2. Kvalitativní přístup

Snaží se najít především příčiny a hlavní faktory, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku. Zabývá se tzv. měkkými daty, což jsou informace, které jsou těžko rozpoznatelné, uchopitelné a především těžko měřitelné. Teorie podnikového managementu preferuje spíše měkká data. Vycházejí z toho, že rozhodujícím faktorem hospodářské úspěšnosti podniků jsou především lidé se svojí kvalifikací a kreativitou, vzájemné vztahy lidí uvnitř podniku a jejich vztahy zejména vůči zákazníkům. [6]



## 2 KONKURENČNÍ STRATEGIE

Slovník cizích slov definuje konkurenční strategii jako *chování zajišťující dosažení cílů*. [3]

V učebnici managementu Fundamentals of Management (Donnelly) se pojem strategie používá ve velmi podobném smyslu – jednání s určitým záměrem, aktivity firmy jako důsledek strategického plánování, resp. konkrétní pravidla a zásady, které jsou využívány k dosahování strategických cílů. V aktuální české učebnici Management (Veber) je velmi jasná formulace: „*Koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a pojetí činností organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů.*“ [10]

„*Konkurenční strategie zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivněji konkurovat, a tím upevnit její postavení na trhu*“ [11, str. VI]

Pro přežití podniku a jeho další úspěšný rozvoj je nezbytné kvalifikované zpracování strategie. Svou strategii by měl mít každý, kdo se zabývá podnikáním. Ten, kdo ji nemá nebo ji cílevědomě nerealizuje, způsobí dřív nebo později selhání a bankrot podniku. Strategie se skládá se soustavy strategických operací, které podrobně specifikují, které kroky je nezbytně potřeba učinit, aby byly splněny strategické cíle podniku a současně se udržoval trvale rovnovážný stav ekonomiky podniku. [9]

Řídící pracovníci by se měli zabývat otázkami:

- Čím je určována konkurence v mém odvětví?
- Co pravděpodobně podniknou moji konkurenti a jaká by byla nejlepší odpověď?
- Jak se bude vyvíjet moje odvětví?
- Jak zajistit pro firmu odpovídající postavení z hlediska dlouhodobé schopnosti konkurovat? [11]

Bez strategie nemůže podnik trvale fungovat na trhu. Při orientaci jen na krátkodobé efekty je více než jisté, že podnik spolehlivě zbankrotuje. Vedení podniku by mělo být natolik vzdělané a kvalifikované, aby si tyto skutečnosti uvědomilo. Potom může být strategie úspěšně zpracována. V jiném případě, kdy si vedení podniku tyto skutečnosti neuvědomí, jsou dvě možnosti. První možností je, že vedení podniku začne vypracovávat a realizovat ihned svou strategii, pak má podnik naději na přežití. Druhý případ nastává, když se vedení

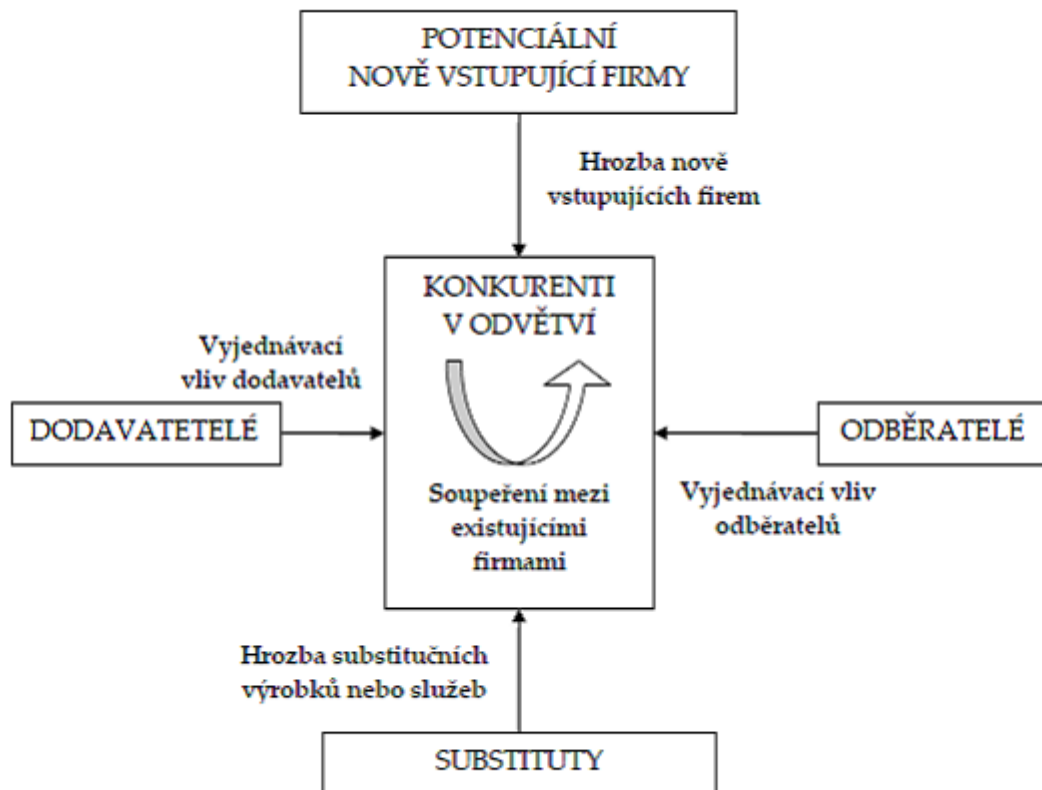
podniku začne orientovat jen na operativní překonání těchto potíží, aniž by současně řešil perspektivu, pak podnik spolehlivě zanikne. [9]

*„Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.“* [11, str. 4]

## **2.1 Porterova teorie konkurenčních sil**

Podstatou při formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Přestože relevantní prostředí je velmi široké a obsahuje jak sociální, tak ekonomické vlivy, je klíčovým aspektem prostředí, ve kterém firma působí, je to odvětví, ve kterém soutěží. Struktura daného odvětví má značný vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako na stanovení strategie. Vnější vlivy mimo odvětví jsou důležité především v relativním smyslu, jelikož vnější vlivy obvykle působí na všechny firmy v odvětví, klíčová je rozdílná schopnost jednotlivých firem vyrovnat se s nimi. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, jejichž souběžné působení určuje potenciál k dosažení konečného zisku v odvětví. Porterova teorie se pokouší o vysvětlení konkurenčního chování prostřednictvím vývoje situace na trhu. [11]

Obr. 1. Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: Porter M., *Konkurenční strategie*, str. 4

**Vnitřní rivalita** – konkurence v odvětví. Je ovlivňována těmito faktory [12]:

- Stupněm koncentrace - nízký počet konkurentů znamená vysokou koncentraci a vysoký stupeň konkurence, a naopak vysoký počet konkurentů znamená nízký stupeň koncentrace a tím i nižší intenzitu konkurenčních tlaků.
- Mírou diferenciací výrobků - čím diferencovanější výrobky či služby, tím účinnější je obrana proti konkurenčním tlakům.
- Změnami velikosti trhu - zvětšování trhu vede k nižší intenzitě konkurenčních tlaků a naopak.
- Strukturou nákladů - vysoké fixní náklady při zmenšujícím se trhu vedou často k cenové konkurenci.

- Objem výrobních kapacit - vyšší růst výrobních kapacit než růst trhu znamená zostření konkurence.
- Bariéry výstupu z odvětví - pokud je obtížné či nákladné opustit klesající sektor, zvyšuje to konkurenci v sektoru.

**Rivalita nových konkurentů** – možnost vstupu nových konkurentů do daného sektoru stoupá s mírou ziskovosti, jeho růstem a snadnou dostupností. Noví konkurenti přinášejí nový boj o zdroje a zákazníky. Hrozba jejich vstupu do daného odvětví závisí na překážkách vstupu, ty mohou být sekundární a strategické. Překážky sekundární jsou dány vlastnostmi odvětví, zato strategické překážky jsou výsledkem možné reakce od stávajících účastníků. Mezi tyto překážky patří [11]:

- Úspory z rozsahu – pro nově vstupující subjekt to znamená buď nutnost vstoupit s velkým rozsahem výroby, nebo akceptovat nákladové znevýhodnění, které je však spojené s nižší produkcí.
- Diferenciace produktu – může to být rozdílnost v produktech jako takových a souvisejícím servisu zákazníkům nebo v zavedení znače, do které bylo v minulosti investováno mnoho prostředků. Zde je značnou překážkou vstupu loajalita zákazníků, zejména proto, že taková investice je značně nejistá.
- Kapitálová náročnost – vysoké počáteční investice limitují počet potencionálních nově vstupujících firem, a to i tehdy, pokud je kapitál k dispozici.
- Přechodové náklady – jedná se o náklady, které musí vynaložit potencionální zákazník, aby mohl změnit dodavatele. Pokud jsou vysoké, bylo by potřeba nějaké vykompenzování, což ale znamená další znevýhodnění pro potencionálního konkurenta.
- Přístup k distribučním kanálům – jde o významnou překážku vstupu. V případě některých produktů může být přístup k distribučním kanálům velice obtížný kvůli již zavedeným firmám. Je proto potřeba vynaložit nemalé náklady na zjištění distribuce zavedenými kanály nebo vytvořit kanál zcela nový.
- Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu – překážkou tady může být speciální know-how zavedených podniků, jejich patentované technologie, přístup k omezeným zdrojům (ložiska surovin, nebo dlouhodobé smlouvy s jejich dodavateli), výhodná poloha, vládní subvence, nebo také zkušenosti.

- Vládní politika – může klást omezení v podobě licencí, regulací, předpisů, daní a cel nebo dokonce úplně uzavřít možnost vstupu do odvětví.

**Rivalita substitutů** – výrobky, které se dokážou funkčně vzájemně nahradit, znamenají pro stávající dodavatele ohrožení, které roste vždy, když [12]:

- poměr kvalita / cena je u substitutu lepší,
- zákazníci jsou flexibilní,
- zákazníci nemusí významně investovat, pokud chtějí přejít od původního výrobku k substitutu.

**Rivalita způsobená zákazníky** – vliv zákazníků na ziskovost je dán těmito faktory [12]:

- Počtem a koncentrací zákazníků – pokud je málo zákazníků, nakupují velká množství výrobků a jsou schopní se společně organizovat, roste jejich vyjednávací síla.
- Možností zpětné integrace v průmyslovém řetězci – pokud zde existuje reálná možnost, že si zákazník bude schopen zajistit produkt svépomocí, roste jeho vyjednávací síla.
- Stupněm diferenciací produktů - zákazník, který je závislý na specializovaném produktu, má slabší vyjednávací sílu, protože je pro něj obtížné změnit dodavatele a naopak.
- Citlivostí na kvalitu produktu - zákazník, silně závislý na kvalitě specifického výrobku, má slabší vyjednávací pozici.

**Rivalita způsobená dodavateli** – zde platí obdobná pravidla jako u zákazníků. Dodavatelé však disponují větší možností diktovat si podmínky. Jejich síla roste v případě že [12]:

- se zvýší koncentrace dodavatelů,
- se stává integrace schůdnější,
- dodávají diferencovanější produkty,
- jejich produkt je nositelem zásadních kvalitativních parametrů, důležitých pro konečný produkt,
- by zákazník byl donucen k velkým investicím při přechodu k jinému dodavateli.



Jakmile si podnik nebo firma určila síly ovlivňující konkurenci v odvětví a jejich příčiny je v postavení, kdy může rozpoznat své silné a slabé stránky ve vztahu k danému odvětví. [11]

## 2.2 Obecné konkurenční strategie

Existuje několik forem strategie, jak může podnik dosahovat dlouhodobých cílů podniku, tím pádem být ekonomicky prosperující. Co je pro podnik lepší a výhodnější? Nabízet produkty za nejnižší ceny, nebo nabízet produkty odlišné? Ani jedna volba není zcela bez rizika.

Při zdolávání pěti konkurenčních sil existují tři potenciální strategie k předstížení jiných firem v odvětví. [11]

V dnešní době, kdy je silná konkurence levného zboží z Asie, vsadilo mnoho výrobních firem na snižování nákladů a prodejních cen jakožto jedinou možnost na přežití. Ale vždy a všude neplatí, že nejnižší cena povede podnik k úspěchu a prosazení se na trhu. Někteří lidé jsou ochotni platit za odlišnost produktu, která jim může přinášet užitek – za značku, image, design, spolehlivost apod. E. Porter první strategii nazval strategií prvenství v nákladech a druhou strategií diferenciací a důrazně varuje před nebezpečím realizovat důsledně obě strategie. Tyto dvě strategie se z principu navzájem vylučují a pak by se mohlo stát, že podnik nebude ani nejlevnější a ani se nebude lišit od konkurence. Dle Portera však existují tři základní strategie firmy. Strategie prvenství v nákladech a strategie diferenciací mohou být kombinovány se třetí strategií, se strategií soustředění pozornosti. [11]

### PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADECH

Tato strategie se stala velmi běžnou v 70. letech a spočívá ve snaze snižovat přímé i nepřímé náklady. S tím je spojeno omezování výdajů za reklamu, výdajů do výzkumu a vývoje, výdaje za služby, prodej apod. Nelze však ignorovat kvalitu výrobků a poskytovaných služeb, rozhodujícím faktorem pro úspěch je snížit náklady pod náklady konkurence a tím schopnost nabídnout nižší ceny. Výhody této strategie jsou [11]:

- Dosažení nízkých nákladů přináší podniku vysoké výnosy v jeho odvětví bez ohledu na přítomnost konkurenčních sil.
- Chrání společnost před vlivnými odběrateli, jelikož ti mohou své ceny stlačit pouze na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta.

- Rovněž podnik chrání před vlivnými dodavateli tím, že skýtají větší pružnost vypořádat se s růstem vstupních nákladů.

Dosáhnout pozice celkových nízkých nákladů často vyžaduje získat vysoký relativní tržní podíl na trhu nebo jiné přednosti, jako je výhodný přístup k surovinám. Může to vyžadovat i zjednodušení konstrukce produktu, aby se usnadnila jeho výroba, udržení širokého spektra příbuzných produktů k rozložení nákladů a obslužení všech hlavních skupin odběratelů, aby bylo dosaženo potřebného objemu. [11]

### **DIFERENCIACE**

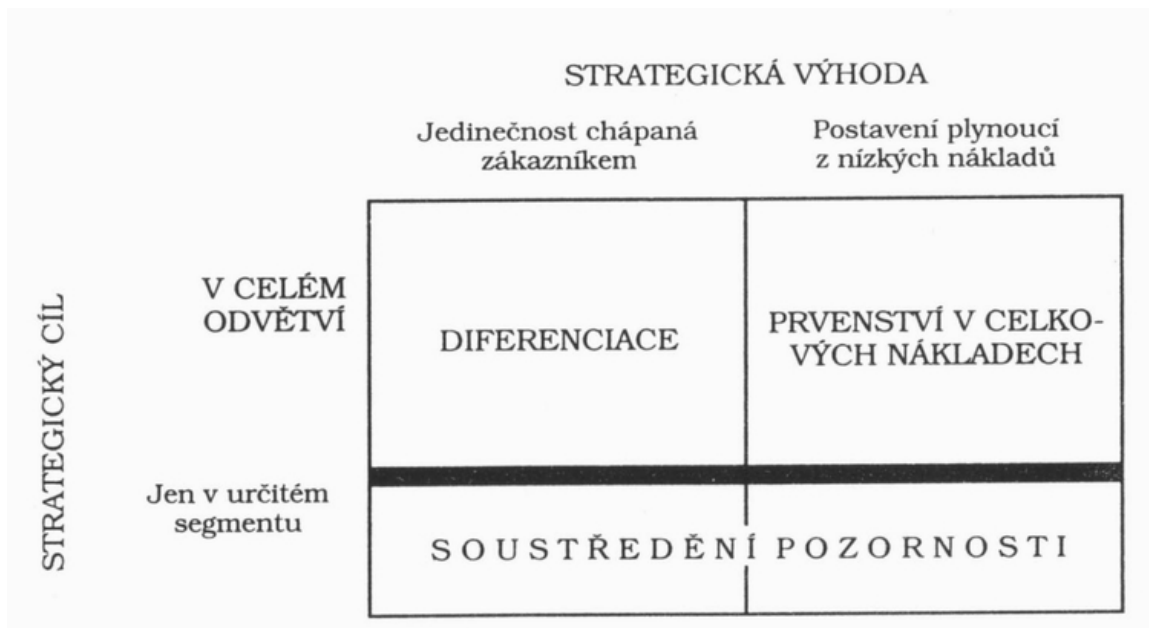
Tato strategie spočívá v diferencování, tedy odlišení produktu nebo služeb, které podnik nabízí. Vytvoření něčeho, co je v celém odvětví považováno za jedinečné. P. Kotler ve své knize Marketing a Management, že právě diferenciaci, odlišení je v ekonomickém konkurenčním prostředí tou největší výhodou. Odlišení popisuje v pěti oblastech: produkt, služba, personál, distribuční síť a image. Lze se zaměřit na diferenciaci v několika oblastech zároveň. Ani při této strategii bychom neměli ignorovat náklady, avšak minimalizace nákladů není hlavním cílem této strategie. Cílem diferenciaci je vytváření konkurenční výhody, díky které jsou zákazníci věrní značce a jsou méně citliví vůči cenám. Dosažení diferenciaci produkce může někdy bránit v získání velkého podílu na trhu. Často to totiž znamená vytváření dojmu exkluzivity, který je neslučitelný s velkým podílem na trhu. [11]

### **STRATEGIE SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI**

Poslední obecnou strategií je soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Tato strategie vychází z předpokladu, že společnost je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. [11]

Fokální strategie má dvě varianty. Při nákladové fokální strategii usiluje podnik ve svém cílovém segmentu o výhodu nejnižších nákladů, kdežto při diferenciacní fokální strategii o diferenciaci. Obě varianty fokální strategie spočívají na rozdíl mezi segmenty, na něž podnik koncentroval svou pozornost, a jinými segmenty v daném odvětví. Podnik s fokální strategií může tedy získat konkurenční výhodu tím, že se bude těmto segmentům věnovat plně a výhradně. [11]

Obr. 2. Tři obecné strategie



Zdroj: Porter M., *Konkurenční strategie*, str. 39

„Obrázek 2 nám zobrazuje rozdíly mezi třemi obecnými strategiemi. Firma, která se zaměří na určitý cíl, může rovněž potenciálně získat nadprůměrné výnosy pro své odvětví. Její cílená pozornost totiž znamená, že vůči svému strategickému cíli dosáhla nízkých nákladů či vysoké diference, anebo obojího.“ [11, str. 39]

### 3 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza patří k přístupům kvalitativního měření výkonnosti podniku. Je to typ strategického řízení. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Díky SWOT analýze je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. SWOT analýza je považována za velmi účinný prostředek k prozkoumání možností změn a rozvoje firmy. Je jednoduchým a flexibilním nástrojem, který slouží jako pouhý podklad k dalšímu rozhodování. Měla by být prováděna periodicky (doporučuje se cca pěti leté období). [13]

SWOT analýza se skládá z několika kroků. Prvním, avšak nejdůležitějším krokem je sestavení SWOT tabulky, což je velmi dobrý nástroj pro interní (silné a slabé stránky) a externí analýzu (příležitosti a hrozby). Silné a slabé stránky vycházejí z vnitřního prostředí firmy, což jsou její zaměstnanci, současní zákazníci a dodavatelé, pracoviště, rozpočty, atd. Příležitosti a hrozby se sestavují v závislosti na vnějším prostředí, kam můžeme zařadit konkurenční firmy, potenciální zákazníky či dodavatele, atd. Druhým krokem SWOT analýzy je propojení všech čtyřech dimenzí a jejich formulace do podnikových aktivit a činů. Pravá a levá strana SWOT tabulky jdou proti sobě. [13]

Výsledky SWOT analýzy mohou být použity na různých stupních úrovně – celopodnikové, nebo jen jeho části. Zkoumá budoucí možnosti prostřednictvím systematické introspekce zaměřené současně pozitivně i negativně. Je jednoduchým způsobem, jak komunikovat nápady, představy a politiky ostatním. Výhodou SWOT analýzy je bezesporu to, že bez ohledu na zjištění, která vyplynou, je jen na aktérech, zda se rozhodnou pro posilování silných stránek, minimalizaci slabých stránek, využití příležitostí či zabránění hrozeb. [13]

## 4 FINANČNÍ ANALÝZA

Pojem finanční analýza pochází z anglického financial analysis, zatímco v kontinentální Evropě a zejména v německy mluvících zemích se spíše setkáme s pojmem bilanční analýza. Finanční analýza vznikla brzy po vzniku peněz, jelikož už v té době bylo potřeba provádět rozvahy, jak s nimi hospodařit. Tyto rozvahy byly však prováděny bez nějakého hlubšího poznání. Vznik moderního pojetí finanční analýzy spadá do konce 19. stol do USA. I zde se jednalo pouze o chápání na úrovni zobrazování rozdílů v absolutních účetních ukazatelích, především peněz. [14]

Finanční analýza je jedním z významných nástrojů finančního řízení, který hodnotí minulý a současný vývoj hospodaření podniku z různých pohledů a tím dává podklady pro budoucí rozhodnutí. Je to nedílná součást finančního řízení, protože působí jako zpětná informace o tom, čeho podnik v jednotlivých oblastech dosáhnul, v čem se mu jeho předpoklady podařilo splnit a kde došlo k situaci, kterou podnik nečekal, nebo které chtěl předejít. Omylem by bylo domnívat se, že co už proběhlo, nelze nijak ovlivnit. Proto je důležité zabývat se propočty z minulých období, tyto výsledky analýzy mohou poskytnout velmi cenné informace nejen pro vlastní potřeby podniku, ale i subjekty, které nejsou jeho součástí, jsou však s ním spjaty hospodářsky, finančně apod. Můžou to být tedy nejen manažeři podniku, ale i investoři, obchodní partneři, statní instituce, zahraniční instituce, zaměstnanci, auditoři, konkurenti, burzovní makléři a v neposlední řadě i odborná veřejnost. [15]

Cílem finanční analýzy podniku je zpravidla:

- Posouzení vnitřního a vnějšího vlivu prostředí podniku,
- analýza dosavadního vývoje podniku,
- komparace výsledků analýzy v prostoru,
- analýza vztahů mezi ukazateli,
- poskytnutí informací pro rozhodování do budoucnosti,
- analýza variant budoucího vývoje a výběr nejvhodnější varianty,
- interpretace výsledků včetně návrhů ve finančním plánování a řízení podniku. [16]

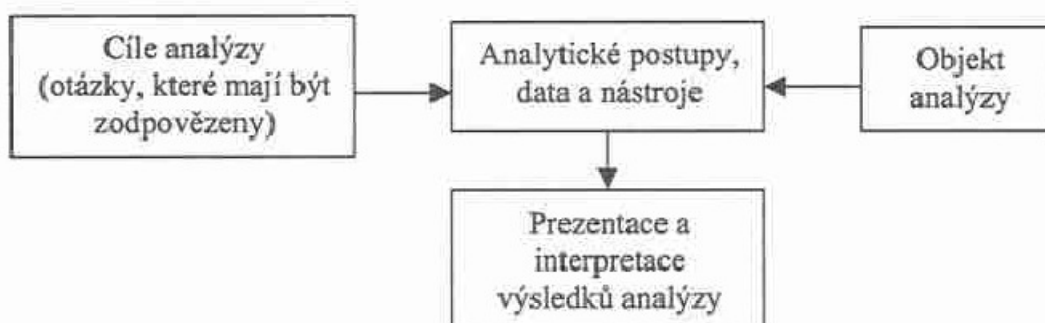
Cílem finanční analýzy je tedy poznat finanční zdraví podniku, určit slabé stránky již projevované, které by mohly podniku v budoucnu způsobit problémy a naopak stanovit jeho silné stránky, o které by se mohl v budoucnu opřít. [14]



## 4.1 Nástroje finanční analýzy

Pro výběr nástrojů analýzy a analytických postupů jsou hlavní determinantou cíle analýzy a charakter analyzovaného objektu – viz obrázek.

Obr. 3. Schéma finanční analýzy



Zdroj: *Ekonomika podniku*, str. 73

Základním nástrojem finanční analýzy podniku jsou absolutní a poměrové ukazatele. Základním zdrojem pro tvorbu ukazatelů jsou údaje podnikových finančních výkazů, ze kterých finanční analýza vychází. [17]

Mezi podnikové finanční výkazy patří:

- rozvaha,
- výkaz zisků a ztrát,
- cash flow.

Pro přípravu a zpracování finanční analýzy neexistuje žádná závazná metodika. Ta je přizpůsobována účelu a potřebám analytika, případ od případu se tudíž musí lišit. [18]

## 4.2 Analýza absolutních ukazatelů

Analytik se musí zabývat informacemi, které jsou obsažené v účetních výkazech. Mezi takové položky patří například položky aktiv a pasiv v rozvaze podniku nebo náklady a výnosy ve výkazu zisků a ztrát. [18]

Analýza absolutních ukazatelů je jen zkoumání vývoje těchto položek v čase, tzv. horizontální analýza a struktury těchto položek, tzv. vertikální analýza. [19]

### 4.3 Analýza poměrových ukazatelů

Mají primární důležitost a jsou základem finanční analýzy. Patří mezi nejrozšířenější a nejoblíbenější metodu finanční analýzy. Důvodem je, že se dají získat základní finanční charakteristiky podniku rychle a především nenákladně. [20]

Dávající do poměru vybrané položky finančních výkazů charakterizující majetkovou, finanční a ziskovou situaci podniku. Při výběru či tvorbě ukazatelů je třeba usilovat o maximální vypovídající schopnost ukazatelů, která je dána množstvím a kvalitou informací podaných ukazatelem o sledovaném (měřeném) objektu, jevu či procesu. [17]

J. Sedláček definuje poměrové ukazatele takto: *Finanční poměrové ukazatele (financial ratios) charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu.* [21]

Mezi poměrové ukazatele patří:

- ukazatele likvidity (liquidity ratios) měřící schopnost podniku uspokojit své běžné závazky,
- ukazatele rentability (profitability ratios) měřící celkovou účinnost řízení podniku.
- ukazatele zadluženosti (financial leverage ratios) měřící rozsah, v jakém je podnik financován cizím kapitálem,
- ukazatele aktivity (asset management ratio) měřící schopnost podniku využívat svá aktiva,

#### 4.3.1 Ukazatele likvidity

Likvidita také vyjadřuje schopnost podniku uhradit své závazky v blízké budoucnosti. Likviditou rozumíme platební schopnost, solvenci, likvidnost, finanční pohotovost nebo zaručenou, snadnou a rychlou možnost zpeněžení. V praxi to znamená schopnost jednotlivých aktiv (majetkových složek podniku) přeměnit se rychle a bez větších ztrát na peněžní prostředky. Z hlediska likvidnosti jsou peníze nejlikvidnějším majetkem, zato stroje a budovy naopak nejméně likvidním. [19]

Ukazatele likvidity mají odpovědět na otázku, zda firma bude schopna vyrovnat své dluhy, když nastane jejich splatnost. Mezi ukazatele likvidity patří:

Běžná, neboli celková likvidita (current ratio), tento ukazatel měří platební schopnost podniku z krátkodobého hlediska, obvykle se počítá měsíčně. Do čitatele se uvádí veškerá oběžná aktiva, ve jmenovateli všechny peněžní závazky splatné do jednoho roku (závazky z obchodních styků, závazky k zaměstnancům, splatné daně, splatné směnky, krátkodobé úvěry aj.). Je velmi rozšířeným ukazatelem pro svou jednoduchost v praxi. Přijatelnou hodnotou je interval 1,5 – 2,5. Čím vyšší je jeho hodnota, tím je menší riziko platební neschopnosti. Tzv. likvidita třetího stupně. [19]

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Rychlá, neboli pohotová likvidita (quit ratio) měří platební schopnost podniku po odečtení zásob z oběžných aktiv. Lépe vystihuje okamžitou platební schopnost, protože zásoby jsou obvykle méně likvidní než jiná oběžná aktiva a jejich případný prodej je obvykle ztrátový a pokud ohrozí budoucí výrobu, může dokonce vést až k bankrotu firmy. Kritickou hodnotou je 1, pod kterou by neměla hodnota rychlé likvidity klesnout. Likvidita druhého stupně. [19]

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

Okamžitá likvidita (cash ratio). Hodnota by měla být v intervalu 0,2-0,4, rozhodně by neměla být záporná. Zjišťuje schopnost podniku plně hradit své závazky. Likvidita prvního stupně. [19]

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

#### 4.3.2 Ukazatele výnosnosti (rentability, ziskovosti)

Ukazatele výnosnosti vlastního kapitálu měří čistý výsledek podnikového snažení. Patří mezi nejsledovanější ukazatele výnosnosti společnosti. Jedná se především o tři hlavní ukazatele:

Ukazatel rentability aktiv (return on assets, ROA) poměřuje zisk (před úhradou úroků a daní) s celkovými aktivy, které byly investovány do podniku. [19]

$$ROA = \frac{\text{provozní zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (return on enquiry, ROE) určuje celkovou výnosnost vlastního kapitálu. [19]

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatel rentability tržeb (return on sales, ROS) patří ke klíčovým ukazatelům efektivnosti podniku. Vyjadřuje množství zisku v Kč na 1 Kč tržeb. Nízká hodnota tohoto ukazatele znamená špatné řízení podniku a vysoká znamená nadprůměrnou práci managementu. [19]

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

### 4.3.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele finanční zadluženosti a finanční stability měří rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluh.

Prvním ukazatelem je celková zadluženost podniku. [19]

$$\text{zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Dalším ukazatelem je koeficient samofinancování podniku. [19]

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

#### 4.3.4 Ukazatele aktivity

Tito ukazatelé měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Pokud jich má víc, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím nízký zisk. Pokud jich má málo, přichází o tržby, které by mohl získat. Podnik by měl hledat jakousi střední cestu v množství aktiv. Výsledkem je buď doba obratu (dny), nebo počet obrátů (za rok).

Ukazatel obratu celkových aktiv (OA, total asset turnover ratio) se spočítá [19]:

$$OA = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Doba obratu zásob (DOZ, inventory turnover), tento ukazatel se pokouší odhadnout počet dnů, po něž jsou zásoby v podniku vázány. Čím je tato hodnota nižší tím lépe. Konstrukce ukazatele se dle autorů liší. [19]

$$DOZ = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby} \div 360}$$

Doba obratu pohledávek neboli doby inkasa (DI, average collection period), která znázorňuje průměrnou dobu, za jakou jsou splaceny faktury od odběratelů. Čím je hodnota ukazatele větší, tím mohou vznikat i větší problémy s placením závazků. [19]

$$DI = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby} \div 360}$$

Doba odkladu plateb (DOP, payables turnover ratio), což je opak doby obratu pohledávek. Udává platební morálku podniku vůči jeho dodavatelům. [19]

$$DSZ = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby} \div 360}$$

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI WUNDERMAN

Wunderman vytváří účinnou komunikaci mezi výrobcem a jeho zákazníky. Byl založen Lesterem Wundermanem „otcem *direkt marketingu*“ v roce 1958 v New Yorku.

Wunderman je součástí sítě Young&Rubicam Inc., která je součástí holdingu WPP.

Young&Rubicam Inc. Je diverzifikovaná globální marketingová a komunikační organizace, která poskytuje integrované služby v oblasti reklamy, databázového marketingu, vztahů se zákazníky a řízení spotřebitelského vnímání a vztahů s veřejností, poskytuje také poradenství v oblasti identity značek.

WPP je světovým lídrem v oblasti marketingových komunikací a pomáhá svým klientům úspěšně konkurovat v marketingové strategii a reklamě. Je největším poskytovatelem komunikačních služeb, zaměstnává 141 000 lidí ve více než 107 zemích.

Wunderman dnes disponuje 133 kancelářemi v 57 zemích a zaměstnává 5287 lidí.

Obr. 4. Společnosti v holdingu WPP



Zdroj: Společnost Wunderman

## 5.1 Historie Wunderman

V roce 1958 Lester Wunderman, Irving Wunderman, Ed Ricotta a Harry Kline (WRK) opustili společnost Maxwella Sacheima, aby založili vlastní agenturu postavenou na zcela novém konceptu propagace a prodeje produktů a péče o své budoucí obchodní klienty. V roce 1958 otevřeli svou první kancelář v New Yorku, kde zaměstnávali 7 lidí, ale bez jediného klienta. Ovšem již v prvním roce existence agentury vykázala více než dvoumilionový obrát. Počátkem dalšího roku se už starají o 17 klientů.

1. října 1961 poprvé padl termín Direkt Marketing v příspěvku Lestera Wundermana na konferenci v New Yorku „The Hundred Million Club“.

Po deseti letech od otevření první kanceláře expandují do zahraničí. Otevírá se pobočka v Kanadě, následně v Paříži nebo v Londýně.

V roce 1973 se stává WRK součástí Young&Rubicam za účelem schopnosti kompletně plnit svou filozofii v jakékoli marketingové situaci. Rozhodnutí vyplynulo z názoru, že nejlepším způsobem, jak prosadit myšlenku direkt marketingu, bude spojení se s některou velkou a renomovanou klasickou agenturou. WRK tak získá přístup k významným klientům této agentury a agentura současně dodá důvěryhodnost direkt marketingu.

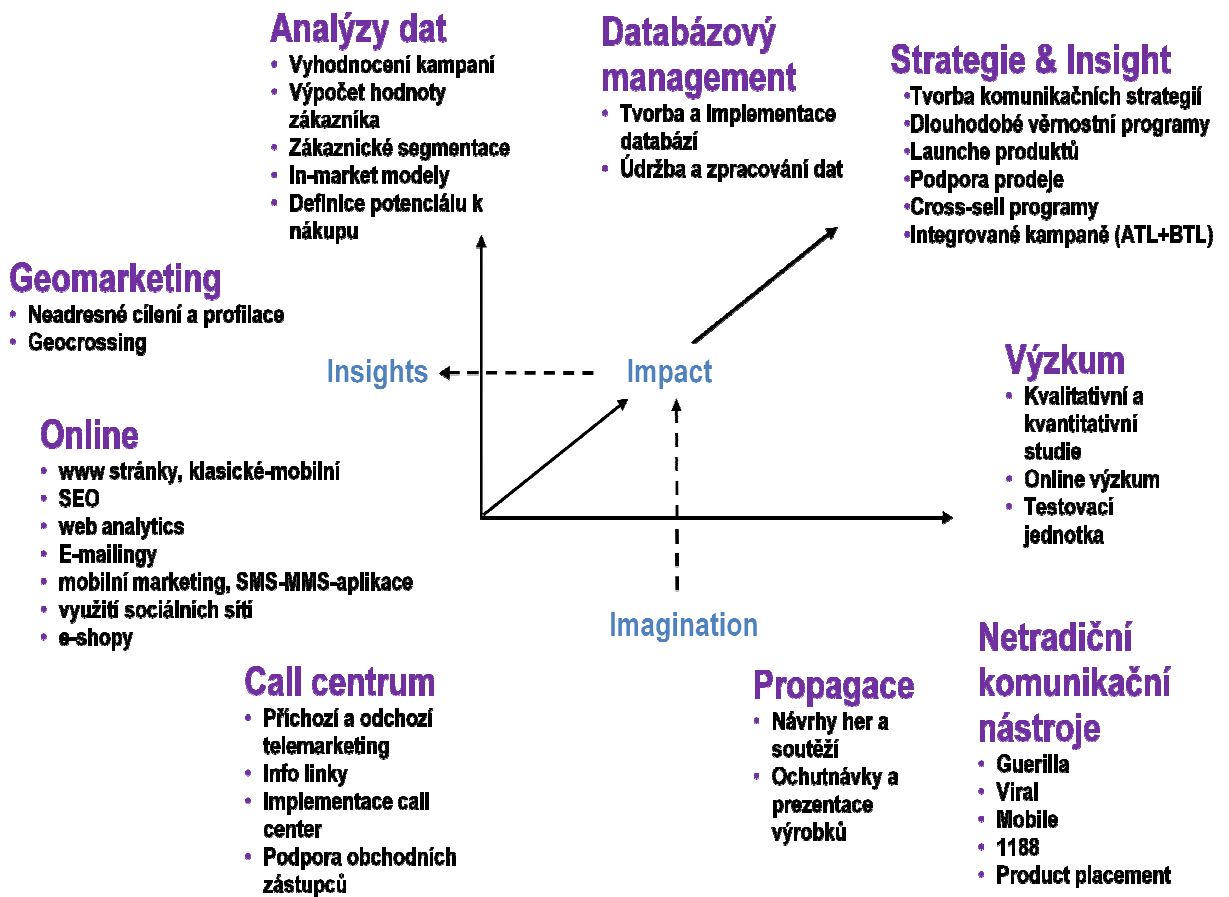
Akvizicí specializované promotion agentury Cato Johnson se WRK v roce 1976 mění na Wunderman Cato Johnson (WCJ) a rozšiřuje svou působnost i na propagační aktivity. V roce 1979 se stává velkým klientem společnosti WCJ Lincoln-Mercury, divize Fordu. Wunderman spouští přelomovou direkt marketingovou kampaň, která úplně mění způsob prodeje automobilů. Tato marketingová strategie je spuštěna na 15 světových trzích a zahrnuje divize Lincoln-Mercury, Lincoln, Ford, Jaguar a Land Rover. V květnu roku 1996 rozšiřuje Wunderman svou světovou síť o pobočku v Praze, kde se prvním klientem stává Ford, pro který Wunderman pracuje dodnes.



## 5.2 Činnost Wunderman a nabízené produkty

Společnost nabízí širokou škálu služeb a produktů, jak můžeme vidět na obrázku 5.

Obr. 5. Služby nabízené společností



Zdroj: Společnost Wunderman

### 5.3 Klienti společnosti

Wunderman v posledním roce spolupracoval s těmito klienty:

*Obr. 6. Klienti Wunderman*



*Zdroj: Společnost Wunderman*

Jak vidíme z výše uvedených klientů, se kterými společnost pracovala v roce 2010, jedná se většinou o známé značky a velké firmy, které využívají služeb Wunderman. Spolupráce s těmito klienty není jednorázová, jedná se o dlouhodobou spolupráci.

### 5.4 Konkurenční strategie společnosti

Snahou Wundermanu je být vnímán jako firma, která určuje směr, kterým se bude reklamní průmysl ubírat. Největší příležitosti společnost vidí v oblasti digital (internet, sociální sítě), proto založila v rámci Wunderman divizi Wunderman Interactive, která se bude na tento obor specializovat.

### 5.4.1 Wunderman Interactive

52 let zkušeností s interakcí se zákazníkem spojených s online prostředím veřejně představuje svůj nejnovější produkt – **digitální divizi Wunderman Interactive**. Jaká je a co od ní můžeme čekat?

Není rozhazovačná. Komunikace každé firmy, se kterou v online prostředí aktivně spolupracuje, totiž musí být nejen neokoukaná a směle kreativní, ale také efektivní. Každá vložená koruna by se měla vrátit, a to nejlépe několikrát. To je hlavním cílem.

Umí se orientovat. Každý je jiný a každý potřebuje své vlastní řešení. Dbá na to, aby realizované projekty byly primárně založeny na znalostech o zákazníkovi. Podkladem k tomu mohou být jakékoliv zdroje dat – nejen data onlinová, ale hlavně informace o prodejkách. Každý projekt tak odráží nákupní potenciál i hodnotu zákazníka a co nejpřesněji kopíruje rysy jeho chování.

Není včerejší. Má své futuristické charisma, proto sleduje všechny trendy v online a mobilních komunikacích. Není proto možné, aby ji zaskočila jakákoliv novinka.

Čeká na odpověď. Těží z unikátních dovedností, které jsou Wundermanu vlastní, proto dokáže propojit online kampaně s databázemi klientů a s výsledky prodeje. Díky tomu je schopna pro každou společnost vytvořit online projekty zaměřené pouze a výhradně na plnění obchodních cílů. Ví, co funguje a proč tomu tak je.

### 5.4.2 Online diskuze pod kontrolou – Wunderman Listening Platform

Sociální média typu Facebook a Twitter, diskusní fóra, blogy a neoficiální recenze produktů a služeb se rozmáhají a lidé jim věnují stále více pozornosti při svém nákupním rozhodování. WLIP umí sledovat, jak se o produktu nebo značce vyjadřuje konkrétní uživatel internetu. Dokáže rozlišit pozitivní a negativní příspěvky. Sleduje dění i mimo pokrytí standardních vyhledávačů, tzn. v blozích, diskusních fórech, komentářích pod články, na Facebooku, Twitteru či na YouTube. WLIP ovládá monitoring ve všech jazycích, včetně např. polštiny nebo maďarštiny, takže centrála může z jednoho místa sledovat celý region. Má detailní online rozhraní pro okamžitý přístup ke statistikám. Není omezen počtem hledaných slov. A hlavně – umí i zpětné analýzy, protože Wunderman Interactive ví, že zásadní otázky často vznikají až nad výsledky. WLIP umí ukázat na ty, kteří v dobrém či špatném ovlivňují vaše prodeje.

V čem Wunderman Listening Platform předběhl konkurenci?

- monitorujeme a **analyzujeme všechny odpovídající internetové zdroje**, ze kterých vybíráme pouze relevantní data
- máme **lokálně pod kontrolou vývoj i správu nástroje a proto operativně reagujeme** na klientovy požadavky během monitoringu, ale i před ním a po něm
- uživatelé mohou využít **neomezené množství klíčových slov bez navýšení ceny**
- **analýza vychází z matematického modelu a není závislá na jazyku** a regionálních specifikách
- k dispozici je **detailní online rozhraní** pro okamžitý přístup k agregovaným statistikám i hrubým datům
- nedělitelnou součástí monitoringu je **interpretace spojená s doporučeními, jak získaná data nejlépe využít**

## 5.5 Postavení společnosti na trhu

V oblasti reklamního průmyslu dbají zákazníci především na kvalitu služeb než na cenu. Kvalitně odvedená práce je v oboru reklamy hodnocena na různých soutěžích, hodnotí se jak provedení reklamní kampaně, její účinnost, ale také komunikaci zaměřenou na zákazníka. Umístění společnosti je jedním z důležitých měřítek konkurenceschopnosti a prosperity a vypovídá o postavení společnosti na trhu mezi konkurenty.

Jednou z takových soutěží je Effie awards, kde effie je zkratkou slova effectiveness (efektivnost) a jde o soutěž, která hodnotí nejefektivnější reklamu. Společnost si na této soutěži udržuje od roku 2006 místo na předních příčkách mezi konkurenty.

Svá umístění získávala především s kampaněmi pro Microsoft s.r.o. v kategorii zboží dlouhodobé spotřeby. V roce 2006 obsadila druhé místo a v roce 2007 se dostala na místo první. O rok později získala jak zlaté, tak stříbrné ocenění a v roce 2010 se umístila na bronzové příčce. Jedinou výjimkou byl rok 2009, kdy se umístila ve dvou kategoriích. První místo opět v kategorii zboží dlouhodobé spotřeby s kampaní pro Microsoft s.r.o. a druhé místo v kategorii potravin a nápoje s kampaní pro společnost Staropramen.

Další soutěží, která však nehodnotí jen kreativitu a nápadnost kampaní, ale i jejich napojení na strategii značek, které rozvíjejí a jejich dopad na výkony a růst těchto značek. V této

soutěži se Wunderman dostává na přední příčky od roku 2007, který pro něj byl také rokem nejúspěšnějším, odnesl si pět zlatých a dvě stříbrná ocenění.

Společnost zaujímá přední místo na trhu mezi konkurencí. Jedním z jejich největších konkurentů je společnost MARK/BBDO.

## 6 PORTEROVA ANALÝZA KONKURENČNÍCH SIL

### Konkurenti v odvětví

- Počet konkurentů v odvětví reklamního průmyslu je vysoký. Můžeme je rozdělit do dvou skupin. V první jsou malé reklamní agentury, kterým společnost Wunderman není schopna konkurovat. Druhá skupina zahrnuje konkurenty na stejné úrovni jako Wunderman a jak už jsme si uvedli, na základě získaných ocenění, zaujímá Wunderman mezi svou konkurencí přední místo.

### Hrozba nově vstupujících firem

- Aby podnik mohl vůbec začít podnikat v oboru reklamy je nutností vynaložit velké investice do vývoje agentury a především k zisku klientů, což není zas tak jednoduché. Proti vstupu nových konkurentů působí také značná loajalita stávajících zákazníků. Hrozba vstupu je především u malých reklamních agentur, které společnost Wunderman není schopna konkurovat svou cenou, tudíž se nejedná o konkurenty, kterých by se měla společnost obávat.

### Hrozba substitučních služeb

- V oblasti reklamy si jednotlivé společnosti konkurují spíše kvalitou služeb než jejich cenami. Konkurenti se pak odlišují doplňkovými službami nebo odborníky v řadách zaměstnanců. Společnost Wunderman nabízí jedny z nejlepších odborníků na trhu. Firmy spolupracující s Wunderman preferují kvalitu a dopad reklamy na konečné potencionální zákazníky před cenami. Dlouhodobá spolupráce je dalším z chtěných kritérií, protože změna reklamní agentury by byla pro firmu velkým krokem do neznáma. Společnost a její klienti se navzájem znají a ví co od sebe mohou očekávat.

### Vyjednávací síla zákazníků

- Zákazníků v oblasti reklamy je mnoho a stále přibývá, což jim moc velkou vyjednávací sílu nedává, ale na druhé straně je i velký počet reklamních agentur, které si své zákazníky chtějí udržet. Vyjednávací síla zákazníků je i tak nízká až střední.

#### Vyjednávací síla dodavatelů

- Vzhledem k tomu, že v oblasti reklamy se nedá o dodavatelích moc mluvit, jako například u podniků vyrábějících produkty, je vyjednávací síla dodavatelů velmi nízká.

## 7 SWOT ANALÝZA

±

- Stálá klientela, skládající se z největších firem ve svém segmentu (Telefonica O2, Microsoft, Nokia, Ford),
- zastoupení společnosti v 57 zemích po celém světě,
- široká nabídka produktů a služeb (komplexní služby),
- dlouhodobé zkušenosti na trhu, s tím spojená dobrá pověst společnosti,
- odborníci v řadách zaměstnanců, jedni z nejlepších na trhu.

=

- Vysoké ceny služeb oproti cenám konkurence, z důvodu vyšších mzdových nákladů (kvalitní lidi je potřeba řádně odměňovat a motivovat),
- neschopnost konkurovat cenou malým, tzv. „garážovým“ reklamním agenturám,
- Wunderman není vnímán jako „kreativní“ agentura.

### Příležitosti

- Získání nových klientů,
- rozšíření a inovace nabídky produktů a služeb, zejména v oblasti internetu,
- vybudování renomé leadera trhu, který určuje směr a trend, kterým se bude reklamní průmysl vyvíjet,
- vylepšení reputace v oblasti kreativity.

### Hrozby

- Odlákání klientů konkurencí,
- snižování výdajů na reklamu ze strany stálých klientů z důvodu celosvětové hospodářské krize,
- ztráta klíčových zaměstnanců.



## 8 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Další metodou vhodnou na zjištění ekonomické prosperity a konkurenceschopnosti je finanční analýza. Budeme se zabývat vývojem absolutních a poměrových ukazatelů za období 2005 – 2009. Z dosažených výsledků budeme usuzovat, jak si společnost vede a v případě nutnosti a nesprávného hospodaření, navrhnout opatření pro zlepšení. Všechna čísla jsou uvedena v tisících.

### 8.1 Analýza rozvahy

Prvním výkazem, který bude analyzován, je rozvaha, u které se zaměřím na vertikální a horizontální analýzu jak aktiv, tak pasiv. Vstupními daty k tomuto rozboru budou účetní data společnosti Wunderman z let 2005-2009.

Tab. 1. Složení aktiv a pasiv společnosti

	2005	2006	2007	2008	2009
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>53 400</b>	<b>84 193</b>	<b>114 155</b>	<b>156 691</b>	<b>158 896</b>
Dlouhodobý majetek	992	2 619	2 547	6 155	5 166
Oběžná aktiva	52 175	81 395	110 953	148 770	152 512
Ostatní aktiva	233	179	655	1 766	1 218
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>53 400</b>	<b>84 193</b>	<b>114 155</b>	<b>156 691</b>	<b>158 896</b>
Vlastní kapitál	22 301	34 195	40 364	39 906	56 433
Cizí zdroje	31 099	49 998	70 201	111 188	95 617
Ostatní zdroje	0	0	3 608	5 597	6 846

Zdroj: Finanční výkazy společnosti Wunderman

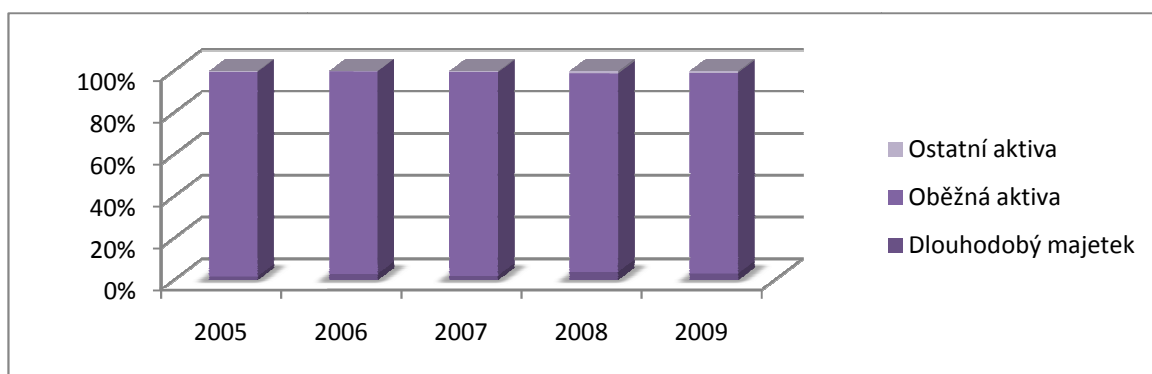
#### 8.1.1 Vertikální analýza rozvahy

Vertikální analýza se zabývá stupňovitým rozbohem složek tvořících jeden souhrnný finanční ukazatel. Ukazuje nám podíl jednotlivých položek na jejich agregovaných hodnotách.

Na obrázku 9 vidíme graf, který znázorňuje procentuální složení celkových aktiv v letech 2005-2009. Struktura aktiv informuje o tom, do čeho firma investovala kapitál. Obecně platí, že je pro firmu výnosnější investovat do dlouhodobějších aktiv, protože jimi může dosáhnout vyšší výnosnosti. Ve všech letech jsou celková aktiva z převahy tvořena oběž-

nými aktivy, v každém roce je to víc než 95 % celkových aktiv. Oběžná aktiva jsou tvořena z převážné většiny krátkodobými pohledávkami. Položka dlouhodobého majetku se nedostala ani v jednom roce nad hranici 4 %. Poslední položkou tvořící celková aktiva jsou ostatní aktiva, která tvoří jen zanedbatelnou část, u společnosti se tyto aktiva vztahují pouze k nákladům na příští období (např. leasingové splátky).

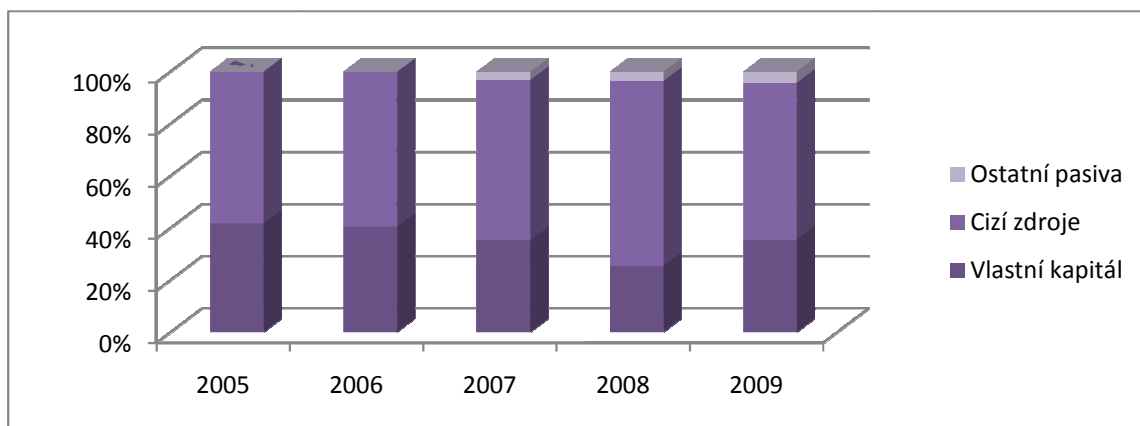
Obr. 7. Graf vertikální analýzy aktiv



Zdroj: Finanční výkazy společnosti Wunderman

Celková pasiva se skládají z vlastního kapitálu, cizích zdrojů a ostatních pasiv, jak můžeme vidět na obrázku 10. Všechny položky jsou, jako u aktiv, zkoumány jako podíl hodnoty k celkové bilanční sumě. Z grafu vyplývá, že největší část pasiv tvoří cizí zdroje ve všech letech, jejichž největší položkou jsou krátkodobé závazky (např. závazky z obchodních vztahů, závazky k zaměstnancům). Významnou položkou cizích zdrojů je, v letech 2008 a 2009, položka bankovní úvěry a vypomoci, kdy byly firmě poskytnuty úvěry znatelně větší než v minulých letech.

Obr. 8. Graf vertikální analýzy pasiv



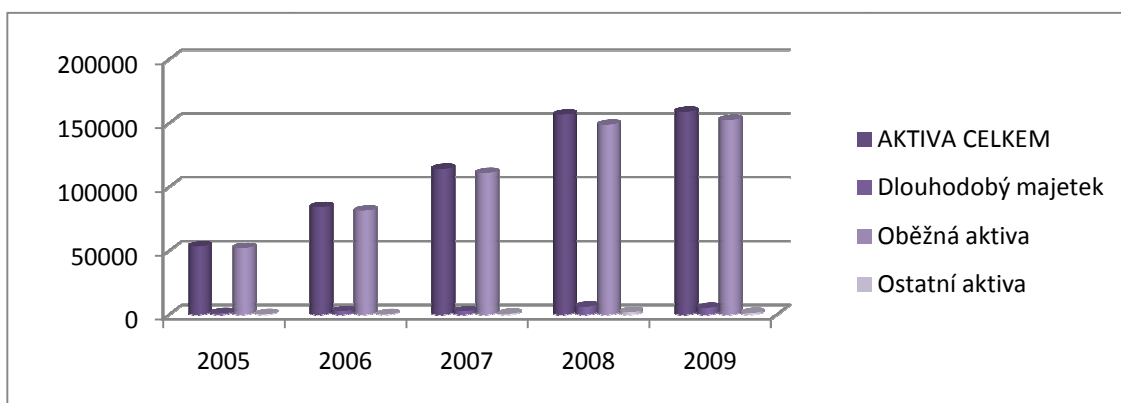
Zdroj: Finanční výkazy společnosti Wunderman

### 8.1.2 Horizontální analýza

Horizontální analýza se zabývá vedle sledování změn absolutní hodnoty vykazovaných dat v čase také jejich relativní změnou.

Aktiva se během let 200 - 2009 skoro ztrojnásobila. Důvodem je každoroční nárůst oběžných aktiv, která se v průběhu zkoumaných let také zvýšila skoro o trojnásobek, což vidíme na obrázku č.

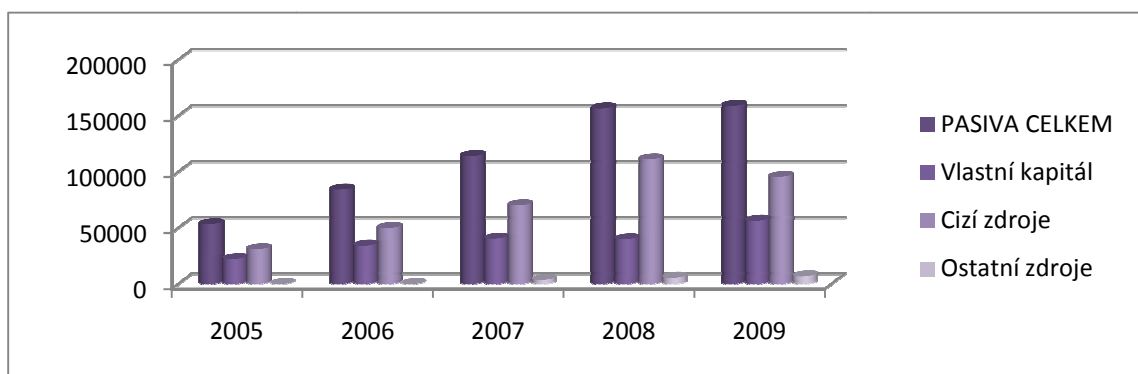
Obr. 9. Graf horizontální analýzy aktiv



Zdroj: Finanční výkazy společnosti Wunderman

V průběhu analyzovaných let se i celková pasiva zvyšují, což je zřejmé, když velikost aktiv by se měla rovnat velikosti pasiv. Jak je uvedeno ve vertikální analýze, tak nejvýznamnější položkou jsou cizí zdroje. Výše cizích zdrojů se v letech 2005 - 2008 zvyšuje a v roce 2009 je zaznamenán mírný pokles, ale jen oproti roku 2008. I přesto, že je výše cizích zdrojů v roce 2009 nižší než v roce 2008, tak celková pasiva dosahují nejvyšší hodnoty v roce 2009 díky značnému zvýšení vlastního kapitálu v tomto roce.

Obr. 10. Graf horizontální analýzy pasiv



Zdroj: Finanční výkazy společnosti Wunderman

## 8.2 Analýza poměrových ukazatelů

Tab. 2. Vybrané položky důležité k analýze poměrových ukazatelů

	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Aktiva</b>	53 400	84 193	114 155	156 691	158 896
<b>Oběžná aktiva</b>	52 175	81 395	110 854	148 699	150 085
<b>Zásoby</b>	379	86	912	0	143
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	40 582	78 689	109 048	140 931	106 940
<b>Krátkodobý fin.majetek</b>	11 214	2 620	894	7 768	43 002
<b>Vlastní kapitál</b>	22 301	34 195	40 346	39 906	56 433
<b>Cizí zdroje</b>	31 099	49 998	70 201	111 188	95 617
<b>Tržby</b>	140 482	174 948	214 623	262 918	256 654
<b>Denní tržby</b>	390	487	596	730	713
<b>Zisk</b>	8 626	11 894	6 151	-440	16 527
<b>Provozní zisk</b>	12 731	16 116	9 335	-194	25 600

Zdroj: Finanční výkazy společnosti Wunderman

### 8.2.1 Ukazatele likvidity

Likvidita je důležitým ukazatelem, protože jen dostatečně likvidní podnik je schopen do-  
stát svým závazkům.

Tab. 3. Výsledky ukazatelů likvidity

	2005	2006	2007	2008	2009
běžná likvidita	1,706	1,628	1,652	2,012	3,641
rychlá likvidita	1,695	1,626	1,638	2,012	3,637
okamžitá likvidita	0,367	0,052	0,013	0,105	1,043

Zdroj: Vlastní výpočty na základě finančních výkazů společnosti

Běžná likvidita porovnává oběžná aktiva ku krátkodobým závazkům. Optimální hodnotu udává literatura jako hodnotu vyšší jak 1,5, čím vyšší hodnoty je u běžné likvidity dosaže-  
no tím lépe pokrývají běžná aktiva krátkodobé závazky. Z tabulky vidíme, že minimální

hodnota byla překonána ve všech letech. Společnost Wunderman dosáhla ve všech letech přijatelné hodnoty s tím, že od roku 2007 se situace jen zlepšuje.

Rychlá likvidita lépe vystihuje okamžitou platební schopnost poměrem oběžných aktiv (bez zásob) a krátkodobých závazků. Prahem je hodnota 1 a podle výsledků v tabulce můžeme říct, že vypočítané hodnoty nespady pod tuto hranici ani v jednom z počítaných let. Ve všech letech je vypočítaná hodnota skoro totožná s výsledky běžné likvidity, a to z důvodu, že společnost si udržuje jen minimální zásoby.

Okamžitá likvidita dává do poměru krátkodobý finanční majetek a krátkodobé závazky. Dle literatury se uvažuje minimální hodnota 0,2 a z tabulky vyplývá, že okamžitá likvidita společnosti byla zajištěna jen v letech 2005 a 2009. Důvodem je malé množství krátkodobého finančního majetku v ostatních letech, především na účtech v bankách.

### 8.2.2 Ukazatele rentability

Poměrují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů podniku, jichž bylo užito k jeho dosažení. Vypočítané hodnoty násobíme 100 a vyjadřujeme v %. Pouze v roce 2008 pozorujeme záporné hodnoty, důvodem je ztráta, kterou společnost v tomto roce vykázala.

Tab. 4. Výsledky ukazatelů rentability

	2005	2006	2007	2008	2009
ROE	38,7%	34,8%	15,2%	-1,1%	29,3%
ROA	23,8%	19,1%	8,2%	-0,1%	16,1%
ROS	6,1%	6,8%	2,9%	-0,2%	6,4%

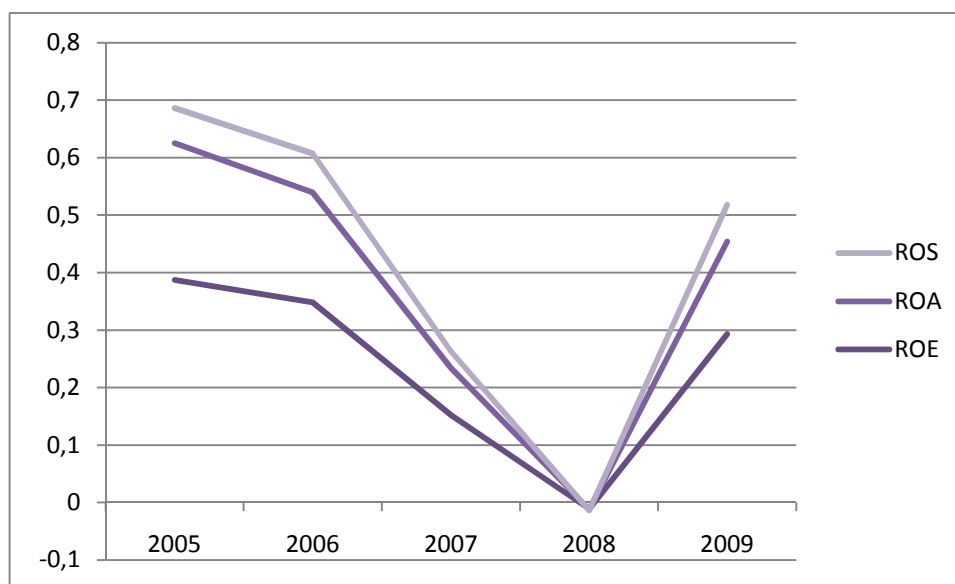
Zdroj: Vlastní výpočty na základě finančních výkazů společnosti

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) dosáhla nejvyšší hodnoty v roce 2005, a to 38,7 %. I přesto, že hodnota čistého zisku není v roce 2005 nejvyšší, je poměr čistého zisku a vlastního kapitálu nejpříznivější.

Rentabilita aktiv (ROA) dosahuje nejvyšších hodnot stejně jako ROE v roce 2005, a to 23,8 % oproti roku 2007, kdy je hodnota ROA jen 8 %. Rentabilita aktiv porovnává provozní zisk a celková aktiva a důvodem tak nízké hodnoty v roce 2008 je, že zatímco celková aktiva rok od roku rostou, tak provozní zisk byl v roce 2007 nejnižší.

Posledním zkoumaným ukazatelem rentability je rentabilita tržeb (ROS), který poměruje čistý zisk a tržby. Přesto, že se tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v průběhu let 2005 až 2008 zvyšují, v roce 2009 je zaznamenán mírný pokles (oproti roku 2008), tak tempo vývoje čistého zisku je lehce kolísavé. V letech 2005, 2006 a 2009 čistý zisk roste úměrně k tržbám, proto je tato hodnota v těchto letech skoro stejná, okolo 6 - 7 %, zatímco v roce 2007 je zaznamenán pokles čistého zisku, tudíž je v tomto roce rentabilita tržeb jen 3 %.

Obr. 11. Graf vývoje jednotlivých ukazatelů rentability



Zdroj: Tabulka výpočtů č. 4

### 8.2.3 Ukazatele zadluženosti

Udává vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku a měří rozsah, v jakém podnik používá k financování dluhy.

Tab. 5. Výsledky ukazatelů zadluženosti

	2005	2006	2007	2008	2009
Zadluženost	58%	59%	61%	71%	60%
Koeficient samofin.	42%	41%	35%	25%	23%

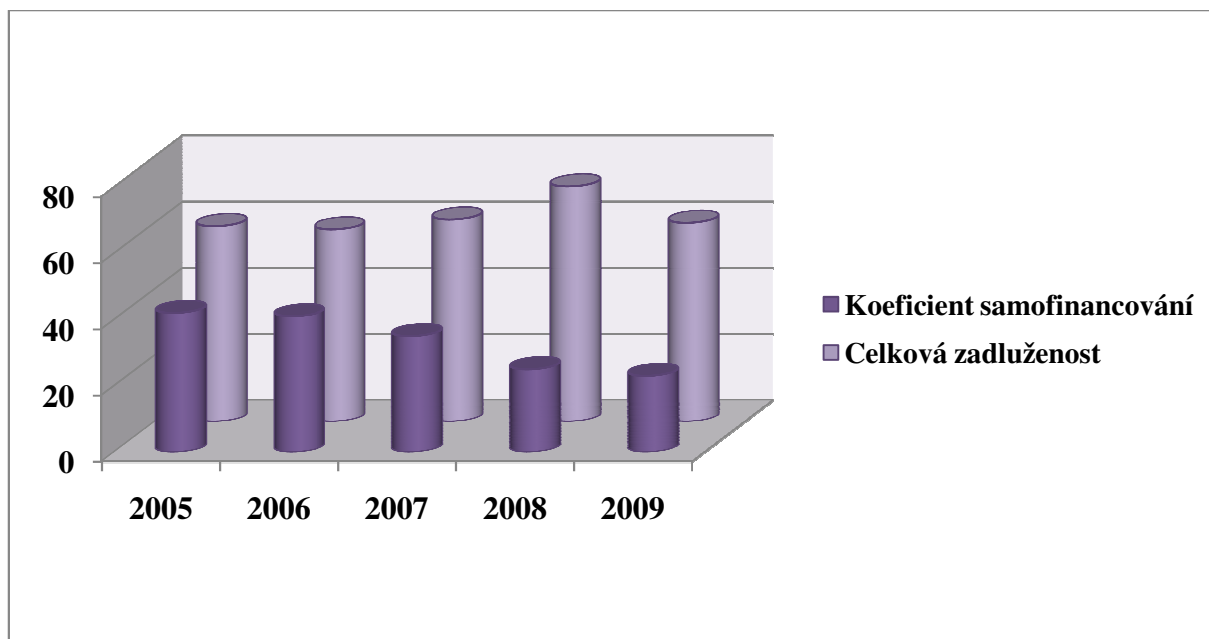
Zdroj: Vlastní výpočty na základě finančních výkazů společnosti

Z tabulky vidíme, že rozdíly celkové zadluženosti podniku v jednotlivých letech jsou minimální až na rok 2008, kdy je zadluženost 71 %, tedy největší z hodnocených období. Společnost si v letech 2008 a 2009 vzala vysoký úvěr, ale v roce 2008 dosahují cizí zdroje nejvyšší hodnoty za všechny počítané roky. V roce 2009 jsou krátkodobé závazky (položka cizích zdrojů) jedny z nejnižších, proto se zadluženost dostala k průměrné hodnotě 60 %. Z tabulky můžeme říci, že společnost dává přednost financování aktiv cizím kapitálem před financováním kapitálem vlastním. Celková zadluženost je vysoká.

U koeficientu samofinancování je zřejmé, že z původních 42 % v roce 2005 klesla schopnost krýt svůj majetek vlastním jměním až na 23 % v roce 2009. K tomu je zapotřebí mít k dispozici dostatek cizích zdrojů.



Obr. 12. Graf celkové zadluženost a samofinancování společnosti



Zdroj: Tabulka výpočtů č. 5

#### 8.2.4 Ukazatele aktivity

Tab. 6. Výsledky ukazatelů aktivity

	2005	2006	2007	2008	2009
Obrat aktiv	2,631	2,078	1,88	1,678	1,615
Doba obratu zásob	0,972	0,177	1,530	0	0,201
Doba inkasa pohl.	104,056	161,579	183,027	193,056	149,986
Doba splat. závaz.	78,374	102,665	112,609	101,263	57,820

Zdroj: Vlastní výpočty na základě finančních výkazů společnosti

Pokud hodnotíme společnost Wunderman z hlediska efektivního využívání svých aktiv, je třeba konstatovat, že obrat celkových aktiv je ve všech analyzovaných letech nad požadovanou minimální hodnotou 1. Literatura udává rozmezí 1,6 – 3. Obrat aktiv nám říká kolik je společnost ročně schopna vygenerovat prostředků ze zdrojů, které má k dispozici. Udá-

vá, kolik korun tržeb připadá na jednu korunu našich aktiv. Z výsledků v tabulce pozorujeme nejefektivnější využití svých aktiv v roce 2005 a postupně se tato hodnota snižuje až po nejnižší v roce 2009, ale neklesla pod hodnotu doporučeného minima.

Doba obratu zásob nám udává počet dnů, kdy jsou zásoby vázány ve společnosti. Čím je tato hodnota nižší, tím efektivněji je společnost schopna řídit svůj sklad. Z tabulky vidíme, že ani v jednom roce není dosahováno vysokých hodnot, hodnoty jsou ve všech letech přijatelné, což je dáno především tím, že společnost nedisponuje velkým množstvím zásob a v roce 2008 neměla zásoby žádné.

Doba inkasa pohledávek nám ve skutečnosti říká, jak dlouhá je průměrná splatnost pohledávek, respektive, kolik dní poskytuje společnost bezúročný dodavatelský úvěr svým zákazníkům. Ve všech letech vidíme poměrně vysoké hodnoty tohoto ukazatele.

Doba splatnosti závazků udává, za kolik dní v průměru hradíme své závazky. U tohoto ukazatele je žádoucí rovnováha s DIP, pokud možno, aby DSZ byla delší, což nevykazuje ani jedno zkoumané období. Společnost by měla pozměnit své platební podmínky, aby byla DIP kratší než DSZ.

## 9 SHRNU TÍ A DOPORU ČENÍ

Na základě předchozích analýz a zjištěných výsledků a informací můžeme říct, že společnost se nachází v relativně dobré situaci. Z Porterovy analýzy konkurenčních sil je jasné vidět, že na trhu existují již zavedené reklamní agentury se svými stálými klienty, kteří jsou velice citliví na kvalitu služeb, za kterou si jsou ochotni připlatit a v další spolupráci budou preferovat již osvědčené partnery. Pokud si chce společnost udržet svou konkurenceschopnost, musí se soustředit především na spolupráci se svými stávajícími klienty a poskytovat jim vysoce kvalitní služby, aby uspokojila jejich potřeby. Společnost by se měla ubírat směrem, aby mohla svým klientům nabízet vždy něco navíc oproti ostatním konkurentům.

Ve SWOT analýze se porovnávají silné a slabé stránky společnosti a dále její příležitosti a hrozby. Ze SWOT analýzy je jasné, že klíčovým faktorem společnosti jsou její zaměstnanci, kteří jsou jedni z nejlepších odborníků na trhu v oblasti reklamy, což ovlivňuje náklady na jejich mzdy a také motivaci, které jsou o to vyšší, tím pádem nemůže Wunderman konkurovat malým reklamním agenturám. Cílem společnosti však není konkurovat malým agenturám, ale dostat se do čela reklamního průmyslu. Společnost by se tedy měla zaměřit na udržení svých zaměstnanců, kteří jsou důležitým zdrojem úspěšnosti společnosti, a to pomocí odměn a motivací. Významnou hrozbou je odlákání stálých klientů konkurenčními společnostmi, nebo odchod klientů z důvodu neochoty investovat do reklamy jako doposud. Proti tomu se společnost může postavit jen tím, že se bude snažit být jednou z nejlepších na trhu a jak už je uvedeno, tak nabízet stále něco navíc.

Z výsledků poměrových ukazatelů finanční analýzy společnosti je zřejmé, že společnost vykazuje zisk a tím pádem je konkurenceschopná. Ukazatele likvidity jsou ve všech letech žádoucí, důvodem je především u likvidity druhého stupně to, že zásoby ve společnosti jsou minimální, dokonce v roce 2008 společnost nedisponuje žádnými zásobami. Společnost je schopna uspokojit své věřitele protože oběžná aktiva pokrývají veškeré krátkodobé pohledávky v průměru 2,66krát. Ukazatele rentability lze zhodnotit také pozitivně až na rok 2008, kdy se dostal čistý zisk do záporných hodnot. Zadluženost společnosti je poměrně vysoká ve všech zkoumaných letech. Nejvyšší zadluženosti společnost dosáhla v roce 2008, a to 71 %. Společnost dává přednost financování aktiv cizími zdroji, před financováním vlastním kapitálem. I když v ostatních letech je celková zadluženost okolo 60%, je pro společnost poměrně vysoká. Zde by bylo žádoucí, aby společnost dávala přednost využí-

vání dlouhodobých cizích zdrojů před krátkodobými závazky. I když je firma zadlužená, své závazky si dokáže uhradit, protože její výdělková schopnost neustále roste. Posledními hodnocenými ukazateli jsou ukazatele aktivity. Jedná se o společnost, která nevyrobí, ale nabízí své služby, tím pádem disponuje jen malým množstvím zásob, což vede k vysoké rychlosti obratu aktiv a velmi nízké době obratu zásob. Doba inkasa pohledávek je ve všech letech mnohem vyšší než doba splatnosti závazků, což je nežádoucí. Doba splatnosti pohledávek by měla být nižší než doba inkasa pohledávek. Společnost by měla pozměnit své platební podmínky, např. neposkytovat slevy nebo splátkové kalendáře, aby dosáhla doba inkasa pohledávek nižší hodnoty než doba splatnosti závazků.

Myslím si, že postavení společnosti na trhu je z hlediska konkurence velmi dobré a na vysokém stupni. I když má mnoho konkurentů je schopna si zajistit zakázky a udržet svou klientelu, i přes vyšší cenu svých služeb. Společnost by měla brát v úvahu velké množství konkurentů, a proto bych doporučila, aby stále motivovala své zaměstnance a pokud možno nabízela oproti ostatním agenturám vždy něco navíc, co jí dá konkurenční výhodu, aby své služby a produkty neustále inovovala, prezentovala a zviditelňovala.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo zhodnotit ekonomickou prosperitu a konkurenceschopnost společnosti Wunderman. Při zpracování bakalářské práce jsem vycházela z teoretických poznatků získaných studiem literatury a na internetu a informacích získaných od společnosti.

Pro zhodnocení situace firmy jsem si vybrala dvě kvalitativní metody – Porterova analýza konkurenčních sil a SWOT analýza a jednu metodu kvantitativní, a to finanční analýzu.

Nejprve jsem se zaměřila na teoretické pojednání k problematice a vysvětlení důležitých pojmů a teoretickému popisu jednotlivých analýz, poté na praktické využití těchto analýz aplikací na společnost Wunderman. V praktické části jsem stručně představila společnost, jaká je její historie, jaké nabízí služby a produkty, jaká je její konkurenční strategie a její postavení na trhu mezi konkurenty na základě ocenění získaných na soutěžích v oblasti reklamy. Postavení společnosti na trhu určuje i Porterova teorie konkurenčních sil, kde jsem analyzovala pět konkurenčních sil, které na společnost působí a SWOT analýza, která nám stejně jako Porterova analýza udává příčiny, jak na tom společnost je.

Pro zhodnocení situace podniku jsem vybrala finanční analýzu, do jejíhož výsledku se konkurenceschopnost společnosti přirozeně promítá. Ve finanční analýze jsem vertikálně a horizontálně zanalyzovala rozvahu společnosti a poté se zaměřila na poměrové ukazatele finanční analýzy, které jsem na základě výsledků hodnotila, zejména z hlediska pro danou společnost. Hodnoty poměrových ukazatelů jsou uspokojivé a sledovaná společnost je konkurenceschopná.

Celkové zhodnocení situace firmy a návrhy na opatření jsou uvedena v poslední kapitole.

Při zpracování této bakalářské práce jsem načerpala velké množství nových informací, získala zajímavé zkušenosti a další znalosti. Věřím, že bylo naplněno vytyčeného cíle práce a mnou stanovená opatření by mohla v budoucnu najít své místo v plánování firmy a přispět k jejímu následnému rozvoji.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] *KONKURENCE – TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ ASPEKTY* : Sborník příspěvků z pracovní konference s mezinárodní účastí. [online]. První. Jihlava : Vysoká škola polytechnická Jihlava, 29.-30. ledna 2009 [cit. 2011-05-09]. Dostupné z WWW: <[http://www.vspj.cz/konkurence2009/sbornik\\_konkurence\\_2009.pdf](http://www.vspj.cz/konkurence2009/sbornik_konkurence_2009.pdf)>. ISBN 978-80-87035-23-8.
- [2] *Prosperita* [online]. c2011 [cit. 2011-05-09]. Koučink firem. Dostupné z WWW: <<http://www.koucinkfirem.eu/prosperita.html>>.
- [3] *Slovník cizích slov - on-line hledání* [online]. 2005-2006 [cit. 2011-05-09]. ABZ.cz: slovník cizích slov - on-line hledání . Dostupné z WWW: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>>.
- [4] *Obchodní zákoník*. [online]. c1998-2011 [cit. 2011-05-09]. Business center.cz Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>>.
- [5] FUCHS, Kamil; TULEJA, Pavel . *Základy ekonomie*. První. Praha : EKOPRESS, 2003. 347 s. ISBN 80-86119-74-2.
- [6] BLAŽEK , Ladislav a kolektiv. *Konkurenční schopnost podniků : Analýza faktorů hospodářské úspěšnosti*. 1. vydání. Masarykova univerzita Brno : EXPODATA-DIDIOT spol. s. r. o, 2008. 211 s. ISBN 978-80-210-4734-1.
- [7] MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada Publishing, 2005. 200s. ISBN 80-247-1277-6.
- [8] BLAŽEK, L. Výzkum konkurenceschopnosti podniků: aplikace stakeholderského principu. In *Vývojové tendence podniků, Svazek 1*. Brno: Masarykova Univerzita v Brně, 2005. ISBN 80-210-3847-0.
- [9] SOUČEK, Zdeněk; MAREK, Jiří . *Strategie úspěšného podniku : Systém strategického řízení*. Ostrava : MONTANEX a. s., 1988. 180 s.
- [10] OPLETAL, Petr. Podniková strategie a Balanced Scorecard. *SystemOnLine* [online]. 10/2002, 10, [cit. 2011-05-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/clanky/podnikova-strategie-a-balanced-scorecard.htm>>. ISSN 1802-615X.
- [11] PORTER E., Michael. *Konkurenční strategie*. Praha : Victoria Publishinhg a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-8565-11-2.

- [12] *Analýza konkurence, jejích úspěšných a neúspěšných kroků, jejího potenciálu* [online]. c2008 [cit. 2011-05-09]. SyNext. Dostupné z WWW: <http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>
- [13] *SWOT analýza* [online]. c2005-2009 [cit. 2011-05-09]. Středoevropské centrum pro finance a management. Dostupné z WWW: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=SWOT+analyza&IdPojPass=59>>.
- [14] *Veřejné služby Informačního systému* [online]. [cit. 2011-05-09]. Informační systém VŠFS. Dostupné z WWW: <<http://is.vsfs.cz/>>.
- [15] PAVELKOVÁ, Drahomíra; KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha : LINDE s.r.o., 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
- [16] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Vecheta. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [17] FREIBERG, František; ZRALÝ, Martin. *Ekonomika podniku*. první. Praha : Vydavatelství ČVUT, 2003. Finanční analýza, s. 106. ISBN 80-01-02812-7.
- [18] KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří. *Finanční analýza - krok za krokem*. Marcela Palíšková. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- [19] SYNEK, Miroslav. *Manažerská ekonomika*. třetí. Praha : Grada Publishing a.s., 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.
- [20] BALUNOVÁ, Eliška. *Ekonomická analýza podniku*. Brno, 2010. 67 s. Bakalářská práce. Masarykova univerzita.
- [21] HOUŠKA, Petr. *Ekonomická analýza podniku*. Brno, 2009. 85 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Hybné síly konkurence v odvětví .....</i>	15
<i>Obr. 2. Tři obecné strategie .....</i>	20
<i>Obr. 3. Schéma finanční analýzy .....</i>	23
<i>Obr. 4. Společnosti v holdingu WPP .....</i>	29
<i>Obr. 5. Služby nabízené společnostmi .....</i>	31
<i>Obr. 6. Klienti Wunderman.....</i>	32
<i>Obr. 7. Graf vertikální analýzy aktiv .....</i>	40
<i>Obr. 8. Graf vertikální analýzy pasiv .....</i>	41
<i>Obr. 9. Graf horizontální analýzy aktiv .....</i>	41
<i>Obr. 10. Graf horizontální analýzy pasiv .....</i>	42
<i>Obr. 11. Graf vývoje jednotlivých ukazatelů rentability.....</i>	45
<i>Obr. 12. Graf celkové zadluženost a samofinancování společnosti .....</i>	47



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Složení aktiv a pasiv společnosti .....</i>	39
<i>Tab. 2. Vybrané položky důležité k počítání poměrových ukazatelů .....</i>	43
<i>Tab. 3. Výsledky ukazatelů likvidity. ....</i>	43
<i>Tab. 4. Výsledky ukazatelů rentability. ....</i>	44
<i>Tab. 5. Výsledky ukazatelů zadluženosti .....</i>	45
<i>Tab. 6. Výsledky ukazatelů aktivity. ....</i>	47

## SEZNAM PŘÍLOH

- PI Tabulka SWOT analýzy
- PII Rozvaha společnosti Wunderman
- PIII Výkaz zisku a ztrát společnosti

## PŘÍLOHA P I: TABULKA SWOT ANALÝZY

<b>Základní faktory ovlivňující silné stránky podniku jsou například:</b>	<b>Příklady slabých stránek podniku jsou:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• unikátní nebo jinak odlišné produkty a služby,</li> <li>• jedinečné know-how, good will, patenty, technologie, obchodní značka, reputace,</li> <li>• výrobní procesy a postupy poskytující konkurenční výhodu,</li> <li>• nákladová výhoda (vyplývající například z efektivních dodavatelských procesů, just-in-time, apod.),</li> <li>• speciální marketingové analýzy,</li> <li>• exkluzivní přístup k informačním zdrojům,</li> <li>• umístění podniku,</li> <li>• finanční síla a zdraví firmy,</li> <li>• míra její diverzifikace či naopak specializace.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatečná diferenciací produktů a služeb v závislosti na konkurenci,</li> <li>• špatná kvalita produktů a služeb,</li> <li>• vysoké náklady, nízká produktivita, nedostatečná efektivita a výkonnost výroby,</li> <li>• slabá reputace a obchodní značka,</li> <li>• neodpovídající marketingová strategie a customer relationship management (CRM),</li> <li>• omezený přístup k distribučním kanálům.</li> </ul>
<b>Příležitosti je možné definovat podle oboru podnikání různě, například:</b>	<b>Neméně důležitou složkou SWOT analýzy jsou hrozby podniku, které mohou zahrnovat například:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozvoj a využití nových trhů a mezinárodní expanze (Čína),</li> <li>• rozvoj a využití nových distribučních cest (internet),</li> <li>• oslovení nových zákaznických segmentů,</li> <li>• odstranění mezinárodních obchodních bariér (například otevření trhu v Iráku),</li> <li>• vývoj nových produktů a odvětví (iPod, MP3 přehrávače),</li> <li>• strategické aliance, fúze, akvizice, joint venture, venture capital, strategické partnerství,</li> <li>• outsourcing podnikových procesů (outsourcing účetnictví, lidských zdrojů, atd.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurence na trhu,</li> <li>• změna či fáze životního cyklu výrobku, služby nebo odvětví (mechanické pokladny jsou v dnešní době nahrazeny elektronickými, a proto se už téměř ani nevyrábí),</li> <li>• cenové strategie a války (například odvětví leteckých společností),</li> <li>• příchod konkurence na trh s novým řešením, produktem nebo službou,</li> <li>• regulace trhu (znárodnění),</li> <li>• tržní bariéry (zavedení cla, zvýšení daní).</li> </ul>

## PŘÍLOHA P II: ROZVAHA SPOLEČNOSTI WUNDERMAN

	2005 - v tis. Kč	2006 - v tis. Kč	2007 - v tis. Kč	2008 - v tis. Kč	2009 - v tis. Kč
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>53 400</b>	<b>84 193</b>	<b>114 155</b>	<b>156 691</b>	<b>158 896</b>
Dlouhodobý majetek	992	2 619	2 547	6 155	5 166
Dlouhodobý nehmotný majetek	120	71	325	175	66
Software	120	71	325	175	66
Dlouhodobý hmotný majetek	872	1 548	2 222	5 980	5 100
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	872	1 471	2 161	4 428	3 598
Jiný dlouhodobý hmotný majetek		77	61	1 552	1 502
Dlouhodobý finanční majetek		1 000			
Jiný dlouhodobý finanční majetek		1 000			
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>52 175</b>	<b>81 395</b>	<b>110 953</b>	<b>148 770</b>	<b>152 512</b>
Zásoby	379	86	912		143
Nedokončená výroba a polotovary	379	86	912		143
Dlouhodobé pohledávky			99	71	2 427
Dlouhodobé zálohy					2 380
Odložená daňová pohledávka			99	71	47
Krátkodobé pohledávky	40 582	78 689	109 048	140 931	106 940
Pohledávky z obchodních vztahů	40 506	78 542	107 041	131 128	99 739
Stát - daňové pohledávky			886	4 186	3 368
Krátkodobé poskytnuté zálohy	75	117	1 086	2 812	1 108
Dohadné účty aktivní				2 771	2 695
Jiné pohledávky	1	30	35	34	30
Krátkodobý finanční majetek	11 214	2 620	894	7 768	43 002
Peníze	373	350	286	367	198
Účty v bankách	10 841	2 270	608	7 401	42 804
Časové rozlišení	233	179	655	1 766	1 218
Náklady příštích období	233	179	655	1 766	1 218
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>53 400</b>	<b>84 193</b>	<b>114 155</b>	<b>156 691</b>	<b>158 896</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>22 301</b>	<b>34 195</b>	<b>40 346</b>	<b>39 906</b>	<b>56 433</b>
Základní kapitál	100	100	100	100	100
Základní kapitál	100	100	100	100	100
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	10	10	10	10	10
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	10	10	10	10	10
Výsledek hospodaření minulých let	13 565	22 191	34 085	40 236	39 796
Nerozdělený zisk minulých let	13 565	22 191	34 085	40 236	39 796
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	8 626	11 894	6 151	-440	16 527
<b>Cizí zdroje</b>	<b>31 099</b>	<b>49 998</b>	<b>70 201</b>	<b>111 188</b>	<b>95 617</b>
Rezervy	533		469	355	246
Ostatní rezervy	533		469	355	246
Krátkodobé závazky	30 566	49 998	67 115	73 992	41 226
Závazky z obchodních vztahů	14 610	32 352	50 120	58 762	33 045
Závazky - oládající a řídicí osoba	4000				
Závazky k zaměstnancům	1 452	1 523	1 849	2 314	1 851
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	518	802	1 108	810	929
Stát - daňové závazky a dotace	6 107	7 043	6 627	6 955	3 251
Krátkodobé přijaté zálohy	4		243	10	22
Dohadné účty pasivní	3 817	8 194	7 136	5 071	2 128
Jiné závazky	58	84	32		
Bankovní úvěry a výpomoci			2 617	36 911	54 145
Krátkodobé bankovní úvěry			2 617	36 911	54 145
Časové rozlišení			3 608	5 597	6 846
Výdaje příštích období			276		
Výnosy příštích období			3 332	5 597	6 846

### P III: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT SPOLEČNOSTI

	2005 - v tis. Kč	2006 - v tis. Kč	2007 - v tis. Kč	2008 - v tis. Kč	2009 - v tis. Kč
Výkony	140 426	174 656	215 448	262 006	256 797
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	140 482	174 948	214 623	262 918	256 654
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-56	-292	825	-912	143
Výkonová spotřeba	106 790	131 442	103 676	318 567	193 021
Spotřeba materiálu a energie	1 898	2 232	2 941	2 153	2 646
Služby	104 892	129 210	160 735	216 414	190 375
Přidaná hodnota	33 636	43 214	51 772	43 439	63 776
Osobní náklady	19 518	27 509	39 233	42 311	35 292
Mzdové náklady	12 728	18 685	26 867	32 438	27 418
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	2 280	2 200	3 000		
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 452	6 530	9 335	9 873	7 874
Sociální náklady	58	94	31		
Daně a poplatky	66	24	10	5	25
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 232	847	1 659	2 233	2 320
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	82	696	140	3	
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	82	696	140	3	
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu		193	1		
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		193	1		
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-1 105	-280	1 073	-1 850	-389
Ostatní provozní výnosy	692	1 001	30	77	99
Ostatní provozní náklady	1 968	502	611	1 014	1 027
Provozní výsledek hospodaření	12 731	16 116	9 355	-194	25 600
Výnosové úroky	13	41	43	28	65
Nákladové úroky	111		32	566	822
Ostatní finanční výnosy	224	193	24	1 408	725
Ostatní finanční náklady	441	163	180	655	4 124
Finanční výsledek hospodaření	315	71	145	215	4 156
Daň z příjmů za běžnou činnost	3 790	4 293	3 059	461	4 917
- splatná	3 790	4 293	3 158	433	4 893
- odložená			-99	28	24
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	8 626	11 894	6 151	-440	16 527
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	8 626	11 894	6 151	-440	16 527
Výsledek hospodaření před zdaněním	12 416	16 187	9 210	21	21 444