

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku

Bc. Lenka Navrátilová

Diplomová práce

2013

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Navrátilová**
Osobní číslo: **E11519**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**


Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Situační analýza podniku, hodnocení konkurenceschopnosti podniku vybranými metodami, návrhy k optimalizaci.

- Stanovení cíle práce
- Základní pojmy konkurenceschopnosti
- Metody hodnocení konkurenceschopnosti podniku
- Charakteristika vybrané společnosti
- Hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku
- Zhodnocení, návrhy
- Formulování závěrů

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

- KOŽENÁ, M.: Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.
MIKOLÁŠ, Z.: Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A.: Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
PORTER, M. E.: Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-02-925360-8.
TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. 240s. ISBN 978-80-7400-098-0.
WAGNER, J.: Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: GRADA, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí diplomové práce: 
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 4. července 2012
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2013

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 17. 4. 2013

Lenka Navrátilová

Poděkování

Touto cestou bych velmi ráda poděkovala společnosti TNM PRINT, s. r. o. za poskytnutí materiálu, informací a odborných rad k vypracování diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat paní doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za vedení mé diplomové práce a za cenné rady a připomínky při zpracování této práce.

Na závěr bych chtěla poděkovat mým rodičům za jejich trpělivost a podporu po celou dobu mého studia.

NÁZEV

Hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku

ANOTACE

Tato práce se zabývá hodnocením konkurenceschopnosti společnosti TNM PRINT, s. r. o. Úvodní kapitola definuje základní pojmy konkurenceschopnosti. Druhá kapitola popisuje metody hodnocení konkurenceschopnosti. Ve třetí části je představena společnost TNM PRINT, s. r. o. Ve čtvrté a páté kapitole je provedeno hodnocení analýzy konkurenční schopnosti podniku a to pomocí Porterova modelu konkurenčních sil a benchmarkingu. Na závěr je uvedeno souhrnné zhodnocení a návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, Porterův model konkurenčních sil, Benchmarking, TNM PRINT, s. r. o.

TITLE

Evaluating of the competitiveness of chosen company

ANNOTATION

This thesis concerns with the evaluation of the competitiveness of company TNM PRINT, Ltd. The introductory chapter defines the basic concepts of competitiveness. The second chapter describes methods of evaluation competitiveness. The third part is introduced by TNM PRINT, Ltd. In the fourth and fifth chapter is done the evaluating of the competitive analysis of the company by using Porter's competitive forces model and benchmarking. The conclusion provides a summary evaluation and proposals for increasing competitiveness.

KEYWORDS

competitiveness, competitive advantage, Porter's five Forces Analysis, Benchmarking, TNM PRINT, Ltd.

Seznam zkratek

a. s.	akciová společnost
BSC	Balanced Scorecard
ČR	Česká republika
DTP	Desktop Publishing
EAT	zisk po zdanění a odečtení úroků
EBIT	zisk před zdaněním a odečtením úroků
EN	European Standard
ISO	Internationalization Organization for Standardization
IT	informační technologie
s. r. o.	společnost s ručením omezeným

Obsah

ÚVOD	10
1 ZÁKLADNÍ POJMY KONKURENCESCHOPNOSTI	12
1.1 Konkurence	12
1.2 Konkurenceschopnost	13
1.3 Konkurenční výhoda	15
1.4 Konkurenční strategie	16
2 METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI	20
2.1 Benchmarking	20
2.1.1 Členění benchmarkingu	21
2.1.2 Fáze benchmarkingu	23
2.1.2.1 Plánování	25
2.1.2.2 Analýza	26
2.1.2.3 Integrace	26
2.1.2.4 Realizace	27
2.1.3 Český benchmarkingový index	27
2.2 Porterův model konkurenčních sil	28
2.2.1 Konkurence v odvětví	29
2.2.2 Hrozba nově vstupujících firem	29
2.2.3 Hrozba substitutů	30
2.2.4 Vyjednávací síla odběratelů	30
2.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů	31
2.3 Balanced Scorecard	31
2.3.1 Finanční perspektiva	33
2.3.2 Zákaznická perspektiva	33
2.3.3 Perspektiva interních procesů	34
2.3.4 Perspektiva učení se a růstu	34
2.4 SWOT analýza	34
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI TNM PRINT, S. R. O.	36
3.1 Základní údaje o společnosti	36
3.2 Historie společnosti	38
3.3 Organizační struktura a zaměstnanci	39
4 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL TNM PRINT, S. R. O.	41

4.1	Konkurence v odvětví.....	41
4.2	Hrozba nově vstupujících firem.....	44
4.3	Hrozba substitutů	45
4.4	Vyjednávací síla odběratelů.....	46
4.5	Vyjednávací síla dodavatelů	48
5	BENCHMARKING TNM PRINT, S. R. O.	51
5.1	Identifikace objektu benchmarkingu.....	51
5.2	Identifikace partnera pro benchmarking	54
5.3	Výběr metody sběru dat a sběr dat.....	55
5.4	Vyhodnocení dat	55
5.4.1	Ukazatele z finanční analýzy	55
5.4.2	Ostatní ukazatele.....	69
5.5	Definování budoucí úrovně výkonnosti.....	81
6	SOUHRNNÉ ZHODNOCENÍ A NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU.....	86
	ZÁVĚR	89
	POUŽITÁ LITERATURA	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	93
	SEZNAM TABULEK	95
	SEZNAM PŘÍLOH	96

ÚVOD

V současné době je pro jakýkoliv podnik velmi těžké udržet si svou pozici na trhu, natož ji ještě posilovat. Je důležité, aby podnik identifikoval oblasti, kde je lepší než jeho konkurence a tyto oblasti dále udržoval či ještě vylepšil. K tomu je však zapotřebí znát konkurenční síly, jež na podnik působí. V neposlední řadě pak identifikovat své konkurenty, kteří jeho pozici na trhu mohou ohrozit. S tím souvisí často skloňovaný pojem konkurenceschopnost, která je základní podmínkou úspěšného podniku. Právě konkurenceschopností se tato diplomová práce zabývá, konkrétně hodnocení konkurenční schopnosti společnosti TNM PRINT, s. r. o.

Cílem této diplomové práce je provést zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti TNM PRINT, s. r. o. dvěma metodami, a to Porterovým modelem konkurenčních sil a benchmarkingem, dále shrnout získané poznatky a předložit návrhy ke zvýšení konkurenceschopnosti.

V první kapitole jsou podrobněji vysvětleny základní pojmy týkající se konkurenceschopnosti. Nejdříve je popsán výraz konkurence a její chápání z různých hledisek. Poté se práce zabývá vysvětlením, co si vůbec představit pod termínem konkurenceschopnost. Dále tato kapitola obsahuje objasnění pojmů konkurenční výhoda a konkurenční strategie, která je rozdělena z různých pohledů chápání.

Druhá část se věnuje základním metodám, které slouží k hodnocení konkurenceschopnosti. Jako první se vysvětluje benchmarking, který je založen na neustálém srovnávání podniku s jinými společnostmi. Dále se práce zabývá Porterovým modelem konkurenčních sil, který definuje 5 sil působících v odvětví. Jako další jsou popsány metody Balanced Scorecard a SWOT analýza.

Třetí kapitolou již začíná praktická část této diplomové práce. Je zde představena společnost TNM PRINT, s. r. o., jejíž konkurenceschopnost se bude v této práci hodnotit. Tato část obsahuje základní údaje o společnosti, předmět podnikání, organizační strukturu a její historii. Dále je zde pak zařazen vývoj počtu zaměstnanců a vývoj tržeb společnosti za období 2007 – 2011.

Čtvrtá část je zaměřena na první metodu hodnocení konkurenceschopnosti, a to konkrétně Porterův model konkurenčních sil. Je zde popsána konkurence v odvětví, konkrétně CZ NACE 18.1. Tisk a služby související s tiskem, jelikož se jedná o společnost působící v polygrafickém průmyslu. Následně je identifikována možná hrozba vstupu nových

fírem do odvětví a hrozba substitutů. Dále se tato část věnuje vyjednávací síle odběratelů a dodavatelů na podnik TNM PRINT, s. r. o.

Předposlední kapitola se věnuje druhé metodě hodnocení konkurenceschopnosti, kterou byl zvolen benchmarking. Pro srovnání v rámci benchmarkingu byl zvolen konkurenční podnik H. R. G., s. r. o., který se řadí ke špičce ofsetového plochého tisku v České republice. Obě společnosti jsou porovnávány nejdříve pomocí poměrových ukazatelů z finanční analýzy a dále pak pomocí ostatních zvolených ukazatelů.

Závěrečná kapitola obsahuje souhrnné zhodnocení všech dosažených výsledků a doporučené návrhy ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti TNM PRINT, s. r. o.

1 ZÁKLADNÍ POJMY KONKURENCESCHOPNOSTI

Schopnost konkurovat je pro podnik známkou úspěchu či neúspěchu na trhu. Pro podnik je důležité nabídnout zákazníkům něco, co je přesvědčí zůstat věrnými společnosti nebo jít pro výrobky či služby do daného podniku. V této kapitole jsou definovány základní pojmy související s konkurencí a konkurenceschopností. Je zde také popsán význam konkurenční výhody a konkurenční strategie, které podniky využívají.

1.1 Konkurence

Všeobecně neexistuje žádná pevně stanovená definice pojmu konkurence. Chápe se jako soupeření či soutěžení jednotlivců nebo skupin na trhu, protože dochází ke střetávání různých zájmů tržních subjektů. [12]

Konkurence je také charakterizována jako předpoklad k fungování trhu. L. a O. Vodáčkovi ve své publikaci píší, že „*konkurence je podstatným zdrojem podnikatelského rizika a to v jeho negativním pojetí*“. Jako doporučení pro podniky uvádějí to, že je důležité mít včas relevantní informace o konkurenci na trhu. Pro vedení společnosti je pak o něco lehčí určení, jak s konkurencí žít, soupeřit či spolupracovat. [23, str. 57]

Podniky se snaží být lepší než jejich konkurence, jelikož jsou konkurenti vnímáni jako ohrožení chodu jejich činnosti. Na trhu lze najít i konkurenty, kteří nemusí představovat hrozbu pro podnik, ale naopak příležitost třeba v podobě zlepšení struktury celého odvětví. Z hlediska ekonomické teorie se rozlišuje konkurence následovně: [1]

- **konkurence napříč trhem** - tj. konkurence mezi nabídkou a poptávkou;
- **konkurence na straně poptávky** - spotřebitelé chtějí nakupovat, co nejlevněji, jelikož je ale nabídka nedostačující, tak nakupují i za vyšší cenu na úkor jiného spotřebitele;
- **konkurence na straně nabídky** - dochází ke konkurenci mezi výrobci, kteří se snaží prodávat co nejvíce a pokud možno za co nejvyšší ceny;
- **konkurence mezi firmami** - zde se rozlišuje cenová konkurence (prostřednictvím snižování cen) a necenová konkurence (například pomocí kvality, reklamy, obalu, a jiných).

Rozdělení konkurence je i podle počtu prodávajících v odvětví a stupně diferenciaci produktu. Do této typologie se řadí: [10]

- **Čistý monopol**, který je charakterizován jediným výrobcem určitého výrobku na trhu. Má velkou možnost ovlivnit cenu daného produktu, jelikož neexistuje podnik nabízející něco podobného.
- **Oligopol** je chápán jako menší počet podniků, které vyrábějí diferencovaný, ale i totožný produkt. Mají značnou možnost ovlivnit cenu.
- **Monopolistická konkurence** je popisována jako konkurence s velkým množstvím firem v odvětví, které nabízejí diferencovaný produkt a mají omezenou možnost ovlivnit cenu výrobku.
- **Dokonalá konkurence** představuje velmi mnoho konkurentů, kteří nabízejí homogenní výrobek či službu a ani jeden z konkurentů nemá schopnost ovlivnit jeho cenu.

Jako poslední je zde uvedena typologie konkurence podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí, kterou ve své publikaci uvádí L. Čichovský: [3]

- **konkurence značek** - podobné výrobky či služby jsou nabízeny stejným zákazníkům za podobné ceny;
- **konkurence odvětvová** - konkurenti jsou zde chápáni jako výrobci stejné třídy výrobků, které uspokojují stejnou či podobnou potřebu;
- **konkurence formy** - konkurenti, kteří uspokojují potřebu zákazníka podobně, ale jinou formou či způsobem;
- **konkurence rodu** - za konkurenty jsou považováni všichni, kteří usilují o peníze daného segmentu trhu.

1.2 Konkurenceschopnost

V dnešní době by měla být konkurenceschopnost řazena u většiny společností mezi základní cíle podnikání. Jedno z vymezení konkurenceschopnosti říká, že to je souhrn strategických a taktických opatření vedoucích k dosažení a udržení konkurenční výhody. Konkurenceschopný podnik se pozná podle toho, zda v nějaké své činnosti předčí konkurenty na trhu a zda dokáže poznat a realizovat přání potenciálních zákazníků.

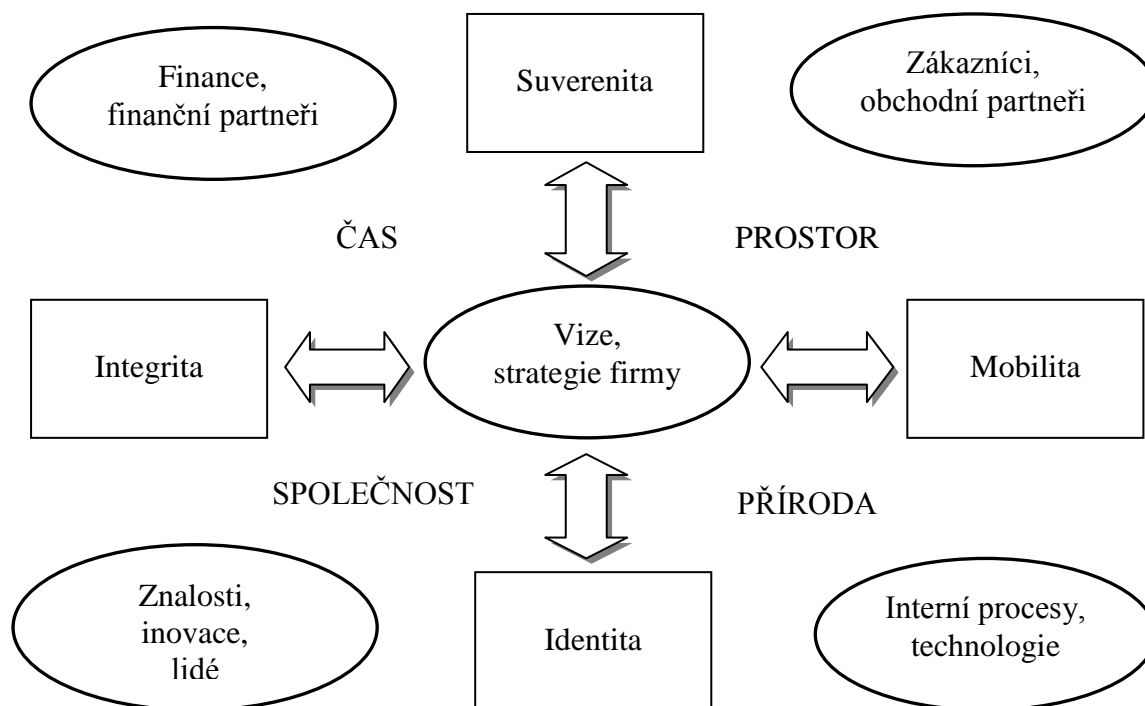
J. A. Jirásek se ve své publikaci zabývá pojmem konkurenceschopnost, který definuje jako „*pojem vyjadřující tržní potenciál podniku, odvětví, země ve střetu o postavení na trhu s jinými podniky, odvětvími, zeměmi. Výsledkem takového střetu je schopnost dosahovat dobré postavení na trhu a na té úrovni si zajišťovat odpovídající prosperitu alespoň na krátkou až středně dlouhou dobu*“ [7, str. 48]. Konkurenceschopnost tedy představuje schopnost podniku udržet si nebo zvýšit svůj podíl na trhu. Tomek a Vávrová uvádějí, že jejím „*cílem je dosáhnout takového produktu, který má výraznou hodnotu pro zákazníka a vytváří současně příznivé ekonomické podmínky pro podnik*“ [22, str. VII].

Z. Mikoláš a kolektiv ve své knize popisují tzv. „měkké“ parametry konkurenceschopnosti, mezi něž patří: [13]

- identita,
- integrita,
- mobilita,
- suverenita podniku.

Identita společnosti je chápána jako soubor vnitřních a vnějších znaků, kterými ji lze identifikovat v podnikatelském prostředí. Jde vlastně o vizi a misi daného podniku. Mise nám říká, proč podnik existuje. Vize naopak definuje, čím chce být a kde chce být podnik v budoucnosti. Dále se sem řadí chování společnosti na trhu či její podoba v prostoru. Identita se stává stěžejním faktorem konkurenceschopnosti každého podniku. **Integrita** společnosti je dána její pružností jednotlivých útvarů, ale zároveň jejím dobrým fungováním jako celku. **Mobilita** je popsána jako schopnost podniku reagovat na změny, které se vyskytují jak uvnitř společnosti, tak i v jeho vnějším prostředí. A nakonec **suverenita**, charakterizuje postavení daného podniku na trhu. Společnost je suverénní tehdy, když má možnost rozhodovat účelně a účinně o svém vývoji a současně má možnost tato rozhodnutí efektivně uskutečňovat. [13]

Na obrázku č. 1 je uveden model soudobé konkurenceschopnosti. V tomto modelu jsou zachyceny i ostatní faktory ovlivňující konkurenceschopnost, jako příroda (živá i neživá), společnost (ve všech podobách), čas a prostor. Tyto faktory působí na podnik zvenčí. Parametry jako interní procesy, zákazníci a obchodní partneři, finance, znalosti a lidé jsou považovány za faktory vnitřní.



Obrázek č. 1: Model soudobé konkurenceschopnosti

Zdroj: upraveno podle [13, str. 201]

1.3 Konkurenční výhoda

- Dalším základním pojmem, který bezesporu ke konkurenceschopnosti patří, je konkurenční výhoda. Takto ji definuje M. Porter: „*Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Je to hodnota, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření*“. [18, str. 21] Konkurenční výhoda vlastně představuje něco, co podnik odlišuje od ostatních a přináší mu to výhodnější postavení na trhu. M. Porter ve své publikaci dále rozlišuje 2 základní druhy konkurenční výhody, jimiž je: [18]
- vůdčí postavení v nízkých nákladech,
- diferenciací (odlišení).

Konkurenční výhodu vůdčího postavení v nízkých nákladech spatřuje ve schopnosti podniku provozovat své činnosti levněji než jeho konkurence. Výhodu v diferenciaci pak vysvětluje ve spojení s odlišením něčeho, co je pro zákazníky společnosti cenné a jedinečné. V moderním pojetí lze říct, že se pod konkurenční výhodou chápe „*uspokojení potřeb zákazníků zcela novým způsobem nebo zaměření se na dokonalé přizpůsobení produktů*

požadavkům a přáním zákazníků, a to spolu se snahou o minimalizaci cen zákazníků cestou racionalizace využití výrobních zdrojů“. [11, str. 13]

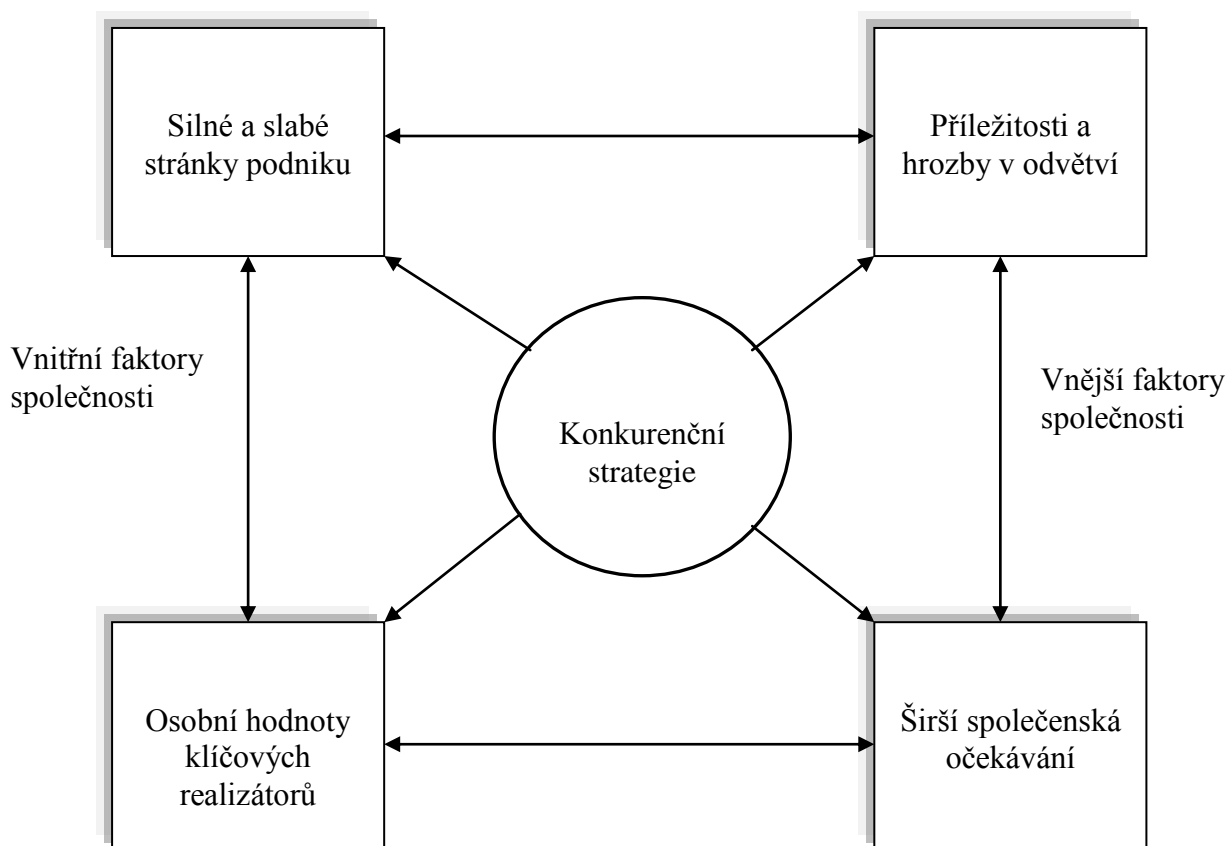
P. Kotler uvádí 3 způsoby, jak podnik může získat konkurenční výhodu prostřednictvím poskytnutí zákazníkovi vyšší hodnotu. Tyto způsoby jsou: [11]

- **účtovat nižší ceny;**
- **pomáhat při snižování ostatních nákladů zákazníka**, například ukázáním zákazníkovi, že i když jsou náklady na pořízení vyšší, celkové náklady jsou nakonec nižší (menší počet návštěv servisu);
- **zvýšit individuální hodnotu pro zákazníka**, což může podnik realizovat poskytnutím většího pohodlí zákazníkům či rychlejších a lepších služeb nebo vytvořením výrobku na míru klientovi.

1.4 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie podniku určuje to, jak chce podnik působit na trhu, jaké jsou v tomto směru jeho cíle a co bude potřeba udělat pro dosažení těchto cílů. M. Porter definuje tento pojem následovně: „*Competitive strategy is an area of primary concern to managers, depending critically on a subtle understanding of industries and competitors. Competitive strategy examines the way in which a firm can compete more effectively to strengthen its market position. Any such strategy must occur in the context of rules of the game for socially desirable competitive behavior, established by ethical standards and through public policy“.* V překladu lze říct, že konkurenční strategie je oblast primárního zájmu manažerů, v závislosti na porozumění odvětví a konkurentům. Zkoumá, jakým způsobem může společnost efektivněji konkurovat, aby posílila svoji pozici na trhu. A každá takováto strategie musí být v souladu s pravidly hry společensky žádoucího soutěžního chování, s etickými normami a veřejnou politikou. [17, str. X]

Na obrázku č. 2 je zobrazen kontext, v rámci kterého by měla být formulována každá konkurenční strategie podniku. Obrázek znázorňuje, že na nejširší úrovni formulování konkurenční strategie je nutné vzít v potaz 4 klíčové faktory, které určují meze toho, co společnost může a nemůže splnit. Tyto faktory jsou silné a slabé stránky společnosti (finanční zdroje, technologie, apod.), osobní hodnoty klíčových realizátorů, společenská očekávání (politika, sociální obavy a jiné) a příležitosti a hrozby v odvětví.



Obrázek č. 2: Kontext, v němž je definována konkurenční strategie

Zdroj: upraveno podle [17, str. XVIII]

V souvislosti s konkurenční výhodou definoval M. Porter 3 generické konkurenční strategie, které jsou znázorněny na obrázku č. 3. Konkrétně jde o:

- vůdčí postavení v nízkých nákladech,
- diferenciaci,
- fokus (soustředění pozornosti).

		Konkurenční výhoda	
		specifická výhoda pro zákazníka	nízké náklady
Strategický cíl	celé odvětví	Diferenciaci	Vůdčí postavení v nízkých nákladech
	určitý segment	Soustředění pozornosti	

Obrázek č. 3: Generické strategie podle Portera

Zdroj: upraveno podle [17, str. 39]

Vůdčí postavení v nízkých nákladech představuje úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví pomocí opatření zaměřených na dosažení tohoto cíle. Této strategie je snadnější docílit v odvětví, kde působí více podniků. Je tam vyšší možnost dosažení tohoto prvenství. Tato strategie přináší výhodnější postavení před ostatními konkurenty. Jelikož mají nízké náklady, vyplývá z toho, že mají vyšší zisk, který můžou využít na různé investice a také si můžou dovolit snížit cenu výrobků či služeb oproti konkurentům. Při stejných nebo nižších cenách než mají konkurenti, se podniku, který má vůdčí postavení v nízkých nákladech, promítne jeho strategie do zvýšených zisků. Strategie prvenství v nízkých nákladech vyžaduje například zavést výrobní zařízení, které je méně energicky náročné, pozorně sledovat příležitosti vedoucí ke snižování nákladů a také snažit se minimalizovat náklady v oblastech jako výzkum a vývoj, reklama, apod.

Druhou strategií, kterou definoval M. Porter, je **diferenciace**. Pod tímto názvem se představují výrobky či služby, které jsou na trhu něčím jedinečné nebo přinášejí něco navíc. Mohou být různé přístupy ke zvolení diference produktu, např. design, technologie, poprodejní servis, a jiné. Podnik zvolí buď jen jeden z přístupů, nebo i více najednou. Z této strategie, ale vyplývají i vyšší ceny za výrobky. Nicméně když zákazník dostane něco unikátního, rád si za to připlatí, a tohoto strategie diference využívá. Společnost, která dokáže diferenciaci vytvořit a udržet si ji, může dosáhnout nadprůměrných zisků. Musí ovšem nalézt takové odlišení produktu, které mu přinese vyšší výnosy než náklady na to, aby se stal jedinečným.

Poslední generická konkurenční strategie je fokus neboli **soustředění pozornosti**. Tato strategie je odlišná od předchozích dvou, protože spočívá ve výběru úzkého rozsahu v rámci celého odvětví. Soustředění pozornosti je zde tedy myšleno na něco konkrétního, jako například na určitý segment zákazníků nebo na určitý geografický trh. Podnik si v této strategii vybere jen jeden nebo skupinu segmentů a přizpůsobí se jim. Snaží se tedy o získání konkurenční výhody jen u svých zvolených cílů. Společnost sice nedosahuje vůdčího postavení v nízkých nákladech a diference v rámci celého odvětví, ale dosahuje někdy i obojího v rámci svého soustředění. [17]

P. Kotler ve své publikaci definoval 4 základní konkurenční strategie zaměřené spíše na role jednotlivých podniků na trhu. Patří sem:

- strategie tržního vůdce,
- strategie tržního vyzyvatele,

- strategie tržního následovníka,
- strategie obsazování tržních výklenků.

Tržní vůdce je takový podnik, který má největší tržní podíl v příslušném odvětví. Takováto společnost obvykle jako první v odvětví mění ceny a představuje nové výrobky. Jestliže chce tržní vůdce udržet své postavení, musí chránit svůj tržní podíl pomocí dobrých obranných a útočných akcí, například klást důraz na nepřetržité inovace.

Největším protivníkem vůdce je **tržní vyzyvatel**. Ten má za cíl zvýšení tržního podílu buď na úkor tržního vůdce, nebo stejně velkých podniků, kterým se nedaří a v neposlední řadě na úkor malých podniků v odvětví. Tohoto může dosáhnout dvěma způsoby. Buď se zaměří na nabízení výrobků či služeb za nižší cenu a nižší jakosti, anebo bude nabízet velmi kvalitní výrobky, rozšíření výrobku, zintenzivní propagaci, apod.

Strategie **tržního následovníka** je specifická tím, že takováto společnost se snaží udržet rovnováhu v odvětví. Některé podniky raději tržního vůdce následují, nežli by se mu postavily. P. Kotler definoval čtyři typy tržních následovníků. První je padělatel, který napodobuje výrobek lídra a prodává ho na černém trhu. Druhým je klonovač, jenž se vyznačuje napodobováním výrobků vůdce s nepatrnými odchylkami. Imitátor od lídra něco okopíruje, ale zanechává tam určité odlišení v podobě cen či reklamě. A poslední adaptér od vůdce přebírá produkt, ale předělává ho nebo vylepšuje. [10]

Poslední je **strategie obsazování tržních výklenků**. Tato strategie je určená menším podnikům, které by se mohli zaměřovat na ty části trhu, kterých si velké společnosti nevšimnou, jelikož jsou pro ně málo zajímavé. Podnik v této strategii se může lépe zaměřit na potřeby malého trhu a plnit je lépe než ostatní. Je zde ovšem riziko, že takováto část trhu může být dříve či později ovládnuta velkým podnikem. Když si společnosti vytvoří silné postavení ve dvou či více výklencích, zvýší se jim šance na přežití.

2 METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Jak se daří podniku v konkurenčním prostředí, lze posoudit na základě mnoha metod. Lze rozlišit metody kvalitativní, kvantitativní a kombinované. Kvalitativní metody pracují s informacemi, které jsou těžko měřitelné, jako například subjektivní hodnocení zákazníků, zatímco kvantitativní se zaměřují na číselné údaje, které jsou přesně měřitelné. Kombinované jsou pak propojením obou předchozích metod.

V této kapitole budou popsány jen některé z metod hodnocení konkurenceschopnosti. Zde jsou vypsány, z toho první dvě uvedené metody budou použity i v praktické části této diplomové práce:

- Benchmarking,
- Porterův model konkurenčních sil,
- Balanced Scorecard,
- SWOT analýza.

2.1 Benchmarking

Benchmarking patří mezi nejvyužívanější metody pro hodnocení konkurenční schopnosti. Za zrodem této metody stojí americká společnost Xerox Corporation, která se v 70. letech dostala do ekonomických problémů z důvodu vytlačování z trhu kvůli levnějším kopírovacím strojům z Japonska. Při analýze zjistila, že má srovnatelné výrobní náklady s prodejními cenami japonských strojů. Po provedení zevrubného výzkumu se projevilo, že oblastí pro zlepšení je skladové hospodářství. Vyhledali tak společnost L. L. Bean, která v té době byla nejlepší v této oblasti, porovnála se s ní a vyhledala možnost ke zlepšení. A takto vznikla tato metoda. [15]

Existuje mnoho definic tohoto světoznámého pojmu. Ve slovníku Americké společnosti pro jakost je benchmarking definován následovně: „*Je to technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti.*“ [15, str. 14] Benchmarking je tedy proces neustálého srovnávání s jinými podniky, které jsou nejlepší v dané činnosti. Výstupem benchmarkingu by měla být identifikace oblastí, v kterých by se měl podnik zlepšit. Jestliže společnost zjistí, že používané metody či postupy jsou jinde lepší, než co používá, snaží se je aplikovat u sebe s cílem zvýšit svoji vlastní výkonnost. Benchmarking musí být

iniciován a podporován z vrcholového managementu společnosti. Je důležité zmínit, že benchmarking sám od sebe ke změně nevede. Musí být součástí celkové snahy vedení o zlepšování výkonnosti.

Jak již je uvedeno výše, tato metoda slouží k hodnocení konkurenceschopnosti. Umožňuje tedy dosažení konkurenční výhody a vyjasnění konkurenční pozice na trhu. K přínosům této metody dále patří:

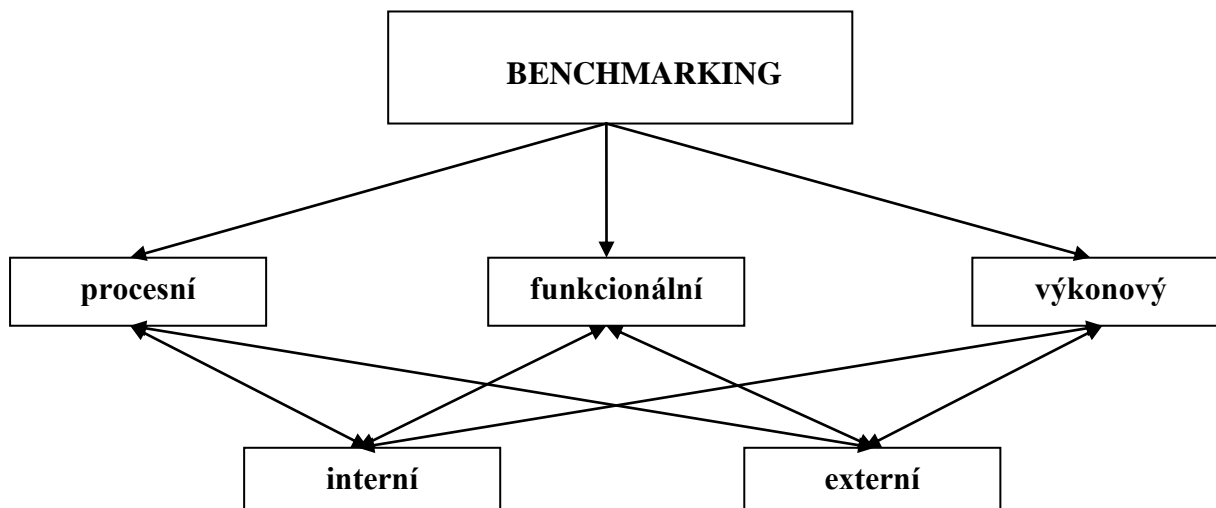
- identifikace oblastí v organizaci, které by měly být zlepšeny;
- odhalení silných a slabých stránek společnosti a jejich kvantifikace;
- umožňuje identifikaci tržních příležitostí;
- nástroj ke zvyšování kvality;
- nalezení cesty ke zlepšení ve srovnání s konkurencí;
- poznání konkurentů, objevení jejich předností a slabin;
- snížení nákladů;
- zlepšuje rozhodování;
- zvyšuje spokojenost zákazníků, a jiné.

Existují čtyři zásadní otázky, které jsou považovány za naprostý základ v provádění benchmarkingu a na které si musí každá organizace odpovědět:

- **Co se bude porovnávat?** Tato otázka spočívá v nalezení oblasti, která bude podrobena benchmarkingu a v definování klíčových faktorů úspěchu. To jsou kritéria, jež ovlivňují spokojenost zainteresovaných stran společnosti.
- **Jak to děláme my?** Zde by měl podnik uvést konkrétní popis oblasti, která se týká benchmarkingového zkoumání. Dále by měla být vybrána vhodná měřítko pro porovnání s jinými společnostmi.
- **Kdo je v tom nejlepší?** Určení společnosti, která je v provádění určité praktiky lepší než my nebo také úplně nejlepší.
- **Jak to dělají oni?** Úkolem této otázky, je zjištění, jak zkoumanou oblast dělá ta nejlepší organizace. [15]

2.1.1 Členění benchmarkingu

Benchmarking se dá členit podle různých hledisek. V této podkapitole budou popsány ty nejzákladnější. Na obrázku č. 4 lze vidět jednotlivé typy této metody hodnocení konkurenceschopnosti.



Obrázek č. 4: Typy a přístupy benchmarkingu

Zdroj: upraveno podle [15, str. 20]

Z hlediska zvoleného předmětu podrobeného k benchmarkingovému zkoumání se rozlišují 3 druhy, a to:

- výkonový,
- procesní,
- funkcionální.

Výkonový benchmarking neboli indikátorový benchmarking je zaměřen na měření a porovnávání různých finančních měřítek. Podnik se může přímo srovnávat s konkurenty na trhu ve výkonové oblasti. Hodnotí se zde měřítka související s kvalitou a produktivitou, jako např. náklady a cena. Často se zde také využívají ukazatelé z finanční analýzy. Jeho výhodou je, že společnosti nemusí hledat partnery pro srovnání a není příliš náročný na finanční a personální zdroje. Data k tomuto přístupu většinou není obtížné dohledat, avšak záleží, v jakém rozsahu ho podnik chce vypracovat. Tato forma benchmarkingu je nejběžnější a nejvíce využívaná.

Procesní benchmarking někdy označovaný jako generický spočívá ve srovnávání procesů organizace. Měří procesy dané organizace oproti společnostem, které jsou v provádění těchto procesů nejlepší. Nemusí se ani jednat o přímého konkurenta. Důležité je pouze to, aby vybraný partner zkoumané procesy využíval. Oproti výkonovému benchmarkingu je náročnější na shromažďování dat, zároveň je ale nejefektivnější formou učení se a tím související zlepšování se. S tím tedy souvisí i náročná příprava na realizaci tohoto typu benchmarkingu.

Jako poslední z tohoto členění je **funkcionální benchmarking**. Tento typ je orientován na porovnávání jedné nebo několika funkcí či pracovních postupů organizací v rámci odvětví. Využívá se zejména v oblasti služeb či v neziskovém sektoru. Uvádí se, že tento přístup vyžaduje vysoké finanční zabezpečení. [15]

Další členění benchmarkingu je podle toho, jak bude vykonáván. Jsou dvě možnosti:

- externí benchmarking,
- interní benchmarking.

První z uvedených možností je **externí (vnější) benchmarking**, který spočívá ve srovnání společnosti s nějakou jinou podobnou organizací. Benchmarkingovým partnerem mohou být jak přímí konkurenti, tak i podniky působící na jiných, například zahraničních, trzích. Není však vždy snadné nalézt ochotného partnera pro srovnání, obzvláště když se jedná o přímého konkurenta. Tento typ benchmarkingu je nejvíce využíván u malých a středních podniků. Je to vhodná forma pro učení se od těch nejlepších v oboru.

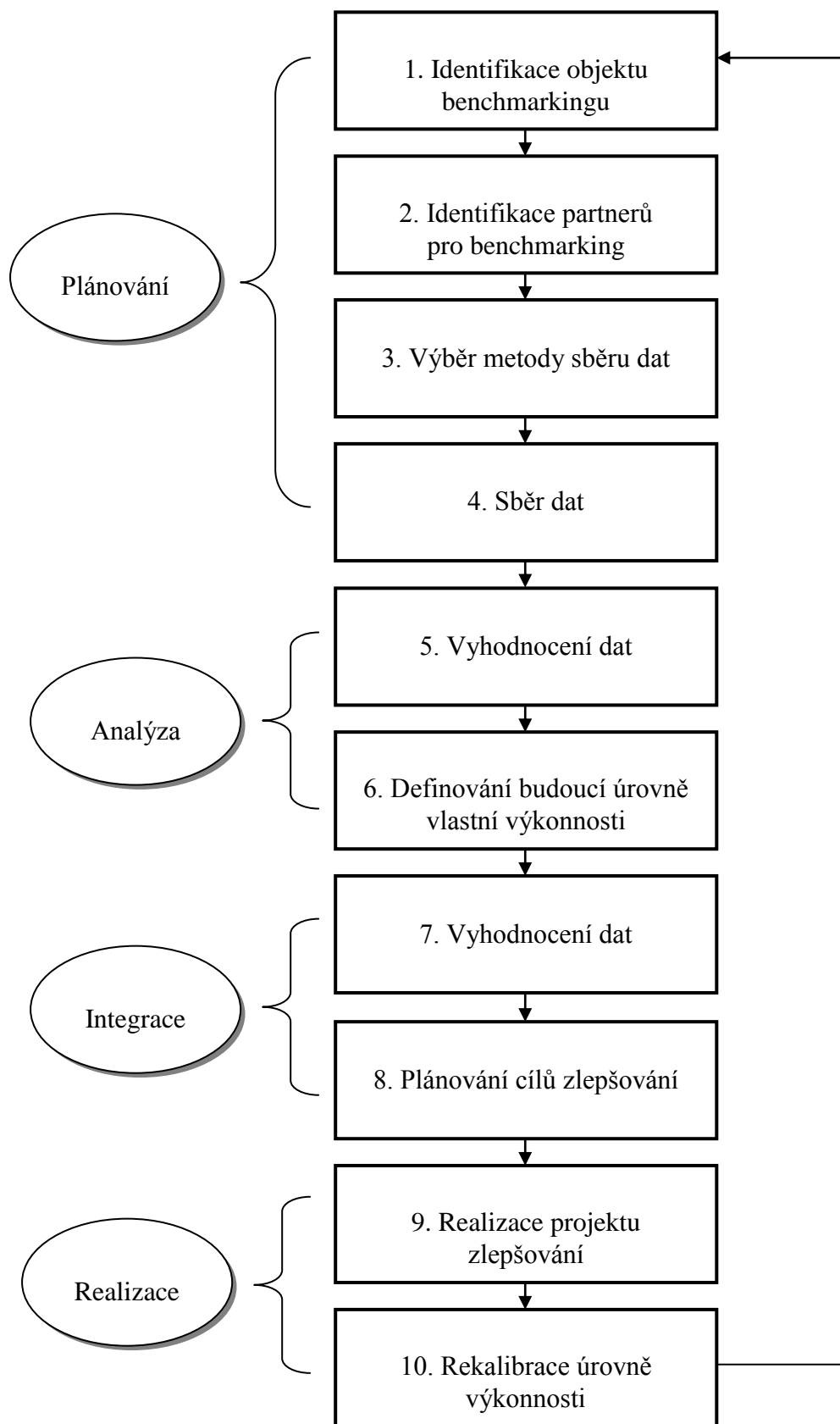
Interní benchmarking je prováděn v rámci jedné organizace. Týká se především velkých podniků, které mají různé organizační jednotky (pobočky, divize, a jiné), které se dají porovnávat. Je založen na nalezení nejlepší praxe v rámci vlastní společnosti. Podnik se tak například snaží získat informace, která z jeho poboček je ta nejlepší. Posléze se pak pokouší snížit rozdíly ve výkonnosti mezi jednotlivými pobočkami. Důležitou podmínkou je výborná komunikace v rámci celého podniku. Velké organizace obvykle nejdříve provádějí interní benchmarking, tím získají potřebné znalosti a data o svém podniku a poté až přecházejí k benchmarkingu externímu. [9]

Dále se rozlišuje benchmarking:

- **strategický** – orientován na strategie podniku a přístupy lepších společností,
- **operativní** – zaměřený na konkrétní aspekt, např. oblast IT.

2.1.2 Fáze benchmarkingu

Benchmarking je neustále se opakující proces, který se skládá z jednotlivých fází. Literatura uvádí různé modely benchmarkingového procesu. Často je používána struktura, která je uvedena na obrázku č. 5. Jsou tam uvedeny jednotlivé etapy a jejich podúkoly, kterými by se podnik měl zabývat, aby byl benchmarking správně proveden. Mezi základní fáze benchmarkingu patří plánování, analýza, integrace a realizace.



Obrázek č. 5: Základní fáze benchmarkingu

Zdroj: upraveno podle [15, str. 28]

2.1.2.1 Plánování

První fází každého procesu by mělo být naplánování dané akce. Musí se určit cíle, kterých chce organizace dosáhnout. Nejdříve se musí vybrat objekt benchmarkingu, který se bude porovnávat s nejlepší prokázanou praxí. Metodě může být podrobena cokoliv od výrobků, služeb, pracovních postupů až po zaměstnance či různé procesy. S tím souvisí i sestavení týmu, který se bude benchmarkingem zabývat. Nesprávný výběr týmu pak může vést k selhání celého projektu. Včele týmu by měl být vedoucí, který se charakterizuje přirozenou autoritou, schopností řídit a efektivním rozhodováním.

Jako další v této etapě se řeší nalezení partnerů pro benchmarking a navázání s nimi vzájemné vztahy. V této části by se mělo rozhodnout, zda se bude benchmarking provádět interně či externě. Jestliže se bude jednat o externí verzi, tak se vykoná průzkum s cílem nalézt partnera vykazujícího nejlepší praxi ve zkoumané oblasti a s touto společností navázání kontaktu a zajištění jejího souhlasu ke spolupráci. Tento výběr může být například podle oboru činnosti, podle místa, kde společnost působí či podle dostupnosti informací. [9]

Po vybrání partnera je na řadě volba vhodných metod pro sběr potřebných dat k pozdější analýze. U těchto projektů jsou obvykle doporučovány čtyři způsoby získávání dat, jimiž jsou: [15]

- **Dotazníky** – jsou založeny na tom, že se všem partnerům zašle připravený soubor otázek, který je orientován na stanovený objekt benchmarkingu. Tato metoda je vhodná, když je do projektu zapojeno více partnerů.
- **Rozhovor se zástupci partnera** – zde jsou potřebná data zjišťována přímo od vybraného partnera, konkrétně od pracovníků k tomu určených. Využívá se především, když jsou zapotřebí podrobnější informace o postupech partnerů.
- **Pozorování přímo v konkurenčním podniku** – tato metoda spočívá v tom, že zástupci podniku přímo sledují, jak se objekt benchmarkingu vykonává u partnera. Je to nejlepší způsob, jak zjistit nové postupy či příležitosti k inovacím tak zvaně na vlastní kůži.
- **Analýza záznamů** – je zaměřena na prozkoumávání všech druhů záznamů, které jsou poskytnuty od partnera a vztahují se k předmětu benchmarkingu.

Posledním úkolem této fáze je samotný sběr dat podle zvolené metody. S tím souvisí i následná kontrola získaných informací, které musí být schváleny a potvrzeny všemi partnery benchmarkingu.

2.1.2.2 Analýza

Další fází benchmarkingového procesu je analýza. Tato část spočívá ve vyhodnocení získaných dat z předchozího kroku. S tím také souvisí identifikace rozdílů neboli mezer výkonnosti, jak na straně zkoumané společnosti, tak i u benchmarkingového partnera. Nejdříve je potřeba provést činnosti související s úpravou dat, lze sem zařadit: [15]

- třídění získaných dat – do jednotlivých oblastí zkoumání;
- ověření získaných dat – zda jsou spolehlivá a validní;
- vyloučení neporovnatelných faktorů – to jsou jevy, které nemohou být ovlivněny benchmarkingovými partnery, ale výrazně ovlivňují jejich výkonnost, např. kulturní rozdíly, rozdílné ceny zdrojů, atd.;
- normalizace dat – převedení dat na srovnatelnou hodnotu.

Nejdůležitější částí této fáze je definování mezer výkonnosti mezi jednotlivými partnery. Tyto rozdíly se zjistí vzájemným porovnáním získaných hodnot obou společností. Benchmarkingový tým musí tyto mezery co nejkonkrétněji popsat, aby bylo možné vyvodit z nich nějaké příležitosti ke zlepšení své vlastní výkonnosti.

Logickým krokem je posléze v této fázi definování budoucí úrovně výkonnosti. Lze si pod tím představit stanovení doporučujících hodnot, kterých by se měl podnik snažit dosáhnout.

2.1.2.3 Integrace

Třetí fáze s názvem integrace spočívá v předání získaných informací z analytické části vrcholovému managementu. V této etapě se jednotlivými kroky již nezabývá benchmarkingový tým, ale právě vedení podniku či jím pověřený zaměstnanec. Vhodným nástrojem pro předání zjištěných údajů je zpráva o benchmarkingu, která obsahuje jak důvod pro využití benchmarkingu, tak i postup řešení projektu a závěrečné vyhodnocení. Hlavním úkolem vedení je vyjádřit se k dosaženým výsledkům a určit oblasti, které je nutno zlepšit.

Další neméně důležitou povinností vrcholového managementu je plánování cílů zlepšování. Toto spočívá v sestavení akčních plánů, které určují postupy, jak vyrovnat mezery ve výkonnosti nebo být ještě lepší. Tyto postupy musí být komunikovány se všemi zainteresovanými stranami, kterých se budou změny týkat.

2.1.2.4 Realizace

Poslední fází procesu je realizace projektu zlepšování. Tato etapa zahrnuje implementaci navrhovaných zlepšení z integrační fáze. Naplňují se zde postupy navržené v akčních plánech s cílem dosáhnout stanovených cílů. Následně se pak posuzuje průběžným monitorováním, zda jich je doopravdy dosaženo.

Závěr této fáze se věnuje takzvané rekalicraci úrovně výkonnosti. To spočívá v prosazení benchmarkingu mezi standardní procesy strategického řízení organizace. Lze to vysvětlit tak, že by podnik neměl skončit pouze u jednoho benchmarkingového projektu, ale měl by se tomu věnovat i nadále. A neustále sledovat vlastní výkonnost ve srovnání s těmi nejlepšími z důvodu stále se měnícího podnikatelského prostředí. [15]

2.1.3 Český benchmarkingový index

V České republice existuje pro podniky několik možností, jak se porovnat s jinými společnostmi. Když to organizace nechce vzít do vlastních rukou, může se obrátit na odborníky, kteří se touto problematikou zabývají. Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest nabízí k využití službu týkající se Českého benchmarkingového indexu. Ten je definován jako: *„Diagnostický nástroj, který českým podnikům napomůže při stanovení budoucích cílů a strategií a který by měl vést k rozvoji podnikání, inovativnosti a zvyšování konkurenceschopnosti českých podniků“*. [2, str. 8] Tuto službu vykonávají benchmarkingoví poradci, kteří využívají mezinárodní benchmarkingovou databázi. V této databázi jsou uloženy údaje o více než 20 000 společnostech na celém světě.

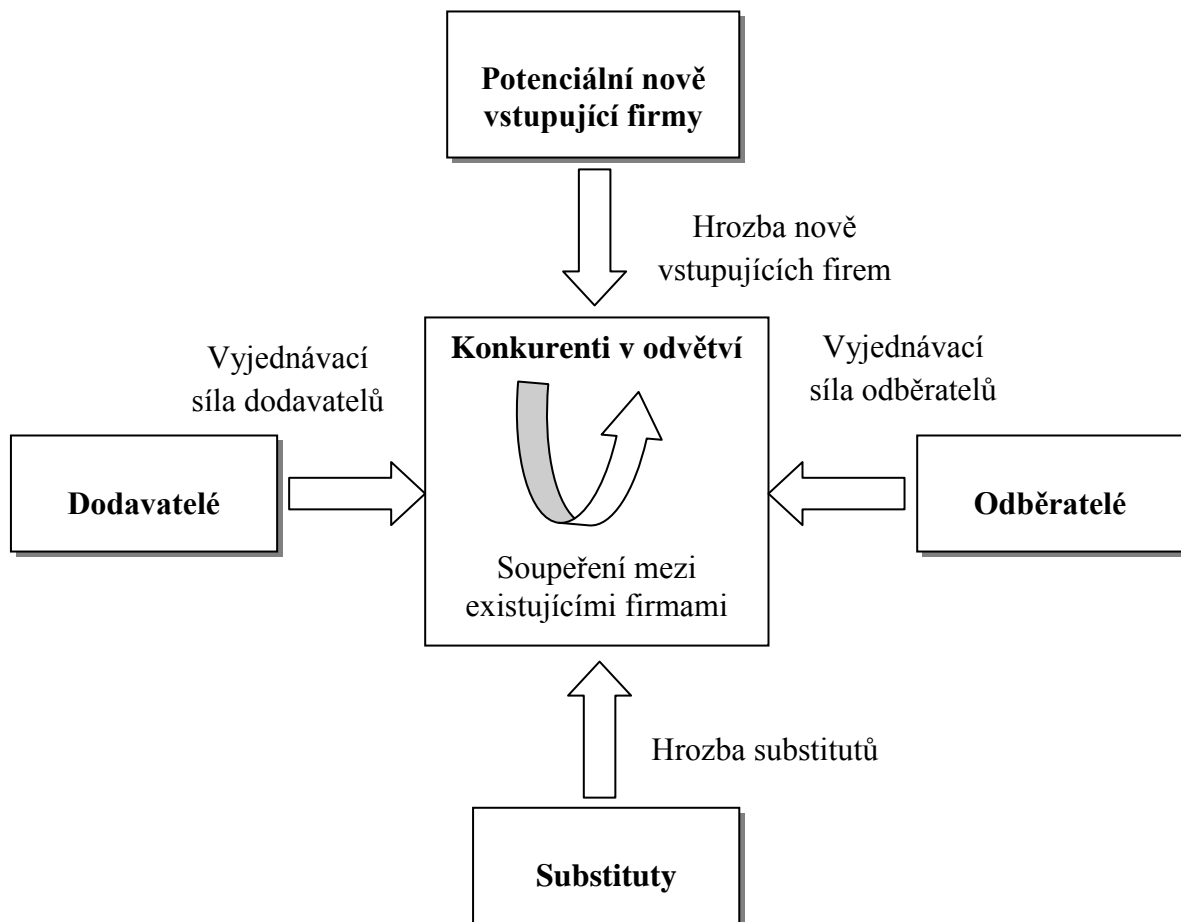
Český benchmarkingový index je založen na výkonovém benchmarkingu čili zejména na číselných datech. Při využití této služby, podnik na konci obdrží zprávu o tom, jak si stojí v různých ukazatelích ve srovnání s průměrem vybrané skupiny podniků. Tento nástroj přináší řadu výhod, mezi něž se řadí:

- lepší posouzení pozice podniku na trhu,
- objektivní informace o silných a slabých stránkách podniku,
- eliminace zbytečných činností,
- při opakujícím porovnávání trvalé dosahování lepší výkonnosti,
- podpora inovací, a další.

2.2 Porterův model konkurenčních sil

Jako další z metod hodnocení konkurenceschopnosti podniku je zde popsán model od M. E. Portera, který určil konkurenční síly působící v odvětví. Tyto síly popisují potenciál konkrétního odvětví pro dosažení zisku a tím i atraktivitu dané oblasti pro investory. Jestliže budou všechny síly silné, je pravděpodobné, že bude ziskovost odvětví nižší a naopak. Cílem každé konkurenční strategie, je nalézt takové postavení na trhu, kdy společnost zvládne, co nejlépe čelit konkurenčním silám. Je tedy zapotřebí identifikovat jednotlivé síly a odhalit tím silné a slabé stránky podniku. [17] Na obrázku č. 6 je znázorněn Porterův model konkurenčních sil. Mezi tyto síly se řadí:

- konkurence v odvětví,
- hrozba nově vstupujících firem,
- hrozba substitutů,
- vyjednávací síla odběratelů,
- vyjednávací síla dodavatelů.



Obrázek č. 6: Hybné síly konkurence v odvětví

Zdroj: upraveno podle [17, str. 4]

2.2.1 Konkurence v odvětví

První síla, která zde bude popsána, je nazvaná konkurencí v odvětví. Jedná se o navzájem si konkurující podniky, které již v dané oblasti působí. Jednotlivé společnosti mezi sebou soupeří o lepší postavení na trhu a s tím související tržní podíly. Ve většině odvětví jsou na sobě podniky vzájemně závislé, to znamená, že konkurenční kroky jedné společnosti mohou vyvolat odvetu nebo příležitost pro celou oblast.

Existují různé formy soupeření, jako například cenová konkurence, reklamní kampaně, zlepšený servis zákazníkům. Například snížení cen může negativně ovlivnit ziskovost celého odvětví, jelikož konkurenti ceny vyrovnají a tím budou nižší zisky v odvětví. Zatímco úspěšná reklamní kampaň může zvýšit poptávku po produktu a tím pomoci všem firmám v dané oblasti. [17]

Intenzitu působení konkurence v odvětví ovlivňuje mnoho faktorů, mezi něž patří: [17]

- **počet a velikost podniků v odvětví** – v oblasti, kde jsou vyrovnání všichni konkurenti, kteří chtějí dosáhnout vyššího tržního podílu je větší nestabilita, než tam, kde působí jeden nebo několik málo velkých podniků;
- **míra růstu odvětví** – pomalý růst odvětví způsobí větší boj o tržní podíly;
- **vysoké fixní a skladovací náklady** – nutí podniky k naplnění kapacity či k vyprázdňení skladů, což vede ke snižování cen;
- **diferenciace produktu** – nedostatečná diferenciace vyvolá snadný přechod zákazníků ke konkurentům, kteří mají například nižší ceny;
- **vysoké bariéry výstupu z odvětví** – způsobují, že podniky zůstávají v odvětví i za cenu trvale nízkých zisků (vládní omezení, sociální omezení, apod.).

2.2.2 Hrozba nově vstupujících firem

Když je dané odvětví atraktivní a vyskytují se tam zajímavě vysoké zisky, hrozí tam vstup nových konkurentů. Na trh tedy přibudou nové společnosti dychtivé po tržním podílu v odvětví na úkor ostatních podniků. Toto může vést ke snížení cen produktu nebo ke zvýšení nákladů a tím pádem k snížení ziskovosti celého odvětví.

Hrozba nově vstupujících firem do podniku se odvíjí, podle existujících bariér vstupu do dané oblasti. Jestliže jsou překážky vstupu vysoké, je malá pravděpodobnost příchodu nových konkurentů. M. E. Porter mezi bariéry vstupu do odvětví zařazuje následující: [17]

- **úspory z rozsahu** – jedná se o snížení ceny produktu v závislosti na zvýšení celkového objemu výroby, podniky s malým objemem výroby mohou být cenově znevýhodněny;
- **diferenciace produktu** – souvisí s loajalitou zákazníků k produktu již zavedené společnosti v odvětví, přilákání klientů formou propagace ponese vysoké náklady s nejistým úspěchem;
- **kapitálová náročnost** – souvisí například s nákupem výrobních zařízení, náklady na výzkum a vývoj, zaváděcí reklamou, apod.;
- **nákladové znevýhodnění** – stávající podniky v odvětví mají určité výhody, kterých nově vstupující podniky jen tak nedosáhnou, například větší znalosti technologií, lepší přístup k surovinám, apod.;
- **vládní politika** – vláda může omezit vstup do odvětví prostřednictvím licencí či omezením přístupu k surovinám.

2.2.3 Hrozba substitutů

Substituty jsou takové statky, u kterých může spotřebitel zaměnit jejich spotřebu, plynou z nich tedy stejné užitky. Jestliže se zvýší cena jednoho z nich, zvýší se poptávka po druhém a naopak. Dá se říci, že podniky v určitém odvětví soupeří i s jinými odvětvími, které právě tyto produkty nabízejí. Největší pozornost by měla být zaměřena na takové substituty, které jsou vyráběny ve vysoce ziskové oblasti. Klíčovým faktorem u této síly jsou přechodové náklady. To jsou náklady, které musí vynaložit kupující z důvodu přechodu od jednoho prodávajícího ke druhému. Jestliže jsou vysoké, tak spotřebitel zůstane u stávajícího produktu.

2.2.4 Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je většinou orientována na cenu produktu. Zákazníci si zjišťují ceny konkurentů či substitutů, a na základě toho mohou na podnik vyvíjet určitý tlak na snižování cen, zvyšování kvality či poskytování lepších služeb. Síla jednotlivých odběratelů se odvíjí od velikosti nakupovaného produktu u daného podniku. Jestliže zákazník

provádí velké nákupy, jeho vyjednávací síla je vyšší. Společnosti si v dnešní době nemůžou dovolit ztratit velkého klienta. Pokud je zákazník nucen ve své výrobě snížit náklady, tak bude tlačit na snížení svých vstupů a tím i cen od dodavatelů. Dále také záleží, zda se jedná o produkt, za který je snadné nalézt náhradu. Odběratelé pak mohou odejít ke konkurenci, jestliže podnik nesníží ceny.

2.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Poslední uvedenou konkurenční silou je vyjednávací síla dodavatelů. Tato síla je tak silná, jak je daný podnik závislý na dodavatelích. Dodavatelé s velkou mocí mohou třeba zvýšit ceny, tím vzrostou podnikům v odvětví náklady a zároveň s tím se sníží ziskovost celého odvětví. Jestliže se na trhu vyskytuje více dodavatelů nabízejících podobné produkty, tak na nich společnost není tak závislá a může přejít k jinému.

Dobrou vyjednávací pozici budou mít ti dodavatelé, kteří mají vysoký tržní podíl v odvětví. Dále také ti, kteří jsou v odvětví, kde není hrozba substitutů, či dodávají produkt, který znamená pro odběratele zásadní vstup do výroby. Za dodavatele jsou považováni i zaměstnanci podniku, kteří vykonávají určitou práci. Klíčoví pracovníci mají zásadní vliv při komunikování o ceně za jejich práci. [17]

2.3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) je moderní způsob hodnocení výkonnosti podniku. Považuje se zatím za nejlépe propracovanou metodu pro řízení organizace. Důvodem vzniku BSC byla silící kritika klasických ukazatelů, jejichž základem byly jen finanční data. Za vznikem metody stojí autoři Robert S. Kaplan a David P. Norton, kteří ve své publikaci uvádějí, že: „*BSC zachovává tradiční finanční měřítka zaměřené na minulou výkonnost, které však doplňuje o měřítka hybných sil budoucí výkonnosti.*“ [8, str. 19] Jeden z přínosů této metody spočívá v komplexním pohledu na konkurenceschopnost podniku, který je zajištěn propojením zkoumaných ukazatelů se strategií společnosti. [11]

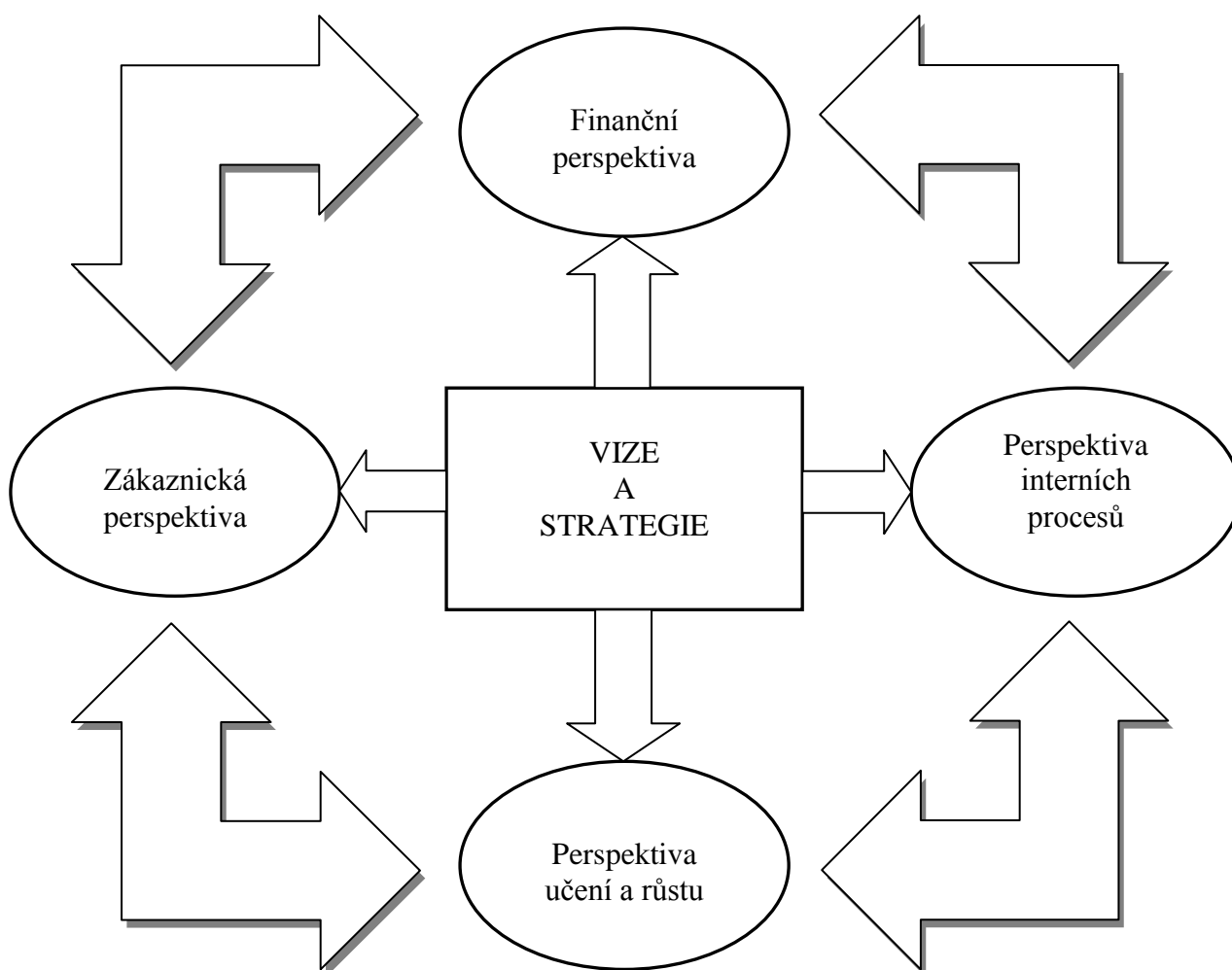
BSC je založen na stanovení jednotlivých měřítek a cílů na základě vize a strategie podniku a na sledování její výkonnosti a konkurenceschopnosti z pohledu 4 perspektiv, jimiž jsou:

- finanční perspektiva,
- zákaznická perspektiva,

- perspektiva interních procesů,
- perspektiva učení se a růstu.

Obrázek č. 7 znázorňuje schéma metody BSC. Je z něho patrné, že vize a strategie společnosti se musí promítnout do všech zkoumaných perspektiv. Šipky spojující perspektivy charakterizují to, že jde o neustálé vyvažování těchto oblastí a je nutné věnovat pozornost každé z nich. BSC je tedy systémem vyvážených ukazatelů. S perspektivami BSC souvisí i 4 základní otázky, na které by si měla každá společnost odpovědět. Tyto otázky jsou:

- „Abychom měli finanční úspěch, jak bychom měli vystupovat před akcionáři?
- Abychom naplnili naši vizi, jak bychom měli vystupovat před zákazníky?
- Abychom uspokojili naše akcionáře a zákazníky, ve kterých podnikových procesech se musíme zlepšit?
- Abychom naplnili naši vizi, jak si udržíme schopnost učit se a zlepšovat?“ [26, str. 19]



Obrázek č. 7: Schéma metody BSC

Zdroj: upraveno podle [26, str. 18]

2.3.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva je zaměřena především na finanční ukazatele, které poukazují na minulou výkonnost podniku. Cíle perspektivy představují dlouhodobé cíle podniku a jsou orientovány na ziskovost, míru růstu prodeje, podíly na trhu, cash-flow či jiné. Finanční měřítko slouží ke zhodnocení cílů ostatních perspektiv.

V této perspektivě jde o propojení finančních cílů s podnikovou strategií. Strategie mohou být stanoveny podle fází životního cyklu podniku, kterými jsou: [8]

- **růst** – produkt podniku je charakterizován vysokým růstovým potenciálem, cíle jsou zaměřeny na růst prodeje;
- **udržení** – očekává se, že si podnik udrží svůj podíl na trhu a je od něho vyžadovaná vysoká návratnost investovaného kapitálu, cíle jsou orientovány například na provozní zisk;
- **největší výnosy** – neboli období sklizně úrody z investic, zde jsou cíle zaměřeny ku příkladu na zvýšení cash-flow.

2.3.2 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě se podnik zaměřuje na identifikaci zákaznických segmentů, ve kterých budou podnikat a na měřítka výkonnosti v těchto segmentech. Při výběru měřítek pro tuto perspektivu si musí organizace odpovědět na dvě zásadní otázky, které jsou: „Kdo jsou naši cíloví zákazníci?“ a „Co jim můžeme nabídnout?“. Tyto otázky zní velmi jednoduše, ale pro podniky znamenají mnohá úskalí. [16] Mezi cíle této perspektivy lze zařadit vybudování stabilní tržní pozice, zvýšení úrovně známosti společnosti, zvýšení spokojenosti zákazníků, posílit loajalitu zákazníků a další.

Klíčová měřítka zákaznické perspektivy, která by měla být přizpůsobena jednotlivým cílovým segmentům, jsou:

- podíl na trhu,
- spokojenost zákazníků,
- udržení zákazníků,
- získávání nových zákazníků,
- ziskovost zákazníků.

2.3.3 Perspektiva interních procesů

V perspektivě interních procesů se hledají procesy, ve kterých by měl být podnik nejlepší, pokud chce patřit mezi úspěšné. Takové procesy umožní podniku dosáhnout finančních a zákaznických cílů. U této perspektivy se stanovují cíle jako zvýšit efektivitu procesu, snížit režijní náklady, zkrátit dobu vývoje produktu, apod.

U této perspektivy je nezbytné definovat interní hodnotový řetězec, který obsahuje následující části: [8]

- **inovační proces** – odhalení potřeb zákazníků a řešení těchto potřeb novým způsobem;
- **provozní proces** – začíná objednávkou produktu od zákazníka a končí jeho dodáním;
- **poprodejní servis** – v této fázi se nabízejí další služby k již prodanému produktu, které mu přidávají další hodnotu (záruční a nezáruční opravy, a jiné).

2.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu se věnuje podnikové infrastruktuře nutné k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. Je velmi důležitá pro dosahování cílů i v ostatních perspektivách. Jako cíle v této perspektivě podniky stanovují ku příkladu zvýšení úrovně znalosti cizích jazyků, zvýšení podílu kvalifikovaných zaměstnanců, proniknutí na trh s novými produkty, apod.

Tři základní oblasti, na které se perspektiva učení se a růstu zaměřuje: [8]

- **schopnosti zaměstnanců** – zde se měří jejich spokojenost, loajalita či produktivita;
- **schopnosti informačních systémů** – nezbytné pro šíření informací o financích, zákaznících a procesech;
- **motivace, delegování pravomocí a angažovanost** – vytvoření prostředí podporujícího iniciativu a tvořivost.

2.4 SWOT analýza

Poslední metodou, kterou se bude zabývat tato diplomová práce je SWOT analýza. SWOT analýza je z uvedených metod nejvíce známá zejména z důvodu její jednoduchosti a srozumitelnosti. Jejím cílem je identifikovat, do jaké míry je strategie podniku a jeho silné a slabé stránky relevantní a schopné se vyrovnat se změnami v podnikatelském prostředí.

V dnešní době začíná být ale na ústupu. Je to zejména kvůli tomu, že je to statická, subjektivní a konzervativní metoda. [5]

SWOT analýza zkoumá jak vnější, tak i vnitřní prostředí podniku. Na obrázku č. 8 je tato analýza znázorněna. Její název SWOT je složen z prvních písmen anglických slov, kterých se analýza týká. Jedná se o:

- **Strenghts** – silné stránky,
- **Weaknesses** – slabé stránky,
- **Opportunities** – příležitosti,
- **Threats** – hrozby.

Vnitřní prostředí	
S silné stránky	W slabé stránky
Vnější prostředí	
O příležitosti	T hrozby

Obrázek č. 8: SWOT analýza

Zdroj: vlastní zpracování

Do silných stránek se zapisují informace, které přinášejí výhody jak samotné společnosti, tak i jejím zákazníkům. Jsou to schopnosti podniku, které umožňují dosáhnout konkurenční výhody. Slabé stránky představují skutečnosti, které organizace nedělá dobře nebo je v nich konkurence lepší. Podnik by se měl snažit o jejich odstranění, jelikož jsou důvodem nižší ziskovosti. Do příležitostí se řadí budoucí příznivé podmínky na trhu, které mohou přinést společnosti vyšší zisky. Naopak do hrozeb patří události, které mohou snížit poptávku po produktu podniku. [5]

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI TNM PRINT, S. R. O.

V této kapitole je představena společnost TNM PRINT, s. r. o., na kterou je soustředěna praktická část diplomové práce. Jsou zde popsány základní údaje o podniku, jeho poslání a strategie. Dále se tato kapitola věnuje historii společnosti, organizační struktuře a zaměstnancům. Veškeré údaje jsou čerpány z poskytnutých informací přímo od firmy a z internetových stránek www.tnm.cz

3.1 Základní údaje o společnosti

Společnost TNM PRINT, s. r. o. je zapsána v obchodním rejstříku vedeném u Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka 105 133 dne 11. 12. 1996. Základní informace o společnosti jsou:

Název společnosti:	TNM PRINT, s. r. o.
Identifikační číslo:	250 12 746
Sídlo:	Jiráskova 1424/3, 290 01 Poděbrady
Provozovna:	Nově Město 14, 503 51 Chlumeck nad Cidlinou
Pobočka:	Šumavská 5, 120 00 Praha 5
Základní kapitál:	8.100.000 Kč
Společníci:	Ing. Martina Bášová, Pavel Bažant, dr. Miroslav Káninský
Jednatelé:	Ing. Petr Báša, Pavel Bažant, dr. Miroslav Káninský
Předmět podnikání:	polygrafická výroba, vydávání neperiodických tiskovin, reklamní činnost a marketing, zprostředkování obchodu.
Certifikáty:	EN ISO 9001:2000 EN ISO 14001:2005

TNM PRINT, s. r. o. je tiskárna, která se dlouhodobě zaměřuje na výrobu neperiodických tiskovin. Polygrafická výroba je zajišťována od přípravy podkladů (DTP¹), předtiskové přípravy, následný tisk a dokončující zpracování. Technologické vybavení

¹ DTP (Desktop Publishing) je oddělení, kde se připravují tisková data pro montáž a následný osvit na tiskové desky.

umožňuje i malosériový digitální tisk. Náročnější polygrafické zakázky jsou tištěny na čtyřbarvovém a dvou pětibarvových ofsetových tiskových strojích.

TNM PRINT, s. r. o. chce být vnímána svými zákazníky a okolím jako stabilní a prosperující společnost, která vyrábí kvalitně za přijatelné ceny. Podnik se snaží udržovat krok s technologickým a technickým vývojem a rozvojem v oboru, zejména tím, že se opírá o velmi kvalifikované a obětavé zaměstnance. Chce být spojována se spokojeností zákazníků, s odpovědností vůči spolupracovníkům, společníkům a okolí firmy a se snahou o dosažení společného profitu.

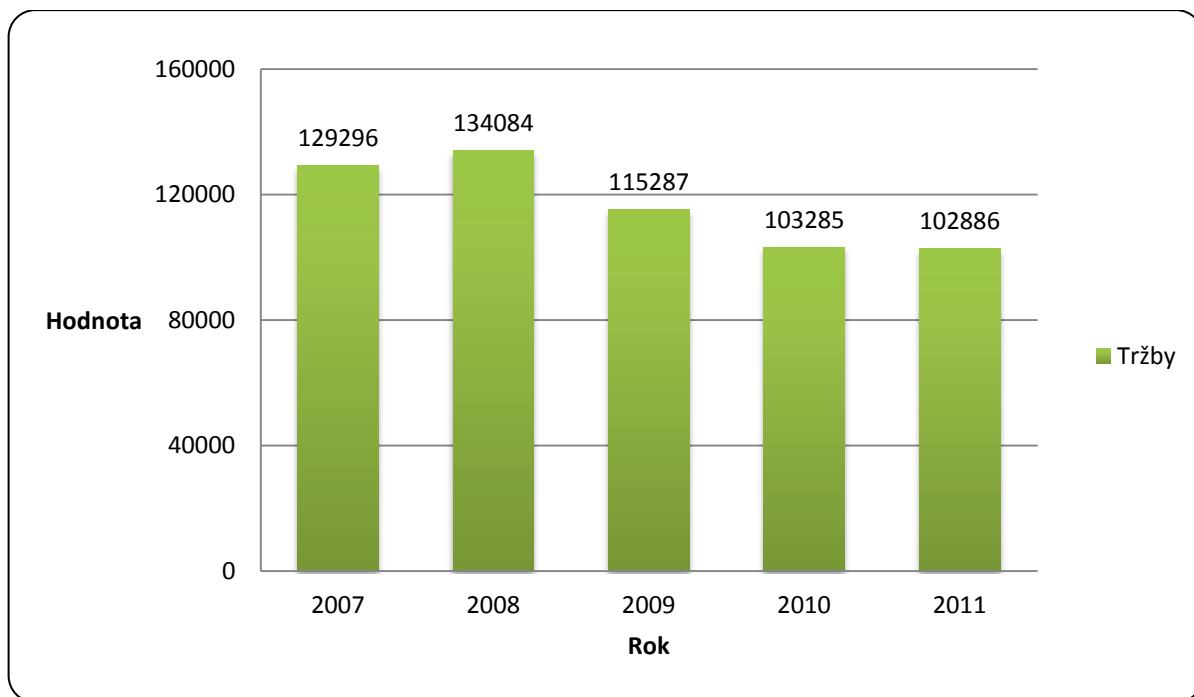
Posláním TNM PRINT, s. r. o. je i nadále vyrábět polygrafické výrobky poskytující zákazníkům vysokou užitnou hodnotu. Výrobky a služby s tím spojené chce společnost realizovat ku prospěchu vlastníků, zákazníků, zaměstnanců a okolí sídla firmy. Z hlediska dlouhodobé strategie se management společnosti zaměřil na investice do moderních technologií, IT procesů, zavádění nových postupů a metod práce a vzdělávání a výcvik zaměstnanců. Na obrázku č. 8 je uvedeno logo společnosti TNM PRINT, s. r. o.



Obrázek č. 9: Logo společnosti TNM PRINT, s. r. o.

Zdroj: interní materiály společnosti

K základním údajům o společnosti je zařazen i obrázek č. 10, který znázorňuje, jak si TNM PRINT, s. r. o. vede z hlediska celkových tržeb. Z grafu je zřejmé, že tržby mají klesající tendenci od roku 2009, tedy od doby kdy se ekonomická krize projevila už i v České republice. Mezi roky 2010 a 2011 bylo snížení tržeb velmi nízké, a to lze považovat za příznivé pro příští období. Management společnosti předpokládá pro příští roky již mírný růst této položky.



Obrázek č. 10: Vývoj celkových tržeb za období 2007 – 2011 v tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti

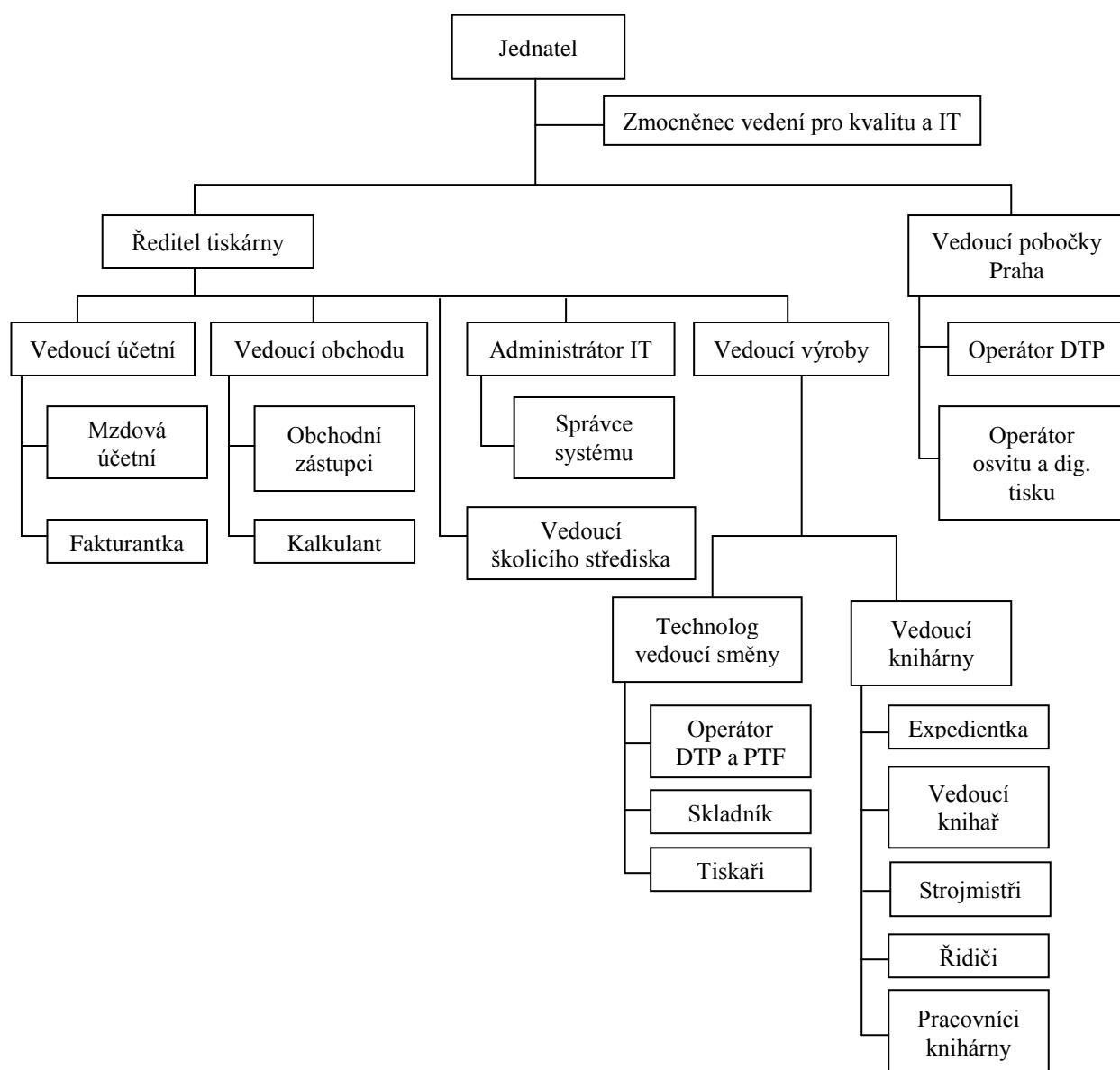
3.2 Historie společnosti

Společnost TNM PRINT, s. r. o. navazuje na téměř 40letou historii a tradici polygrafické výroby v Novém Městě u Chlumce nad Cidlinou. Tiskárna byla založena v roce 1969 jako součást firmy Agrodát, a. s., která ji založila pro potřeby vlastní a i pro potřeby dalších zemědělských subjektů.

V únoru 1997, se po změně majitele a značné modernizaci výroby, společnost vypracovala mezi přední subjekty ve svém oboru nejen v oblasti středních a východních Čech, ale i v rámci celé České republiky. V březnu 2004 společnost převzala veškeré aktivity DTP studia Panax Co., s. r. o. To tiskárně umožnilo realizovat zakázky komplexně od grafického návrhu až po finální knihařské zpracování. V květnu 2004 firma získala certifikaci EN ISO 9001:2000 v oboru polygrafická výroba, grafická příprava a vydávání neperiodických tiskovin. Tím se jen dokazuje, že společnost klade velký důraz na kvalitu a neustálé zlepšování celého procesu realizace zakázky. V lednu 2005 došlo ke změně názvu podniku z Tiskárna Nové Město na TNM PRINT, s. r. o. Nový název společnosti zcela postihuje podnikatelskou filozofii a zacílení na trh TNM = Tiskneme Na Míru. V únoru 2013 se společnost rozšířila o praktické školicí středisko, kde bude školit jak své zaměstnance, tak i ostatní pracovníky z polygrafického průmyslu. [21]

3.3 Organizační struktura a zaměstnanci

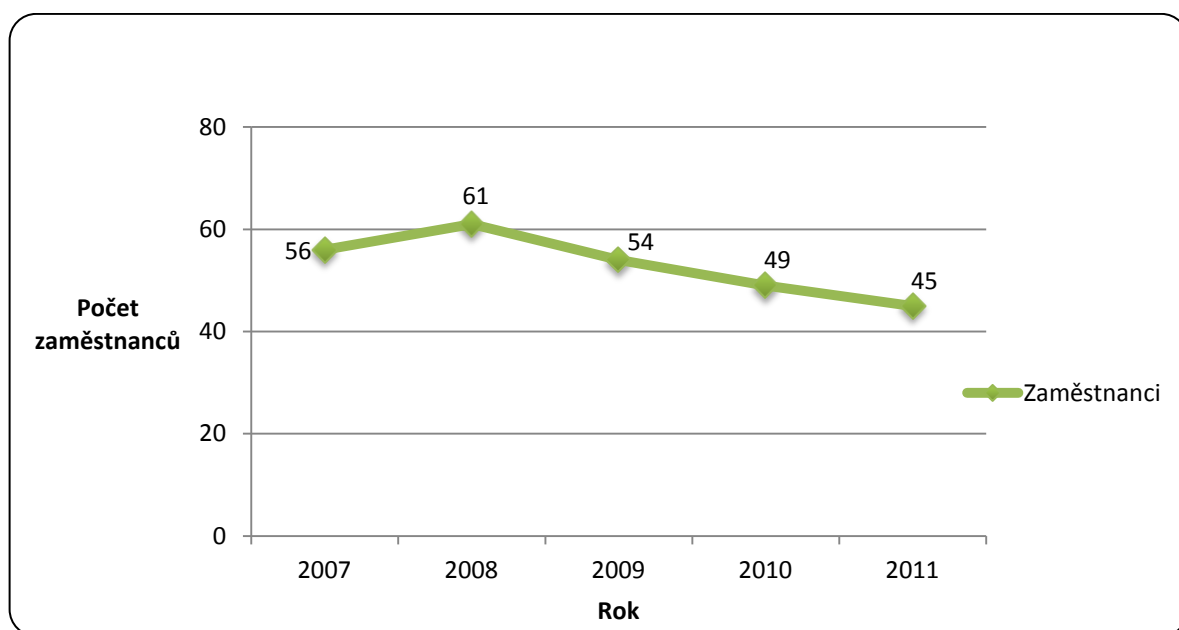
Společnost TNM PRINT, s. r. o. je rozdělena na dvě divize. Jelikož se firma zaměřuje především na pražské zákazníky, je produkční a kreativní divize v Praze. Výrobní divize je situována 70 km východně od Prahy v Novém Městě. V čele celé společnosti je jednatel, který řídí obě divize. Přímo pod jednatelem je zmocněnec vedení pro kvalitu a IT, který má, mimo jiné, za úkol sledovat a vyhodnocovat cíle kvality v souladu s vyhlášenou politikou kvality společnosti. V čele tiskárny je její ředitel. Tiskárna je rozdělena do 5 oddělení, jimiž jsou účtárna, obchodní oddělení, školicí středisko, IT a výroba. Úsek výroba se dále dělí na technologii a knihárnu. Na obrázku č. 11 je znázorněna organizační TNM PRINT, s. r. o.



Obrázek č. 11: Organizační struktura TNM PRINT, s. r. o.

Zdroj: interní materiály společnosti

Na obrázku č. 12 je zachycen vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti TNM PRINT, s. r. o. za období 2007 - 2011. Počet zaměstnanců souvisí s růstem objemu výroby a modernizací výrobních technologií. Z grafu je patrné, že nejvíce zaměstnanců měla firma v roce 2008, a to 61. V dalších letech se tento počet snižoval, zejména z důvodu ekonomické krize a s tím související snížení nákladů, ale také kvůli automatizaci určité části výroby. Dále má společnost TNM PRINT 37 externích zaměstnanců z kooperujících specializovaných firem.



Obrázek č. 12: Vývoj počtu zaměstnanců za období 2007 – 2011

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BUCHTA, M. *Mikroekonomie pro bakalářské studium*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. 146 s. ISBN 978-80-7395-010-1.
- [2] CZECHINVEST. *Příručka pro podniky* [online]. 2006. [cit. 2013-01-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/prirucka-pro-podniky-531.pdf>>.
- [3] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha : Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [4] FEEDIT.CZ. *E-časopisy si vydobyly místo na trhu, rok 2013 bude průlomový* [online]. 2013. [cit. 2013-02-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.feedit.cz/wordpress/2013/01/24/e-casopisy-si-vydobyly-misto-na-trhu-rok-2013-bude-prulomovy/>>.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha : Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [6] JIRÁSEK, Jaroslav A. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství : souměření a soupeření*. Praha : Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [7] JIRÁSEK, Jaroslav A. *Konkurenčnost : vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Praha : Professional Publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
- [8] KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Balanced scorecard : strategický systém měření výkonnosti podniku*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2001. 267 s. ISBN 80-7261-037-6.
- [9] KARLÖF, B.; ÖSTBLÖM, S. *Benchmarking : jak napodobit úspěšné*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.
- [10] KOTLER, P.; KELLER, Kevin L. *Marketing management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

- [11] KOŽENÁ, M. *Enviromentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [12] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku : konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [13] MIKOLÁŠ, Z. a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- [14] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Panorama zpracovatelského průmyslu 2011* [online]. 2012. [cit. 2013-02-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument107939.html>>.
- [15] NENADÁL, J. a kol. *Benchmarking mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [16] NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard : maintaining maximum performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005. 206 s. ISBN 13-978-0-471-68123-7.
- [17] PORTER, Michael E. *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. 1. vyd. New York : Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-02-925360-8.
- [18] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda : (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [19] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha : Grada, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [20] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [21] TISKÁRNA TNM PRINT [online]. 2011 [cit. 2012-11-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.tnm.cz/>>.

- [22] TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha : C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [23] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky : konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
- [24] Výroční zprávy společnosti H. R. G., s. r. o. za roky 2008 – 2011
- [25] Výroční zprávy společnosti TNM PRINT, s. r. o. za roky 2008 - 2011
- [26] VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced scorecard v souvislostech : implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. 1. vyd. Praha : Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Model soudobé konkurenceschopnosti	15
Obrázek č. 2: Kontext, v němž je definována konkurenční strategie	17
Obrázek č. 3: Generické strategie podle Portera	17
Obrázek č. 4: Typy a přístupy benchmarkingu.....	22
Obrázek č. 5: Základní fáze benchmarkingu	24
Obrázek č. 6: Hybné síly konkurence v odvětví.....	28
Obrázek č. 7: Schéma metody BSC.....	32
Obrázek č. 8: SWOT analýza	35
Obrázek č. 9: Logo společnosti TNM PRINT, s. r. o.	37
Obrázek č. 10: Vývoj celkových tržeb za období 2007 – 2011 v tis. Kč	38
Obrázek č. 11: Organizační struktura TNM PRINT, s. r. o.....	39
Obrázek č. 12: Vývoj počtu zaměstnanců za období 2007 – 2011.....	40
Obrázek č. 13: Počet podniků v CZ-NACE 18. 1. za období 2008 – 2011.....	41
Obrázek č. 14: Celkové tržby v CZ-NACE 18. 1. za období 2008 - 2011 v mil. Kč.....	42
Obrázek č. 15: Počet titulů v digitální trafice Publero.com za rok 2012.....	45
Obrázek č. 16: Podíl zahraničních a tuzemských zákazníků na tržbách v roce 2011	46
Obrázek č. 17: Rentabilita vlastního kapitálu za období 2008 – 2011 v %.....	56
Obrázek č. 18: Rentabilita celkových aktiv za období 2008 – 2011 v %	58
Obrázek č. 19: Běžná likvidita za období 2008 – 2011	59
Obrázek č. 20: Peněžní likvidita za období 2008 – 2011	60
Obrázek č. 21: Ukazatel věřitelského rizika za období 2008 - 2011 v %.....	62
Obrázek č. 22: Zdroje financování za období 2008 – 2011 v %	63
Obrázek č. 23: Obrat celkových aktiv za období 2008 – 2011.....	64
Obrázek č. 24: Obrat zásob za období 2008 – 2011	66
Obrázek č. 25: Doba obratu pohledávek za období 2008 - 2011 ve dnech	67
Obrázek č. 26: Doba obratu krátkodobých závazků za období 2008 - 2011 ve dnech	68
Obrázek č. 27: Podíl společností na trhu za období 2009 - 2011 v %.....	70
Obrázek č. 28: Meziroční změna průměrné mzdy za období 2009 - 2011 v %	71
Obrázek č. 29: Průměrný objem zakázek za období 2009 - 2011 v Kč	72
Obrázek č. 30: Výdaje na marketing za období 2009 - 2011 v %	74
Obrázek č. 31: Výdaje na školení zaměstnanců za období 2009 - 2011 v %	75
Obrázek č. 32: Produktivita práce za období 2009 - 2011 v tis. Kč.....	76

Obrázek č. 33: Efektivnost pracovníků za období 2009 - 2011 v %	77
Obrázek č. 34: Kvalifikační struktura zaměstnanců za období 2009 – 2011	79
Obrázek č. 35: Věková struktura zaměstnanců za období 2009 – 2011	80

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Podíl na trhu konkurenčních tiskáren za rok 2011 v tis. Kč.....	44
Tabulka č. 2: 8 největších zákazníků TNM PRINT, s. r. o. za rok 2011.....	47
Tabulka č. 3: Rozdělení zákazníků TNM PRINT, s. r. o. podle obrátu	48
Tabulka č. 4: 5 největších dodavatelů za rok 2011.....	49
Tabulka č. 5: Vyhodnocení Porterova modelu konkurenčních sil	49
Tabulka č. 6: Rentabilita vlastního kapitálu za období 2008 - 2011 v tis. Kč.....	56
Tabulka č. 7: Rentabilita celkových aktiv za období 2008 - 2011 v tis. Kč.....	57
Tabulka č. 8: Běžná likvidita za období 2008 - 2011 v tis. Kč	59
Tabulka č. 9: Peněžní likvidita za období 2008 a 2011 v tis. Kč	60
Tabulka č. 10: Ukazatel věřitelského rizika za období 2008 - 2011 v tis. Kč.....	61
Tabulka č. 11: Míra finanční nezávislosti za období 2008 - 2011 v tis. Kč.....	62
Tabulka č. 12: Obrát celkových aktiv za období 2008 - 2011 v tis. Kč	64
Tabulka č. 13: Obrát zásob za období 2008 - 2011 v tis. Kč.....	65
Tabulka č. 14: Doba obrátu pohledávek za období 2008 - 2011 v tis. Kč	67
Tabulka č. 15: Doba obrátu krátkodobých závazků za období 2008 - 2011 v tis. Kč.....	68
Tabulka č. 16: Podíl společností na trhu za období 2009 - 2011 v tis. Kč.....	70
Tabulka č. 17: Vývoj průměrné mzdy za období 2009 - 2011 v Kč	71
Tabulka č. 18: Průměrný objem zakázek za období 2009 - 2011.....	72
Tabulka č. 19: Marketingové výdaje za období 2009 - 2011 v tis. Kč.....	73
Tabulka č. 20: Výdaje na školení zaměstnanců za období 2009 - 2011 v tis. Kč	74
Tabulka č. 21: Produktivita práce za období 2009 - 2011 v tis. Kč	75
Tabulka č. 22: Efektivnost pracovníků za období 2009 - 2011 v tis. Kč	77
Tabulka č. 23: Kvalifikační struktura zaměstnanců za období 2009 - 2011	78
Tabulka č. 24: Věková struktura zaměstnanců za období 2009 - 2011	80
Tabulka č. 25: Doporučené hodnoty ukazatelů pro společnost TNM PRINT, s. r. o.....	85

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Rozvaha společnosti TNM PRINT, s. r. o. za roky 2008 – 2011

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti TNM PRINT, s. r. o. za roky 2008 – 2011

Příloha C: Rozvaha společnosti H. R. G., s. r. o. za roky 2008 – 2011

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty společnosti H. R. G., s. r. o. za roky 2008 – 2011