

Analýza konkurenceschopnosti firmy EURO-PRINT PŘEROV, spol. s r.o.

Adéla Zlámalová

Bakalářská práce
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Adéla Zlámalová
Osobní číslo: M13870
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management a ekonomika
Forma studia: prezenční

Téma práce: Analýza konkurenceschopnosti firmy EURO-PRINT PŘEROV spol. s r.o.

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na dané téma.

II. Praktická část

- Představte zkoumanou firmu.
- Analyzujte konkurenceschopnost dané firmy.
- Navrhněte opatření vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti zkoumané firmy.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BARTES, František. Strategie konkurenčních střetů. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2011, 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

KIM, Chan W. a Renée MAUBORGNE. Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyfadit tak konkurenty ze hry. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015, 283 stran. ISBN 978-80-7261-295-6.

PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance : with a new introduction. New York: The Free Press, 1998, 557 s. ISBN 0-684-84146-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Karel Slinták, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Ojdrich Hájek, Ph.D.
děkan




prof. Ing. Felicitas Chromáková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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 diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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 – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjmutím tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/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 diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji 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,

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

Ve Zlíně 16.5.2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Hlavním předmětem mé bakalářské práce je řešení problémů v oblasti konkurenceschopnosti ve společnosti EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o. Společnost se zabývá polygrafickou výrobou, a to zejména ofsetovým tiskem a grafickou přípravou. Hlavním cílem této práce je zjistit, jak působí vnější a vnitřní prostředí na firmu, a jaké jsou před ní postaveny překážky, které by měla zdolat. Po konzultování všech potřebných údajů s obchodním ředitelem firmy byl problém vyřešen potřebnými znalostmi, které byly aplikovány do analýzy SWOT, PEST, Porterova modelu či benchmarkingu. Na konci práce jsou uvedeny návrhy a doporučení vyplývající z analýz.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, konkurenční strategie, SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model,

ABSTRACT

The main aim of this bachelor's thesis is to solve problems in terms of competitiveness in EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o. The company deals with printing production – mainly offset printing and graphic design. The aim is to find out the influences of micro-environment and macro-environment and the obstacles the company should overcome.

After consulting all possible details and facts with the business manager of the company, the problem was solved after using SWOT and PEST analysis, Porter's five forces analysis and benchmarking. As a result, suggestions and recommendations as an outcome of the analyses are provided.

Keywords: competitiveness, competitive strategy, SWOT analysis, PEST analysis, Porter's five forces analysis

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Karlovi Slintákovi, Ph. D. za odbornou pomoc, cenné rady a hlavně za jeho čas, který mi věnoval. Dále také děkuji obchodnímu řediteli firmy EURO-PRINT Přerov, s. r. o. za poskytnutí důležitých informací a materiálů pro vypracování bakalářské práce.

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

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KONKURENCESCHOPNOST FIRMY	13
1.1 KONKURENČNÍ STRATEGIE	13
1.1.1 Strategie modrého oceánu	14
1.1.2 Strategie rudého oceánu	17
1.2 MĚŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	18
1.2.1 Makroekonomické faktory	18
1.2.2 Vnitropodnikové faktory výkonnosti	19
1.3 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	22
1.4 ODVĚTVOVÉ POJETÍ KONKURENCE	24
1.4.1 Čistá konkurence	24
1.4.2 Monopolistická konkurence	24
1.4.3 Oligopol.....	25
1.4.4 Čistý monopol	25
2 STRATEGICKÉ NÁSTROJE PRO ROZBOR PROSTŘEDÍ	26
2.1 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	26
2.1.1 Analýza mikrookolí podniku.....	26
2.1.2 SWOT analýza	27
2.2 ROZBOR VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	28
2.2.1 Analýza makrookolí podniku	29
2.2.2 Pest analýza	29
2.2.3 Porterova analýza 5 konkurenčních sil	30
3 BENCHMARKING	35
3.1 ZÁKLADNÍ TYPY BENCHMARKINGU	35
3.2 POSTUP PŘI BENCHMARKINGU	36
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI EURO-PRINT PŘEROV S. R. O.	40
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	40
5.2 CÍLE A VIZE SPOLEČNOSTI	41
5.3 PRODUKTY SPOLEČNOSTI	41
6 VNITŘNÍ ROZBOR FIRMY	42
6.1 ANALÝZA MODELU ŘÍZENÍ	42
6.1.1 Rozbor současného stavu	42
6.1.2 Zdroje a klíčové schopnosti firmy.....	42
6.1.3 Hodnoty firmy	43
6.1.4 Strategie firmy.....	43
6.2 ANALÝZA SWOT	44
6.2.1 VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY.....	45
7 ROZBOR VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	47

7.1	PEST ANALÝZA	47
7.1.1	Politicko-právní faktory	47
7.1.2	Ekonomické faktory	48
7.1.3	Sociální a demografické faktory	51
7.1.4	Technologické faktory	52
7.2	DOMINANTNÍ TRENDY	52
7.3	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	54
7.3.1	Síla odběratelů	54
7.3.2	Síla dodavatelů	55
7.3.3	Vstup nových konkurentů	55
7.3.4	Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty	56
7.3.5	Tlak ze strany substitutů	56
8	ROZBOR KONKURENCE.....	57
8.1	PROPERUS, s. r. o.	57
8.1.1	Identifikace silných a slabých stránek	58
8.2	TISKÁRNA TWIN, s. r. o.	58
8.2.1	Identifikace silných a slabých stránek	59
8.3	TRIFOX s. r. o.	60
8.3.1	Identifikace silných a slabých stránek	61
8.4	SROVNÁNÍ Z HLEDISKA TRŽEB SPOLEČNOSTI EURO-PRINT PŘEROV, S. R. O. A JEJICH KONKURENTŮ	62
9	BENCHMARKING.....	63
9.1	UKAZATEL HODNOTOVÉ KŘIVKY	63
10	SHRNUTÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ.....	66
11	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	67
11.1	ZLEPŠENÍ PROPAGACE FIRMY	67
11.2	WEBOVÉ STRÁNKY	67
11.3	NOVÁ DIGITÁLNÍ TISKOVÁ TECHNOLOGIE	67
11.4	STRATEGIE DLOUHÉHO CHVOSTU	68
	ZÁVĚR	69
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	74
	SEZNAM OBRÁZKŮ	75
	SEZNAM TABULEK.....	76
	SEZNAM PŘÍLOH.....	77

ÚVOD

Konkurenceschopnost je již u nás řadu let, kdy se od úplného začátku různí autoři snažili tuhle problematiku co nejpřesněji definovat. Podle mého názoru konkurenceschopnost nelze jen tak jednoduše analyzovat. Technologie se neustále zdokonalují a jdou kupředu, generace lidí také uvažuje jinak, tudíž to, co platilo před 20 lety, nemusí platit dnes. Jedno je ale jisté, vždy bude jeden lepší než ten druhý.

V dnešní době je trh konkurencí přesycen a všechny firmy mají tendenci se neustále předhánět. Vždy se jedná o moc a konkurenční rivalitu, což mi přijde jako velká škoda. Avšak každá společnost je strůjcem svého štěstí, a tak by měla neustále sledovat trh, a jeho změny v okolí.

Má práce je zaměřena na konkurenceschopnost vybrané firmy, a to proto, že by každá společnost měla vědět, co vlastně konkurenceschopnost všechno obnáší, jak na firmu působí její vnitřní i vnější prostředí, čemu by se měla postavit čelem a čemu naopak uniknout. Cílem mé práce je analyzovat vnitřní a vnější prostředí firmy, kterou jsem si vybrala.

Práce je rozdělena do dvou částí, a to na část praktickou a teoretickou. V teoretické části budu popisovat, rozbor vnitřního a vnějšího prostředí, co vlastně konkurenceschopnost je, a jaké má možnosti strategie. V praktické části se budu obracet na teoretickou část, tudíž budu analyzovat silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby, dále se zaměřím na Pest analýzu, benchmarking, a také představím hrozící konkurenty v daném odvětví.

Základním krédem společností v tomto odvětví, je komplexnost nabídky a flexibilita dodávek za dodržení nejvyšší kvality výrobků. Úroveň služeb je ovlivněna technickým vybavením, ale především odbornou úrovní a zkušeností zaměstnanců. Avšak nejdůležitější roli zde hraje zákazník, který určí, zda se firmám povede obstojně, nebo je povedou k likvidaci. Většinou se firmy řídí heslem náš zákazník, náš pán, tudíž musí respektovat přání zákazníka, popřípadě mu poradit lepší alternativu pro jeho tvorbu. Každá firma by se měla starat o zákazníky, jak nejlíp umí a tím si zajistí nejen dobré jméno podniku, ale také nové a nové zakázky. Při nedodržování lhůt a špatné komunikaci může dojít, k odchodu zákazníka ke konkurenci, což pro firmu může znamenat velkou ztrátu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Téma konkurenceschopnost je důležité hned ze dvou důvodů. První z nich je, že každá firma by měla vědět, co působí na její firmu, jak z vnějšího, tak z vnitřního prostředí z hlediska negativní či pozitivní stránky. Druhou nedílnou součástí je konkurenční strategie, kdy každá společnost by si měla zvolit takovou strategii, která je pro ni co nejvíce vyhovující. Některé firmy nemají ani ponětí, co vlastně na jejich firmu působí, co jim přináší konkurenceschopnost, nebo naopak jejich firmu potápí. V tomto ohledu se budu zabývat rozborem analýz, které by měli všechny příležitosti a hrozby působící na firmu odhalit.

Hlavním cílem mé práce je zjistit, jak na tom společnost EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o. z hlediska konkurenceschopnosti je, a popřípadě doporučit vhodné alternativy pro její zlepšení.

Podrobný výzkum byl prováděn zhruba čtyři měsíce, kde jsem se blíže seznámila s vedením firmy, jejími technologiemi, výrobní strukturou, a s její činností.

Na začátku praktické části mé práce nejdříve představím vybranou společnost, její cíle, vize a produkty. Podrobně rozeberu její konkurenty, i jejich silné a slabé stránky. Při výzkumu budu zejména využívat analýzy, jako je SWOT, PEST a Porterův model. Získané údaje jsem nejvíce posbírala z rozhovorů s obchodním ředitelem firmy, které jsou také aplikovány v různých metodách. Při rozhovorech jsem získala veškeré interní informace od řízení společnosti, jejich hodnot, klíčových schopností až po jejich strategii. Při hledání informací mi také hodně pomohly internetové zdroje, kde jsem hledala internetové stránky konkurentů či údaje na českém statistickém úřadě. V mé bakalářské práci budou taktéž aplikovány mé poznatky, které jsem zachytila v průběhu konzultací s vedením firmy.

Na základě už zmíněných rozhovorů s obchodním ředitelem firmy se dle vlastního uvážení budu snažit aplikovat zjištěné údaje do SWOT analýzy, kde podrobněji rozeberu jak silné a slabé stránky firmy, tak její příležitosti a hrozby. V PEST analýze rozeberu dominantní trendy, které firmu mohou ohrozit ze strany politické, ekonomické, technologické či sociální. V Porterově modelu zjistím, jaký význam nesou dodavatelé pro firmu, jak jsou propojeni s hodnotami zákazníků, a jestli je vůbec možné v tomhle odvětví nahradit výrobky jiným substitutem. Z hlediska analýzy benchmarkingu se zaměřím na ukazatele hodnotové křivky, kde zakomponuji možnou strategii rudého či modrého oceánu.

Po provedení všech uvedených analýz, se pokusím navrhnout vhodné doporučení a návrhy, které by mohly firmě přispět k lepší konkurenceschopnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCESCHOPNOST FIRMY

Všechny podniky, které se vyskytují ve volně tržním hospodářství, si musí uvědomit, že vedle zákazníka a jeho podniku bude také konkurence, se kterou se budou setkávat každý den působnosti firmy na trhu. Každý podnik chce být na trhu úspěšný, tudíž musí být konkurenceschopný. Podnikatelé často zapomínají na potencionální konkurenci, tedy jaký subjekt by nám v blízké době mohl konkurovat.

Ale co to vlastně konkurenceschopnost je? A jak jí můžeme dosáhnout?

Podle M. Blažkové (2007, s. 19), marketingové řízení, plánování a veškeré aktivity s tím spojené, pomohou firmě ke konkurenceschopnosti. Také k tomu, aby firma byla vždy o krok před konkurencí, aby vynaložené investice, které firma vynaložila při založení podniku, se jí co nejrychleji vrátily, ale taktéž aby si udržela své zákazníky a dokázala uspokojit jejich potřeby. Nakonec toho všeho, aby získala pevné místo na trhu.

J. Jirásek (2001, s. 48) hovoří o konkurenčnosti, která podle jeho názoru vychází především z rivality. Přímou jí definuje jako pojem vyjadřující tržní potenciál podniku, ve střetu o postavení na trhu s jinými podniky. Za výsledek takového střetu pak považuje schopnost dosahovat dobrého postavení na trhu a na této úrovni si zajišťovat odpovídající prosperitu alespoň na krátkou až střední dobu.

Avšak M. Porter (1998, s. 25-26) konkurenceschopnost pojímá ze dvou hledisek. Prvním je správný způsob myšlení, kde usiluje o to být jedinečným, nikoli nejlepším. Podstatu konkurence vnímá jako vytváření hodnoty, nikoli přemáhání soupeřů. Druhým způsobem chápeme jako nespočet firem na trhu, taktéž jejich tržní podíl, a hlavně překážky při vstupu na trh.

1.1 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie udává několik možností, které podniku napomáhají efektivněji konkurovat, ale také upevnit její postavení na trhu. Každá taková konkurence musí být v souladu pravidel hry sociálně žádoucího konkurenčního chování, a jsou brána v potaz i pravidla tvořená etickými normami a veřejnou politikou. Každá firma, která vstupuje do soutěže, si musí zvolit svou strategii. Strategii si může firma vybrat, buď explicitně, tzn. plánovitým procesem, nebo implicitně, tzn. prostřednictvím aktivit různých funkčních oddělení firmy.

Cílem konkurenční strategie je získat konkurenční výhodu pro společnost, kde konkurenční výhoda je základním předpokladem pro zvýšení výkonnosti firmy na trhu. Takováto výhoda může mít podobu nižších cen, než mají konkurenti v podobě rovnocenných výrobků či služeb, ale může mít také podobu vyšší ceny, která je kompenzována nabízením zvláštních výhod. (Porter, 1998, s. 19-20).

Strategie již existuje po dlouhá staletí, slovo je odvozeno od řeckého názvu (strategia), což znamená odlišení se od taktiky. Crainer (2000, s. 95-96), však připomíná, že dříve byl předpoklad postaven na tom, že analýza představuje základ strategického řízení. Postupem času jsme ale začali zjišťovat, že analýza nezaručuje ty nejefektivnější výsledky. Analýzy můžeme samozřejmě provádět pro různé naše rozhodnutí, ale nedokáží ovlivnit události. Avšak tradice vytváří pohled na strategii, jako na vytváření předpovědí vycházejících z analýz. Předpovědi a analýzy, z kterých firmy vycházejí, je vedou k jistotě. Podstatou ale není rozšiřování, budoucí růst nebo zvýšení ziskovosti – podstatou je přežití. Strategie tedy znamená dělat věci správně neboli vyhrávat.

Mnoho autorů vnímá a chápe konkurenceschopnost jinak. Senge (2007, s. 154), popisuje konkurenci doslovně jako společně žádati, společně se ucházeti o něco. Vnímá ji jako jednu z nejlepších struktur, která každému z nás umožňuje dosáhnout toho nejlepšího, co v nás je. Po tom, co konkurence pomine, je jen na nás jakou vizi si sami stanovíme a jaký pro nás bude mít smysl. Je to proces nepřetržitého, nového a nového soustředování se na to, co jednotlivci skutečně chce, a jak na svoji vlastní vizi bude pracovat. V dnešní společnosti je hodně opomíjena potřeba sloužit druhým, a místo toho se spíše více zaměřujeme na to, jak člověk reprezentuje svým vzhledem. Vše vyžaduje odvahu a postavit se čelem svým vysněným vizím a prosazovat si je.

Podle Kozla (2006, s. 29), je konkurence tvořena vzájemným soupeřením mezi firmami. Jelikož na trhu nejsme zpravidla jediní, kteří poskytují zákazníkům podobné výrobky, tak se v rámci určitého odvětví nacházíme v konkurenčním prostředí, kde jsme obklopeni mnoha dalšími firmami, kteří usilují o totéž co my. Na konkurenci nelze pohlížet pouze jako na firmy, které produkují stejné zboží či služby pod jinou značkou.

1.1.1 Strategie modrého oceánu

Přestaňte soupeřit s konkurencí! Strategií modrého oceánu není v dnešní době tak výrazně zastoupena jako strategie rudého oceánu avšak, když se podíváme několik let zpět, uvědomíme si, že i dříve jsme nevěděli, kolik dnešních odvětví tehdy ještě neexistovalo. Dnes si

můžeme klást tu samou otázku, a lámat si hlavu kolik vlastně nových odvětví bude za dvacet let. A to samozřejmě vede i k otázce zda se firmy v nejbližších letech zaměří více na strategii modrého oceánu. Definicí modrého oceánu jsou označením pro všechna dnes neexistující odvětví a pro tržní prostor, který není dosud znám. Modré oceány jsou charakteristické dosud nevyužitým tržním prostorem, vytvářením poptávky a příležitostmi k vysoce ziskovému růstu. Většina z nich je vytvářena uvnitř rudých oceánů tím, že se hranice existujících odvětví rozšiřují. V modrých oceánech nehrají konkurenti žádnou roli, jelikož pravidla hry teprve započnou. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 20)

Hodnotová inovace

Představuje základ strategie modrého oceánu. Nesoustřeďuje se na souboj s konkurenty, ale snaží se vyřadit konkurenty ze hry tím, že nakupujícím i své firmě poskytne skokový přírůstek hodnoty. Musíme zde však klást stejný důraz jak na inovaci, tak na hodnotu. K hodnotové inovaci dochází jen tehdy, když firma dokáže inovaci uvést v soulad s užitkovou hodnotou, s cenou a s nákladovým postavením.

Tato strategie se zaměřuje rozhodováním mezi odlišením se a nízkými náklady. V této hodnotové inovaci nejde však o pevně stanovené odvětví a strukturu trhu. Tato strategie hlavně spočívá v tom, že se nedrží stálého stereotypu jak být lepší než konkurence, ale jak právě toto odvětví měnit, nezajímat se co má konkurence nového, ale udělat pravý opak. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 27-32)

- **Analytické nástroje pro vytvoření modrého oceánu**

Pokud chceme, aby strategie modrého oceánu byla co nejefektivnější, musíme se zaměřit na jeho analyzování, tedy jak můžeme snížit míru rizika na nejnižší míru rizika, nikoli se vrhat po hlavě do rizikových projektů. Hlavním analytickým nástrojem je hodnotová křivka, kterou si podniky vymezí. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 37)

Hodnotová křivka a její interpretace

Jde o základní prvek obrazu strategie, je grafickým vyjádřením výkonnosti firmy vzhledem k jednotlivým faktorům, které jsou pro konkurenci v odvětví její působnosti určující. Hodnotové křivky firem řídících se strategií modrého oceánu, mají vždy odlišný průběh, tzn., že jsou vždy rozdílné.

- Na vodorovné ose je zachycen základ konkurenčního jednání v odvětví, na který se konkurenti zaměřují a investují do nich.

- Na svislé ose je zobrazena strategie vyjadřující úroveň nabídky, které se zákazníkům dostává u všech klíčových konkurenčních faktorů.

Pokud chceme dosáhnout razantního posunu obrazu strategického odvětví, musíme začít tím, že změníme své strategické zaměření na místo konkurenty, se budeme soustředit na alternativy a místo na zákazníky odvětví se budeme soustředit na dosavadní nezákazníky. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 37-41)

Avšak strategie modrého oceánu představuje také úvodní rozhodující složku a tím jsou **tři vlastnosti dobré strategie:**

- Zaměření (focus) – zaměření na důležité faktory firmy
- Rozdílnost (divergence) – profily se odlišují od ostatních konkurentů
- Působivý slogan – poutavý, výstižný, jasný, pravdivý

(Kim a Mauborgne, 2015, s. 52)

V první řadě hodnotová křivka odpovídá na otázku, zda si firma zaslouží úspěch. K tomu však firmy musí umět hodnotové křivky interpretovat:

- **Firma hluboko vězí ve vodách rudého oceánu** – kde se hodnotová křivka dané firmy přibližuje hodnotovým křivkám konkurentů, o čem svědčí, že firma uvízla v krvavých vodách rudého oceánu a zaměřuje se na strategii nikoli se odlišit, ale dosáhnout lepší výsledků než konkurence v oblasti nákladů a kvality.
- **Vysoká úroveň faktorů bez finanční návratnosti** – firma si musí uvědomit, zda její tržní podíl a ziskovost odpovídá vynaloženým investicím. Pokud tomu však není, strategie upozorňuje na to, že firma dává svým zákazníkům příliš mnoho, a tak se firma musí rozhodnout, které faktory odvrhne či omezí, ale také na ty které se více zaměří, a tím vytvoří rozdílnost hodnotové křivky.
- **Nesoudržná strategie** – neboli mísa špaget, která přeskakuje sem a tam. Firma nemá soudržnou strategii, její strategie je založena pravděpodobně na nezávislých dílčích strategiích, které jen málo přispívají k tomu, aby firmu odlišily od nejsilnějšího konkurenta.
- **Strategické rozpory** – jedná se o stav, kdy firma nabízí vysokou úroveň skóre u jednoho faktoru, zatímco ignoruje jiné faktory, které jej podporují.

(Kim a Mauborgne, 2015, s. 54-56)

1.1.2 Strategie rudého oceánu

Strategie rudého oceánu je založená na konkurenčním jednání. Jsou zde přesně definována určitá odvětví, kde pravidla hry soutěže s konkurencí je zde taktéž známá. Jako laik tedy můžu říci, že ve vodách rudého oceánu je odlišení velice nákladné, jelikož se firmy drží stejných pravidel hry a soutěží mezi sebou podle pravidel nejlepších praktických postupů. Rudé oceány dnes tvoří všechna existující odvětví. Jedná se o známý tržní prostor. V dnešní době jsou rudé oceány na konkurenčním trhu zastoupeny asi největší škálou. Je to možná i z toho důvodu, že některé podniky zcela nepřišly na způsob modrých oceánů, nebo se zkrátka drží starého pořekadla „nejlepší vítězí“.

Firmy se v rudém oceánu snaží prodat vyšší výkon než jejich konkurenti a snaží se zmocnit většího podílu na existující poptávce. Jelikož se dnes čím dál více zaplňuje tržní prostor, díky tomu se i snižují vyhlídky na zisk a růst. Výrobky a služby se stávají zaměnitelnými a vražedná konkurence barví rudý oceán rudou krví. Nemůžeme se tedy divit, že v případě hlavních kategorií výrobků a služeb si značky začínají být čím dál více podobné, proto se lidé, při výběru určitého sortimentu, rozhodují podle ceny. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 20-32)

V této tabulce se odkazuji na kapitolu konkurenční strategie, kde jsem stručně shrnula hlavní rozdíly mezi strategií rudého a modrého oceánu.

Tabulka 1 Shrnutí hlavních rozdílů mezi strategií rudého a modrého oceánu.

Strategie rudého oceánu	Strategie modrého oceánu
Soutěže v rámci existujícího tržního prostoru	Vytvořte svrchovaný tržní prostor
Porazte konkurenty	Vyřadte konkurenty ze hry
Využijte existující poptávky	Vytvořte novou poptávku a využijte jí
Volte mezi hodnotou a náklady	Prolomte dilema rozhodování mezi hodnotou a náklady
Uved'te celý systém činností firmy do souladu se strategickou volbou odlišení nebo nízkých nákladů	Uved'te celý systém činností firmy do souladu se zaměřením na odlišení a nízké náklady.

(Zdroj: Kim a Mauborgne, 2015, s. 32)

1.2 Měření konkurenceschopnosti

Konkurenceschopnost je často citovaný pojem, pod nímž se obvykle intuitivně rozumí schopnost firmy úspěšně odolávat konkurenci se stejným nebo podobným zaměřením na domácím nebo zahraničním trhu. Pokud není konkurenceschopnost dále specifikována, můžeme si pod tímto pojmem představit každý něco jiného a konkurenceschopnost se stává mlhavým pojmem, vyjadřujícím subjektivní názor posuzovatele. Lze ho rozdělit do dvou úrovní, a to na makroekonomické a podnikové měření. (Marinič, 2008, s. 20)

1.2.1 Makroekonomické faktory

Hlavním předpokladem ekonomického růstu je stabilní, permanentní růst národní produktivity, která je založena na dvou hlavních pilířích:

1. Sofistikovanosti podnikové činnosti a strategie je zaměřena na znalostech, respektování pravidel konkurenční soutěže, intenzitu proškolení zaměstnanců, inovační kapacitu, výdaje společnosti na výzkum a vývoj, intenzita řízení prodeje na zahraničním trhu a orientaci na zákazníka, dále důvěryhodnost profesionálního managementu apod.
2. Kvalitě makro-ekonomického prostředí.

Kvalitu makro-ekonomického prostředí můžeme dále dělit na:

1. Podmínky charakterizující vstupy, které jsou rozděleny do 4 kategorií, a to na: *Fyzickou infrastrukturu*, kde se zkoumá kvalita železniční, letecké či námořní infrastruktury, dále kvalita telekomunikační infrastruktury či počet uživatelů internetu na 100 obyvatel.

Administrativní infrastruktura, v této struktuře se zabýváme politikou, jejími právy a ochranou, nezávislost soudů nebo přiměřeností ochrany práv veřejného sektoru.

Lidské zdroje, které zahrnují kvalitu výuky, veřejného školství atd. Technologická infrastruktura zahrnuje např.: počet inženýrských a vědeckých kádrů, ochranu duševního vlastnictví či kvalitu vědeckého a výzkumného institutu.

Kapitálový trh, kde se zaměřujeme na dostupnost úvěrových zdrojů či mobilitu vlastního kapitálu apod.

2. Charakter poptávky zahrnuje: sofistikovanost zákazníků, adopce nových produktů zákazníky, orientaci vládních nákupů na produkty s vyspělou technologií atd.

3. Spřízněné a doplňující odvětví se zabývá: kvalitou lokálních dodavatelů, taktéž lokální dostupnost strojní kapacity, celkovým množstvím dodavatelů či intenzitou produktové a procesní kooperace, apod.

4. Kontext firemní strategie a rivality je rozdělena do dvou článků:

a) Stimuly, které zahrnují výkonnost korporálních orgánů nebo spolupráce na úrovni mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, atd.

b) Konkurence zahrnuje např.: sílu lokálních konkurentů, celní liberalizace, intenzitu lokálního konkurenčního boje, apod. (Marinič, 2008, s. 20-22)

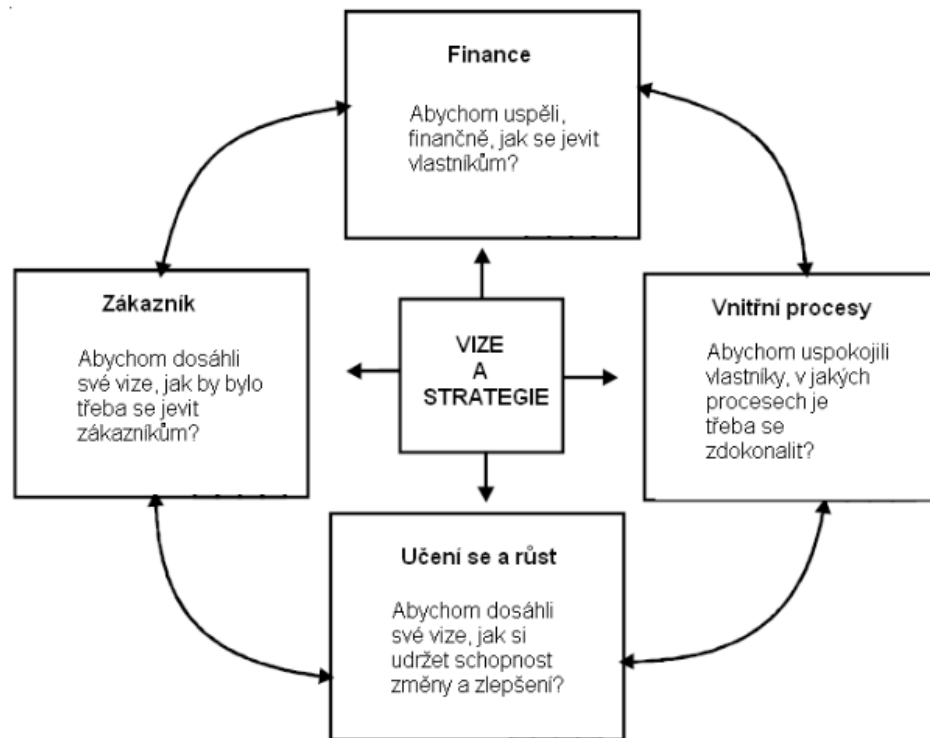
1.2.2 Vnitropodnikové faktory výkonnosti

Výkonnost podniku je jeho schopnost zhodnocovat svou činností vložené zdroje, produkovat zisk, zvyšovat hodnotu podniku a současně také jeho schopnost zajistit si budoucí rozvoj. Avšak předmětem zájmu výkonnosti podniku je spíše hodnocení a řízení výkonnosti, než samotná definice výkonnosti podniku. Měření výkonnosti vytváří základ řízení výkonnosti, jejímž smyslem je dosažení stanovené vize neustálým zlepšováním všech klíčových charakteristik podniku, a tím zvyšování výkonnosti na všech úrovních řízení. Měření výkonnosti se především zaměřuje na ukazatele kvantitativní, kvalitativní, finanční, nefinanční, klasické a moderní. (Škodáková, 2011, s. 6-7)

V souvislosti s rozsáhlými změnami v podnikatelském prostředí se rozšířila celá řada různých nových metod zaměřených buď přímo na měření a hodnocení výkonnosti podniku, nebo různé metody doplňkové, které se v podstatě snaží řešit nedostatky stávajících systémů měření výkonnosti. Nejznámější a nejvíce používané metody měření výkonnosti podniku a jeho procesů jsou:

- Balanced Scorecard (BSC)
- Activity Based Costing (ABC)
- Economic Value Added (EVA)

Balanced scorecard – poskytuje manažerům ucelený rámec převádějící strategii a vizi podniku do uceleného souboru měřítek výkonnosti. Cíle a měřítko BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledující jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu.



Obrázek 1 Schéma metody BSC. Zdroj: (International journal of business and management, © 2016)

- **Finanční perspektiva** – BSC zachovává finanční perspektivu, neboť finanční měřítka jsou důležitá při sumarizaci snadno měřitelných ekonomických důsledků již realizovaných akcí. Měřítka finanční výkonnosti ukazují, kdy zavádění a následná realizace strategie podniku vedou k zásadním zlepšením. Finanční cíle se obvykle týkají ziskovosti, měřitelné například pomocí ekonomické přidané hodnoty (EVA).
- **Zákaznická perspektiva** – V této perspektivě manažeři definují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých budou podnikat, a měřítka výkonnosti podnikatelské jednotky v těchto cílových segmentech. Klíčová výstupní měřítka zahrnují spokojenost a loajalitu zákazníků, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na cílových trzích.
- **Perspektiva interních procesů** – V perspektivě interních procesů manažeři zjišťují kritické interní procesy, ve kterých podnik musí dosahovat vynikajících výsledků. Měřítka interních procesů se zabývají přístupy, které mají největší vliv na spokojenost zákazníků a na dosažení finančních cílů.
- **Perspektiva učení a růstu** – Čtvrtá perspektiva se zabývá podnikovou infrastrukturou nutnou k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. Vychází ze základních zdrojů: lidí, systémů a podnikových procedur. V dnešní době silná globální

konkurence vyžaduje, aby podniky neustále zvyšovaly své schopnosti vytvářet hodnoty pro zákazníky a akcionáře. Aby se výkonnost podniku zásadním způsobem zvýšila, a aby se podnik zbavil veškeré rutiny, musí investovat do rekvalifikace zaměstnanců, zlepšovat informační technologie a systémy. (Kaplan, Norton, 2007, s. 32-35)

Activity Based Costing

Activity Based Costing můžeme přeložit do češtiny jako **procesní řízení nákladů**. Jedná se o kalkulační metodu na základě dílčích aktivit, kde využívá informace získaných z ABC pro dosažení cílů organizace. ABC je systém dávající výstižné informace o nákladech na jednotlivé produkty, služby, zákazníky, distribuční kanály apod. Základním smyslem kalkulace ABC je tedy co nejpřesněji vyjádřit vztah nákladů k příčině jejich vzniku, a to zejména v případě, kdy příčinou růstu nákladů není zvýšený objem prováděných finálních výkonů. Základní princip metody ABC lze vyjádřit pomocí jednoduché myšlenky: zákazníci vyžadují produkty a služby, tyto produkty a služby spotřebovávají činnosti (aktivity), činnosti spotřebovávají zdroje. Směr plánování v rámci modelu ABC a tok nákladů v modelu lze vyjádřit graficky:



Obrázek 2 Schéma metody ABC. Zdroj: Mikovcová, (2007, 95)

Hlavní bariérou této metody je, že se potýkáme s nedostatkem informací o této metodě. Je nezbytné přesně evidovat informace o nákladech, kde a k jakému účelu byly náklady vynaloženy, jejich příčiny a vznik, a jaký mají vztah k podnikovým aktivitám, což bývá často finančně nákladné.

Mezi výhody metody ABC patří:

- umožňuje měřit výsledky ve vazbě na firemní strategii,
- poskytuje důkazy o skutečném využívání zdrojů firmy,
- poukáže na efektivní a neefektivní procesy,
- napoví, kterých aktivit se zbavit, či které aktivity naopak rozvinout,
- umožňuje měřit probíhající procesy,

- zaručuje měření a vyhodnocování profitability zákazníka, produktů, segmentů trhu, skupin zákazníků a zvolených objektů měření,
- pomáhá řídit a poznat firmu z pohledu zákazníka. (Staněk, 2003, s. 24-25)

Ekonomická přidaná hodnota

$$EVA = PHV * (1 - S_{dp}) - n * K \quad (1)$$

PHV – provozní hospodářský výsledek (výkaz zisků a ztrát)

K – součet vlastního a cizího kapitálu (investovaný kapitál)

S_{dp} – sazba daně z příjmu

n – váženě náklady vlastního kapitálu

(Učeň, 2001, s. 27)

Podle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 52-56), ekonomická přidaná hodnota ve své podstatě ukazuje, jakou hodnotu podnik svou činností dokázal vytvořit navíc, než by vložený kapitál vydělal v rámci jiné investiční příležitosti se stejným rizikem. Vyjádření ukazatele EVA předpokládá konverzi účetního přístupu k zobrazení hospodářské činnosti podniku na přístup zobrazení ekonomické reality.

Jedná se tedy o klíčový ukazatel, který slouží pro určení celkové výkonnosti podniku a jeho celkové hodnoty. Tento ukazatel vychází ze zisku ekonomického, nikoli z účetního, protože účetní zisk nerespektuje veškeré náklady na vynaložený kapitál (náklady obětované příležitosti). (Učeň, 2001, s. 27)

Ekonomická hodnota se zvyšuje, pokud podnik:

- realizuje vyšší zisk při stejných nákladech a velikosti kapitálu,
- sníží velikost investovaného kapitálu,
- změní kapitálovou strukturu ve prospěch levnějších zdrojů financování (nižší cizí kapitál vzhledem k vlastnímu kapitálu),
- realizuje projekty s čistou současnou hodnotou. (Učeň, 2001, s. 28)

1.3 Konkurenční výhoda

Když se zabýváme konkurenční výhodou, neznamena to, že chce firma bezprostředně konkurovat svým soupeřům. Ve správném slova smyslu podle Porter (1998, s. 67) je konkurenční výhoda věcí vytváření mimořádné hodnoty. Tedy pokud máme skutečnou konkuru-

renční výhodu, znamená to, že ve srovnání s konkurenty dosahujeme nižších nákladů, účtujeme si vyšší cenu, popř. děláme obojí. Tedy všechny příčiny výhodnějšího postavení firmy na trhu, lze při bližším zkoumání rozdělit na dva základní typy a to na konkurenční výhodu způsobenou:

- nízkými náklady,
- diferenciací.

(Bartes, 2011, s. 105)

Jestliže se rozhodneme o posuzování konkurenční výhody, musíme se srovnávat s firmami, které jsou ve stejném odvětví, tedy mají podobné konkurenční prostředí. Pokud tedy máme konkurenční výhodu, znamená to, že naše ziskovost bude dlouhodobě vyšší, což se přiklání k tomu, že si budeme moci zvolit relativně vyšší cenu nebo působit při relativně nižších nákladech, či naopak. (Porter, 1998, s. 68-69)

Podle Blažkové (2007, s. 82), je důležité nalézt dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu, která se však v rychle měnícím se prostředí nemusí vůbec dlouhodobě udržet. Na trhu je spousta firem, které nabízejí velmi podobné produkty, a proto každá firma musí nalézt něco, v čem je specifická a všem vyniká jen právě ona. Firma musí nalézt udržitelnou výhodu, která je odlišitelná, cenná a nenapodobitelná, i navzdory konkurenci.

Na základě Portera citovaného Bartesem (2011, s. 105-107) rozlišujeme **tři generické strategie:**

- **Vůdčí postavení v nízkých nákladech** – tato konkurenční strategie má za cíl dosáhnout pro danou firmu postavení s co nejnižšími náklady v porovnání s ostatní konkurencí v daném odvětví. Firma musí najít a dokázat využít všech možných zdrojů, které umožňují dosáhnout nejnižších nákladů. Jakmile firma dosáhne nejnižších nákladů, přináší jí to nadprůměrné výnosy v jejím odvětví bez ohledu na přítomnost jiných konkurenčních firem. Toto postavení nízkých nákladů poskytuje firmě určitou ochranu před konkurencí, které stále zůstává zisk, na rozdíl od její konkurence, která ho vynaložila na soupeření. Rovněž chrání firmu před vlivnými odběrateli, a také dodavateli.
- **Diferenciace** – tato konkurenční strategie umožňuje firmě udržovat vysokou cenu jen v případě, že nabízí něco, co je jedinečné a hodnotné pro zákazníky, kteří v tomto případě jsou ochotni zaplatit za tento výrobek či službu i vyšší cenu. Za velmi důležitou podmínku této konkurenční strategie považujeme tu okolnost, že si

firma musí vybrat pro svou diferenciaci takové charakteristiky výrobků či služeb, které se výrazně odlišují od charakteristik, které používá konkurence.

- **Fokus** – podstata fokální strategie tkví v tom, že svoji pozornost na zajištění výhody nízkých nákladů nebo na diferenciaci zaměřuje pouze na úzký segment, kterému se snaží uspokojit jeho potřeby přesně na „míru“. Důležitá je zde existence rozdílů mezi segmenty, které daná firma obsluhuje, a segmenty ostatními. Tyto segmenty, na které se tato firma zaměřila, musí mít například zvláštní potřeby, které jsou nedostatečně uspokojovány velkými výrobci. Tato strategie tedy vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají široký záběr činností.

1.4 Odvětvové pojetí konkurence

Analýza konkurence se odvíjí od specifikace struktury daného odvětví. Odvětví můžeme definovat jako skupinu firem nabízející výrobek nebo službu, které jsou si svým charakteristikami podobné. Každá firma by si měla dokázat určit, kdo je vlastně jeho konkurentem. Pokud chce být firma primárním hráčem na trhu, musí pochopit podstatu konkurenčního pojetí. (Kotler, 2007, s. 382)

1.4.1 Čistá konkurence

Čistou konkurencí můžeme nazvat jako protiklad monopolistické konkurence. Na konkurenčním trhu se objevuje nespočet prodávajících a kupujících. Podmínky jsou zde stanovené tak, že nikdo z nich nijak nemůže ovlivnit cenu, jelikož jejich podíl na trhu je jen nepatrný. V delším časovém rozmezí cenová konkurence není možná, protože pokud firma zvýší cenu, způsobí si tím odliv zákazníků ke konkurenci. Naopak kdyby firma svou cenu relativně snížila pod úroveň cen konkurence, došlo by tak ke snížení zisku, což může vést až k vyřazení z konkurenčního boje. Jedná se zde o úplnou stejnorodost výrobků, tzn., že všichni výrobci vyrábí identické výrobky a prodávají je na stejném trhu. (Horáková, 1992, s. 54)

1.4.2 Monopolistická konkurence

Monopolistický trh je charakterizován velkým počtem firem, které vyrábějí či nabízejí diferencované výrobky, kde jednotlivé výrobky jsou velmi blízkými substituty (můžeme zde uvést např. umístění firmy, výši ceny, kvalita produktu apod.). Z této výrobkové diferenciaci

ace potom vyplývá monopolní síla výrobce v rámci jím vyráběného produktu. Monopolistická firma tak v určitém velmi omezeném smyslu může být cenovým tvůrcem.

Velký počet firem v odvětví způsobuje, že každá z firem předpokládá, že její vlastní rozhodování o výstupu a ceně neberou ostatní firmy v úvahu, takže její činnost je na chování ostatních firem nezávislá. Firmy, které nově vstupují do odvětví, nemají před sebou žádné bariéry, aby mohly na trh vstoupit. Taktéž to je i podniků, které na trhu příliš neprosperují, v tom případě lze konkurenci lehce odstranit. Avšak vzhledem k diferenciaci produktu vstupu do odvětví zde existují určité překážky. Nová firma musí mít zastoupení určitých zákazníků, které může přilákat podporou prodeje (například reklamou), avšak pro většinu firem nejsou nereálné. (Horáková, 1992, s. 54)

1.4.3 Oligopol

Trh, na kterém se nachází oligopol, je charakterizován zejména existencí malého počtu firem v odvětví. Vstup do odvětví bývá zpravidla spojen s určitými bariérami, jelikož každá firma vyskytující se na tomto trhu je natolik silná, že může ovlivňovat celkovou cenu odvětví. Jako podstatnou složkou zde zákazník vnímá rozdíly mezi nabízenými produkty. Produkty, které zde firmy vyrábějí, mohou být jak různorodého charakteru, tak i stejnorodého charakteru. U oligopolu nese důležitou značku marketingu právě propagace jednotlivých výrobků firem. Určení rovnovážného množství je obtížnější než u monopolu, protože v konkurenci několika firem, z nichž každá vyrábí značnou část produkce odvětví, musí každá z nich zvažovat možné reakce a kroky ostatních firem. Chování firem v oligopolu je ovlivněno vzájemnou závislostí. (Horáková, 1992, s. 54)

1.4.4 Čistý monopol

Představuje takovou tržní strukturu, kdy jediná firma dodává na trh celou produkci odvětví, její produkt je jedinečný (jiné firmy jej nevyrábějí). Na tomto trhu nemá propagace skoro žádný význam. Monopolní firma si může účtovat vysoké ceny, jelikož nemá konkurenta, přitom bere v úvahu poptávkovou křivku po daném výrobku. Takovýto monopolní podnik vytváří výrazné bariéry případnému vstupu nových firem do tohoto odvětví. Často bývá důsledkem právní regulace, patentu nebo licence, ekonomické výhodnosti koncentrace produkce, apod. (Horáková, 1992, s. 54)

2 STRATEGICKÉ NÁSTROJE PRO ROZBOR PROSTŘEDÍ

2.1 Analýza vnitřního prostředí

Primárním myšlenkou interního prostředí je uskutečnit objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jde o snahu identifikovat, v čem firma vyniká, tedy jaké má své silné stránky, potažmo i slabé stránky. Interní analýza zahrnuje hodnocení těch veličin, které jsou uvnitř analyzované firmy a vytvoří bázi, na které bude analýza provedena. (Mallya, 2007, s. 53)

2.1.1 Analýza mikrookolí podniku

Do mikroprostředí podniku počítáme vlastní podnik s jeho zaměstnanci, dále potom zákazníci, dodavatelé, marketingoví sprostředkovatelé, veřejnost a samozřejmě konkurenty. Tito všichni činnost podniku ovlivňují více či méně. Podnik je na nich do určité míry závislý, ale primární je, že je může kdykoliv aktivně sám měnit. Firma si může zvolit jiné dodavatele, než měla doposud, může uzavřít spolupráci s konkurenty na společném projektu či komunikovat se zákazníky v podobě reklamních kampaní.

V tomto mikroprostředí se podniky snaží co nejvíce využívat public relations, aby předcházely ohrožení, jako je například poškození jména firmy ze strany zákazníků. K posouzení úrovně kvality podnikového mikrookolí slouží analýza silných a slabých stránek. Díky této analýze si podnik sám vyhodnocuje své přednosti, ale také nedostatky, které podnik má, ve všech svých faktorech, tedy u dodavatelů, zákazníků, veřejnosti, u konkurentů apod. (Foret, 2012, s. 45-46)

Podle Kotler a Caslione (2009, s. 150-151) uvádějí ve své knize čtyři klíčové změny současného mikroprostředí:

1. Zákazníci mají velkou sílu a jsou mnohem více informováni než kdykoli jindy, Jelikož si mohou najít vše o jakémkoli výrobku či službě na internetu.
2. Zákazníci jsou v dnešní době více a více ochotni platit za substituty, i když jsou levnější tak jim důvěřují a preferují je, než známé propagované značky.
3. Konkurenti jsou schopni kopírovat výrobky či služby stále častěji a rychleji, čímž snižují návratnost investic inovátorů. Konkurenční výhody tak mají velmi krátké trvání.

4. Internet a sociální sítě se snaží čím dál snadněji a rychleji nabízet a zprostředkovat výrobky či služby svým zákazníkům pomocí nových informačních zdrojů, stejně jako při přímém styku se zákazníkem v rámci prodeje služby.

2.1.2 SWOT analýza

Každý podnikatel by měl pravidelně vyhodnocovat svou situaci. V pravidelných časových intervalech sledovat silné a slabé stránky ve firmě. To může uskutečňovat řadou různých analýz a metod. Jednou z nich je SWOT analýza, tedy vyhodnocování silných a slabých stránek firmy, jejich příležitosti a hrozby.

Název SWOT analýza se skládá:

- S = strenghts = silné stránky
- W = weaknesses = slabé stránky
- O = opportunities = příležitosti
- T = threats = hrozby

Silné stránky

Za silné stránky považujeme ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. V oblastech, ve kterých je firma dobrá může stavět, a dosáhnout tak konkurenční výhody. Jedná se tedy o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.

Slabé stránky

Slabé stránky jsou přesným opakem stránek silných. Při vyhodnocování slabých stránek zjišťujeme, v čem je firma pro trh slabá, v čem je neperspektivní vůči ostatním firmám. Někdy nedostatek silné stránky může znamenat slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy.

Příležitosti

Příležitosti představují možnosti, kde při jejich realizaci stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a efektivnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči soupeřům. Nejprve si tyto příležitosti musí podnik identifikovat, až pak je může využít. Po využití s nimi může plně počítat.

Hrozby

Hrozby znamenají v určitém podniku překážku, se kterou se každý podnik musí poprat. Můžeme zde zahrnout hrozby jako úpadek či nebezpečí neúspěchu firmy. Podnik musí ihned reagovat na tyto hrozby, a účinně je odstranit či minimalizovat. (Blažková, 2007, s. 155-156)

Tabulka, které jsem věnovala pozornost, nám uvádí jednotlivé příklady SWOT analýzy.

Tabulka 2 SWOT matice

<i>Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici:</i>	
Silné stránky silná značka dobré povědomí mezi zákazníky cenová výhoda díky know-how exkluzivní přístup k přírodním zdrojům aktivní přístup k výzkumu a vývoji	Slabé stránky nedostatek marketingové zkušenosti špatné umístění firmy špatná reputace mezi zákazníky nedostatečný přístup k distribučním cestám vysoké náklady
Příležitosti nové technologie nenaplněné potřeby zákazníků odstranění mezinárodních bariér rozvoj nových trhů akvizice, joint ventures	Hrozby vstup nových konkurentů na trh konkurenti s nižšími náklady, lepším výrobkem nová regulační opatření, daňové zatížení změny v zákaznických preferencích zavedení obchodních bariér

Zdroj: (Blažková, 2007, s. 156)

2.2 Rozbor vnějšího prostředí

Vnější okolí podniku lze chápat jednak jako okolí specifické, které je spojeno s konkrétním odvětvím. Jednak také okolí všeobecné, jež ovlivňuje chování všech podniků nezávisle na odvětví jejich působení. (Dvořáček, 2012, s. 7)

Podle Keřkovského a Vykypěla (2002, s. 34) vnější prostředí podniku rozumíme okolí, ve kterém je realizována podnikatelská činnost. Jedná se zejm. o působení ekonomických, legislativních, politických, demografických a ekologických faktorů na národní i mezinárodní úrovni. Dostatečná reflexe patří i technologickému pokroku a změnám v sociálním diskursu. Všechny tyto podmínky ovlivňují existenci podniku a jeho fungování, proto je úkolem strategicky uvažujícího managementu je kontinuálně sledovat a analyzovat. Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou podnik v budoucnu významněji ovlivňovat.

2.2.1 Analýza makrookolí podniku

Toto prostředí se občas označuje za globální makroprostředí, ovlivňující firmu zvenčí, čímž působí přímo i nepřímo na všechny její aktivity. Na tyto faktory nemá firma prakticky vůbec žádný vliv, nemůže je ani pořádně kontrolovat, spíše je pouze bere na vědomí a snaží se o nich vědět co nejdříve, aby na ně mohla svými aktivitami co nejrychleji reagovat. Obvykle se o nich hovoří jako o faktorech nekontrolovatelných, determinujících. Patří sem, demografické prostředí, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, technologické prostředí, politické prostředí a kulturní prostředí.

Analýza těchto okruhů by měla firmě odkrýt aktivní příležitosti na trhu, co trh nabízí, ale také jaká nebezpečí se na trhu skrývá a zda by reálně nějaké hrozby mohly nastat. Pokud je to v silách podniku, je velmi dobré o nich vědět, značně o nich uvažovat, předpovídat je, a hlavně co nejrychleji na ně zareagovat. Jedná se o analýzu příležitostí a hrozeb, tudíž můžeme přehledně říci, že se obě analýzy podniku mikrookolí a makrookolí vzájemně doplňují. (Foret, 2012, s. 47-48)

2.2.2 Pest analýza

Analýza, dělící vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, se označuje jako PEST analýza. Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují podnik. Pest analýza je tedy zkratka pro politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které mohou ovlivnit podnikání a rozvoj firmy. Pest analýza by měla být stavěna na co největším počtu nezávislých faktů. Účelem Pest analýzy je nalézt odpovědi na 3 otázky: Které z faktorů mají vliv na podnik? Jaké jsou možné účinky těchto faktorů? Které z nich jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější? (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16)

Politické a právní faktory, jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU apod., představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí atd. Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.

Ekonomické faktory, vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje. Tento faktor je primárně charakterizován stavem ekonomiky. Podnik je při svém

rozhodování výrazně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Bezprostřední vliv na toto makroekonomické okolí má úroková míra, která působí na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje skladbu použitých finančních prostředků. Nízká úroveň úrokové míry představuje příležitosti pro realizaci podnikových záměrů. Obdobný vliv má i míra inflace, která je jedním ze základních ukazatelů charakterizujících stabilitu ekonomického vývoje. Směnný kurz, ovlivňuje především konkurenceschopnost firem na zahraničních trzích, a míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale také hrozeb, před které jsou podniky postaveny.

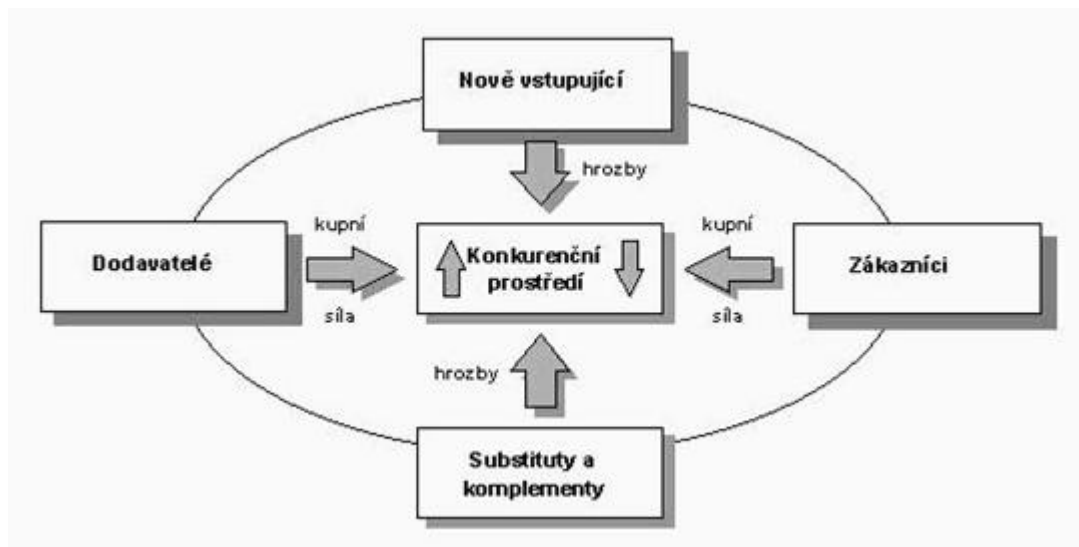
Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Změny v demografické struktuře vytvořily prostor např. u starších obyvatelů, tedy seniorů, vytváří mnohem větší příležitost pro rozvoj v oblasti, která se zaměřuje na péči a zdraví seniorů, než tomu bylo doposud. V souvislosti s rostoucím zájmem o vyšší kvalitu osobního života např. podniky nabízejí zaměstnancům pružnou pracovní dobu, delší dovolenou, namísto zvyšování platu. Sílicí hlasy vyjadřující postoje k životnímu prostředí naznačují, že i tato oblast se pro podniky stává důležitým faktorem ovlivňujícím jejich rozhodování. Sociální faktory jsou taktéž v neustálém vývoji, a vytváří si tak úsilí naplnit tužby a potřeby jednotlivců. Poznání trendů v této oblasti jednoznačně vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka.

Technologické faktory se zaměřují na to, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, a taktéž musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Změny v této oblasti mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje. Souhrnná analýza vlivů technologických a technických změn představuje studie očekávaných vlivů nových technologií jak na stav okolí, tak na konkurenční pozice. Jako příklad můžeme uvést povinnost podniků investovat do technologií chránící životní prostředí. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16-18)

2.2.3 Porterova analýza 5 konkurenčních sil

Většina lidí uvažuje o konkurenci jako o přímém souboji mezi soupeři. Avšak pravým smyslem konkurenčního jednání je dosáhnout zisku, do nějž bývá zapojena celá řada aktérů, nejen přímých soupeřů, v němž jde o to, kdo si přisvojí svou hodnotu, která je v daném odvětví vytvářena. O zisky ale bojují také se svými zákazníky, kteří v každém případě budou raději platit méně a získávat více. Firmy soutěží se svými dodavateli, kteří budou vždy spokojenější, když dostanou zapláceno více, přičemž budou muset dodat méně. Soutěží

s výrobci, již produkují výrobky, které by mohly za jistých okolností nahradit jejich vlastní výrobky. A ke všemu soupeří nejen s konkurenty, kteří již na daném trhu působí, ale i s těmi potenciálními, protože jen pouhá hrozba konkurentů nově vstupujících do odvětví klade jistá omezení tomu, kolik mohou účtovat svým zákazníkům. (Porter, 1998, s. 41-42)



Obrázek 3 Porterův model pěti konkurenčních sil. Zdroj: Kovář, (2003, 69)

Síla zákazníků

Jsou to kupující, kteří mají velkou vyjednávací sílu, a požadují po podniku, aby ceny snižovaly. Mohou také vyžadovat, aby produkt byl kvalitnější a měl vyšší hodnotu, a tím pádem si budou přisvojovat více hodnoty. Stejně jako koneční uživatelé, musíme brát za důležité i cesty, jimiž jsou produkty prodávány, zejména když takovýto distribuční kanál ovlivní nákupní rozhodnutí konečného zákazníka. Kupující budou s větší pravděpodobností uplatňovat svou vyjednávací sílu v případě, že jsou citliví vůči ceně, když to co kupují, je:

- nediferencované,
- příliš drahé vůči nedostatku příjmu či vysokým nákladům,
- považují výrobek za nedůležitý z hlediska jejich vlastní výkonnosti.

(Porter, 1998, s. 47-48)

Síla dodavatelů

Dodavatelé, kteří mají velkou vyjednávací sílu, si budou účtovat vyšší ceny nebo budou naléhat na získání výhodnějších podmínek, čímž budou snižovat ziskovost odvětví. Vyjednávací síla dodavatelů je velká pokud:

- Nabídka je ovládána jen málo společnostmi a je vyšší než poptávka.
 - Nelze zaměnit významný produkt za jiný substitut.
 - Odvětví není pro ně důležitým zákazníkem.
 - Jejich produkty jsou důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání.
 - Skupina má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodové náklady.
- (Porter, 1998, s. 48-50)

Vliv substitutů – náhradních výrobků

Substituty, tedy výrobky nebo služby, které jiným způsobem dokáže uspokojit tu samou základní potřebu, jako produkt v odvětví taktéž brání zvyšování ziskovosti v odvětví. Substituty vytvářejí cenovou úroveň, kterou zavedení producenti mohou udržet, aniž by došlo k narušení a poklesu prodejů. Ačkoliv substituty nejsou tím největším nepřítelem, často přicházejí z neočekávaných míst. Je velice těžké vystopovat a anticipovat jejich výskyt. Pokud bychom chtěli hodnotit hrozbu substitutu, primárně bychom se měli zaměřit na to, zda je cena a výkon substitutu přitažlivější než je produkt v odvětví. Nemusí se však vždy jednat o nižší cenu, která přiláká zákazníky, substitut však může poskytnout vyšší hodnotu za vyšší cenu, kterou si někteří kupující rádi zaplatí. Významnou roli v případě substitutů hrají náklady přechodu. Substituty získávají navrch, když náklady přechodu jsou pro odběratelé nízké. (Porter, 1998, s. 50-52)

Vliv nově vstupujících konkurentů na trh

Před hrozbou, jako je vstup nových konkurentů na trh, kteří by tak zvýšili kapacitu odvětví, a usilovali by o získání tržního podílu, je odvětví chráněno různými bariérami vstupu. Tyto vstupy mohou vést ke snížení cen na trhu, růst nákladů, ale také ke snížení ziskovosti stálých firem na trhu.

Bariérami vstupu mohou být vyšší výdaje potencionálních konkurentů, aby uspokojili škálu zákazníků, což je však odrazuje, jelikož se jim vzdaluje možnost zapojit se do soutěže v odvětví. Jak správně posoudit vážnost hrozby a dokázat překonat bariéry v odvětví? Podle Portera (1998, s. 53) můžeme rozpoznat šest hlavních překážek při vstupu na trh:

- **Úspory z rozsahu** – principem této překážky je ve snížení jednotkové ceny výrobku v závislosti na zvýšení celkového objemu výroby. Tyto úspory tedy nutí konkurenci, aby vstoupili na trh s velkým rozsahem své výroby, což si některé firmy do-

volit nemohou, nebo aby vstoupili na trh s menším rozsahem výroby a čelit tak cenovému znevýhodnění.

- **Diferenciace produktu** – diferenciace produktu znamená, že firmy, které už delší dobu působí na trhu, prošli si všemi bariérami odvětví a udělali si věrnostní jméno na trhu, mají konkurenční výhodu. Mají své zavedené značky a stálé zákazníky. Věrnost zákazníků si získali svým servisem, odlišností výrobku ale také propagací výrobku. Nově vstupující firmy by však museli vynakládat velké úsilí, a investovat velké finanční prostředky ke vzniku dobrého postavení svých výrobků.
- **Kapitálová náročnost** – tato překážka je velice spjata s předchozím bodem. Říkali jsme si, že náročnost předejít všem bariérám, udělat si svou věrnostní řadu zákazníků, zavést značku, a propagací se odlišit od ostatních je velice nákladné a musíme vynaložit mnoho kapitálových prostředků. Je to tedy nutnost investice do počátečního podnikání. Avšak v dnešní době mnoho firem nemá problém získat peněžní zdroje potřebné pro vstup na trh.
- **Přechodové náklady** – jedná se o jednorázové náklady, které vznikají kvůli přecházení produkce k jednomu dodavateli ke druhému. Můžeme sem zahrnout například náklady spojené s proškolením zaměstnanců či nákup nových zařízení, nebo se jedná o náklady a čas, kdy testujeme nového dodavatele.
- **Přístup k distribučním kanálům** – můžeme říci, že většina firem, které už existují na trhu, již čerpají z těchto distribučních kanálů, což může vést k značným potížím pro nově vstupující firmy se k těmto distribučním kanálům dostat. Nové společnosti tak musí přesvědčit tyto kanály, aby nakupovali jeho produkci.
- **Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu** – Firmy, které již působí na daném trhu delší dobu, mohou mít určité zvýhodnění v nákladech. Pro nově vstupující konkurenci na trh je získání těchto zvýhodněných nákladů obtížné, bez ohledu na to, jak velký mají rozsah výroby.

Velkou roli zde hraje i **vládní politika**, která může jak omezit, tak i úplně zakázat vstup do odvětví pomocí licencí, omezení přístupu k surovinám či na základě požadavků na ochranu životního prostředí. (Porter, 1998, s. 52-54)

Konkurenční rivalita – soupeření

Pokud je intenzita soupeření mezi konkurenty vysoká, sníží se tak ziskovost firem na trhu. Hodnotu, kterou firmy vytvářejí „prosoutěží“, když ji přenesou na kupující v podobě sní-

žených cen, nebo když jí vyplývají na zvýšené náklady konkurenčního jednání. Soupeření může mít podobu cenové konkurence, investic do reklamy, uvedení nových produktů na trh apod. Porter (1998, s. 55) však upozorňuje, že cenová konkurence je nejničivější formou soupeření. Čím více se soupeři handrkují o cenu, tím více mezi sebou budou soutěžit a chtít být tím „nejlepším“ na trhu. Intenzita soupeření může být nejvyšší když:

- Odvětví je tvořeno mnoha konkurenty, nebo když konkurenti jsou zhruba stejně silní a stejně velcí.
- Pomalý růst na trhu.
- Vysoké bariéry při odchodu firem z odvětví.
- Soupeři se v odvětví angažují z nějakého racionálního důvodu.
- Soupeř je nucen snížit cenu, aby přilákal více zákazníků.
- Soupeři mají vysoké fixní náklady, a nízké mezní náklady
- Rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích, které narušují rovnováhu nabídky a poptávky.
- Produkt podléhá zkáze, nebo je jinak pomíjivý.

(Porter, 1998, s. 55-56)

3 BENCHMARKING

Pojmenování benchmarking je odvozeno od pracovního stolu truhláře (bench), a rysky na něm, k níž se přiřezávají latě a prkna (mark). Benchmarking představuje srovnávací analýzu, s jejíž pomocí poměrujeme sebe a konkurenci, a to s nejvyšší konkurencí v odvětví. S postupem času se však porovnání s nejlepšími a nejzdatnějšími konkurenty odchýlilo k obecnému srovnávání firem.

Benchmarking se v našich podnicích ujal, v nějaké míře jej odborníci znají a vykonávají. Podniky se však ve své sféře nemohou zabývat pouze a jen benchmarkingem, protože si tak zastiňují možnosti samovolně rozvíjet své schopnosti, upnou se pouze na sledování svých konkurentů, a tím tak zužuje svou úlohu na pouhé dohánění a kopírování. Posláním benchmarkingu je napomoci rozvíjet konkurenční výhodu, přednost, zvláštnost, odlišnost, jedinečnost, tedy nikoli konkurenční závislosti na ostatní podniky, ale co možná největší odchýlení se od ostatních. (Jirásek, 2001, s. 92-93)

Podle Čichovského (2002, s. 204) základem úspěšnosti benchmarkingu je plán, strategie, taktika a stanovení cíle. Stejně tak je důležité pro tuto metodu nadchnout lidi, vyškolit je, profesionalizovat jejich myšlení a konání. Autor uvádí, že benchmarking je složitou a nákladnou metodou na čas, lidský potenciál, finance, informace, ale také metodou, která dokáže skutečně výrobně distribuční proces i produkt změnit z nekonkurenčního na konkurenční.

3.1 Základní typy benchmarkingu

V závislosti na charakteru voleného objektu benchmarkingových zkoumání se rozlišuje:

Výkonový benchmarking – zaměřuje se, na přímé porovnávání a měření různých výkonových parametrů. Konkurenti cíleně mezi sebou porovnávají nabízené produkty či služby. Díky tomuto typu benchmarkingu mají podniky možnost poznat svou relativní výkonnost. Výkonový benchmarking předpokládá s uplatněním metody QFD, která slouží k přenosu požadavků zákazníka do daného produktu. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 20-21)

Funkcionální benchmarking – porovnává vybrané ukazatele a postupy s nejlepšími, špičkovými podniky různých oborů. Funkcionální benchmarking je komplexní metoda na cestě při srovnávání se s konkurencí, je vysoce efektivní, náročná a přináší zvyšování kvality a produktivity ve všech činnostech a procesech organizace. (Soukalová, 2005, s. 13)

Procesní benchmarking – často se označuje také jako generický. Procesní benchmarking porovnává a měří konkrétní proces organizace. Základními kritérii porovnávání a měření jsou výkonnosti procesu, doba jeho trvání, úroveň nákladů a rozsah neshod. Praxe dokazuje, že tyto kritéria jsou nejčastější, pokud se organizace rozhodnou k uskutečnění tohoto typu benchmarkingu. Procesně orientovaný benchmarking vede přímo k identifikování přinejmenším lepších praktik. Umožňuje nám poznat nejen, co a jak děláme my, respektive jiné organizace, ale zároveň umožňují najít odpověď na otázku, proč jsme lepší nebo horší v porovnání s jinými.

V závislosti na hledisku, kde je benchmarking vykonáván, se rozlišují dva základní typy:

Interní benchmarking – je založen na principu ochoty poznat nejlepší praxi ve vlastní organizaci. Interní benchmarking je realizován v rámci jedné organizace mezi zvolenými organizačními jednotkami, jež zabezpečují stejné nebo podobné produkty, procesy či funkce. Předností tohoto benchmarkingu je účinně a efektivně snižovat nežádoucí rozdíly ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek. Určitou slabinou interního benchmarkingu může vést k určité formě zahledění do sebe a k podceňování vnějších impulsů k zlepšování. Tento typ benchmarkingu obsahuje skutečnou vůdčí roli vrcholových manažerů, a vždy předpokládá vysokou úroveň komunikace uvnitř celé organizace.

Externí benchmarking – srovnává a měří dvě různé organizace, především u malých a středních firem. Vyhledávání vhodných externích partnerů nemusí být vůbec jednoduché, zvláště když si jednotlivé organizace navzájem konkurují. Externí benchmarking také umožňuje stanovit i ten nejvyšší benchmarking a poučit se od skutečně nejlepších.

(Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 23-25)

3.2 Postup při benchmarkingu

Postupy při benchmarkingu dělí Blažková (2007, s. 171) do 8 základních kroků:

- 1) Výběr oblastí/činností pro benchmarking.
- 2) Interní analýza – detailní porozumění vlastním podnikovým procesům, výkonům, situaci.
- 3) Sběr a analýza externích dat – analýza podnikových procesů ostatních firem zahrnutých do analýzy (v čem jsou lepší a proč).
- 4) Identifikace nejlepších postupů a výkonů.
- 5) Srovnání našich podnikových výkonů s nejlepšími postupy a výkony.

- 6) Vyhodnocení výsledků a procesů.
- 7) Identifikace nápravných opatření, strategií, akcí.
- 8) Implementace těchto opatření.

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Nejdůležitějším aspektem každé společnosti je vliv okolí, potažmo její konkurence. Jelikož je na trhu nespočet firem, tak si každý podnik zvolí individuálně své cíle, kterých chce dosáhnout. Buď se firma zaměřuje na strategii nízkých nákladů, anebo je zaměřena na diferenciaci, kde firma nabízí něco jedinečného pro své zákazníky. Můžeme mluvit i o konkurenční výhodě, kdy firma disponuje oběma strategiemi, jak nízkými náklady, tak diferenciací. Pro každý podnik je nesmírně důležité aby o svých konkurentech věděl, vnímal jejich vytvářené hodnoty pro zákazníka a měl o nich dostatečné informace.

Další nedílnou součástí všech firem je strategie, která přináší spoustu možností, které podniku napomáhají co nejefektivněji konkurovat svým soupeřům, ale také si upevnit postavení na trhu. Je na každém z nich podle jaké strategie se budou řídit. Většina se drží stálého hesla „nejlepší vítěz“, protože se bojí nových méně známých strategií, díky kterým by však mohly dosáhnout například konkurenční výhody. Strategie je rozdělena do tří typů, a to:

- Vůdčí postavení v nízkých nákladech
- Diferenciace
- Fokus

K tomu, aby společnost byla konkurenceschopná, mohla zhodnotit své postavení firmy na trhu, identifikovat to, v čem vyniká a mohla zvolit tu nejlepší strategii, využívá mnoho nástrojů, které ovlivňují firmu jak zevnitř, tak z venku jejího okolí. Do těchto nástrojů jsou zařazeny analýzy jako SWOT či PEST, ale také analýza pěti konkurenčních sil.

V Porterově analýze pěti konkurenčních sil společnosti nebojují pouze mezi sebou, ale je zde zapojena celá řada jiných aktérů, kde v souboji hrají roli také zákazníci, dodavatelé, potenciaální konkurenti, vliv ze strany substitutů, či již existující firmy na trhu. V analýze SWOT zase věnujeme pozornost silným a slabým stránkám společnosti, ale také jaké má firma příležitosti a hrozby. V pest analýze zkoumáme faktory ovlivňující podnik, které jsou rozděleny na politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociálně-demografické faktory, a technologické faktory.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI EURO-PRINT PŘEROV S. R. O.

5.1 Základní informace

Společnost EURO-PRINT PŘEROV spol. s r. o. se již od roku 1992 zabývá polygrafickou výrobou, a to zpočátku ofsetovým tiskem a grafickou přípravou. S technologickým vývojem přidala i tisk digitální a velkoplošný. Nabízí širokou škálu tištěných produktů od vizitek, letáků, tiskopisů po lepené a vázané knihy nebo různé atypické krabičky.

Hlavní činností společnosti je ofsetový, digitální a velkoplošný tisk a grafická příprava tiskovin. Ofsetový tisk na čtyřbarvovém tiskovém stroji s technologií bezvodého ofsetu Presstek 34DI s jedinečnou kvalitou a přesností tisku a na dvoubarvovém tiskovém stroji Adast Dominant 806. Digitální a velkoplošný tisk na stroji Xerox.

Společnost nabízí širokou škálu produktů od jednoduchých merkantilních tiskovin jako vizitky, pozvánky, blahopřání, přes tiskopisy, letáky, samolepky, plakáty, obalový materiál, až po tiskoviny typu lepených i vázaných knih, katalogů a brožur za použití různých typů zušlechťování lakováním, laminováním, parciálním UV lakováním, výsekem nebo ražbou. Dalo by se říct, že není produkt z papíru, který by tato společnost nebyla schopna vyrobit.

Podnik má stále odběratele jak z domácího trhu (především regionální trh – Olomoucký kraj a Praha), tak i zahraniční trh (EU - Rakousko, Německo, Francie)

Tabulka 3 Základní informace společnost EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o.

Obchodní jméno:	EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o.
Sídlo:	9. května 40, Přerov, 750 02
Hlavní předmět podnikání:	Polygrafická výroba a zprostředkování obchodů a služeb
Datum zápisu:	9. června 1992
Počet zaměstnanců:	10
Tržby:	9 207 tis. Kč

Zdroj: (Justice, © 2016)

5.2 Cíle a vize společnosti

Na základě pohledu majitele jsou následující cíle a vize společnosti EURO-PRINT PŘEROV s. r. o. následující:

- Spokojený klient, který se rád vrací a doporučuje naše služby dál
- Vyrábět produkty té nejvyšší kvality
- Rozšiřovat portfolio poskytovaných služeb a zdokonalovat výrobní procesy
- Stále se vzdělávat a učit novým trendům na trhu
- Přistupovat zodpovědně k životnímu prostředí a přírodním zdrojům
- Pečovat o zaměstnance, jejich zdraví a bezpečnost
- Budovat se zákazníky dlouhodobé vztahy založené na důvěře a partnerství

5.3 Produkty společnosti

Firma EURO-PRINT PŘEROV s. r. o. nabízí na trhu následující produkty:

1) Digitální tisk

- vizitky, letáky a plakáty
- brožury, katalogy, zpravodaje, knihy
- kalendáře
- tiskopisy

2) Ofsetový tisk

- letáky a plakáty
- brožury, katalogy, zpravodaje, knihy
- kalendáře, samolepky
- tiskopisy a lepené bloky
- krabičky a obalový materiál
- složky na dokumenty
- poštovní obálky s potiskem

3) Velkoplošný tisk a reklamní výroba

- plakáty
- billboardy a bigboardy
- pvc samolepky
- cedule, roll-up stojany

6 VNITŘNÍ ROZBOR FIRMY

6.1 Analýza modelu řízení

6.1.1 Rozbor současného stavu

V současnosti má společnost průměrné měsíční tržby 600 tisíc, avšak firma by chtěla docílit pravidelných měsíčních tržeb nad 700 tis. Kč měsíčně bez DPH. Dále by chtěla zlepšit vymahatelnost pohledávek a neuhrazených vydaných faktur po splatnosti minimálně na 95%. Pravidelně zdokonalovat výrobní procesy, což by vedlo k minimální zmetkovosti, tak aby firma snížila makulaturu pod 5%. V neposlední řadě by společnost chtěla snížit procento reklamací výrobků až na 0% ročně. V současné době firma disponuje technologiemi digitálního tisku Xerox colour C75 press pro barevný digitální tisk, který zvládne vytisknout 76 stran za minutu oboustranně, a Xerox 4127 EPS pro černobílý digitální tisk, který zvládne vytisknout 125 stran za minutu oboustranně formát A3. Tyto stroje mají také funkci kopírovací a skenující. Jeden stroj naskenuje přibližně 250 stran za minut. Dále disponují ofsetovou tiskovou technologií Presstek 34DI s přímým osvětlením tiskových desek, pro plnobarevný ofsetový tisk a strojem Adast pro jednobarevný a dvoubarevný ofsetový tisk.

6.1.2 Zdroje a klíčové schopnosti firmy

Základní strategií vrcholového managementu firmy je neustále zlepšování výrobních procesů, tak aby firma dosáhla co nejnižších výrobních nákladů a tím zvyšování a optimalizaci zisku. Výhodami společnosti před konkurencí je stabilní a zkušený pracovní kolektiv, minimalizace chyb ve výrobě apod. Věkový průměr zaměstnanců ve společnosti je 43 let, z čehož můžeme usoudit, že patřičně firma zatím nepotřebuje vyhledávat náhradu za pracovníky, kteří za několik desítek let půjdou do důchodu. Pracovníci společnosti, jako jsou tiskaři, grafici a dtp pracovníci jsou vycvičení ve svém oboru. U knihařek v podstatě stačí základní předpoklad, což je manuální zručnost. Firma také spolupracuje se Střední školou polygrafickou v Olomouci, kdy si vychovává své potencionální zaměstnance. Firma jim poskytuje určitou praxi, kde zjistí jejich schopnosti a dovednosti, a podle potřeby s nimi mohou počítat i do budoucna. Při menších poruchách stroje si snaží firma poradit s opravou sama, pokud by se však jednalo o větší poškození stroje, tak si společnost volá kvalifikovaného opraváře, který daný problém vyřeší. Firma má moderní technologie, které dávají výhodu před konkurencí a vlastní tiskový stroj presstek 34DI, které jsou v celé

republice pouze 4. Tento stroj zaručuje nadstandardní kvalitu tisku při vysoké rychlosti výroby a zachování příznivé ceny výroby.

System řízení je založen na úzké spolupráci obchodního a výrobního úseku, výrobní proces je kontrolován od příjmu zakázky až po jeho expedici a fakturaci vlastním vyvinutým softwarem. Tento software hlídá každou zakázku, takže obchodní ředitel má pod kontrolou všechny zakázky, které jsou ve výrobě, od přijetí zakázky, po jednotlivé výrobní postupy až po expedici k zákazníkovi, kterého informují, že zakázka je připravena.

6.1.3 Hodnoty firmy

Dominující hodnotou této firmy je spolehlivost. Vzhledem k tomu, že má firma malý počet zaměstnanců, řízení se opírá o princip důvěry. Další hodnotou je dobré jméno na trhu, kdy se firma snaží dodržovat dané slovo a požadované termíny. Firma se drží hesla: spokojený zaměstnanec a spokojený zákazník. Zaměstnancům firma poskytuje příspěvky na stravné a zdravotní péči a především mzdu vždy v dohodnutý čas. K zákazníkům se snaží přistupovat vždy individuálně a nerozlišovat, zda se jedná o malého podnikatele či velkou společnost. Firma je poctivá a zakládá si na dohodě, ať už se jedná o termín či ceny.

Společnost má také schopnost vyrobit z papíru cokoliv, tedy i zakázky složitějšího typu na ruční výrobu jako např. různé krabičky, reklamní stojánky, obálky apod. Jelikož je tenhle proces vyrábění krabiček náročnější, tak společnost EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o. výrazně konkuruje ostatním firmám, protože konkurenti buď tyhle věci neumí, nebo nejsou schopni vyrobit tento produkt za cenu kterou má firma EURO-PRINT.

Nejvyšších tržeb dosahuje firma za výrobu šitých a lepených brožur, kde je i v dnešní době poměrně vysoká přidaná hodnota a výrobou drobných zakázek digitální technologií tisku, na které jsou poměrně nízké výrobní náklady a jsou tyto zakázky velmi rychle realizovatelné, například po dobu jediného dne.

6.1.4 Strategie firmy

Strategie firmy se z větší části skládá z modelu Business-to-Customer, což znamená, že se zaměřuje na koncového zákazníka. Firma se snaží uspokojit všechny potřeby svých zákazníků, tudíž chtějí vyrábět pro všechny. Společnost má také velmi blízko ke strategii Customer-to-Business-to-Customer, kdy zákazníci si sami volí, jak bude jejich produkt vypadat a firma se jej snaží realizovat. Jelikož firma působí na trhu již několik let má určité zkušenosti, a tak svým zákazníkům může poskytnout různé poradenství ohledně svých

výrobků. Poradenství chápeme v tom smyslu, že se firma snaží zákazníkovi poradit, jak co nejkvalitněji a nejlevněji zrealizovat jejich přání, a vyřešit jeho technické problémy. Pokud se zaměříme na samostatné výrobky, které firmě vytváří zisk, můžeme se bavit o Paterově pravidle, kdy 20% produktů přináší 80% tržeb.

6.2 Analýza SWOT

V primární analýze, která se nazývá SWOT analýza, se budu podrobněji zabývat, jaké silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby ovlivňují společnost EURO-PRINT. První část je věnovaná identifikaci vnitřních faktorů společnosti, které obsahují silné a slabé stránky firmy. Druhá část je zaměřena na vnější strukturu, tedy na příležitosti a hrozby, které firmě mohou nastat. Uvedené následující faktory byly prokonzultovány s obchodním ředitelem firmy.

Silné stránky

- Stabilní klientské portfolio
- Zaměření na ochranu životního prostředí
- Moderní technologie, vysoká kvalita tisku a zpracování
- Rychlost výroby zakázek a jejich příznivá cena
- Individuální přístup k zákazníkům

Slabé stránky

- Chybějící oddělení marketingu
- Slabá propagace
- Malé skladové prostory
- Omezená kapacita výroby
- Webová prezentace

Příležitosti

- Rozšířit spolupráci s obchodními partnery již stávajících zákazníků v Rakousku, Německu a Francii.
- Pořízení nové digitální tiskové technologie (možnosti dotací EU)
- Spolupráce se Střední polygrafickou školou v Olomouci (výchova budoucích zaměstnanců)

Hrozby

- Predátorské ceny
- Špatná platební morálka (ze strany odběratelů)
- Digitalizace

6.2.1 VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY

V části vyhodnocení SWOT analýzy podrobněji představím vnější a vnitřní faktory firmy, které budou široce rozebrány.

- **Analýza silných a slabých stránek**

Jako silnou stránku bych vyzdvihla dlouholeté zkušenosti majitelů a zaměstnanců společnosti. Jako další výhodou silných stránek je sídlo společnosti ve vlastní nemovitosti a nezatíženost úvěry a půjčkami. Firma se zaměřuje na individuální přístup k zákazníkům a má stabilní klientské portfolio, které je rozčleněno mezi vyšší množství menších zákazníků, tudíž firma není závislá na jednom velkém odběrateli, a na tom jak se mu daří. Odběratelé má společnost rozdělena po celém území České republiky, ale také sahá do zahraničí, především Rakousko, Německo, Francie, a to jak v soukromém tak státním sektoru. Dále bych vyzdvihla vlastnictví moderních technologií, které zajišťují vysokou kvalitu tisku a dalšího zpracování při vysoké rychlosti výroby zakázek a zachování jejich příznivé ceny. Firma je zaměřena na ochranu životního prostředí a šetrnost k přírodním zdrojům, a to využíváním technologie bezvodého ofsetu, při kterém se používá méně chemie a méně toxické barvy, a tím pádem zůstává méně odpadu.

Za slabou stránku považuji především chybějící stránku marketingu, a tudíž slabou propagaci firmy, díky které by mohla být společnost známější a získat tak více klientů. Z důvodu velikosti firmy je omezena její kapacita výroby a v případě že by chtěla uspokojit potřeby většího množství klientů, musela by rozšířit kapacitu výroby a také pracovníků. Firma má poměrně malé skladovací prostory a tudíž nemůže nakupovat větší množství materiálu, na které by mohla dostat při větším odběru výhodnější cenu.

- **Analýza příležitostí a hrozeb**

Jako hlavní příležitost pro firmu vidím možnost vstupu na nové trhy v zahraničí a zejména EU, pro které je výroba v České republice finančně zajímavá. A to nejen díky vzniku Schengenského prostoru, ale také proto, že v České republice se vyrábí za nižší ceny než ve většině ostatních zemí EU. Firma také může zmodernizovat výrobní technologie, a to především díky možnosti čerpání dotací z EU např., díky programu inovace, kdy malý podnik do 49 zaměstnanců získá 45% způsobilých výdajů z tohoto fondu. Společnost dlouhodobě spolupracuje se střední školou polygrafickou v Olomouci, a ráda by tuto spolupráci rozšířila, a zaměřila se jak na výchovu budoucích zaměstnanců, především tiskařů na ofsetových strojích.

Za největší hrozbu firmy považuji dlouhodobou konkurenci firem se stejným nebo podobným zaměřením, především kvůli dlouhodobé situaci na trhu a velkého množství tiskáren v dané oblasti. Tato situace, kdy je stále vysoká konkurence, zabraňuje zvyšování cen. Především díky možnostem čerpání dotací z fondu EU se na trhu stále drží firmy, kterým se v minulosti tolik nedařilo. Další vážnou hrozbou je špatná platební morálka ze strany některých odběratelů, je zpoždování jejich plateb po termínu splatnosti, a tudíž horší cash flow společnosti. Poslední a zatím velmi podceňovanou hrozbou je digitalizace, tzn., že spousta materiálu, které se dělali v minulosti, jako tiskoviny jsou nyní používány jen v elektronické formě. Jedná se o výroční zprávy společností, které je velké míře nyní vydávají jen na CD, a také knihy, kdy se ve velké míře rozšiřuje používání elektronických čteček. Tento problém je již dlouhodobého rázu a je velká pravděpodobnost, že v budoucnu některé tiskoviny zcela vymizí, nebo se budou tisknout jen ve velmi malém množství. Společnost by chtěla zakoupit novou digitální tiskovou technologii, která by umožnila vyrábět za nižší ceny a pořízení nových knihařských strojů a to zejména šicí linky V1 a nové lepičky V2 PUR které by zrychlily a zjednodušily stávající výrobní procesy.

Za hrozbu považuje společnost konkurenční rivalitu spíše ze záporného hlediska, kdy firmy jsou schopny nabídnout nižší cenu na úrovni dumpingových cen, i přesto, že na tom nic nevydělají. Týká se to především firem, které získaly výrobní technologie z dotací EU, které se spíše zaměřují na naplnění výrobních kapacit více než na vytváření zisku.

7 ROZBOR VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

7.1 PEST analýza

V této části analýzy se budu zabývat makro-okolím podniku, a jakou měrou ovlivňují právě tyto faktory PEST analýzy společnost s r. o. EURO-PRINT PŘEROV.

7.1.1 Politicko-právní faktory

Jako každá jiná firma, tak také firma EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o. musí dodržovat celou škálu různých ustanovení tykajících se práv a povinností firem. Musí neustále sledovat vznik nových zákonů a jejich novelizace. V dnešní době většina firem přihlíží právě na to, aby vyráběla ekologicky, ostatně některým firmám to v dnešní době mnoho užitku nepřináší, ale i tak tomu věnují větší pozornost. S touto problematikou je samozřejmě spjata řada zákonů, které firma musí dodržovat v rámci této ekologické povinnosti. V první řadě musí být zaregistrována v kategorii znečišťovatelů životního prostředí, kde pravidelně každý rok posílá zprávu o tom, jak si firma vede daným orgánům zabývajícím se životním prostředím. Veškeré podmínky, které by měla firma splňovat, jsou ustanoveny v zákoně č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů. Dalšími povinnostmi, kterými by se firma měla řídit, jsou například Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, která od nového roku zavedla třetí daňovou sazbu ve výši 10%. Ke změně sazeb však může dojít, pokud bude schválena elektronická forma evidencí tržeb, což více zamezí daňovým únikům, a Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, která byla dne 25. srpna 2015 novelizována.

V rámci vstupu české republiky do EU dne 1. května 2004 se podniky na území ČR začleňovaly do jednotného trhu, kterým bylo usnadněno obchodování se starými i novými členy EU, byly zrušeny veškeré celní prohlídky v rámci vývozu či dovozu zboží do ostatních členských států, a v rámci Schengenského prostoru, byly odstraněny kontroly na hranicích s ostatními zeměmi EU. V rámci evropských právních norem bylo umožněno občanům se odvolávat před národní soud, a taktéž naše členství v EU přineslo ze strukturálních fondů dotace. Negativní dopad pro vstup do EU můžeme zohlednit narůstající konkurence ostatních zemí, které mohou přinést firmám ČR vyšší nároky na poskytování služeb či nákladné členství.

7.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické vlivy ovlivňují kupní sílu a strukturu výdajů spotřebitele. V tomto makroekonomickém prostředí je nejčastěji ovlivněn vývoj HDP, míra nezaměstnanosti a inflace. Tyto vývoje mohou mít efekt na historický vývoj i na hospodářskou politiku státu.

Každý podnik žije v odlišných podmínkách a účinkuje v různých krajích, proto by každý z nich měl při své zvolené strategii znát nabídku a poptávku na trhu, chování zákazníka, schopnost předvídat různé situace a včas na ně reagovat.

Vývoj HDP

Je tvořen výrobními faktory nacházející se na území určitého státu. Je to jeden ze základních makroekonomických ukazatelů, který ztělesňuje hodnotu všech statků a služeb vytvořené za dané období. Dále slouží k určování výkonnosti ekonomiky státu, a při srovnávání výkonnosti ekonomiky, se používá HDP na obyvatele. Z důvodu ekonomické krize, se růst HDP v EU v roce 2008 podstatně zpomalil a v důsledku této krize se HDP v roce 2009 výrazně snížilo. HDP v roce 2009 dosahovalo záporných hodnot a to -4,1 %. V roce 2010 došlo k obnově úrovně HDP EU a tento vývoj pokračoval, sice pomalejším tempem, i v letech 2011–2013, než se růst opět v roce 2014 zrychlil a došlo k nárůstu HDP v běžných cenách o 3,0 %. V roce 2017, bychom měli očekávat mírný nárůst HDP, tudíž s růstem HDP roste taktéž i bohatství obyvatel.

Tabulka 4 HDP v ČR

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Meziroční přírůstek HDP v [%]	6,1	3,5	-4,1	2,2	1,7	-1,2	-0,9	2,0	4,3

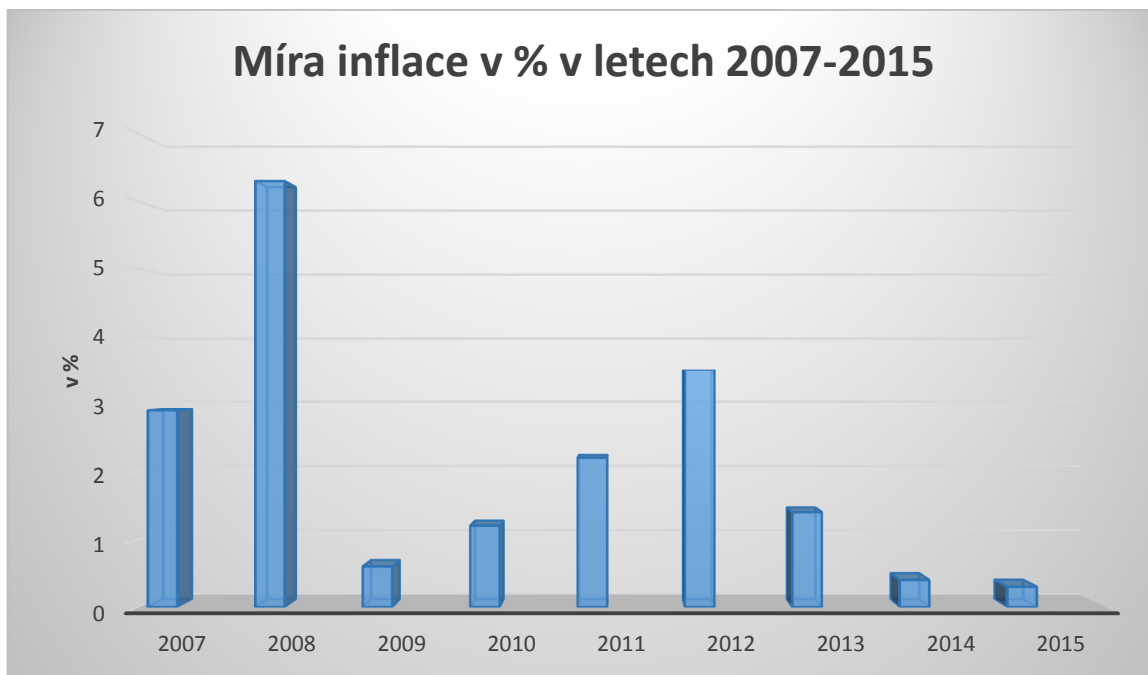
Zdroj: (ČSÚ, © 2016)

Inflace

Inflaci definujeme jako nárůst cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice. Změna cenové hladiny se nazývá **míra inflace**. Míru inflace můžeme vypočítat pomocí cenového indexu. V minulém roce se inflace pohybovala v ČR okolo 0,3%.

Pro všechny firmy nejen pro firmu EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o. je velké riziko nárůstu inflace. Nejenže při zvýšení hladiny peněz klesá hodnota peněz, ale za zboží a služby bychom vynaložili mnohem více peněz. Tudíž lidé by začínali v tomhle ohledu více šetřit a zaměřili se spíše na levnější náhražky než na kvalitní zboží.

Pokud by však nastala deflace firma EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o., by trpěla snížením cen, což by vedlo k menšímu inkasování za poskytované zboží, měla by tak nižší tržby popřípadě i zisk, což by vedlo k hrozbě nesplácení svých dluhů, snížení mezd či propouštění zaměstnanců. V dnešní době však ceny rostou, ale nemůžeme vědět, jakou rychlost zrovna nabерou.



Obrázek 4 Míra inflace v % v letech 2007 – 2015. Zdroj: (ČSÚ, © 2016)

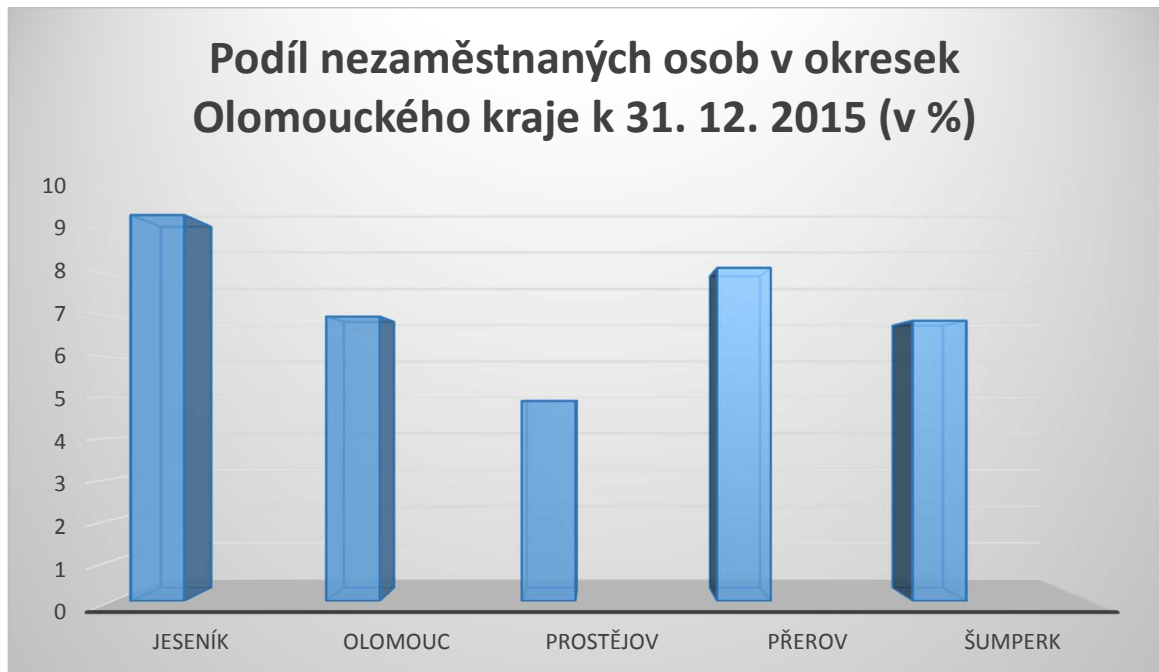
Nejvyšší dosahovaná hodnota inflace byla v roce 2008 a to 6,3%, naopak nejnižší hodnota inflace byla v loňském roce, která dosahovala 0,3%.

Nezaměstnanost

Za nezaměstnaného považujeme člověka, co nemá zaměstnání, ale aktivně jej hledá, a je zaregistrovaný na úřadu práce. Stát považuje za nezaměstnaného osobu, která je straší 15let, tudíž dokončila povinnou školní docházku, aktivně hledá práci, a je připravena k nástupu do práce do 14 dnů.

V září 2015 byl v Olomouckém kraji zaznamenán pokles nezaměstnaných osob na 6,6 %. Jednalo se o nejnižší zářijovou hodnotu uplynulých sedmi let. V důsledku tohoto vývoje klesl počet registrovaných uchazečů na 29,6 tis. osob. Při meziokresním srovnání podílů nezaměstnaných osob zaujal okres Přerov 67. místo (8,0 %).

Pro společnost EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o., by nezaměstnanost na úřadu práce v Olomouci mohla být zajímavá, protože spolupracují se Střední školou polygrafickou v Olomouci, což by znamenalo, že by si tak mohla vybírat mezi těmi nejlepšími kandidáty.

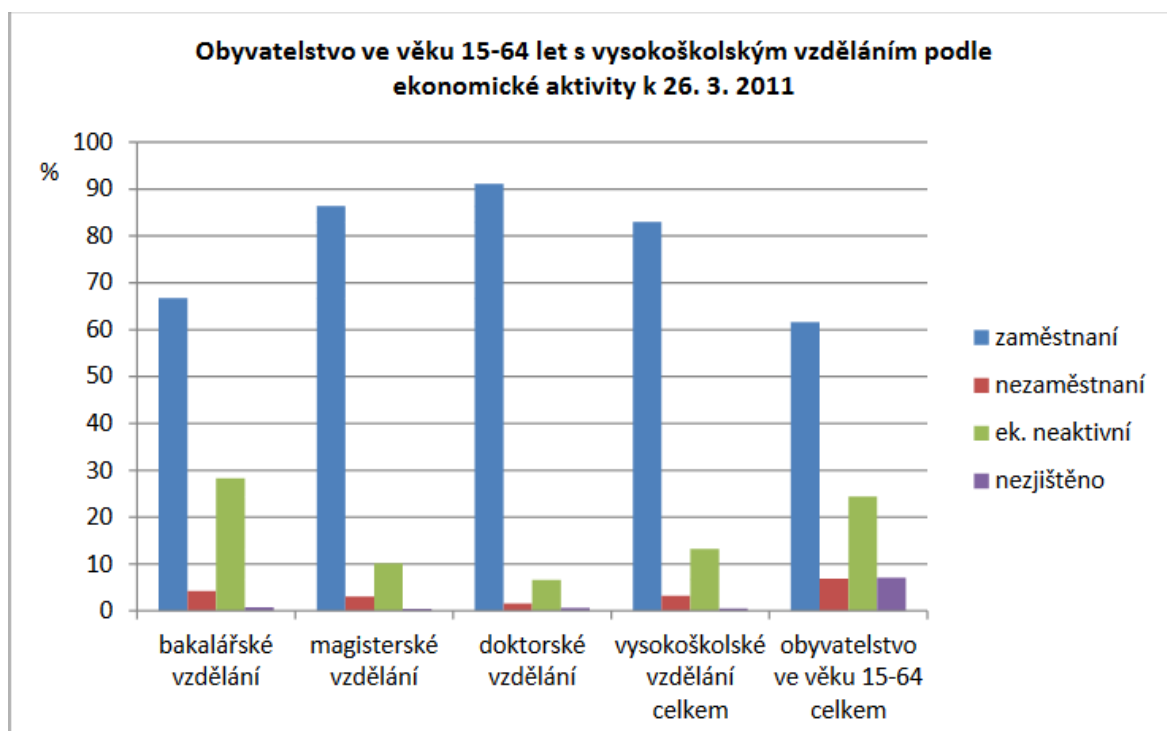


Obrázek 5 Podíl nezaměstnaných osob v okrese Olomouckého kraje k 31. 12. 2015 (v %). Zdroj: (ČSÚ, © 2016)

V tomto grafu je vyhodnocen podíl nezaměstnaných osob v Olomouckém kraji, kde nejvyšší nezaměstnanost se pohybovala v okrese Jeseník a to 9,5%, kdežto nejnižší procento nezaměstnaných osob bylo v Prostějově 4,9%.

7.1.3 Sociální a demografické faktory

Zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně jejich životních hodnot. Tyto faktory se zaměřují na věkovou kategorii obyvatel, jejich náboženství či rasovou strukturu, ale i úmrtnost a porodnost. Dále rodinné faktory, migrace obyvatelstva, úroveň vzdělání, životní styl v regionu apod.



Obrázek 6 Obyvatelstvo ve věku 15-64 let a vysokoškolským vzděláním k 26. 3. 2011.

Zdroj: (ČSÚ, © 2016)

Z obrázku je viditelné, že nejvyšší zaměstnanost mezi lidmi s vysokoškolským vzděláním je 83%. Porovnání mezi nezaměstnanými absolventy, je u bakalářů nezaměstnanost o trochu vyšší nežli u absolventů magisterského a doktorského studia, a to 4,3%. Může to být způsobeno nízkým věkem a také nedostatečnou praxí. Taktéž u ekonomicky neaktivních osob je procento vysoké (28,3%), kde více než pětina jsou studenti. Absolventi doktorského studia nemají o zaměstnání nouzi, nezaměstnaných je jich pouze 1,6% a 6,6% ekonomicky neaktivních z čeho usuzují, že většina už pracuje při doktorském studiu a po ukončení studia je jim smlouva prodloužena, či si je škola ponechá pro vlastní účely. U absolventů magisterského studia je vysoká zaměstnanost a to 86,4%, a nezaměstnanost je tu velmi malá 3,1%.

7.1.4 Technologické faktory

U společnosti EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o. jsou technologické faktory velice důležité. Technika jako taková se mění velkou rychlostí, tím pádem ovlivňuje průmyslové odvětví, ale také výrobu nových výrobků, či vytváření úplně nových trhů. Pokud by byly stroje zastaralé, v tom případě by byl zastaralý i postup a zákazníci by to lákalo více ke konkurentům, kteří mají lepší nabídky, a tudíž by si konkurence mohla nastolit i vyšší ceny.

Firma EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o. má však starosti v oblasti technologie, a to již ve zmíněné digitalizaci. Doba je čím dál vyspělejší, lidé kupují nejmodernější technologie, a tím pádem se raději zaměří na koupi elektronických čteček nežli nad klasickou knihou.

7.2 Dominantní trendy

Trendy v oblasti politicko-právních faktorů

Z pohledu novelizace zákona o odpadech firma EURO-PRINT PŘEROV s. r. o. nemá ujasněné hodnoty. Jelikož jejich stroje vyprodukují nebezpečný odpad, neodvádí tyto škodliviny na sklad, ale zlikviduje tento nebezpečný odpad pověřená firma. Náklady odpadů činí okolo 10 tisíc ročně, tudíž to pro společnost až tak nákladné není.

Další novela zákona, která by měla být v dubnu 2016 předložena vládě, má chránit zaměstnance ve společnostech před stresem. Podle vlády je tento návrh nesmyslný, protože každý je dnes v práci ve stresu. Při schválení tohoto návrhu by společnost EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o. byla akorát zatěžována případným zneužíváním od zaměstnanců, vznikaly by tahanice mezi těmito spory a společnost by tak akorát přišla o několik tisíc korun zbytečně. Co se týče daňových změn v letošním roce jako je elektronická evidence tržeb společnost EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o. nikterak nezasáhne.

Taktéž společnost EURO-PRINT PŘEROV s. r. o. klade důraz na šetrnost k životnímu prostředí a to zejména pořízením technologie bezvodého ofsetu tiskového stroje Presstek 34DI (při tisku používá méně chemie, méně toxické barvy a tudíž zůstává méně odpadu) a pořizováním materiálu – papíru s certifikací FSC (Forest Stewardship council). Logo FSC na výrobku znamená záruku, že svým nákupem podporujete lesní hospodaření šetrné k přírodě a místním lidem.

Hrozba, která by mohla postihnout společnost EURO-PRINT PŘEROV s. r. o. je například vlna migrace, která se stále rozšiřuje. Kvůli migrantům se uvažuje o zrušení Schengenu, což může vést ke zdražení cen.

Trendy v oblasti ekonomického prostředí

Hlavní klientelou společnost EURO-PRINT PŘEROV s. r. o. jsou z 99 % podnikatelé a větší firmy. Zaměřují se spíše na větší zakázky, ale mají tak široký sortiment, že neodmítnou ani malého zákazníka s menšími nároky. Rok od roku se nákupní chování lidí mění. Lidé často šetří, tudíž podporují trend v ekonomice, který můžeme nazvat, ekonomika udělej si sám. Nechtějí nakupovat předražené knížky, a tak si mezi sebou tyto věci raději půjčují. Z jejich pohledu je to levné, kdy ze své kapsy nedají ani halíř, nebo jen několik pár korun. Firmy by však při pohledu do budoucna na tomhle trendu mohly tratit. Jejich zakázky by se rázem snížily, a společnost by mohla přijít o hlavní odběratele.

Trendy v oblasti sociálních a demografických faktorů

V dnešní době populace stárne, roste počet důchodců, pro které je zdlouhavé čtení knih náročné, a tak se raději podívají na něco v televizi, či si knížku koupí nahranou na CD. Mladí lidé jsou v dnešní době zaměřeni více na kariéru, než na to aby rozšířili populaci a zvýšili tak porodnost. Hodně s tímto problémem souvisí sociální zabezpečení, kdy si rodiny raději děti do nezabezpečené rodiny nepožizují, a proto ve vyspělejších zemích populace stárne, a tím pádem vstupují do manželství později, kde naopak v zaostalejších zemích je zaznamenána vyšší porodnost. Přibývá taktéž větší počet studentů na VŠ, než tomu tak bylo dříve a více se zaměřují na ekonomické a marketingové vzdělání, nežli na technické vzdělání, po kterém je mnohem větší poptávka. Mnoho domácností kvůli ekonomické situaci šetří, a proto se vrhají po lacinějších výrobcích.

V odvětví ve kterém se pohybuje společnost EURO-PRINT PŘEROV s. r. o. je nedostatek lidí, pro tento druh práce. Zaměstnance, které by tato společnost uvítala, jsou schopní grafici a operátoři dtp (předtisková příprava), knihařky, obchodní zástupci, pracovníci marketingu. Nabídka těchto lidí je poměrně nedostatečná. Zmíníme-li i dnešní facebookovou generaci, která místo nákupu knížek, bloků či katalogů, raději stahují vše do moderních čteček. Pro milovníky knih, kteří raději při čtení drží v ruce materiální knihu, která je nová a krásně voní, jim nové technologie nic neříkají, tudíž napomáhají růstu zisku společností, které tyto produkty vyrábí.

Trendy v oblasti technologických faktorů

Za trend ekologizace považuje společnost EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o. jejich vlastnictví moderních technologií zaměřené na ochranu životního prostředí, které by chtěla dále rozšířit. Firma se snaží být šetrná k životnímu prostředí, a tak využívají technologie bezvo-

dého ofsetu, při kterém se používá méně chemie a méně toxické barvy, a díky této technologii zůstává méně odpadu.

Do budoucna by společnost chtěla zakoupit novou digitální tiskovou technologii, kterou má v celé ČR pouze dvě firmy. Tato technologie by umožnila vyrábět za nižší ceny. Dále by do budoucna chtěla pořídit nové knihařské stroje, a to zejména šicí linky V1 a nové lepičky V2 PUR, které by zrychlily, a zjednodušili stávající výrobní procesy. Tato výroba by znamenala větší zisk a zdvojnásobení rychlosti výroby.

V posledních letech dochází k vysokému rozvoji digitálních tiskových technologií a naopak ústupu technologie ofsetového tisku. Zapříčinil to jednak rychlý vývoj kvality a rychlosti tisku digitálních technologií, které se v dnešní době zejména kvalitou již přibližují kvalitě tisku ofsetovému, což před několika lety nebylo možné. Digitální tiskové technologie jsou také vhodnější pro tisk menších nákladů a obecně lze říci, že zákazníci své náklady snižují.

Jelikož se technologie stále a stále vyvíjí, tak se v budoucnu může stát, že domácnosti místo tisknutí prání, vizitek plakátů apod. ve vybraných firmách, které tohle nabízejí, si budou moci tyhle produkty udělat sami v pohodlí domova bez zbytečného čekání a vynaložení peněz navíc.

7.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza pěti konkurenčních sil, je založena na způsobu analyzování odvětví a jeho rizik. Pracuje s pěti hlavními složkami, jako jsou odběratelé, a dodavatelé, dále je zde analyzován vstup nových konkurentů a substitutů na trh, či stálí konkurenti a zákazníci. Danou metodu budu interpretovat do společnosti EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o., která byla prokonzultována s ředitelem firmy.

7.3.1 Síla odběratelů

Mezi hlavními odběrateli ve společnosti EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o. jsou její firemní zákazníci. Zákazníci se nacházejí z 99% v tržní struktuře business to customer, které má po celé Evropě. Společnost se ale nesnaží rozlišovat mezi malým a velkým zákazníkem, tudíž obslouží zákazníka i s menším přínosným ziskem pro firmu. Odběratelům, kterým firma dodává produkty, si sami diktují, jak jejich finální produkty mají vypadat. Dodávají například lepené krabičky francouzské kosmetické firmě Le Chatelard 1802, která konkuruje

kosmetice Yves Rocher, kde naopak firma EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o., může zapojit svou kreativitu a poradit firmě jiný vzor, či změnit grafiku lepených krabiček.

Odběratelé disponují velkou vyjednávací silou, a to zejména v oblasti cen. Dalo by se říct, že kvalita a dodací termíny výrobků jsou již nějak obecně na trhu stanoveny, a brány jako standard, tudíž největší tlak je zaměřen právě na ceny. Jelikož trh je přesycen, funguje řada internetových tiskáren, které zveřejňují ceny na internetu přímo na online kalkulátorech a navíc je možný vstup nových konkurentů například z Polska, které se snaží prorazit na český trh především s důrazem na nižší poskytnutou cenu.

7.3.2 Síla dodavatelů

Trh v České republice je rozdělen mezi 4 hlavní dodavatele papíru, kdy papír je základním materiálem v polygrafii, a tudíž za něj firma zaplatí za celý rok nejvíce. Dodavatelé dodržují kartelovou dohodu, která znevýhodňuje jejich odběratelé a narušuje tak přirozené konkurenční prostředí. Pro každý materiál má společnost jiného dodavatele, ale je jich na českém trhu velmi málo, proto dodavatelé disponují s velkou vyjednávací silou. Dodavatelé si mohou sami stanovit ceny, tudíž když ceny dodavatelů se zvýší, zvýší se i ceny na trhu.

7.3.3 Vstup nových konkurentů

Riziko vstupu dalšího konkurenta není příliš vysoké. Trh je dostatečně nasycen, konkurence je již nyní příliš vysoká a v současné době je spíše trend, kdy vznikají firmy za účelem vývoje internetových aplikací internetových stránek apod.

Případný vstup do tohoto segmentu podnikání není příliš jednoduchý, je potřeba znalosti know-how, a pořizovací cena strojů v tomto oboru je podměrně vysoká, což znamená vysoké počáteční náklady pro začínající podnikatelé. Také je potřeba vlastnit rozsáhle výrobní a skladové prostory, a náklady na kvalifikované zaměstnance. Podle těchto uvedených informací vidíme, že vstup je kapitálově náročný. Je zřejmé, že nově vstupující subjekt na tento trh by musel vynaložit vysoké náklady s poměrně dlouhou dobou návratnosti.

Již z uvedených faktorů výše vyplývá, že nyní pro vstup do odvětví polygrafie by byl velice náročný. Noví konkurenti by měli taktéž problém získat nové zákazníky, jelikož ti odběratelé, kteří v tomto odvětví působí, mají už své dodavatele dobře zmapované, jsou spokojeni s jejich prací, a proto u nich zůstávají.

Přestože nově vstupující konkurenti v tomto odvětví už delší dobu v našem kraji nejsou, společnost EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o., by měla neustále sledovat trh, zda se na trhu neobjeví nepříjemný predátor, který by mohl své konkurenty vyřadit ze hry.

7.3.4 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

V oblasti polygrafických konkurentů působí na českém trhu mnoho firem. Konkurenceschopnost všech firem je na vysoké úrovni. Firmy musí sledovat a reagovat na různé změny v konkurenčním prostředí, a to zejména sledovat vývoj cen konkurentů i dodavatelů, zajímat se o nové trendy v polygrafii a sledovat technologický vývoj, který je základním předpokladem k zachování konkurenceschopnosti. Pokud firma zanedbá například vývoj cen na trhu, může tak velmi rychle přijít o značnou část stávajících zákazníků, což pro firmu může být likvidační již v krátkém časovém horizontu.

7.3.5 Tlak ze strany substitutů

Vliv ze strany substitutů v tomto odvětví polygrafie je možný. I když se jedná o konkrétní výrobek, který může vyrobit vždy více firem, není možné ho v současné době nahradit jakýmkoliv substitutem. Jedním z hlavních materiálů pro polygrafickou výrobu je papír. Pokud však pohlédneme do budoucnosti, mohla by tu být jistá možnost jak papír nahradit, a to technologií budoucích tiskovin neboli elektronickým papírem. Elektronický papír, se v mnohém podobá klasickému papíru. Je lehký, tenký, má podobu čteček, ale jsou i alternativy plastových substrátů, takže jsou také ohebné. Nepotřebuje žádnou spotřebu energie, pouze při změně obrazu. Nejenže by společnostmi touto technologií šetřily naše lesy, ale firmy, které se živí převážně polygrafickou výrobou, by se buď v budoucnu musely zaměřit na jinou výrobu, nebo investovat do nových výrobních technologií, které by jim umožnily přizpůsobit se tomuto novému materiálu.

8 ROZBOR KONKURENCE

Jelikož firma EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o. je nejvíce ohrožena ze strany konkurentů, tak si v následující kapitole tři z nich představíme. V olomouckém kraji je tohoto typu asi okolo 15 firem. Pro účely této práce se zaměříme pouze na tři srovnatelné konkurenty.

8.1 PROPERUS, s. r. o.

V následující tabulce jsou uvedené základní informace o společnosti PROPERUS, s. r. o.

Tabulka 5 Základní informace společnosti PROPERUS, s. r. o.

Obchodní jméno:	PROPERUS, s. r. o.
Sídlo:	Šlechtitelů 1, Olomouc – Holice, 779 00
Hlavní předmět podnikání:	Polygrafická výroba a zprostředkování obchodů a služeb
Datum zápisu:	14. června 2004
Počet zaměstnanců:	10
Tržby:	15 250 tis. Kč

Zdroj: (Justice, © 2016)

Tiskárna PROPERUS, s.r.o. byla založena v červnu 2004, jako takřka výhradně ofsetová tiskárna, avšak během roku 2008 byla zásadním způsobem transformována, a díky významné investici do nových digitálních strojů se proměnila v expresní digitální tiskárnu. Investice pokračovaly i v dalších letech a neustávají ani dnes. Každoročně investuje do nových technologií, a to nejen do tiskových strojů, ale také do dokončujících zařízení, řezačky, lamináty atd.

Společnost se nezaměřuje na koncového zákazníka, má pouze technologie digitálního tisku, nikoliv ofsetového, což znamená realizaci pouze menších zakázek v menším množství. Zakázky většího rozsahu, které není schopna vyrobit za příznivou cenu, realizuje v kooperaci v jiných ofsetových tiskárnách. Firma se tedy soustředí pouze na kvalitu tisku, kvalitu materiálu a na technické parametry – agentury – se pak na druhou stranu zaměří na prodej, grafické zpracování, kreativitu atd. (Properus, © 2011-2015)

Ukázka webových stránek této firmy je součástí přílohy II.

Hlavní produkty:

- Personalisovaný tisk
- Fotografie
- Poštovní obálky
- Tiskopisy, samolepky
- Brožury, časopisy, knihy
- Plakáty, letáky, vizitky
- Dokončující zpracování

8.1.1 Identifikace silných a slabých stránek

Na základě konzultace s obchodním ředitelem zkoumané firmy jsem sestavila silné a slabé stránky konkurenční firmy PROPERUS, s. r. o. Ty jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 6 Silné a slabé stránky společnosti PROPERUS, s. r. o.

Silné stránky	Slabé stránky
- novější digitální technologie (nižší ceny těchto výrobků)	- chybí ofsetové tiskové stroje
- rychlost výroby zakázek (malé, rychlé a levné)	- velkoplošný tisk
- cena nižší u menších zakázek	- cena vyšší u větších zakázek

Zdroj: (Vlastní zpracování)

8.2 Tiskárna Twin, s. r. o.

V následující tabulce jsou uvedené základní informace o společnosti Tiskárna Twin, s. r. o.

Tabulka 7 Základní informace společnosti Tiskárna Twin, s. r. o.

Obchodní jméno:	Tiskárna Twin, s. r. o.
Sídlo:	Holická 1173/49a, Hodolany, 779 00 Olomouc
Hlavní předmět podnikání:	Polygrafická výroba a zprostředkování obchodů a služeb

Datum zápisu:	1. listopadu 2003
Počet zaměstnanců:	5
Tržby:	4 435 tis. Kč

Zdroj: (Justice, © 2016)

Tiskárna Twin byla založena v roce 1996. V roce 2003 došlo k transformaci na společnost s ručením omezením. Společnost nabízí komplexní tiskové služby, od vytvoření grafických návrhů po rozvoz finálních výrobků dle požadavků zákazníka. Zabezpečuje ofsetový i digitální tisk katalogů, brožur, letáků, vizitek, plakátů, tiskopisů, formulářů, kalendářů, fotoknih, obálek, dopisních a hlavičkových papírů, smluv, návodů, atd.

Hlavní prioritou je co největší spokojenost klientů, ochota vyjít vstříc jejich potřebám a naprostá spolehlivost ohledně kvality a termínů dodání. (Tiskárna Twin, © 2009)

Ukázka webových stránek této firmy je součástí přílohy I.

Hlavní produkty:

- Poradenství
- Grafické návrhy
- Tisk
- Dodávka
- Produkty
- Další zpracování

8.2.1 Identifikace silných a slabých stránek

K popisu silných a slabých stránek této konkurenční firmy napomohl rozhovor s ředitelem firmy. Mimo rozhovor se přednosti a nedostatky zakládají na osobním zkoumání formou průzkumu volně dostupných informací na internetu.

Tabulka 8 Silné a slabé stránky společnosti Tiskárna Twin, s. r. o.

Silné stránky	Slabé stránky
- zaměření na potisk poštovních obálek	- zastaralost výrobních technologií
- individuální, rodinný přístup k zákazníkovi	- delší dodací lhůty
	- vyšší cena
	- malá kapacita výroby

Zdroj: (Vlastní zpracování)

8.3 TRIFOX s. r. o.

V následující tabulce jsou uvedené základní informace o společnosti Trifox, s. r. o.

Tabulka 9 Základní informace společnosti Trifox, s. r. o.

Obchodní jméno:	TRIFOX, s. r. o.
Sídlo:	Šumperk, Třebízského 1514/12, PSČ 78701
Hlavní předmět podnikání:	Polygrafická výroba a zprostředkování obchodů a služeb, silniční motorová doprava
Datum zápisu:	9. února 1994
Počet zaměstnanců:	10-15
Tržby:	18 555 tis. Kč

Zdroj: (Justice, © 2016)

Společnost Trifox, s.r.o. byla založena v roce 1994 a v počátcích své existence se orientovala především na oblast reklamy, postupně se však její obchodní aktivity značně rozšířily. Pozdější zřízení vlastního DTP studia umožnilo nabídnout klientům ještě kvalitnější a dokonalejší asistenci. V roce 1999 pak uvedla společnost do provozu také vlastní ofsetovou tiskárnu. Díky tomu je dnes Trifox, s.r.o., schopen svým zákazníkům garantovat komplexní, moderní, dynamické služby v oblasti polygrafie, reklamy a grafiky. Společnost disponuje technickým vybavením i profesionálním zázemím takového rozsahu, že je

schopna naprostou většinu zakázek zpracovat bez účasti třetích firem. To umožňuje nabídnout klientům podstatně příznivější ceny, než je obvyklé.

Primární strategií společnosti Trifox, s.r.o., je poskytnout klientům spolehlivý komplex profesionálních služeb, od zpracování grafických návrhů či reklamních kampaní až po úspěšnou finální realizaci projektů. To vše v co nejkratším čase, s minimálními náklady pro maximální efekt. (Trifox, © 2009)

Ukázka webových stránek této firmy je součástí přílohy III.

Hlavní produkty:

- Letáky
- Brožury
- Knihy
- Merkantilní tiskoviny (vizitky, dopisy, obálky, trhací bloky, kalendáře, samolepky)
- Plakáty
- Billboardy

8.3.1 Identifikace silných a slabých stránek

Na základě konzultace s obchodním ředitelem zkoumané firmy jsem sestavila silné a slabé stránky konkurenční firmy Trifox, s. r. o. Ty jsou uvedeny v následující tabulce.

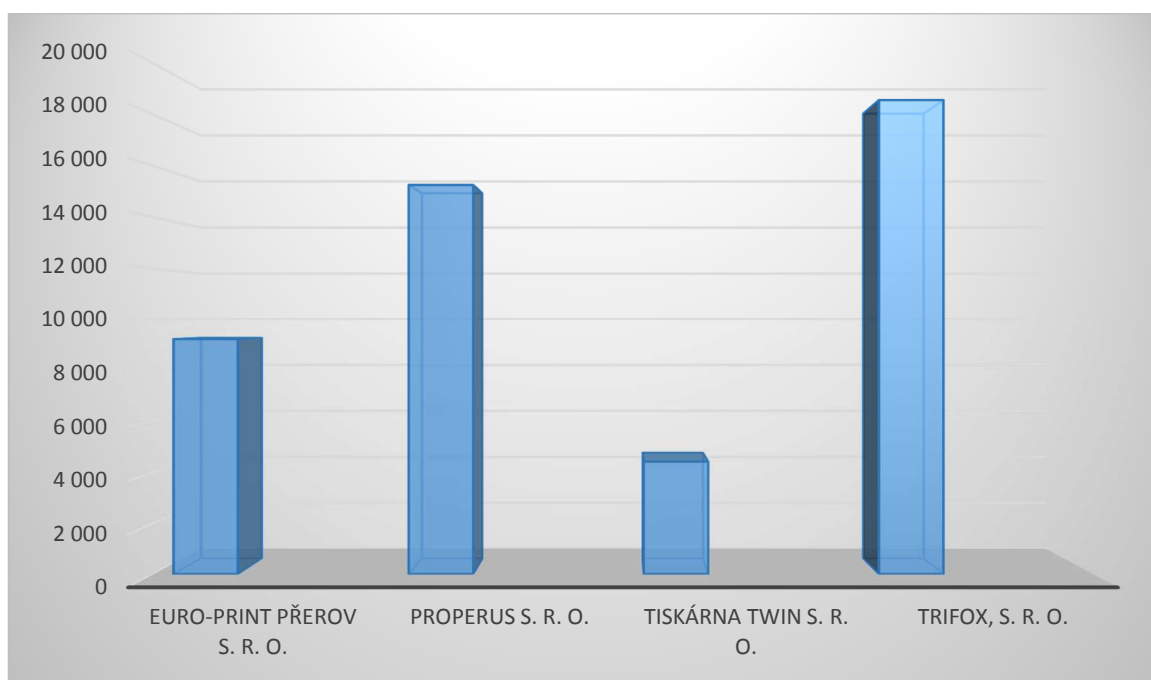
Tabulka 10 Silné a slabé stránky společnosti Trifox, s. r. o.

Silné stránky	Slabé stránky
- široké portfolio zákazníků	- omezení na region Šumperska
- doprava zdarma	- chybějící linka na vazbu V8 (tvrdé knižní desky)
- mimo polygrafii zajišťuje reklamy v médiích, a pronájem venkovních ploch billboardy	- malé skladové prostory

Zdroj: (Vlastní zpracování)

8.4 Srovnání z hlediska tržeb společnosti EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o. a jejich konkurentů

Na základě získaných informací z internetové stránky Justice.cz jsou porovnány tržby, jak společnosti EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o., tak jejich konkurentů. Graf porovnává tržby společností za rok 2014.



Obrázek 7 Vývoj tržeb vybraných společností za rok 2014. Zdroj: (Justice, © 2016)

V grafu vidíme vývoj tržeb za rok 2014 jak společnosti EURO-PRINT PŘEROV s. r. o., tak jejich konkurentů. Informace zachycené v grafu jsou čerpány z dostupných internetových zdrojů. Vybrané tržby obsahují tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, kde domínuje firma Trifox s. r. o., která v roce 2014 dosáhla 18 555 tis. Kč tržeb z vlastních výrobků a služeb. Firma Properus, s. r. o. dosáhla též roce 15 250 tis. Kč tržeb. Nejnižší tržby vyprodukovala v roce 2014 firma Tiskárna Twin, s. r. o., a to 4 435 tis. Kč. Mezi porovnanými firmami je společnost EURO-PRINT Přerov, s. r. o. průměrná a dosahuje 9 207 tis. Kč tržeb. Z hlediska dosavadních obrátů usuzují, že společnost Trifox, s. r. o. je nejvýnosnější z důvodů větších zakázek za více peněz.

9 BENCHMARKING

V kapitole benchmarking budu srovnávat společnost EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o. s jejími konkurenty. V první části bych se zaměřila na ukazatele hodnotové křivky a druhá část této kapitoly bude srovnávání finančních ukazatelů.

9.1 Ukazatel hodnotové křivky

V následující tabulce jsou uvedeny hodnotové křivky společnosti EURO-PRINT PŘEROV s. r. o. a její konkurence. Hodnocení jednotlivých kritérií byly zkontrolovány s vedením firmy. Faktory jsou bodovány tak, že 5 je nejlepší stupeň hodnocení a 1 je pak nejhorší. Výsledné skóre vznikne na základě aritmetického průměru. Firmy jsou v tabulce představeny pomocí jednotlivých zkratk:

- **Firma 1:** EURO-PRINT Přerov, s. r. o.
- **Firma 2:** Properus, s. r. o.
- **Firma 3:** Tiskárna Twin, s. r. o.
- **Firma 4:** Trifox, s. r. o.

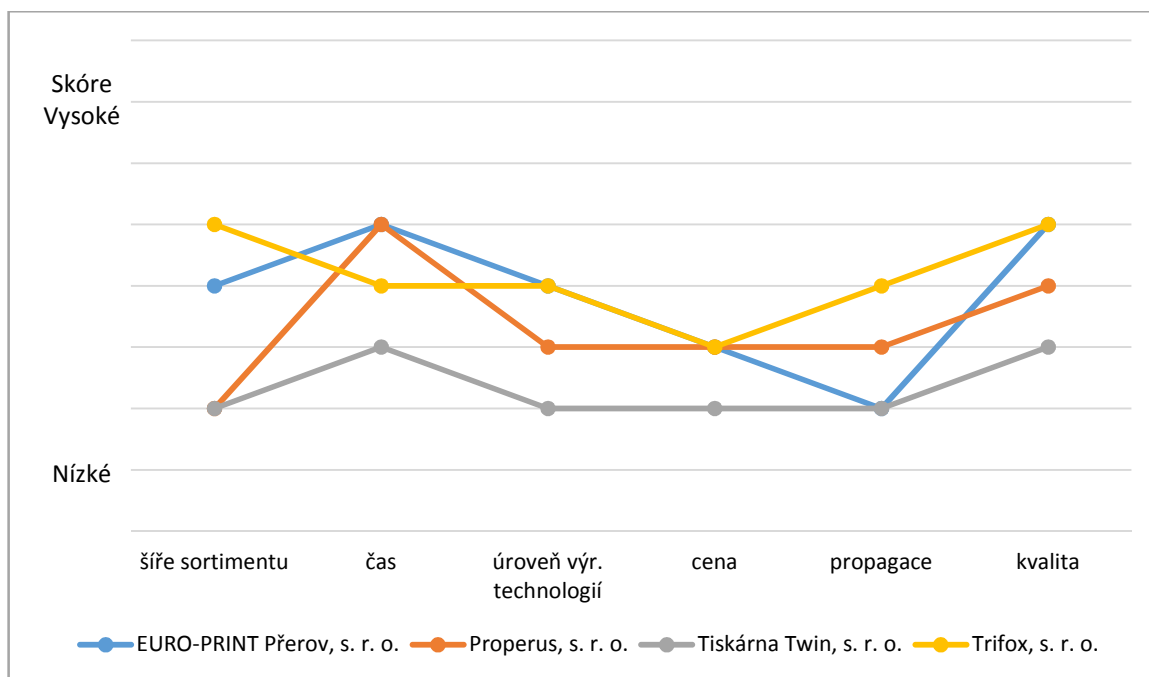
Tabulka 11 ukazatel hodnotové křivky

Faktory	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4
Šíře sortimentu	4	2	2	5
Čas	5	5	3	4
Úroveň výrobních technologií	4	3	2	4
Cena	3	3	2	3
Propagace	2	3	2	4
Kvalita	5	4	3	5
Celkové skóre	3,83	3,33	2,33	4,16
Pořadí	2	3	4	1

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Z daných propočtu vidíme, že společnost Trifox, s. r. o. je v hodnocení benchmarkingu na prvním místě. Je to způsobeno hlavně širší sortimentu a kvalitou výrobků. Značnou roli zde

hraje i dodržování stanovených podmínek pro dodání zboží, ale také úroveň technologií, která je v této branži opravdu důležitá. Společnost EURO-PRINT Přerov, s. r. o. obsadila v tabulce druhé místo. Slabinou firmy je oblast propagace, která souvisí se schopností získávat nové, větší zakázky. Firma nemá stále zřízené internetové stránky a spoléhá se pouze na doporučení od ostatních zákazníků. V následujícím obrázku jsou přeneseny údaje z hodnotové křivky do grafu.

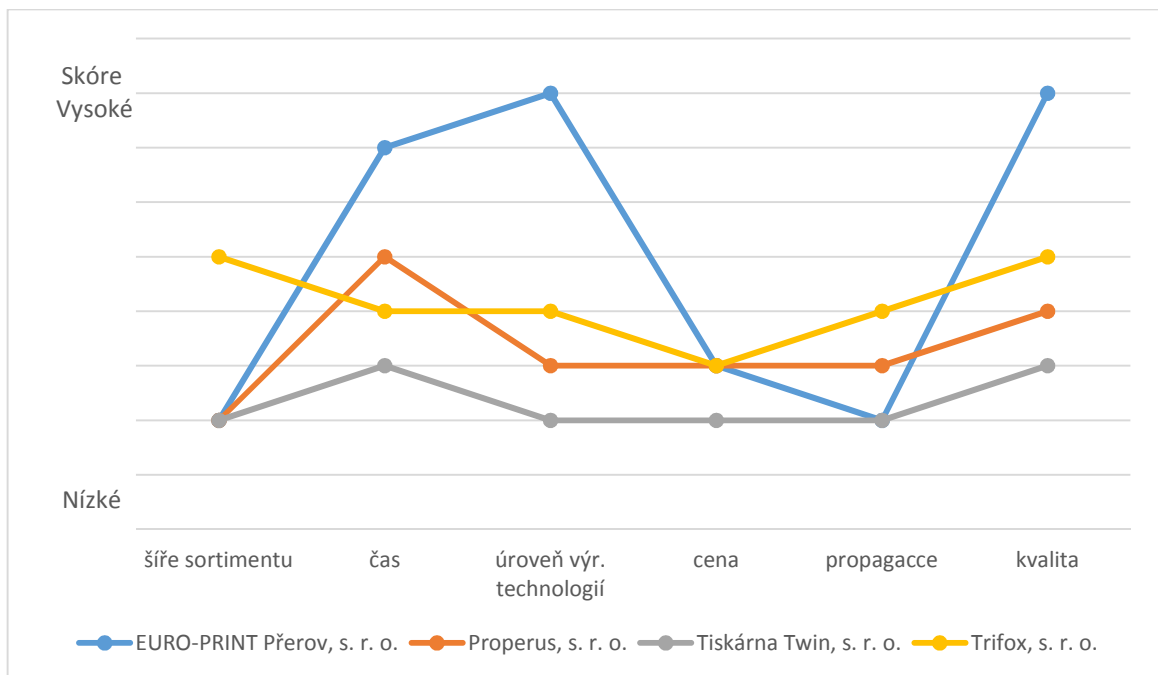


Obrázek 8 Hodnotová křivka firmy EURO-PRINT Přerov, s. r. o. a konkurentů.

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedeného grafu vidíme, že firma EURO-PRINT Přerov, s. r. o. hluboko vězí ve vodách rudého oceánu, o čem svědčí to, že firma se nikterak nesnaží od konkurentů odchýlit, nýbrž předhánět se a dosahovat lepší výsledků než konkurence, což značí Porterova analýza o konkurenční rivalitě. Myslím si, že ke vzniku modrého oceánu pravděpodobně nedojde, protože polygrafická výroba je závislá na výrobě hlavně z papíru, takže nepředpokládám odchylku v tomto odvětví.

V následujícím grafu si znázorníme, jak by mohla vypadat strategie modrého oceánu. Znázorněny jsou ty faktory, které by firma musela odvrhnout, omezit, pozvednout, či vytvořit.



Obrázek 9 Hodnotová křivka modrého oceánu. Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnotové křivky, které se řídí strategií modrého oceánu, jsou vždy rozdílné. Pokud se nyní podíváme na křivku je jasně vidět, že se firma zaměřila pouze na tři důležité faktory: na kvalitu, na čas a na úroveň výrobních technologií. Tvar hodnotové křivky společnosti EURO-PRINT Přerov, s. r. o. je nyní rozdílný od tvarů hodnotové křivky jejich konkurentů v odvětví, z čehož vyplývá, že společnost pouze s konkurenty nesoutěží, ale snaží se vymyslet nové alternativy. Firma by se také měla zaměřit na působivý a výstižný slogan. „Polygrafické výrobky, které vás budou bavit“

10 SHRUTÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ

Po shrnutí všech provedených analýz jsem zjistila, že u analýzy **SWOT** patří mezi hlavní silné stránky moderní technologie, vysoká kvalita tisku a zpracování, rychlost výroby zakázek a jejich příznivá cena. Na firmu také působí její slabé stránky, a to zejména chybějící oddělení marketingu a malé skladové prostory. Mezi příležitosti, které jsou popsány v předchozí části práce, řadím zejména zakoupení nové digitální tiskové technologie a spolupráce s nadějnými studenty na Střední škole polygrafické v Olomouci. Za potenciální hrozby považuji špatnou platební morálku ze strany odběratelů a také digitalizaci technologií, či elektronický papír.

PEST analýza byla zkoumána na základě dominantních trendů, které vyplývají ze současného stavu politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí. Zjistila jsem, že se firma snaží reagovat na trend ekologizace prostřednictvím investic do moderních technologií. Z pohledu politických faktorů je zde stále nevyjasněnou otázkou politika evropské unie k migrační krizi. Z ekonomického hlediska se však mohou firmy obávat moderních technologií, které zamezí výrobu knih, či komiksů. Trendy z oblasti demografie se rok od roku mění, kdy firma potřebuje zručné a manuální pracovníky, kterých je v dnešní době nedostatek a nakonec trendy z oblasti technologií, kde se firmy mohou obávat o ztrátu zákazníků z důvodu zdokonalení technologií v domácnostech.

Po provedení **Porterova modelu** pěti konkurenčních sil jsem dospěla k závěru, který nám dokazuje, že substituty v tomhle odvětví do budoucna mohou být možné. Dále vstup nových konkurentů na trh je nepravděpodobný. Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty je na vysoké úrovni a vyjednávací síla dodavatelů je velmi vysoká z důvodu malého počtu dodavatelských firem. Vyjednávací síla odběratelů je taktéž velmi vysoká.

Po provedení **benchmarkingu** usuzuji, že společnost se nachází v krvavých vodách rudého oceánu. Podle ukazatelů hodnotové křivky firma podstatně zaostává v propagaci, ale jejich kvalita je na vysoké úrovni.

11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V poslední kapitole jsou zachyceny návrhy a doporučení pro firmu EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o., které jsem vyhodnotila pomocí jednotlivých analýz. Doporučení bude zaměřeno hlavně z hlediska vypracované SWOT analýzy, benchmarkingu, ale také čeho by v budoucnu chtěla firma dosáhnout.

11.1 Zlepšení propagace firmy

Za největší zmínku slabých stránek bych považovala chybějící marketingové oddělení, které je ovlivněno slabou propagací firmy. Společnost má na trhu dobré jméno, ale přesto je málo známá, u potenciálních zákazníků, které by mohla vhodnými komunikačními nástroji uspokojit. Zaměstnáním zaměstnance na tuto pozici by mohla firma zlepšit svou propagaci, stát se známější a díky tomu získat nové klienty a větší množství zakázek. Jelikož je firma zaměřena na výrobu reklamních materiálů, tak by si mohla sama zajistit propagaci za minimální náklady. Rozšířením skladovacích prostor by firma mohla nakupovat větší množství materiálu na sklad a mohla by se tak dostat na zajímavější ceny materiálu, v případě větších jednorázových odběrů od dodavatelů.

11.2 Webové stránky

Zkoumaná firma za dobu mé práce stále neměla zřízené internetové stránky, a tak bych chtěla navrhnout takové internetové stránky, které firma nejen že ocení, ale také zákazníkovi pobaví. Jedná se o formu spoluvytváření (co-creation), která nabývá charakteru strategie Customer-to-Business-to-Customer. Společnost by se v rámci tvorby webové stránky mohla zaměřit na budování online platformy, která bude vázaná na program, který umožní zákazníkovi, aby si sám navolil, jak jeho produkt má vypadat a firma EURO-PRINT Přerov, s. r. o. by jeho požadavek zrealizoval. Na výběr by bylo z mnoha možností, jak z velikostí výrobků, typů výrobků, tak i jeho barevnou podobu. V tomto případě by zde mohla být navrhnutá i online platforma v podobě kalkulace, kdy po zvolení a navrhnutí výrobku klientem, by mu rovnou byla vypočítaná i cena výrobku.

11.3 Nová digitální tisková technologie

Společnost by chtěla inovovat výrobu nákupem nové digitální tiskové technologie, kterou nemá nikdo ze stávajících konkurentů v Olomouckém kraji. Tím by společnost byla schopna nabídnout nižší ceny na trhu. Pokud by firma docílila této vize, vynaložila peníze

a daný stroj zakoupila, společnost by nevynaložila zbytečné náklady navíc na školení či montáž, protože firma Xerox prodávající tyto kvalitní stroje má tyto náklady zahrnuté přímo v ceně zakoupeného stroje.

11.4 Strategie dlouhého chvostu

Pokud se zaměřím na strategii společnosti EURO-PRINT Přerov, s. r. o., převažuje zde Paretovo pravidlo, kdy 20% výrobků přináší firmě 80% tržeb. Pokud by se ale firma zaměřila na strategii dlouhého chvostu, uspokojila by tak nejen více zákazníků, ale také by uspokojila ty klienty, o kterých nemusí ani ona sama vědět, že na trhu existují a zaplnila by tak značné mezery v klientských požadavcích.

Podstatou je produkovat široký sortiment výrobků ve velmi malém rozsahu. To může firmě přinést dodatečné tržby, které se svou výší mohou vyrovnat původnímu modelu, který je zaměřený na prémiové produkty. Tato strategie je velmi podobná strategií modrého oceánu, kdy se firma snaží od konkurentů odlišit, nikoliv s nimi soupeřit.

ZÁVĚR

Tématem mé bakalářské práce byla analýza konkurenceschopnosti. Tuto problematiku jsem řešila pomocí nejrůznějších analýz, jak ve vnitřním, tak ve vnějším prostředí firmy. Vybraná společnost EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o. se zabývá polygrafickou výrobou, a to zejména ofsetovým tiskem a grafickou přípravou.

Při psaní teoretické části jsem se zaměřila na strategie v oblasti konkurenceschopnosti, a to zejména strategií rudého a modrého oceánu. Rozebrala jsem metody patřící do mikro-okolí a makro-okolí podniku, také jsem se zaměřila na měření konkurenceschopnosti a v neposlední řadě jsem popsala metodu benchmarking.

Má praktická část začíná představením společnosti EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o., dále jsou zde popsány cíle a vize společnosti, a také produkty, které firma nabízí. Představila jsem tři konkurenty z odvětví polygrafie Olomouckého kraje. V mé bakalářské práci aplikuji teoretické poznatky do vybraných analýz, které jsem provedla pomocí vlastních znalostí, internetových zdrojů, ale i ze získaných údajů z vedení firmy.

Provedené metody jsou zejména aplikovány do vnitřního a vnějšího prostředí, kde se firma nachází. Vnitřní rozbor firmy definuje analýzu modelu řízení, silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Poznatky z tohoto rozboru shrnuje SWOT analýza. Dále se zabývám metodou PEST, porterovým modelem pěti konkurenčních sil a definuji benchmarking pomocí hodnotové křivky.

Na základě provedených analýz jsem zjistila, že konkurenční pozice zkoumané firmy je dobrá. Z provedeného srovnání vyplynulo, že firma vyniká v širší sortimentu, kvalitě a v technologické vybavenosti. Na druhé straně firmě schází lépe propracovaná forma komunikace, ať už se stávajícími nebo potenciálními zákazníky, a schopnost uspokojovat požadavky zákazníků, které se na první pohled zdají nákladově nevýhodné.

Vzhledem k uvedeným nedostatkům se nabízí tyto možnosti řešení. Firmě zcela jistě schází marketingové oddělení, které by zlepšilo komunikační kanály a vztahy se zákazníky. V této souvislosti firmě stále schází funkční webové stránky, které by mohly propojit výrobní možnosti firmy s požadavky a potřebami stávajících i nových zákazníků v podobě vytvoření online platformy. V neposlední řadě se nabízí myšlenka realizovat obchodní model založený na dlouhém chvostu, který by umožnil lépe uspokojovat tržní mezery nabídkou okrajových služeb v malém rozsahu.

Na závěr bych konstatovala, že konkurenceschopnost firmy je ovlivňována řadou vnitřních i vnějších faktorů, které by firma neměla nechávat stranou, ale měla by jim dávat větší váhu. Pokud chce být společnost opravdu konkurenceschopná, musí si jít za svými stanovenými cíli, podporovat své vize a nenechat se ovlivnit ohrožujícími predátory a kráčet ve zvolené strategii, kterou si určila.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje

- BARTES, František. 2011. *Strategie konkurenčních střetů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, ISBN 978-80-7418-100-9.
- BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1535-3.
- CRAINER, Stuart. 2000. *Moderní management: základní myšlenkové směry*. Vyd. 1. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-019-8.
- ČICHOVSKÝ, Ludvík. 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Vyd. 1. Praha: Radix, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Petr SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, xvii, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- FORET, Miroslav. 2012. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, ISBN 978-80-266-0006-0.
- HORÁKOVÁ, Iveta. 1992. *Marketing v současné světové praxi*. V Praze: Grada, ISBN 80-85424-83-5.
- JIRÁSEK, Jaroslav. 2001. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, ISBN 80-86419-11-8.
- KAPLAN, Robert S a David P NORTON. 2010. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-203-1.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, ISBN 80-7179-578-X.
- KIM, W a Renée MAUBORGNE. 2015. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-295-6.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2007. *Marketing management*. 1.vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, Philip a John A CASLIONE. 2009. *Chaotika: řízení a marketing v éře turbulencí*. 1. vyd. Brno: Computer Press, ISBN 978-80-251-2599-1.
- KOVÁŘ, František a ŠTRACH, Pavel. 2003. *Strategický management*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická.

- KOZEL, Roman. 2006. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 802470966X.
- MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1911-5.
- MARINIČ, Pavel. 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2432-4.
- MIKOVCOVÁ, Hana. 2007. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, ISBN 978-80-7380-049-9.
- NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnosti: model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-224-6.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, ISBN 978-80-7201-872-7.
- PORTER, Michael E. 1998. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. New York: The Free Press, ISBN 0-684-84146-0.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, ISBN 8071793671.
- SENGE, Peter M. 2007. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-162-1.
- SOUKALOVÁ, Radomila. 2005. *Benchmarking jako informační zdroj o konkurenci: Benchmarking – the information resource about competition*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, ISBN 80-7318-247-5.
- STANĚK, Vladimír. 2003. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 80-247-0456-0.
- ŠKODÁKOVÁ, Petra. 2011. *Návrh modelu pro měření a řízení výkonnosti podniků a využití benchmarkingu v podmínkách klastrů: Proposed model for measuring and managing company performance by benchmarking under cluster conditions: teze disertační práce*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, ISBN 978-80-7454-062-2.

Elektronické zdroje

Firma EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o. 2015. Výkaz zisků a ztrát. Interní dokument 2014. Česká republika.

Inflace, Nezaměstnanost, Obyvatelstvo, HDP [online]. 2016 [cit. 201-03-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz>

Národní účty a HDP [online]. 2015 [cit. 201-03-17]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National_accounts_and_GDP/cs

Properus, s. r. o. [online]. 2015 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.properus.cz/>

ROMPO, N. Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 2011, Vol. 6, No. 11, s. 46 [online]. 2011 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/10247/8988>

Tiskárna Twin, s. r. o. [online]. 2009 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.tiskarnatwin.cz/kontakty.php>

Trifox, s. r. o. [online]. 2009 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://trifox.cz/>

Vývoj tržeb [online]. 2016 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC	Activity based costing
BSC	Balanced scorecard
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
HDP	Hrubý domácí produkt

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Schéma metody BSC.</i>	20
<i>Obrázek 2 Schéma metody ABC.</i>	21
<i>Obrázek 3 Porterův model pěti konkurenčních sil.</i>	31
<i>Obrázek 4 Míra inflace v % v letech 2007 – 2015.</i>	49
<i>Obrázek 5 Podíl nezaměstnaných osob v okrese Olomouckého kraje.</i>	50
<i>Obrázek 6 Obyvatelstvo ve věku 15-64 let a vysokoškolským vzděláním k 26. 3. 2011.</i>	51
<i>Obrázek 7 Vývoj tržeb vybraných společností za rok 2014.</i>	62
<i>Obrázek 8 Hodnotová křivka firmy EURO-PRINT Přerov, s. r. o. a konkurentů.</i>	64
<i>Obrázek 9 Hodnotová křivka modrého oceánu.</i>	65

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Shrnutí hlavních rozdílů mezi strategií rudého a modrého oceánu.	17
Tabulka 2 SWOT matice	28
Tabulka 3 Základní informace společnost EURO-PRINT PŘEROV, s. r. o.....	40
Tabulka 4 HDP v ČR	48
Tabulka 5 Základní informace společnosti PROPERUS, s. r. o.....	57
Tabulka 6 Silné a slabé stránky společnosti PROPERUS, s. r. o.	58
Tabulka 7 Základní informace společnosti Tiskárna Twin, s. r. o.....	58
Tabulka 8 Silné a slabé stránky společnosti Tiskárna Twin, s. r. o.....	60
Tabulka 9 Základní informace společnosti Trifox, s. r. o.....	60
Tabulka 10 Silné a slabé stránky společnosti Trifox, s. r. o.	61
Tabulka 11 ukazatel hodnotové křivky.....	63

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Webová prezentace firmy Tiskárna Twin, s. r. o.

Příloha 2 Webová prezentace firmy Properus, s. r. o.

Příloha 3 Webová prezentace firmy Trifox, s. r. o.

PŘÍLOHA P I: TISKÁRNA TWIN, S. R. O.

O NÁS | SLUŽBY | REFERENCE | KALKULACE | KONTAKT



TISKÁRNA
Twin

„Tiskárna, ve které se domluvíte!“

RYCHLÝ KONTAKT

telefon: 585 220 623
e-mail: twin@tiskarnatwin.cz



AKTUALITY

NOVÝ CENÍK DIGITÁLNÍHO TISKU

Od 15. 2. 2016 máme nový ceník digitálního tisku, ve kterém jsme výrazně snížili ceny. Budeme rádi když nás vyzkoušíte poptávkou. Věříme, že budete příjemně překvapeni.

STOP STAV

Děkujeme Vám za veliký zájem, ale bohužel v tuto chvíli už vyhlášíme STOP STAV, protože bychom nebyli schopni Vám doručit kalendáře do Vánoc. Pokud někomu z Vás budou stačit začátkem roku tak klidně objednávku zašlete. Akce na prosinec bude platit i pro tyto objednávky. Do poznámky nám uveďte Leden.

Přejeme Vám krásné prožití svátků vánočních a věříme, že naše kalendáře potěší Vaše blízké.

Kalendáře na Vánoce

Pokud stále nevíte jakým dárkem potěšit své nejbližší tak se podívejte do našeho eshopu na naše Rodinné kalendáře na míru.

Právě běží prosincová akce, ve které můžete tyto kalendáře pořídit se zajímavou slevou !!!

DOVOLENÁ

Od 13. 7. do 24. 7. 2015 máme z důvodu dovolené zavřeno. Rádi Vás uvidíme od pondělí 27. 7. kdy už budeme opět v plném pracovním nasazení.

15. 12. 2013

Děkujeme Vám za velký zájem o naše kalendáře. Bohužel však musíme ukončit objednávky s dodáním do Vánoc. Všechny

PŘÍLOHA P II: PROPERUS, S. R. O.



Tiskárna PROPERUS, s.r.o. byla založena v červnu 2004, jako tiskárna výhradně ofsetová tiskárna, avšak během roku 2008 byla zásadním způsobem transformována a díky významné investici do nových digitálních strojů se proměnila v expresní digitální tiskárnu. Investice pokračovaly i v dalších letech a neustávají ani dnes. Každoročně investujeme do nových technologií, a to nejen do tiskových strojů, ale také do dokončujících zařízení, SW atd. Spolu s rostoucí flotilou strojů se rozrůstá i náš pracovní tým.

Od vizitky po plakát - pro každého něco

Vhodným spojením 3 barevných produkčních, 2 černobílých produkčních a 2 velkoformátových strojů společně s dalším vybavením pro dokončující zpracování dnes pokryjeme prakticky všechny tiskové potřeby zákazníků a to u zakázek malého až středního rozsahu s důrazem na rychlost a kvalitu zpracování.

Specializace na reklamní agentury, vysokou rychlost a kvalitu

Už se Vám někdy stalo, že jste v tiskárně nechali vytisknout zakázku pro Vašeho klienta a tiskárna pak oslovila Vašeho zákazníka s nabídkou svých služeb napřímo? To se Vám u nás nestane. Jsme vyloženě zaměřeni na tisk pro agentury a zprostředkovatele tisku. Koncovým zákazníkům své služby aktivně nenabízíme už proto, že nenabízíme kompletní servis včetně grafického zpracování a dalším prodejních služeb. Chceme tisknout kvalitně a za výhodnou cenu zejména pro agentury, které umí připravit správné tiskové data a rozumí svému řemeslu. Dokonce ani v případě, že by se Váš klient snažil o kontakt s námi napřímo, nedostane nikdy tak výhodnou nabídku, jako Vy - agenturní zákazník. Chtěli bychom, aby se vrátila rozumná dělba práce v tom smyslu, že my se budeme soustředit na kvalitu tisku, kvalitu použitých materiálů a vůbec veškeré technické parametry výroby a naši klienti - agentury - se budou soustředit na prodej, grafické zpracování, kreativitu atd. Věříme, že takováto spolupráce dává větší smysl, než konkurovat vždy a všem a vést zejména cenovou válku se všemi. Specializací obě strany mohou dosáhnout vyšší efektivity a tím i vyšší kvality a také vyššího zisku. Díky uvedenému bude spokojen i koncový zákazník, který získá velmi kvalitní produkt za konkurenceschopnou cenu.

Dokončující zpracování

PŘÍLOHA P III: TRIFOX, S. R. O.

TRIFOX

20 let s vámi



Úvod	
Profil firmy	
Grafické studio	
Plotter	
Předtisková příprava	
Předání dat	
Tiskárna	
Knihárna	
Obchod	
Reference	
Kontakt	

a v počátcích své existence se orientovala především na oblast reklamy, postupně se však její obchodní aktivity značně rozšířily. Pozdější zřízení vlastního DTP studia umožnilo nabídnout klientům ještě kvalitnější a dokonalejší asistenci. V roce 1999 pak uvedla společnost do provozu také vlastní ofsetovou tiskárnu.



Díky tomu je dnes Trifox, s.r.o., schopen svým zákazníkům garantovat komplexní, moderní, dynamické služby v oblasti polygrafie, reklamy a grafiky. Společnost disponuje technickým vybavením i profesionálním zázemím takového rozsahu, že je schopna naprostou většinu zakázek zpracovat bez účasti třetích firem. To umožňuje nabídnout klientům podstatně příznivější ceny, než je obvyklé.

Služeb společnosti Trifox, s.r.o. dlouhodobě využívá řada renomovaných firem (viz. reference), které se přesvědčily o tom, že svěřit reklamní strategii, grafické zpracování a výrobu jedinému subjektu, je pro ně z ekonomických důvodů i kvůli úsporám času velmi výhodné. Klient totiž může všechny své požadavky formulovat na jediném místě a jednoduše a rychle dosáhnout dokonalého výsledku.

Primární strategií společnosti Trifox, s.r.o., je poskytnout klientům spolehlivý komplex profesionálních služeb, od zpracování grafických návrhů či reklamních