

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta

Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání
Katedra: řízení



Bakalářská práce na téma:

Analýza marketingového prostředí firmy BÜROPROFI s.r.o.

Ing. Marie Bunešová, Ph.D.

Martina Padrtová

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Analýza marketingového prostředí společnosti BÜROPROFI s.r.o.“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích, 10. dubna 2008

Martina Padrtová

Poděkování:

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí své bakalářské práce Ing. Marii Bunešové, Ph.D. za odborné vedení, poskytnutí cenných rad a ochoty při zpracování práce.

Dále děkuji Ing. Oldřichu Padrtovi a firmě BÜROPROFI s.r.o. za poskytnutí důležitých informací potřebných ke zpracování praktické části své bakalářské práce.

Na závěr bych ráda poděkovala mé rodině, která mě při psaní bakalářské práce podporovala a vytvářela vhodné podmínky k práci.

OBSAH

OBSAH	8
1. ÚVOD A CÍL	9
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	10
2.1 ZÁKLADNÍ POJMY	10
2.2 MIKROPROSTŘEDÍ PODNIKU	14
2.3 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	20
2.3.1 PORTEROVA ANALÝZA KONKURENCE	20
2.3.2 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU	23
2.3.2.1 TECHNIKY FINANČNÍ ANALÝZY	23
2.3.2.2 HLAVNÍ SKUPINY POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	24
2.4 MAKROPROSTŘEDÍ PODNIKU	26
2.5 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	30
2.5.1 STEP ANALÝZA	30
3. METODIKA A HYPOTÉZY	31
4. ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ FIRMY	32
4.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY	32
4.1.2 VZNIK A HISTORIE FIRMY	34
4.1.3 CHARAKTERISTIKA VÝROBKŮ A SLUŽEB	36
4.1.4 FILOZOFIE SPOLEČNOSTI	37
4.2 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	38
4.2.1 FIRMA	38
4.2.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	41
4.2.2.1 DODAVATELÉ	41
4.2.2.2 ODBĚRATELÉ (ZÁKAZNÍCI)	43
4.2.2.3 STÁVAJÍCÍ KONKURENCE	46
4.2.2.4 NOVĚ VSTUPUJÍCÍ KONKURENCE	49
4.2.2.5 SUBSTITUTY	49
4.2.3 FINANČNÍ ANALÝZA	51
4.2.3.1 ANALÝZA AKTIVITY	51
4.2.3.2 ANALÝZA LIKVIDITY	52
4.3 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	54
4.3.1 STEP (PEST) ANALÝZA	54
4.3.1.1 SOCIÁLNÍ A KULTURNÍ PROSTŘEDÍ	54
4.3.1.2 TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ	54
4.3.1.3 EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ	56
4.3.1.4 POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ	57
4.3.1.5 PŘÍRODNÍ PROSTŘEDÍ	58
4.3.1.6 DEMOGRAFICKÉ PROSTŘEDÍ	59
4.3 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ	61
5. URČENÍ TRENDŮ A JEJICH VLIV NA BUDOUCNOST FIRMY	63
6. ZÁVĚR	64
7. SUMMARY	66
8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	67

1. ÚVOD A CÍL

Za poslední desetiletí došlo k dramatickému rozvoji celosvětových trhů, rozrostl se počet firem, vznikly nové technologie, které otevřely lidem další možnosti. Vývoj nových technologií byl rychlejší než kdy před tím. Začaly se také využívat nové formy distribuce výrobků, ale i služeb.

Pro Českou republiku byl zlomový rok 1989. Podniky přešly ze státního vlastnictví do soukromých rukou a došlo k otevření trhu. To mimo jiné znamenalo příchod zahraničních firem na trh. Toto období bylo pro české firmy nesmírně složité, neboť se musely učit, jak přežít v těžkém konkurenčním boji. Pro to, aby si firma zachovala svoji pozici, je nutné, aby měla svou dobře promyšlenou marketingovou strategii. Při tvorbě marketingové strategie je důležité znát informace o trhu, zákaznících, konkurenci, dodavatelích a další řadě faktorů, které mohou podnik ovlivnit. Pokud podnik disponuje těmito znalostmi, je schopen zachovat si svou pozici na trhu nebo ji dokonce změnit k lepšímu. Marketingová činnost je tedy pro podnik velice důležitá a měla by být jeho nedílnou součástí tak jako např. účetnictví.

Dnešní svět je celý prostoupen marketingem a jenom těžko si ho lze bez něj představit. Marketing je tedy součástí našeho života, ať chceme či ne. I proto jsem si zvolila jako téma své bakalářské práce analýzu marketingového prostředí firmy BÜROPROFI s.r.o. Tato firma se zabývá obchodování s kancelářskými a školními potřebami.

Cílem této bakalářské práce je analýza marketingového prostředí firmy BÜROPROFI s.r.o. a na základě provedené analýzy určit trendy a jejich vlivy na budoucnost firmy.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 ZÁKLADNÍ POJMY

Marketing

„Marketing je jako aplikovaný vědní obor stylem podnikového managementu charakterizovaný tím, že všechny události v podniku jsou zaměřeny na požadavky trhu. Jedná se o řízení na základě cílů, plánování, organizaci a kontrolu všech aktivit zaměřených na odbyt, nástroje odbytové politiky a infrastrukturu tak, aby byla uspokojena poptávka na stávajících i potenciálních trzích při současném dosažení podnikových cílů a s ohledem na konkurenční vztahy.“¹

Americká marketingová asociace (2007) definuje marketing jako proces plánování a naplňování koncepcí, oceňování, propagace a distribuce myšlenek výrobků a služeb, který směřuje k uskutečňování výměny uspokojující potřeby jednotlivců a organizací.

Podle Horákové Heleny (2001) marketing souvisí s trhem a jeho rozvojem. Představuje soubor metod, přístupů a činností, které umožňují efektivně řešit problémy spojené s podnikatelskými aktivitami na trhu a je vystaven vlivu změn souvisejících s vývojem lidské společnosti a jejího myšlení.

Kotler, Armstrong (2004) uvádí, že marketing představuje společenský a manažerský proces, který umožňuje uspokojovat jednotlivcům i skupinám své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot. Z toho vyplývá, že marketing přichází ke slovu tehdy, chtějí-li lidé uspokojovat své potřeby a přání pomocí směny. Směna je aktem, při němž jedna strana získává žádoucí výrobek od někoho tím, že nabídne něco jiného na oplátku. Směna je tedy pojmem, který dává základ marketingu.

¹ Fialová, H., Tomek, G. Malý slovník marketingu, Karviná: Economix-OK, 1994

Cílem marketingu je podle Kotlera, Armstronga (2004) vytváření vzájemně prospěšných vztahů mezi firmou a zákazníkem. Těchto vztahů docílíme zejména tím, že zákazníkovi poskytneme nejvyšší možnou hodnotu. Vytváření této hodnoty a uspokojování potřeb a přání zákazníka charakterizuje skutečný základ moderního marketingového myšlení.

Marketingové prostředí

Podle Horákové (2001) každý podnik představuje živou součást ekonomiky. Je obklopen prostředím a nemůže existovat osamoceně. Podnik vyvíjí v rámci tohoto prostředí své aktivity a zároveň na něj působí různé faktory. Působení marketingového prostředí prostřednictvím činitelů vnějšího světa představuje jak klady, tak i výstrahy. Tito činitelé ovlivňují výrobek, který je nabízen na trhu (jeho volbu), cenu, distribuční cesty i styl komunikace se zákazníky. Prostor také ovlivňuje výběr marketingových cílů a volbu strategií. Firma na tyto faktory zpravidla nemá vliv a musí se jim přizpůsobovat. Pokud chce podnik využít všech svých příležitostí a vyhnout se ohrožením, měl by pečlivě analyzovat marketingové prostředí. Jako složka zahrnuje marketingové prostředí společnosti aktéry a síly ovlivňující schopnosti rozvoje podniku a schopnosti udržovat úspěšné transakce a vztahy se svými cílovými zákazníky. Marketingové prostředí je možno kategorizovat podle jeho chování na: stálé, mírně dynamické, turbulentní, a turbulentní se vzrůstajícím podílem změn.

Kotler (1992) uvádí, že marketingové prostředí představuje místo, kde podnik hledá své příležitosti a potencionální ohrožení. Můžeme v něm nalézt veškeré účastníky a síly, které působí na dovednosti firmy realizovat obchodní operace na cílových trzích, které mají efektivní přínosy.

Kotler, Armstrong (2004) rozlišuje marketingové prostředí podniku podle kritéria - ovlivnitelný faktor nebo neovlivnitelný faktor - na makroprostředí a mikroprostředí.

Mikroprostředí

Horáková (2001) uvádí, že mikroprostředí představuje „nejbezprostřednější“ okolí podniku a podnik stojí jako jeho základ. Úspěch podniku závisí na pochopení a porozumění role, kterou v tomto prostředí zaujímá. Role je odvislá od výše zdrojů a také od schopností a možností vyrábět, vyvíjet a prodávat výrobky podle potřeb zákazníků a zároveň se jako podnik vyvíjet a reprodukovat. Mikroprostředí je ve srovnání s makroprostředím pro podnik do určité míry ovlivnitelné a kontrolovatelné, ale i tak je nezbytné sledovat parametry, které si diktuje a zahrnout je do marketingových plánů.

Podle Kotlera (1992) do mikroprostředí také zahrnujeme nejbližší účastníky ovlivňující schopnost podniku obsluhovat své trhy. Kromě firemního prostředí mezi ně řadíme: **dodavatele, poskytovatele služeb, zákazníky, konkurenty a veřejnost.** Vlastní firma má podobu několika na sebe vzájemně působících oddělení, které mají vliv na rozhodování marketingových manažerů. Dodavatelé mají také vliv při marketingovém rozhodování, a sice prostřednictvím svého vlivu na náklady a na dosažitelnost výrobních vstupů. Podnik přeměňuje tyto výrobní vstupy na výrobky a služby a prostřednictvím zprostředkovatelů vyhledává své zákazníky a dodává jim své zboží. Při vstupu na trh a realizaci obchodních a marketingových aktivit se firma střetává s konkurencí, kterou můžeme dělit na konkurenci přání, druhů, forem a značek, ale i s různými typy veřejností. Veřejnost představuje skutečný nebo potencionální zájem a silný vliv podniku dosahovat svých cílů. Řadíme mezi ně: finanční a vládní instituce, sdělovací prostředky, občanské aktivity, všeobecnou a interní veřejnost.

Makroprostředí

Horáková Helena (2001) uvádí, že makroprostředí je tvořeno širším okolím podniku. Představuje pro firmu to „nekontrolovatelné“, co musí sledovat a na co musí reagovat a co jí do určité míry diktuje, co a jak může a nemůže provozovat.

Makroprostředí firmy představují podle Kotlera (1992) demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní síly.

Podle Horákové (2001) tyto makroelementy ovlivňující postavení i chování podniku a s tím související úspěchy i neúspěchy jsou mimo dosah podnikové kontroly. Je důležité, aby podnik tyto prvky dokonale poznal, analyzoval a sledoval jejich trendy ve vývoji.

Kotler, Armstrong (2004) tvrdí, že firmy často nacházejí způsoby jak ve svůj prospěch ovlivnit faktory, které se na první pohled zdají být neovlivnitelné. Není ale možné, aby firma mohla ovlivnit vždy a všechny faktory makroprostředí. Řešením je v těchto případech sledování vývoje vnějšího prostředí a bezprostřední reakce na změny. Je ale zřejmé, že snahy ovlivnit např. trendy ve vývoji světové populace nebo základní kulturní hodnoty, je prakticky nemožné. Tam, kde ale takové možnosti jsou, by se měly marketingové aktivity firmy orientovat na aktivní přístup k tomuto prostředí namísto pouhého sledování a případných reakcí.

Trendy v marketingu

Je nutné si uvědomit, že dnešní doba nabízí mnoho příležitostí pro marketingové odborníky, a proto se marketing neustále dramaticky mění. Kotler, Armstrong (2004) uvádí, že v současné době se firmy snaží využívat nových příležitostí a navazovat více kontaktu se zákazníkem, s obchodními partnery, ale i celkově s jeho okolím. Kotler, Armstrong (2004) přináší pojmy tradičního pojetí marketingu a moderní (nové) pojetí marketingu. Z jeho srovnání vyplývá, že v tradičním marketingu byl hlavní důraz kladen na prodej a produkt, ale nové pojetí se snaží klást důraz především na trh a zákazníky. Dnes už se podnik nesnaží pouze získat zákazníka, ale spíše usiluje o jeho poznání a navázání hodnotného a dlouhodobého vztahu. Podnik využívá nejnovějších technologií pro komunikaci se zákazníkem.

2.2 MIKROPROSTŘEDÍ PODNIKU

Jak už bylo řečeno, do mikroprostředí firmy patří tyto faktory:

- Firemní prostředí (podnik)
- Dodavatelé
- Poskytovatelé služeb
- Zákazníci
- Konkurenti
- Veřejnost

1. Firemní prostředí

Vaculík (2002) řadí mezi nejdůležitější vlivy, které působí na podnik v rámci jeho činnosti organizační strukturu podniku a účast dalších úseků na marketingové činnosti. Pokud nalezneme v organizační struktuře prvky spolupráce a komunikace, je to znakem vhodné organizační struktury. Díky nim můžeme dosáhnout úspěšného působení na trhu.

Mezi další vnitřní faktory působící na činnost podniku řadí:

- image podniku
- umístění podniku
- lidské zdroje
- mezilidské vztahy
- vnitřní konkurence
- ochota spolupracovat
- jednota zájmů zaměstnanců
- finanční situace
- vybavenost podniku
- organizace řízení

Kotler, Armstrong (2004) uvádí, že vnitrofiremní prostředí, které je nezbytné brát v úvahu při přípravě marketingových plánů, se skládá z několika skupin, a sice: **z vrcholového managementu, finančního oddělení, výzkumu a vývoje, nákupního oddělení, výroby a účetního oddělení.** Úkolem vrcholového managementu je stanovování globálních cílů, strategie a politiky podniku, přičemž marketingová rozhodnutí musí být v souladu s těmito globálními plány. Pro marketingové oddělení je úzká spolupráce s ostatními odděleními velice důležitá. Finanční oddělení nalézají a poskytuje zdroje nezbytné k realizaci marketingového plánu. Oddělení pro výzkum a vývoj zase navrhuje atraktivní výrobky či služby, nákupní oddělení zajišťuje suroviny důležité pro výrobní oddělení, které vyrábí výrobky v požadovaném množství i kvalitě. Účetní oddělení pomáhá marketingovému oddělení tím, že sleduje náklady a výnosy a tím je možné analyzovat naplňování stanovených cílů. Marketingové oddělení kromě jiného slouží k tomu, aby ostatní složky byly uvědoměle užitekem zákazníka a aby jejich spolupráce byla s cílem uspokojovat jeho potřeby a přání.

2. Dodavatelé

Podle Kotlera (1992) hrají vztahy mezi dodavateli a odběrateli důležitou roli v celkovém systému, zajišťujícím uspokojení potřeb a přání zákazníků. Dodavatele představují jednotlivé obchodní firmy i jednotlivce zabezpečující pro podnik i jeho konkurenci potřebné zdroje. Tyto zdroje zabezpečují schopnost vyrábět zboží nebo poskytovat služby svým zákazníkům. Při rozhodování o koupi si podnik vyhledává takové dodavatele, kteří mu nabízejí nejlepší kombinaci kvality, spolehlivosti dodávek, platebních podmínek, záruční doby a nízké ceny. Pokud nastanou problémy s dodavateli, může to firmu vážně ohrozit, proto marketingoví pracovníci neustále monitorují vstupy firmy a jejich dosažitelnost. Výpadky nebo zpoždění dodávek, stávky a jiné problémy mohou mít v krátkodobém horizontu za následek snížení objemu prodeje firmy a v dlouhodobém horizontu se mohou záporně odrazit na spokojenosti zákazníka. Je důležité, aby marketingové oddělení rovněž sledovalo trendy cenového vývoje u klíčových vstupů firmy. Zvýšení těchto vstupních cen může mít za následek zvýšení cen a následně snížení objemu prodeje.

3. Poskytovatelé služeb

Poskytovatelé služeb jsou podle Kotlera (1992) firmy, které pomáhají společnosti při propagaci, prodeji a distribuci zboží k cílovým zákazníkům, tzn. usnadňují realizaci obchodních operací. Patří mezi ně: zprostředkovatelé, firmy pro fyzickou distribuci, agentury pro obchodní služby a finanční zprostředkovatelé.

I. Zprostředkovatelé jsou distribuční společnosti, které pomáhají firmě vyhledávat zákazníky, nebo s nimi obchodovat. Do tohoto pojmu zahrnujeme jak velkoobchodníky, tak maloobchodní společnosti. Důvodem využívání zprostředkovatelů je fakt, že dokáží určité marketingové činnosti provádět efektivněji. Zájemem společnosti je především co nejvyšší výroba a její včasná expedice. Naopak zákaznickým zájmem je, aby si mohl koupit potřebné zboží. Je tedy potřeba, aby byl překlenut nesoulad mezi zájmy podniku a zájmy zákazníka. Zprostředkovatelé umožňují odstranit nesoulad v množství, místě, času, sortimentu i vlastnictví.

II. Firmy pro fyzickou distribuci se zabývají skladováním zboží i jeho dopravou. Při spolupráci s těmito firmami je důležité si určit vhodný způsob dopravy a skladování zboží za současného zvážení dalších faktorů, jako jsou náklady, rychlost, bezpečnost atd.

III. Agentury marketingových služeb usnadňují propagaci výrobků a služeb včetně volby vhodných trhů. Tyto agentury mohou být např. firmy marketingového výzkumu, reklamní agentury, marketingové poradenské firmy a firmy sdělovacích prostředků atd.

III. Finanční zprostředkovatelé pomáhají firmám financovat jejich aktivity nebo jistit finanční rizika spojená s nákupem a prodejem zboží. Do této skupiny patří banky, úvěrové společnosti, pojišťovny atd.

4. Zákazníci

Podle Schwarze (1990) zákazník stojí pro podnik na prvním místě. Bez zákazníka není prodej, bez spotřeby není výroba. Potom je i celá podnikatelská činnost byla nesmyslná.

Společnost se podle Kotlera, Armstronga (2004) spojuje s dodavateli a zprostředkovateli s cílem dodávat své výrobky a služby na cílové trhy. Pro to, aby byla firma byla úspěšná, je nutné pečlivě analyzovat charakter cílového trhu. Trh můžeme pro tyto účely rozdělit na:

- spotřebitelský trh
- průmyslový trh
- trh obchodních mezičlánků
- státní zakázky
- mezinárodní trh

Kotler, Armstrong (2004) uvádějí, že do spotřebitelských trhů spadají jednotlivci i domácnosti, které nakupují pro svou osobní potřebu. Průmyslové trhy zahrnují organizace, které zboží a služby nakupují za účelem výroby jiných výrobků nebo zajištění služeb. Cílem je dosažení zisku nebo jiných cílů. Na trzích obchodníků mezičlánků operují organizace, které nakupují zboží a služby s úmyslem je prodat dál za účelem zisku. Státní zakázky poptávají potřebné zboží a služby a dále je redistribuují. Posledním typem cílového trhu jsou trhy mezinárodní. Mezinárodní trhy zahrnují všechny výše zmíněné trhy v zahraničí. Každý typ trhu má svá specifika, které je nutné důkladně analyzovat.

5. Konkurence

Každá firma obvykle na trhu soupeří s velkým množstvím konkurentů, jen výjimečně se vyskytuje na trhu sama. Konkurenty je nutné sledovat, protože chce-li podnik na trhu uspět, musí zákazníkovi nabídnout více než konkurence, tzn. musí co nejlépe uspokojovat jeho potřeby a přání.

Analyzovat konkurenční prostředí není vůbec snadné. Kromě konkurenčních podniků se zde nachází i řada jiných základních věcí. Zaujme-li podnik hledisko kupujícího, je to nejlepší způsob odhalit rozsah konkurence. Pokud chce podnik efektivně konkurovat, měl by mít na paměti neustále 4 dimenze, které se týkají jeho

postavení na trhu, a sice zákazníka a jeho povahu, marketingové kanály, konkurenci a svou charakteristiku.

6. Vztahy s veřejností

Marketingové prostředí firmy zahrnuje také veřejnost a vztahy s ní. Společnost, při svém úsilí uspokojovat cílový trh, zápasí nejen s konkurencí, ale měla by respektovat i širokou zainteresovanou veřejnost. Veřejnost můžeme charakterizovat jako skupinu, která má reálný nebo potencionální zájem i vliv na aktivitách podniku při dosahování svých cílů. Může dosahování těchto cílů usnadnit nebo i ztížit. Uvědomělá firma podniká konkrétní kroky k vytvoření úspěšných vztahů se svou významnou veřejností.

Ve většině firem je zřizováno oddělení pro styk s veřejností, které realizuje plány pro rozvoj vztahů s různými skupinami veřejnosti, sledují postoje veřejných organizací, šíří informace a sdělení za účelem vytvořit dobrou image podniku.

Veřejnost Kotler (1992) dělí do několika skupin, které jsou pro společnost důležité:

- Finanční instituce: ovlivňují schopnost firmy získat finanční prostředky. Řadíme mezi ně – banky, investiční společnosti, pojišťovny, firmy burzovních makléřů atd.
- Média: zabývají se zpravodajstvím, publicistikou a dokumentaristikou. Je důležité pěstovat si dobré jméno i v médiích.
- Vládní instituce: ovlivňují podnik a marketing vytvářením právního prostředí, tzn. při sestavování marketingových plánů musíme dbát i na vývoj vládních postojů, ať už se týkají reklamy nebo otázky bezpečnosti výrobků.
- Občanská sdružení (iniciativy): řadíme sem spotřebitelské organizace, skupiny pro ochranu životního prostředí, různé menšinové skupiny atd. Tyto skupiny se mohou zabývat obchodními praktikami firmy, mohou zpochybnit nebo oslabit marketingové aktivity firmy. Je tedy nezbytné, aby marketingoví odborníci a oddělení pro styk s veřejností byli s těmito iniciativami ve stálém kontaktu.

- Občanské iniciativy: řadíme sem různé spotřebitelské organizace nebo ekologická hnutí atd. Tyto iniciativy mohou oslabit marketingové aktivity firmy, a proto je pro podnik důležité, aby prostřednictvím public relations byl s nimi v kontaktu.
- Místní samospráva a občané: Velké společnosti často využívají funkce referenta, jehož úkolem je jednat s místní veřejností a účastnit se různých shromáždění nebo dokonce přispívá jménem firmy ne dobročinné akce.
- Široká veřejnost: její vztah k firmě, jejím výrobkům i aktivitám je velice důležitý nejenom z důvodů ovlivňování objemu nákupu zboží a služeb firmy.
- Interní veřejnost: do této skupiny zahrnujeme pracovníky, úředníky, manažery a správní radu firmy. Velké společnosti publikují různé firemní časopisy, pomocí nichž informují a motivují své zaměstnance. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni, přenáší tuto spokojenost i pozitivní přístup dále k veřejnosti.

Pro společnost je důležité podle Kotlera (1992) nejenom budování dobrých vztahů se zákazníky, dodavateli a distributory, ale její úspěch je také ovlivněn pohledem ostatní veřejnosti v souvislosti s její činností. Je tedy dobré sledovat všechny druhy veřejnosti a poznat tak jejich přání, potřeby a názory potřebné k efektivnímu ovlivňování.

2.3 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ

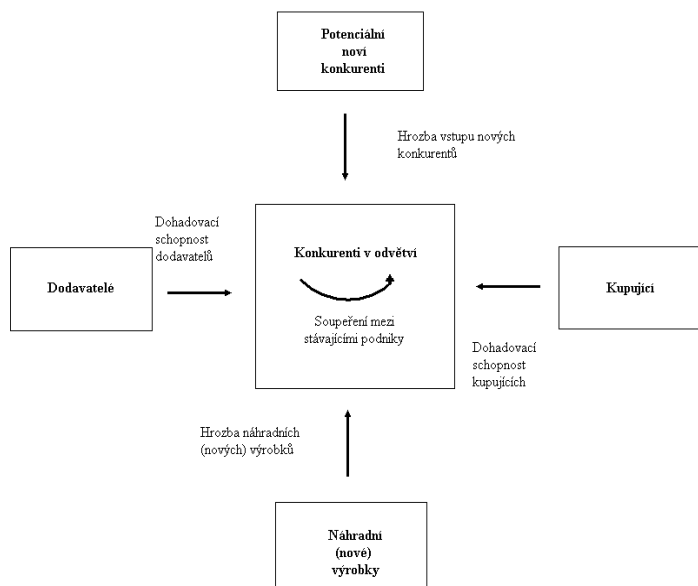
2.3.1 PORTEROVA ANALÝZA KONKURENCE

Porterova analýza konkurence je důležitá analýza vnějšího prostředí. Tato analýza systematicky popisuje vlivy, které působí jednotlivé podniky, které nově vstupují nebo realizují své produkty na trhu. Porterův model pěti sil je postaven na pěti faktorech:

- Rivalita mezi konkurenty
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Vyjednávací síla odběratelů
- Ohrožení ze strany nových konkurentů
- Ohrožení ze strany nových substitutů

Porter (1992) tvrdí, že cílem této analýzy je ohodnocení prostředí a následné zjištění zda je příznivé či nepříznivé.

Obr.č.2.1 Porterův model pěti sil



Zdroj: Porter, 1993, Konkurenční výhoda

I. Potenciální nově vstupující firmy

Porter (1992) uvádí, že vážnost ohrožení podniku ze strany vstupu nových firem je dána zejména úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností, stupněm diferenciací výrobků, přístupem k distribučním kanálům, vládním politikou a nákladovým znevýhodněním nesouvisejícím s velikostí podniku.

II. Vyjednávací síla odběratelů

Odběratel podle Portera (1992) disponuje určitou vyjednávací silou, jejíž výše ovlivňuje rentabilitu podnikatelských aktivit firmy např. tlak na vyšší kvalitu výrobku, lepší servis, nižší cenu.

III. Substituty

Substituty nebo substitučním zbožím Porter (1992) chápe výrobky, které disponují stejnými vlastnostmi a mají pro určitou skupinu stejnou funkci, ale jsou založeny na rozdílné technologii. Hrozba ze strany substitutů je ovlivněna např. technologickou změnou, vztahem cena-výkon. Pokud nelze výrobky firmy snadno nahradit, je to znak, že podnik se pohybuje ve velmi atraktivním odvětví.

IV. Vyjednávací síla dodavatelů

Podle Portera (1992) vyjednávací síla dodavatelů může působit na podnik obdobně jako u odběratelů, a sice ceny u dodávaných výrobků se zvyšují a jakost se snižuje nebo se omezuje dodávané množství.

V. Konkurenti v odvětví

Porter (1992) tvrdí, že podniky v odvětví se snaží zaujmout co nejlepší postavení na trhu a toto chování dává vzniknout vzájemné rivalitě mezi sebou. Rivalita se zvyšuje pokud:

- Podniky, které si konkurují, jsou přibližně stejně velké a silné
- Zvýšení tržního podílu je možné pouze na úkor konkurence a to z důvodu nízké míry růstu odvětví
- Výrobky nebo služby nejsou diferencované

- Výstupní bariéry jsou vysoké
- Fixní nebo skladovací náklady jsou vysoké v poměru k realizační ceně
- Nové kapacity jsou budovány ve skocích

2.3.2 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Podle Bednářové, Parmové (2003) vychází tato analýza převážně z finančního účetnictví podniku. Jde tedy o shrnutí silných a slabých stránek v oblasti financí.

Synek (2002) uvádí, že finanční analýza je jednou z rozhodujících fází finančního managementu, jelikož každé finanční rozhodování musí být podloženo právě finanční analýzou. Na výsledcích této analýzy je založeno řízení nejenom financí, ale i řízení a financování oběžných aktiv a investic, cenová politika podniku atd.

Zatímco Synek (2002) dělí data pro finanční analýzu na **interní** (výkaz zisku a ztrát, výsledovka) a **externí** o jiných podnicích (údaje ze Statistické ročenky ČSÚ), Bednářová, Parmová (2003) je dělí na **finanční** a **nefinanční** informace. Zdrojem dat pro finanční informace uvádí:

- finanční účetnictví – např. rozvaha, výsledovka atd.
- předpovědi finančních analytiků – např. o vývoji ekonomiky, burzovních kurzů akcií atd.
- hospodářské zprávy v médiích – např. o plánovaných změnách v legislativě atd.

Nefinanční informace, které se týkají faktorů ovlivňujících finanční výsledky podnikání, dělí do dvou skupin:

- kvantifikovatelné – např. ekonomická a podniková statistika o počtu dodavatelů, zaměstnanců aj.
- nekvantifikovatelné – např. marketingová strategie, způsob řízení lidských zdrojů, zprávy auditorů, hodnocení podniku v tisku atd.

2.3.2.1 TECHNIKY FINANČNÍ ANALÝZY

Synek (2002) uvádí, že ve finanční analýze se používají různé rozborové techniky. Mezi nejvíce rozšířené způsoby patří rozbor absolutních ukazatelů, procentní rozbor, poměrové ukazatele, Altmanův vzorec, vzorec Du Pont, pyramidová analýza poslední dobou sem patří i ukazatele přidané hodnoty (MVA, EVA) aj.

- Technika procentního rozboru podle Synka (2002) spočívá v tom, že mimo absolutních hodnot jednotlivých položek rozvahy a výsledovky se počítá jejich procentní podíl na celku, tzn. v rozvaze na sumě aktiv (na bilančním součtu), ve výsledovce na celkových výnosech. U procentního rozboru se sleduje jejich vývoj v jednotlivých obdobích nebo je možné je srovnávat s jinými podniky. Tato metoda je poměrně jednoduchá.
- Poměrová analýza podle Synka (2002) operuje s poměrovými ukazateli, které představují podíl dvou absolutních ukazatelů (podíl na zisku připadající na 1 Kč tržeb aj.). Tato analýza sleduje celou řadu poměrových ukazatelů, které se seskupují do několika skupin.

2.3.2.2 HLAVNÍ SKUPINY POMĚROVÝCH UKAZATELŮ

Podle Bednářové, Parmové (2003) lze poměrové ukazatele klasifikovat podle jejich výkladu do pěti skupin:

1. Analýza likvidity – běžná, pohotová, okamžitá
→ podle Synka (2002) tyto ukazatele měří schopnost firmy uspokojit své splatné závazky.
2. Analýza rentability – vlastního kapitálu, vložených prostředků, výkonnosti, nákladů
→ Synek (2002) uvádí, že ukazatele měří čistý výsledek podnikového snažení.
3. Analýza zadluženosti – míra zadluženosti, úrokové krytí
→ ukazatele zadluženosti podle Synka (2002) měří rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluhů.
4. Analýza aktivity – doba obratu zásob, doba obratu pohledávek, doba obratu dluhů dodavatelům
→ Synek (2002) uvádí, že tyto ukazatele měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Počítají se pro jednotlivé skupiny aktiv.
5. Analýza tržní hodnoty – tato analýza je prováděna v akciových společnostech, patří sem cena akcie, kurs akcie, P/E

Bednářová, Parmová (2003) uvádí, že získané údaje z těchto dílčích analýz se porovnávají s doporučenými hodnotami nebo s odvětvovým průměrem.

2.4 MAKROPROSTŘEDÍ PODNIKU

Jak už bylo výše uvedeno, makroprostředí firmy Kotler (1992) dělí na:

- demografické síly
- ekonomické síly
- přírodní síly
- technologické síly
- politické síly
- kulturní síly

Nyní se budeme blíže zabývat jednotlivými silami.

1. Demografické síly

Demografické prostředí, jak Kotler, Armstrong (2004) uvádí, je tvořeno faktory jako je např. počet obyvatel, hustota osídlení, podíl městského a venkovského obyvatelstva, věková struktura obyvatelstva, podíl mužů a žen, etnická příslušnost, zaměstnanost atd. Demografické prostředí je pro marketing velice důležité. Obyvatelstvo je důležitá skutečnost, o kterou se obchodníci v makroprostředí firmy zajímají. Je to z prostého důvodu - protože trhy vytvářejí právě lidé. Podniky se zajímají o důležité ukazatele jako je velikost světové populace, její geografické rozložení a hustota, trendy v mobilitě, věkové rozdělení, porodnost, sňatkovost, rasová, etnická a náboženská struktura.

Obyvatelé Země vytváří pro marketing příležitosti a výzvy a je jich třeba využít. Marketingový odborníci by se proto o tyto demografické trendy měli zajímat, o jejich vývoji na domácích a i zahraničních trzích.

Kotler, Armstrong (2004) pokládá důležitou otázku, a to, zda je z marketingového hlediska rozumné vyvíjet specifické výrobky, služby a programy zaměřené na jednotlivé generace. Souhlasím s odborníky, kteří doporučují demografické skupiny detailně rozčlenit podle věku či životního stylu a podle toho zaměřit svůj marketing výrobku či služby.

2. Ekonomické síly

Kotler (1992) do tohoto prostředí zahrnuje činitele, ovlivňující kupní sílu a strukturu výdajů spotřebitele. Patří mezi ně např. hospodářská situace země a její vývoj, inflační tendence, úroveň příjmů, struktura výdajů, úrokové sazby... Kupní síla je potřebná jak pro trhy, tak i pro lidi. Obchodníci by měli mapovat hlavní trendy v příjmech obyvatelstva a změny ve struktuře jejich výdajů.

Podle Kotlera, Armstronga (2004) je k úspěšnému prodeji třeba, aby lidé oplývali kromě zájmu nakupovat i potřebnými penězi. Objem i rozdělení příjmů se v jednotlivých zemích značně liší. Existují země s agrární ekonomikou, v nichž lidé spotřebovávají převážně výrobky a potraviny, které sami vyprodukují. Takové země nabízejí minimum odbytových příležitostí. Na druhé straně měřítko stojí průmyslově vyspělé ekonomiky, které vytvářejí bohaté trhy s nejrůznějšími druhy zboží.

3. Přírodní síly

Toto prostředí zahrnuje podle Kotlera, Armstronga (2004) především surovinové zdroje, které představují důležité vstupy výrobního procesu, čímž jsou ovlivňovány marketingové aktivity podniku. V posledních letech můžeme sledovat zvyšující se zájem o životní prostředí. Také obchodníci by si měli být vědomi vážných ohrožení s určitými tendencemi v přírodním prostředí. Patří mezi ně např. znečištění vody a vzduchu, ztenčování ozonové vrstvy Země, s tím spojený skleníkový efekt a globální oteplování, rostoucí množství odpadu, zvýšené náklady na energii atd.

I z marketingového hlediska se ve vývoji přírodního prostředí projevují některé zajímavé tendence. Jeden z hlavních problémů se týká nedostatku surovin. Týká se i zdánlivě nevyčerpatelných zdrojů, které představují voda nebo vzduch. I Obnovitelné zdroje, např. lesy, by se měly využívat s rozmyslem. Vážný problém představují pro lidstvo i neobnovitelné zdroje, jako např. ropa, uhlí a další suroviny. Firmy, spotřebovávající velké množství těchto vzácných zdrojů, budou do budoucna s určitostí čelit přinejmenším enormnímu růstu výdajů za ně, pokud se nestanou zcela nedostupnými.

4. Technologické síly

Kotler, Armstrong (2004) tvrdí, že technologie je bezesporu nejdramatičtější silou, která ovlivňuje lidské životy. Díky technice přišly na svět takové objevy, jako jsou penicilin, transplantace orgánů nebo počítače a internet, ale přinesla i takové věci jako samopal nebo atomovou bombu. Lidé často vnímají techniku podle toho, zda přináší dobro nebo zlo. S novými technologiemi vznikají i nové trhy a tržní příležitosti. Současně ale technologie rychle zastarávají a jsou nahrazovány novými a lepšími. Je nesmyslné, aby výrobci starších technologií bojovali proti novinkám nebo je ignorovali. Takové jednání vede většinou ke zhoršení ekonomické situace. Naopak je vhodné toto prostředí pečlivě sledovat a analyzovat jeho vývoj. V podnicích, které tuto analýzu zanedbávají nebo podceňují, dochází k rychlejšímu zastarávání výrobků a nedostatečnému využití nových výrobních příležitostí a trhů, které přináší technický pokrok.

5. Politické síly

Vývoj politického prostředí podle Kotlera (1992) silně ovlivňuje marketingová rozhodnutí. Toto prostředí na podnik působí prostřednictvím zákonů, vládních agentur a nátlakových skupin, které ovlivňují a omezují různé organizace a jednotlivce.

Kotler, Armstrong (2004) uvádí, že i nejliberálnější zastánci volného trhu připouští, že jistá míra regulace chodu ekonomického systému pomáhá např. posílit konkurenci, zajistit rovné podmínky na trhu výrobků a služeb. Stát proto přijímá v rámci své politiky, které omezují podnikání v zájmu společnosti jako celku. Valná většina marketingových aktivit je proto také omezena mnoha pravidly a zákony. Roste i důraz na etiku a společenskou zodpovědnost, ale psaná pravidla nemohou nikdy pokrýt všechny způsoby zneužití marketingu a jejich prosazování je navíc často obtížné. Nad těmito zákony ovšem ještě stojí nepsaná společenská pravidla a profesionální etika.

6. Kulturní prostředí

Kotler, Armstrong (2004) tvrdí, že toto prostředí představuje společnost, ve které lidé vyrůstají, formuje jejich hodnoty a normy a základní přesvědčení. Kulturní prostředí charakterizují faktory, ovlivňující základní společenské hodnoty, jejich vnímání, preference a chování společnosti. Každý člověk téměř nevědomky vstřebává světový názor, který utváří jeho postoje a hodnoty k sobě samým, k jiným lidem, k přírodě a vesmíru.

Kulturní faktory, ovlivňující marketing a marketingové aktivity jsou podle Kotlera, Armstronga (2004) následující:

- *Stálost kulturních hodnot:* lidé v každé společnosti mají své názory a hodnoty. Tyto hodnoty můžeme rozdělit na základní a druhotné. Základní hodnoty, většinou zděděné, jsou velice stálé a je těžké až nemožné je měnit. Tyto hodnoty posiluje kromě rodiny i školství, církve, podnikání i státní instituce a utvářejí konkrétní postoje a chování člověka v každodenním životě. Konkrétní postoje a chování patří již do skupiny druhotných názorů a hodnot. Druhotné názory a hodnoty se mění mnohem lépe. Jako příklad základních hodnot Kotler s Armstrongem (2004) uvádí víru v rodinu, zatímco myšlenka, že by se lidé měli brát v mladém věku, je příkladem druhotného názoru. U druhotných názorů se úsilí marketingu změnit je může setkat s úspěchem, ale u základních hodnot je tomu téměř nemožné.
- *Změny druhotných kulturních hodnot:* druhotné hodnoty často prodělávají změny. Úlohou marketingu je v tomto v případě předvídání těchto změn a včasná reakce na nové příležitosti nebo i rizika, které mohou přinést.

2.5 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ

2.5.1 STEP ANALÝZA

Pomocí této metody můžeme analyzovat makroprostředí podniku. Rolínek (2003) uvádí, že STEP analýza je založená na zodpovězení 3 základních otázek:

- 1) Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- 2) Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- 3) Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Okolí podniku ovlivňují faktory, které Rolínek (2003) dělí do 4 následujících skupin:

1. Společenské faktory – tyto faktory souvisí se způsobem života lidí i s jejich životními hodnotami. Můžeme zde nalézt prvky, jako je demografie, úroveň vzdělání, přístupy k práci a volnému času atd.

2. Technologické faktory – jsou to faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, procesů, know-how a materiálů. Analýza se zabývá vládními výdaji na vědu a výzkum, novými vynálezy, objevy a patenty, transfery technologií, mírou zastarávání výrobních prostředků.

3. Ekonomické faktory – u těchto faktorů se jedná zejména o tok peněz, služeb, zboží, informací a energie.

4. Politické faktory – k těmto faktorům můžeme zařadit stabilitu vlády, daňovou politiku, regulaci zahraničního obchodu atd.

3. METODIKA A HYPOTÉZY

• Metodický postup

Metodický postup je založen na zjišťování informací o trhu, na kterém společnost působí a kde také uplatňuje své výrobky. Cílem této bakalářské práce je analyzovat marketingové prostředí existující firmy BÜROPROFI s.r.o.

Na začátku bakalářské práce jsem charakterizovala firmu, ve které danou analýzu provádím a také jsem popsala její vývoj od vzniku k dnešní podobě a samozřejmě její výrobky a služby, které nabízí svým zákazníkům společně s její filozofií.

Další část práce obsahuje analýzu marketingového prostředí, kterou jsem provedla pomocí následujících analýz:

- Porterův model
- Finanční analýza
- STEP (PEST) analýza

Informace potřebné k vyhotovení těchto analýz jsem čerpala z interních materiálů firmy, které mi vedení firmy ochotně poskytlo.

Na závěr jsem se pokusila na základě provedené analýzy marketingového prostředí a také načerpaných informací určit trendy do budoucna, což také bylo cílem mé bakalářské práce.

• Hypotézy

Stanovila jsem si 2 pracovní hypotézy, které se budu snažit v průběhu analyzování firmy potvrdit nebo vyvrátit.

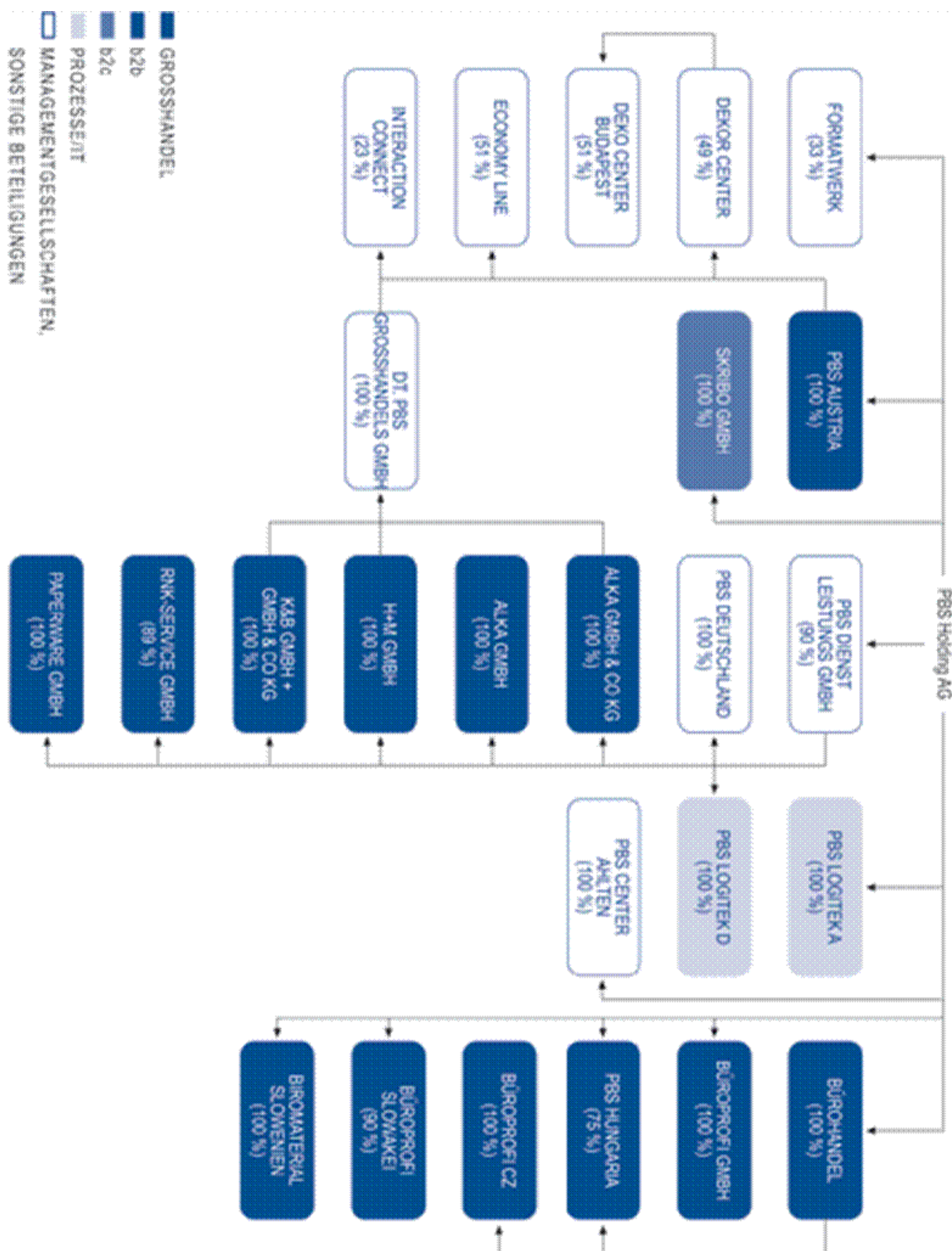
1. Podnik má zlepšující se postavení na trhu
2. Vstup nové konkurence znamená pro firmu vážné ohrožení.

4. ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ FIRMY

4.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Firma BÜROPROFI s.r.o. **podnikající v oblasti velkoobchodu s kancelářskými a školními potřebami** má v současné době 3 provozovny: v Českých Budějovicích, v Hradci Králové a v Praze. Provozovna v Hradci Králové pokrývá oblast východních Čech a Moravy, provozovna v Praze zajišťuje služby pro severní, západní a střední Čechy. V těchto provozovnách jsou zaměstnány asistentky pro podporu činnosti obchodních poradců. V Českých Budějovicích je sídlo firmy, sklady a zároveň tato pobočka obchodně pokrývá oblast pro jižní Čechy. V této provozovně se nachází vedení firmy, oddělení nákupu, prodeje, účetní oddělení a sklady. Společnost nemá organizační složku v zahraničí. Společnost vznikla roku 1994 jako česká společnost s jediným společníkem firmou PBS Bohemia spol. s.r.o.. PBS Bohemia je společnost založená rakouskou firmou Büro Handel GmbH z Welsu (90% obchodního podílu), která je součástí koncernu PBS Holding GmbH. Všechny členy, jejich činnosti a strukturu toho koncernu přehledně vyobrazuje graf 4.1. BÜROPROFI s.r.o. je tak společně s PBS Hungaria v Maďarsku dceřinou společností koncernu BÜRO HANDEL GmbH (PBS Holding) se sídlem ve Welsu. **Předmětem činnosti (dle výpisu z rejstříku) je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, ekonomické a organizační poradenství, podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady a nakládání s odpady (vyjma nebezpečných).**

Graf 4.1 Struktura koncernu



Zdroj: materiály PBS Holding

Pozn. Grosshandel v češtině znamená velkoobchod, zkratka B2B se používá pro označení obchodu mezi organizacemi navzájem, B2C naopak obchod mezi firmou a konečným zákazníkem, prozesse/IT je v němčině výraz pro IT procesy a mangementgesellschaften znamená management společnosti.

4.1.2 VZNIK A HISTORIE FIRMY

BÜROPROFI s.r.o. je společně s PBS Hungaria v Maďarsku dceřinnou společností hornorakouského koncernu PBS HOLDING se sídlem ve Welsu. Se společným obratem z Rakouska, Maďarska a Česka čítajícím 200 mil. € (tj. cca. 6 mld. Kč) patří koncern PBS HOLDING k největším v Evropě v oblasti prodeje kancelářských a školních potřeb. V Rakousku koncern s cca 40% podílem na trhu zaujímá vedoucí postavení. Dnes již zaměstnává BÜROPROFI s.r.o. v České republice více než 80 pracovníků a každý rok k tomu přibývá až 10 dalších.

V roce 1995 se koncern PBS Holding, největší distributor kancelářského zboží působící dnes v Rakousku, Maďarsku, České republice, Německu, na Slovensku a ve Slovinsku, rozhodl investovat kapitál a rozšířit své pole působnosti mimo hranice Rakouska a Maďarska také na Českou republiku, a později i na Slovensko. Začátkem tohoto roku získal koncern podíl 51 % v české společnosti HOOK s.r.o. a vznikla tak společnost BÜROPROFI HOOK s.r.o. V počáteční fázi byla firma BÜROPROFI HOOK činná jen v rámci jižních Čech, a to jen v nejbližším okolí Českých Budějovic. O dva roky později, v roce 1997, koupila BÜROPROFI zbývajících 49 % firmy HOOK. Společnost byla přejmenována na BÜROPROFI s.r.o. Jejím cílem bylo získat stabilní pozici na českém trhu. A již v květnu 1998 se všechny plány začaly realizovat. Büroprofi se již orientovala pouze na přímý obchod prostřednictvím obchodních poradců a ustoupila od snahy nabízet své zboží také v kamenném obchodě. V Českých Budějovicích byl pronajat sklad s rozlohou téměř 2.000 m a k tomu 800 m² kancelářských prostor. Firma se do tohoto komplexu přestěhovala a otevřela pobočky v Praze, Hradci Králové, Brně a Plzni. S novým

informačním systémem, cenově příznivým a rychlým logistickým řešením, dosahovala firma BÜROPROFI s.r.o. každoročně dvojnásobného zvýšení obrátu.

Dnes již patří BÜROPROFI s.r.o. v České republice k velkým a známým firmám podnikajícím **v oblasti velkoobchodu s kancelářskými potřebami**. Mnohé střední i české i mezinárodní firmy patří v současné době k jejich, často již dlouholetým zákazníkům.

Velký rozmach zaznamenal koncern PBS HOLDING a.s., jehož je Büroprofi dceřinou společností, zvláště od roku 2003. Posílil své působení na Slovensku (Büroprofi Slovakia) a ve Slovinsku (Biomaterial). Do koncernové struktury se začlenily německé firmy ALKA (Hannover), Hermann & Meyding (Stuttgart), Kanzenel Beisenherz (München) a R&S RNK Service (Berlín). V tomto čase PBS Holding upevnil své postavení v nákupní alianci interACTION, která obhajuje zájmy distributorů z 19 zemí Evropy a produkuje řadu výrobků vlastní obchodní značkou Q-CONNECT.

Do budoucna připravuje PBS Holding koncept na rozšíření své působnosti prodeje kancelářských a školních potřeb do dalších států. Tak, jako Evropa ztrácí své územní hranice, ztrácí hranice i obchodování. Firma sází na neustálou inovaci technologií a systémů, díky nimž zjednodušují kontakt s jakýmkoliv zákazníkem z celé Evropské unie. Řídí se základní myšlenkou, která říká, že zákazník nemá být jen obsloužen, ale měl by být i naveden a poučen o možnostech zjednodušení a zefektivnění své činnosti spojené se spoluprací se svým oblíbeným dodavatelem. Jen zákazník, který se může na svého dodavatele spolehnout, se může naplno věnovat svým aktivitám.

Léto 2006 přineslo velké změny i Büroprofi s.r.o. v České republice. Administrativní a hlavně skladové prostory firmy přestaly vyhovovat kapacitním a technickým požadavkům společnosti. Firma byla nucena hledat jiné, velkokapacitní, přístupné a kvalitně technicky vybavené. Nakonec byla zvolena možnost nechat postavit nový komplex zcela podle potřeb a představ, ale tento komplex firma nevlastní, je zde pouze v nájmu. Nové prostory firmě umožňují využívat nových

technologií a pracovních postupů a tím otevírají nové možnosti spolupráce spjaté se zvýšením kvality služeb spojených s dodávkami zboží až ke svým zákazníkům.

4.1.3 CHARAKTERISTIKA VÝROBKŮ A SLUŽEB

PBS Holding je členem skupiny **interACTION**, která vlastní svou vlastní řadu výrobků pod obchodní značkou **Q-CONNECT**. Tato značka zahrnuje na několik tisíc druhů výrobků patřících do okruhu kancelářského zboží. Díky pečlivé volbě vstupních materiálů, kontrole při výrobě a dobré cenové politice zaručuje tato značka vysokou kvalitu, avšak za příznivou cenu. Obchodní značka Q-CONNECT je k nalezení pouze u členů skupiny interACTION a jejich zákazníků.

Nejrozšířenější formou obchodování společnosti BÜROPROFI s.r.o. je B2B(= Business to business) (99 %) a dále s 1 % velkoobchod.

Zdroj: Interní materiály firmy

Sortiment firmy BÜROPROFI je velice široký. Nabízí veškeré **kancelářské potřeby-kuličková pera, tužky, mechanické tužky, razítka, fixy, linery, gelová pera, pera, tonery, cartridge, kopírovací papíry, tabulační papíry, ploterové papíry, kancelářské skartovací stroje, laminátory, vazače, štítkovací stroje, kalkulačky, tiskopisy, obaly, pořadače, archivační boxy, vizitkáře, úklidové prostředky, drogistické a dárkové zboží, reklamní zboží, ale také občerstvení, elektroniku, např. sendvičovače, mikrovlné trouby, lampy, překapávače, rychlovarné konvice, příslušenství k počítačům, a také skladování a distribuci firemních tiskopisů a reklamních předmětů**. Nabízené zboží si zákazník může vybrat jak z tištěného katalogu, tak i na internetových stránkách. Několikrát do roka firma také vydává doplňující akční letáky, ve kterých nabízí zboží za výhodné ceny.

4.1.4 FILOZOFIE SPOLEČNOSTI

Cílem společnosti je podle materiálů firmy partnerství mezi lidmi a společnostmi v souladu s okolním prostředím pro společnou budoucnost v České republice a v Evropě. Zaměstnanci jsou připraveni řešit problémy, co nejdříve je odstranit a tím se přibližovat k ideálnímu partnerství. Zákazníkům se snaží být partnerem, a proto se prodejní tým orientuje především na zákazníka. Snahou firmy je vyhovět veškerým přáním, permanentní změny potřeb zákazníků jsou považovány za výzvu. Zvláštní důraz je kladen i na možnosti osobního rozvoje ve firmě.

Nabídkou, kterou firma orientuje do budoucnosti, čelí vysokým nárokům ze společného evropského trhu. Díky pohotovosti a profesionalitě zaměstnanců je garantováno prosazení. Společnost BÜROPROFI s.r.o. má neustále na paměti, že budoucnost očekává nové metody a způsoby práce.

Heslem firmy je tedy partnerství. Tím je myšleno spojení silných, aktuálních a vysoce tvůrčích prostorů. To platí jak pro obchodní přátele, zákazníky, tak i pro zaměstnance.

4.2 ANALÝZA MIKROPOSTŘEDÍ

4.2.1 FIRMA

- **Zaměstnanci**

Firma má 101 zaměstnanců, z toho 65 pracovníků je zaměstnáno v logistickém centru v Českých Budějovicích, 24 pracovníků je zaměstnáno jako obchodní poradci a zbytek připadá na servisní zaměstnance poboček. U obchodních poradců a zaměstnanců technickohospodářských pracovníků je dosaženo středoškolského a vysokoškolského vzdělání, u pracovníků skladu převažuje základní vzdělání.

Firma nezpracovává žádný dlouhodobý výhled potřeby pracovníků. Noví pracovníci jsou přijímáni tehdy, je-li pro ně volná pracovní pozice, nebo je-li nutné tuto pozici vytvořit. Firma nepoužívá systém tabulkového zařazení pracovníků.

V logistickém centru v Českých Budějovicích jsou následující oddělení:

- nákupní oddělení
- marketing
- IT
- WEB SHOP
- obchodní asistentky
- účetní oddělení
- majetkově-právní oddělení
- personální oddělení
- logistika.

V ostatních pobočkách po České republice jsou pracovníci obsazeni do těchto funkcí:

- office manažeři
- obchodní asistenti

- podpora prodejního týmu.
- obchodní poradci
- řidiči (v Praze a v Českých Budějovicích)

Vedení firmy si nepřeje, aby byl uveden přesný počet pracovníků v jednotlivých oddělení ani jejich průměrný věk a dosažené vzdělání.

Firma dbá na spokojenost zaměstnanců i na vyhovující pracovní podmínky - tzn. minimalizace pracovních úrazů a zabezpečení bezproblémového a optimálního pracovního prostředí. Proto také je v zájmu společnosti, aby zaměstnanci byli řádně proškoleni. Školení je dvojího druhu, a sice:

- povinná – např. zkoušky řidičů, požární ochrana, bezpečnost práce, zdvihací zařízení atd.

→ tímto školením je podmíněno vykonávání dané funkce v podniku

- nepovinná – např. na účetní program, podnikový software, aktualizace daňových a účetních zákonů atd.

→ tento typ školení firma provádí v nejnutnější míře.

● Technologie

1. Technologie skladování zboží

V Českých Budějovicích se nachází centrální **halový sklad** firmy, který je 8 metrů vysoký. Zboží je zakládáno do policových regálů, které jsou do výšky 2 metrů a od 2 metrů navazují regály paletové, kam se umísťuje především rezervní zboží na paletách. Toto zboží je umísťováno pomocí chaotického systému skladování. Zboží je **vyskladňováno ruční komisí**. Ve skladu jsou využívány **vysokozdvížené vozíky** i **nízkozdvížené vozíky**.

2. Komplexní informační systém

Firma má zavedený komplexní informační systém **Microsoft Axapta 4.0**, jehož součástí je **MRP2** a **CMR**. CMR je kompletní systém, kterým se řídí obchodníci firmy. Součástí informačního systému Axapta je **systém chaotického skladování**.

- **Finance podniku**

Tab. 4.1 Tržby za rok 2006 (v tisících Kč)

<i>Tržby</i>	<i>Tuzemsko</i>	<i>Vývoz Evropa</i>	<i>Celkem</i>
Zboží	255 548	9 789	265 337
Služby	3 144	1 962	5 106

Zdroj: Výroční zpráva 2006

Obrat firmy do roku 2006 je vyobrazen v grafu č. 4.2 v kapitole 4.2.2 a graf č. 4.3 ukazuje vývoj EBIT v % z obratu také do roku 2006. Viz kapitola 4.2.2

4.2.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

4.2.2.1 DODAVATELÉ

Firma spolupracuje v rámci své podnikatelské činnosti s desítkami dodavatelů. Hodnocení dodavatelů ve smyslu EN ISO 9001:2000 BÜROPROFI s.r.o. neprovádí, přestože systémové nástroje v nově instalovaném softwaru v roce 2006 má k dispozici (instalace Microsoft Axapta v 4.0). Výpadky dodávek dodavatelů se zásadě nedějí, pokud existují, jsou eliminovány způsobem nakupování, dle predikce spotřeby. Mezi největší dodavatele firmy patří dodavatelé kopírovacích papírů. Tabulka 4.2 ukazuje **10 největších dodavatelů** BÜROPROFI s.r.o.

Tab. 4.2 10 největších dodavatelů firmy

	<i>Dodavatel</i>		<i>Dodavatel</i>
1.		6.	
2.		7.	
3.		8.	
4.		9.	
5.		10.	

Zdroj: Interní materiály firmy

Firma si nepřeje uveřejnění těchto dodavatelů.

Firma se snaží zajistit pro své zákazníky vysokou kvalitu výrobků a samozřejmě i jejich včasné dodání, a proto je důležitá spolupráce s jejich dodavateli na vysoce profesionální úrovni. Dodavatelé, se kterými firma spolupracuje, dodávají katalogové zboží po objednání v dojednaných termínech, v zásadě je to **1 až 3 dny**. Kvalita dodávaných výrobků je bez problémů. Vstupní kontrola při příjmu zboží se zde neprovádí, při příjmu zboží se kontroluje pouze neporušenost obalů a ucelenost dodávky.

Firma se také snaží pečlivým výběrem svých dodavatelů předcházet reklamacím. Reklamací od zákazníků se pohybují okolo 0,02 % a jejich příčinou bývá především nešetrné zacházení při přepravě – na vině není tedy kvalita výrobků, ale nešetrnost ze strany spediční firmy. Logistické reklamací dosahují méně než 0,01 %. Většinou se jedná o záměnu dodávky nebo chybně dodaného množství zboží. Malý podíl tvoří

i nevhodný výběr zboží zákazníkem, katalogové zboží, které není na speciální objednávku, mohou zákazníci vrátit. Pro firmu je prioritou udržovat nízké hodnoty reklamací, což se jí podle uvedených údajů doposud daří. Firma nikdy nemůže zcela eliminovat vnější vlivy působící na tyto skutečnosti (dopravní nehody, selhání lidského faktoru...).

4.2.2.2 ODBĚRATELÉ (ZÁKAZNÍCI)

Proto aby byli zákazníci spokojeni, je nutné udržovat co nejvyšší kvalitu i služeb poskytovaných podnikem. Potřeby a přání zákazníků se mění velice rychle a firma musí být připravená tyto změny uspokojovat. Svým zákazníkům se společnost BÜROPROFI s.r.o. snaží poskytovat rychlé a kvalitní služby, poskytuje různé výhody, konkrétně ve formě bodů, za které může zákazník získat v dalším období slevu na nákup. Společnost také pravidelně rozšiřuje a inovuje sortiment prodávaného zboží. Nakupování je možno prostřednictvím **katalogu**, který je vydáván 1x ročně, přičemž několikrát ročně jsou vydávány **akční letáky**, které zákazníky upozorňují na výhodné zboží. Katalog je tištěný a kromě toho je k nalezení v elektronické podobě na **webshopu**, tím pádem je možno zboží zakoupit i přes internet na webové adrese či prostřednictvím emailu a faxu. Z tištěného katalogu lze nakupovat pomocí obchodního poradce. Při objednávkách **v hodnotě vyšší než 3 000,- Kč bez DPH je doprava zdarma**, při nižší hodnotě zboží si firma účtuje **symbolické dopravné a balné 80,- Kč**. Dopravu firma zařizuje sama prostřednictvím spedičních společností, se kterými si udržují dlouhodobou spolupráci. Ale v rámci Českých Budějovic a Prahy BÜROPROFI s.r.o. realizuje dopravu zásilek vlastními dopravními prostředky. Je-li dodané zboží poškozeno nebo nesprávně objednáno, lze je **vrátit nebo vyměnit do 3 dnů** ode dne dodání. Pokud zákazník v katalogu nenajde zboží, které hledá, může poslat na toto zboží požadavek na internetových stránkách. Eshop přirozeně nemůže obsahovat veškeré položky, které firma vede, obvykle je to cca třetina vybraného zboží, u kterého lze zajistit stálé ceny a dostupnost. Zbylé dvě třetiny se lze samozřejmě také kdykoliv objednat, pokud si o to tímto způsobem zákazník zažádá. To, že odešle svůj požadavek prostřednictvím internetu, tedy může chápat i jako jistou formu speciální

objednávky. Pracovník obchodního oddělení, který obdrží požadavek od zákazníka, dojedná se zákazníkem konkrétní realizaci a zařídí vyřízení zakázky.

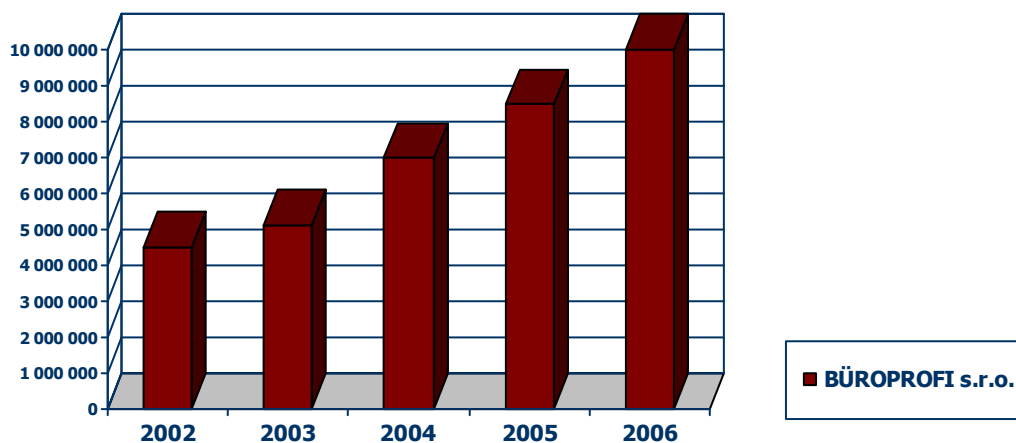
U katalogového zboží, kde je uvedena cena, firma garantuje po celý rok stálou cenu, dále garantuje stabilitu výrobku (to znamená, že výrobek nezmizí za měsíc z trhu). Např. cena kopírovacích papírů se může změnit několikrát za rok, v loňském roce k této situaci došlo asi 3x a zároveň u PC komponentů (tonerů) zase cena klesá dolů, u těchto položek ale nejsou v katalogu tištěny ceny. Tyto ceny jsou tvořeny dle aktuálních cen na trhu, kurzů atd. A poslední, neméně důležitou garancí, je u katalogového zboží záruka kvality. Minimální množství, které lze koupit je jeden kus, není-li v textu uvedeno jinak. Zboží na objednávku běžně firma nedrží skladem, dodací lhůta je cca 1 týden, zboží není možné bezdůvodně vrátit. Je-li dodané zboží poškozeno nebo nesprávně objednáno, lze je vrátit nebo vyměnit do 3 dnů ode dne dodání.

Firma denně přijme průměrně 320 objednávek, prodá 2200 kusů zboží. Počet zákazníků ročně je okolo 5500. Na skladě je 8000 zboží a v systému 15 000.

Mnohé velké a střední české i mezinárodní firmy patří ke spokojeným zákazníkům. např.: **obchodní síť drogerií DM, dále čerpací stanice OMV Česká republika s.r.o. , Raiffeisenbank a.s. , Nestlé Česko s.r.o. , Radio Free Europe Inc. , Siemens s.r.o. , E-On, Volksbank, , PPL, Ikea, Baumax, T-mobile a další.**

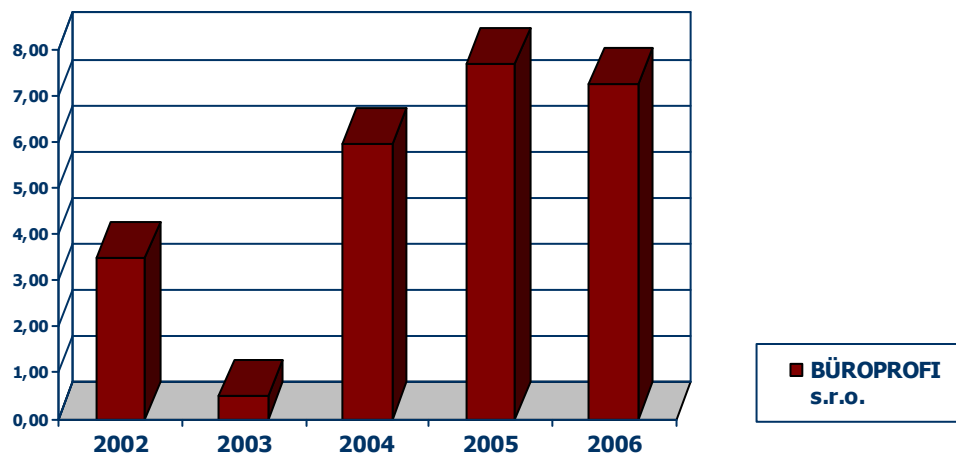
V následujících grafech 4.2 a 4.3 je zobrazen vývoj obrátu společnosti do roku 2006 a graf 4.4 přehledně ukazuje vývoj obrátu celého koncernu PBS Holding.

Graf 4.2 Vývoj obrátu BÜROPROFI s.r.o. do roku 2006 (v EUR)



Zdroj: interní materiály firmy

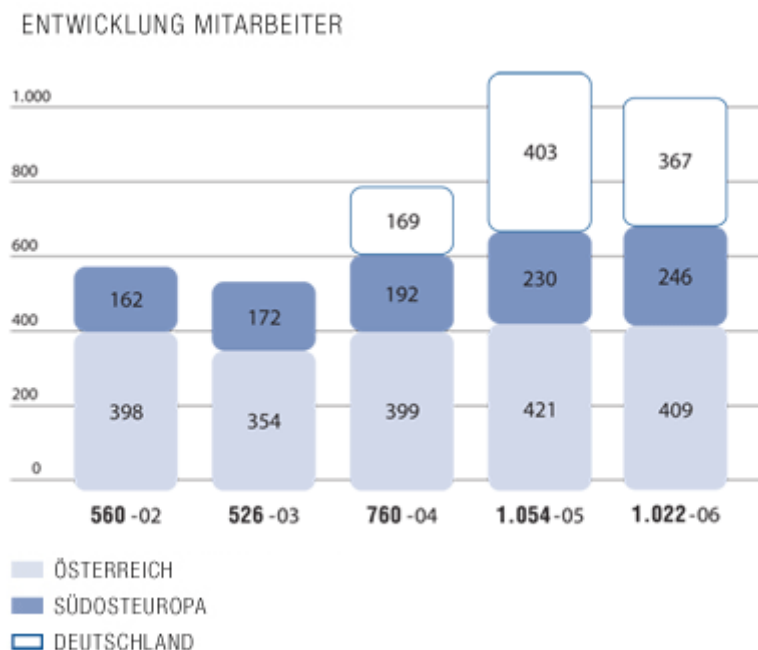
Graf 4.3 Vývoj EBIT v % z obrátu



Zdroj: interní materiály firmy

Pozn. EBIT = zisk před odečtením úroků a daní

Graf 4.4 Vývoj obratu členů koncernu do roku 2006



Zdroj: materiály PBS Holding

Pozn.: údaje jsou v tisících EUR, Südosteuropa = jihovýchodní Evropa, Österreich = Rakousko, Deutschland = Německo

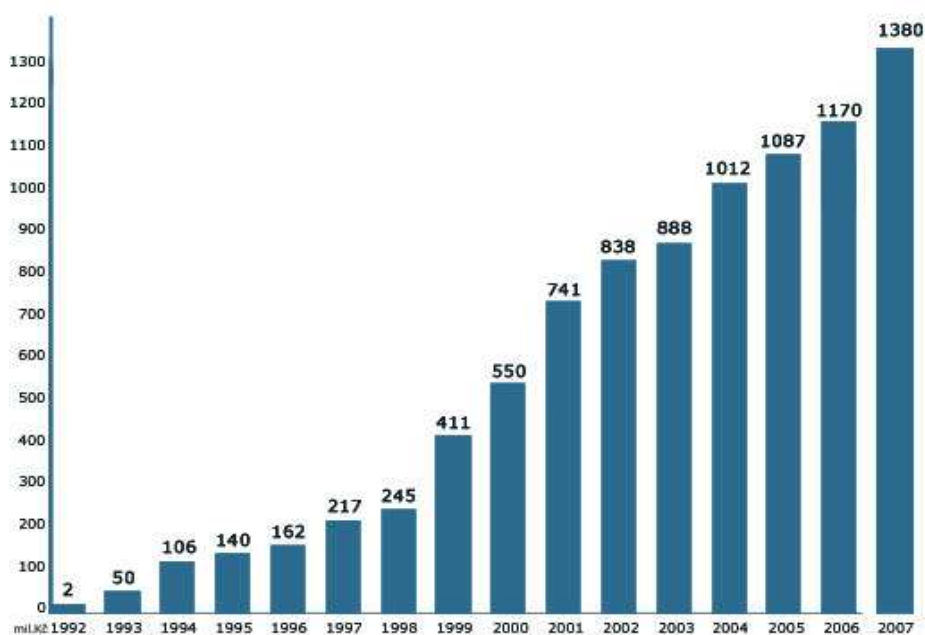
4.2.2.3 STÁVAJÍCÍ KONKURENCE

Z rozhovoru s vedením firmy vyplynulo, že současné době je největší konkurencí pro BÜROPROFI s.r.o. společnost **ACTIVA spol. s.r.o.** a společnost **OFFICE DEPOT** (bývalý Papirius). Na trhu se samozřejmě pohybuje mnoho firem zabývajících se obchodováním s kancelářskými potřebami, firma registruje jejich existenci, ale nepředstavují pro ni významně nebezpečnou konkurenci. Např. Opaz s.r.o., Kancelářské potřeby Lánský, Koss Pap, Ivj, CB PAP, Nicos. Tyto firmy jsou působí povětšinou na regionální úrovni.

Firma ACTIVA spol. s.r.o. působí jako dodavatel kancelářských potřeb od roku 1992. Během své patnáctileté existence si na trhu vybudovala významné postavení a získala řadu významných a náročných klientů. Společnost ACTIVA byla úspěšně

certifikována podle mezinárodních norem ISO 9001:2000, Systém řízení jakosti, ISO 14001:2004, Environmentální management a ISO 27001:2005 Systém informační bezpečnosti. Certifikaci provedla nezávislá auditorská společnost Moody International Certification Ltd. Obrat společnosti ACTIVA v roce 2007 dosáhl 1380 mil. Kč. Firma zásobuje téměř 15 300 právních subjektů. V současné době má společnost více než 400 zaměstnanců. Centrála společnosti se nachází v Praze - Letňanech, kde je z centrálního skladu o rozloze téměř 10.500 metrů čtverečních okamžitě expedováno požadované zboží zákazníkům. Pobočky společnosti se nacházejí v Brně, Českých Budějovicích, Hradci Králové, Liberci, Olomouci, Ostravě, Plzni a Ústí nad Labem. Společnost působí také na Slovensku pod názvem ACTIVA Slovakia. V grafu 4.5 je znázorněn obrat této společnosti od jejího vzniku až po současnost.

Graf 4.5 Obrat společnosti ACTIVA v letech 1992-2007

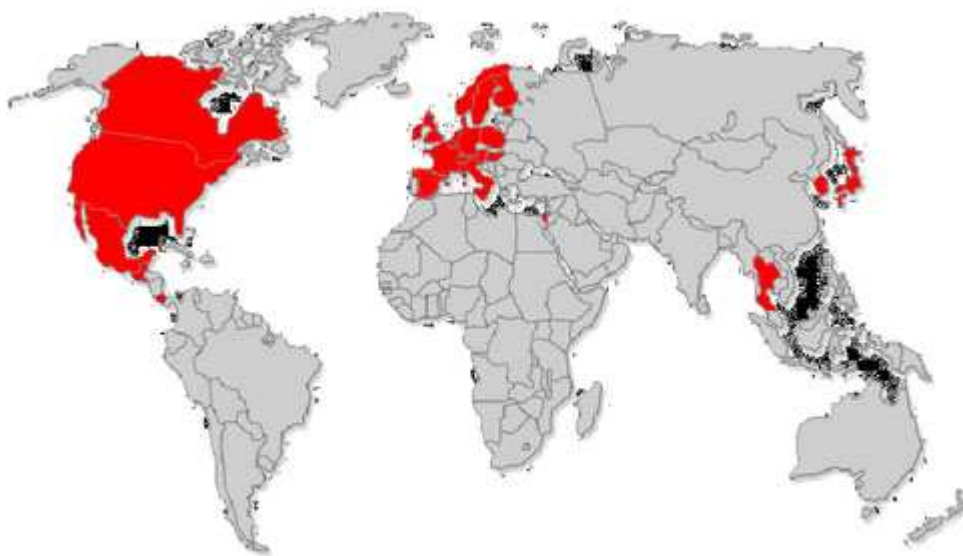


Zdroj: <http://www.activa.cz/o-firme>, 2008-03-01

Společnost OFFICE DEPOT, taktéž představující konkurenci pro BÜROPROFI s.r.o., v České republice navazuje na 13tiletou tradici společnosti PAPIRIUS. V září 2006 koupila celou skupinu PAPIRIUS společnost OFFICE DEPOT. OFFICE

DEPOT má po celém světě více než 52 000 spolupracovníků a tržby přesahující 15,4 miliardy dolarů. Díky této akvizici získal OFFICE DEPOT přístup do celého regionu střední a východní Evropy. Kromě Evropy OFFICE DEPOT působí v USA, Asii i v Latinské Americe. Celkem tedy působí ve 45 zemích a nyní i v České republice a na Slovensku. Tyto země jsou vyznačeny na obrázku 4.1 OFFICE DEPOT dosáhl za rok 2006 podle neoficiálních zdrojů obratu 1 250 mil. Kč.

Obr 4.1 Země působnosti OFFICE DEPOT



Zdroj: <http://www.officedepot.cz/cs/kde-pusobime>, 2008-03-01

V tabulce 4.3 jsem provedla přehledné zhodnocení faktorů konkurence v odvětví.

Tab. 4.3 Faktory konkurence v odvětví

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

Vyhodnocením této tabulky jsem dospěla k výsledku, že firma se nenachází ani ve vysoce konkurenčním prostředí, ale ani v monopolu. BÜROPROFI s.r.o. má proto velmi dobrou výchozí pozici ke změnám jejího postavení na trhu.

4.2.2.4 NOVĚ VSTUPUJÍCÍ KONKURENCE

V současné době společnost BÜROPROFI s.r.o. registruje vstup nové konkurence na trh. Jedná se o společnost Lyreco, která působí už ve 29 státech po světě. Je možné předpokládat, že do budoucna bude pro BÜROPROFI s.r.o. představovat další vážnou konkurenci, ale zatím je na našem trhu nováčkem, tudíž potrvá ještě nějakou dobu než si získá dobré postavení. Z rozhovoru s vedením firmy vyplynulo, že nové firmy vstupují na trh velice zřídka, jedná se o výjimečné situace.

4.2.2.5 SUBSTITUTY

Do budoucna lze předpokládat, že se papír a výrobky z něj nahradí něčím jiným. Zatím je to ale více budoucností a výzkumy zabývající se touto otázkou jsou na začátku cesty. S určitostí ale lze říci, že svět se posouvá k jiným, ekologicky méně náročným možnostem. Papír se tedy s největší pravděpodobností nahradí elektronickými nosiči. Již nyní máme k dispozici CD a různé flash disky, na kterých

je možné uchovávat a přemísťovat data bez nutnosti použití papíru. Pro společnost BÜROPROFI s.r.o. to ale neznamená hrozbu, jelikož i nyní má tyto alternativy papíru ve své nabídce. Všechny tyto změny také souvisí s technickou úrovní kanceláří a s požadavky zákazníků.

4.2.3 FINANČNÍ ANALÝZA

Pro účely této práce jsem se rozhodla provést následující dílčí analýzy (resp. některé ukazatele): **analýzu aktivity a analýzu likvidity**. Analýzy budu provádět za roky 2004, 2005, 2006. Potřebné informace jsem čerpala z interních materiálů firmy.

4.2.3.1 ANALÝZA AKTIVITY

Touto analýzu měříme, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy.

1. Rychlost obratu zásobu = tržby/zásoby

→ pro rok 2004: 14 obrátů/rok

→ pro rok 2005: 16 obrátů/rok

→ pro rok 2006: 10 obrátů/rok

Výsledkem výpočtů je číslo, které znamená počet obrátek, tedy kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej zboží a opětný nákup zásob.

2. Doba obratu zásob = 365/obratovost zásob

→ pro rok 2004: 26 dnů

→ pro rok 2005: 23 dnů

→ pro rok 2006: 37 dnů

Tyto dny ukazují dobu, ve které jsou oběžná aktiva vázaná ve formě zásob. Ukazatel tedy vypovídá o intenzitě využití zásob. U těchto ukazatelů platí, že čím větší je rychlost obratu zásob a nižší doba obratu zásob, tím lépe. Je tedy zřejmé, že v roce 2006 si v těchto ohledech firma pohoršila. Doba obratu zásob se dostala na hodnotu 37 dní, což je o 14 více než v předchozím období. Příčinou je zpomalení rychlosti obratu zásob.

3. Obrat celkových aktiv = tržby/celková aktiva

→ pro rok 2004: 4 obraty/rok

→ pro rok 2005: 4 obraty/rok

→ pro rok 2006: 4 obraty/rok

Z těchto ukazatelů vyplývá, že obrat celkových aktiv je za poslední tři roky konstantní.

4.2.3.2 ANALÝZA LIKVIDITY

Ukazatele této analýzy měří schopnost firmy uspokojit své splatné závazky.

1. Běžná likvidita = oběžná aktiva/krátkodobé závazky

→ pro rok 2004: 1,9

→ pro rok 2005: 2,2

→ pro rok 2006: 1,8

Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat okolo hodnoty 2. Závisí to na spolehlivosti zákazníků. Pokud by byli zákazníci nespolehliví, mohlo by se stát, že budou podniku chybět peníze na zaplacení závazků. BÜROPROFI s.r.o. vykazuje hodnoty kolem č. 2, což tedy znamená, že je schopen uhradit své závazky.

2. Rychlá likvidita = oběžná aktiva – zásoby/krátkodobé závazky

→ pro rok 2004: 1,3

→ pro rok 2005: 1,7

→ pro rok 2006: 1,1

Uvádí se, že pohotová likvidita lze považovat za dobrou, pokud se hodnota ukazatele pohybuje okolo 1. V tomto případě je podnik schopen vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodávat své zásoby. Firma se této hodnotě nejvíce přibližuje v roce 2006, ale v roce 2005 je hodnota výrazně vyšší. Vyšší hodnota ale bude příznivější pro věřitele, protože znamená, že značný objem oběžných aktiv je vázán ve formě pohotových prostředků, který přináší malý nebo žádný úrok.

4.3 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ

4.3.1 STEP (PEST) ANALÝZA

Makroprostředí, jak už bylo řečeno v literární rešerši, se skládá ze **sociálního a kulturního prostředí, prostředí technologického, ekonomického, politického a legislativního, přírodního a demografického**. STEP analýza je metoda, jak toto prostředí analyzovat. Cílem této analýzy je najít takové složky faktorů, které mají pro podnik význam.

4.3.1.1 SOCIÁLNÍ A KULTURNÍ PROSTŘEDÍ

Životní styl lidí, který představuje důležitý a neustále měnící se faktor, je spjat i s rozvojem techniky. Lidé se snaží přizpůsobit dynamickému stylu života a proto se obklopují věcmi, které pomáhají urychlit a usnadnit jejich práci. Dnešní populace si jen stěží dokáže představit život bez automobilů, výpočetní techniky a různých elektrospotřebičů. Jejich začlenění do běžného života přináší i poptávku po nich i jejich dalšího příslušenství (např. příslušenství k PC). Pokud tedy lidé budou poptávat toto zboží u svých maloobchodníků, porostou firmám, nabízejícím toto zboží, i jejich příjmy.

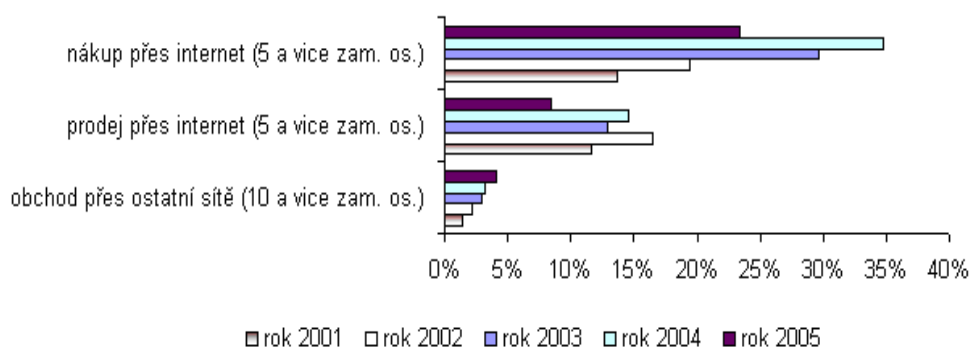
V posledních letech také vzrostl zájem na moderním vybavení kanceláří, které napomáhá k efektivnější práci. Tento trend je pro firmu velice důležitý a odvíjí se od něj její příjmy.

4.3.1.2 TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ

Vývoj nových technologií a jejich přístupnost lidem hraje pro firmu důležitou roli. Jejich nabídka se odvíjí od technické úrovně vybavení svých zákazníků. Podnik proto musí znát probíhající změny v technologiích i jak tyto nejnovější technologie mohou pomoci uspokojit přání zákazníků.

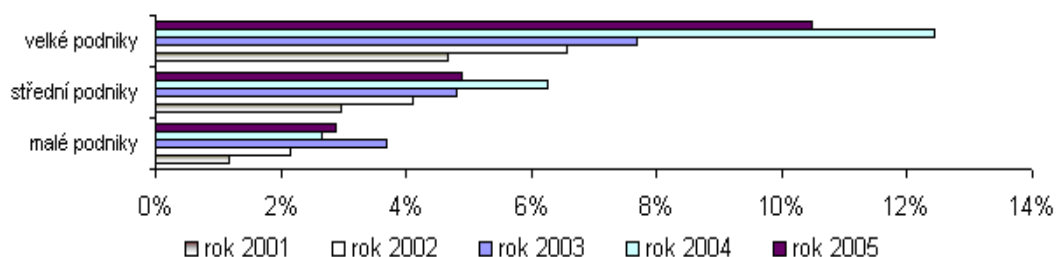
V poslední době se rozmohl trend elektronického obchodování. Graf 4.6 ukazuje podíl podniků používající danou technologii k elektronickému obchodování za roky 2001 až 2005.

Graf 4.6 Podíl podniků používající danou technologii k elektronickému obchodování



Zdroj: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/podnikatelsky_sektor, 2008-04-12

Graf 4.7 Podíl elektronických prodejů na celkovém obratu podniků dle velikosti



Zdroj: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/podnikatelsky_sektor, 2008-04-12

V grafu 4.7 je patrné, že podíl elektronických prodejů na celkovém obratu klesá. Je tedy důležité, aby se firma zaměřila na tento trend a snažila se využít i jiných možností ke svému obchodování.

K tomu aby vznikaly nové technologie, je nutné do investovat finanční prostředky do výzkumu. Tabulky 4.4 a 4.5 ukazují **investice do výzkumu v odvětví výroba kancelářských strojů a počítačů** od roku 2001 do roku 2005.

Tab. 4.4 Investice do nových technologií

Rok	2001	2002	2003	2004	2005
Kč	2 615	1 317	660	574	653

Zdroj: Český statistický úřad

Pozn. Uvedené částky jsou v mil. Kč.

Tab. 4.5 Přímé zahraniční investice do nových technologií do roku 2004

Rok	2001	2002	2003	2004
Kč	38	388	762	937

Zdroj: Český statistický úřad

Pozn. Uvedené částky jsou v mil. Kč.

Z uvedených dat v tabulce 4.4 je patrné, že od roku 2001 mají investice do nových technologií klesavou tendenci, ale v roce 2005 je opět patrný nárůst. Naopak je tomu v tabulce 4.5, jenž ukazuje růst přímých investic ze zahraničí.

4.3.1.3 EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ

• Ekonomika ČR

Hrubý domácí produkt, který je považován za nejsouhrnnější indikátor vývoje ekonomiky, vzrostl v roce 2007 podle odhadu meziročně reálně o 6,5 %, tedy nejvíce od vzniku samostatné České republiky. Na tomto výsledku se podílelo zejména zvýšení hrubé přidané hodnoty o 6,4 %, dílčím zdrojem růstu byl i vývoj daní z produktů. Přírůstek úhrnné hrubé přidané hodnoty byl téměř z jedné třetiny zajišťován meziročním zvýšením celkové zaměstnanosti (o 1,8 %) a z více než dvou třetin růstem souhrnné produktivity práce.

Na nabídkové straně ekonomiky se na celkovém růstu hrubé přidané hodnoty (HPH) ve stálých cenách o 6,8 % podílela především odvětví: zpracovatelský průmysl (příspěvkem 2,7 p.b.), **obchod a opravy motorových vozidel a spotřebního zboží (+ 2,4 p.b.)** a peněžnictví a podnikatelské služby (+ 1,3 p.b.).

Zdroj: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp030708.doc>, 2008-03-30

V posledním čtvrtletí ČNB **zvýšila úrokové sazby o 0,25 procentního bodu**. S platností od 30.11.2007 je limitní 2T repo-sazba nastavena na 3,5 %, lombardní sazba

na 4,5 % a diskontní sazba na 2,5 %. Nominální úroková sazba z nových úvěrů dosáhla v prosinci 6,9 %. Průměrná úroková sazba z celkového stavu úvěrů dosáhla 6,1 % a meziročně se zvýšila o 0,5 p.b. Z hlediska splatnosti byl zaznamenán diferencovaný vývoj. Nejrychlejším tempem rostly sazby ze střednědobých úvěrů, sazby z dlouhodobých úvěrů se zvýšily v mnohem menším rozsahu. Pokud by BÜROPROFI s.r.o. zvažovala použití krátkodobého úvěru k financování pořízení zásob, je pro ni finančně výhodné, pokud tak učiní, když úroková míra není na příliš vysoké úrovni.

Zdroj: Český statistický úřad

Míra inflace byla roce 2007 2,8 % . Oproti roku 2006 došlo tedy k růstu o 0,3 % . Tabulka 4.6 mapuje vývoj inflace od roku 2002.

Tab. 4.6 Vývoj inflace 2002 – 2007

2002	2003	2004	2005	2006	2007
1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8

Zdroj: <http://www.estav.cz/finance/inflace.html?x=rss> eStav, 2008-04-14

• Trh práce

Míra zaměstnanosti dosáhla v posledním čtvrtletí roku 2007 66,5 %, dosáhla tedy největší úrovně za posledních jedenáct let. Zaměstnanost v terciárním sektoru vzrostla o 36,7 tisíc osob oproti poslednímu čtvrtletí roku 2006., tedy na 2779,8 tisíc osob. **V odvětví, ve kterém působí BÜROPROFI s.r.o. (obchod, opravy motorových vozidel a spotřebního zboží) se zaměstnanost zvýšila konkrétně o 9,6 tisíc.**

Zdroj: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam020108.doc>, 2008-03-30

4.3.1.4 POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ

Po vstupu České republiky do Evropské unie, který proběhl 1. května 2004, je obchod mezi členskými státy klasifikován jako tzv. intakomunitární plnění. V tomto

případě je důležité při zdaňování plnění, zda odběratel jiného členského státu je či není plátcem DPH. Pokud odběratel plátcem je, dodání není zdaňováno na výstupu. To znamená, že toto dodání je považované za osvobozené zdanitelné plnění s nárokem na odpočet. Tato skutečnost je pro BÜROPROFI s.r.o. velice důležitá, neboť je členem hornorakouského koncernu PBS HOLDING, který je také pro firmu jedním z nejdůležitějších dodavatelů.

Firma také musí respektovat celou řadu zákonů a zákonných opatření platných jak v České republice, tak v Evropské unii. Jedním z nich je např. zákon o zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Podle **§ 81 zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti** jsou zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci povinni zaměstnávat osoby se zdravotním postižením, a to minimálně 4% z celkového počtu zaměstnanců. Tuto povinnost mohou zaměstnavatelé plnit mimo jiné odebíráním výrobků nebo služeb od tzv. chráněných dílen. Společnost BÜROPROFI plní povinnost touto možností.

Př.: Zaměstnavatel s 2000 zaměstnanci, musí buď zaměstnávat 80 zaměstnanců se zdravotním postižením, musí při průměrné mzdě 18 000 Kč odvést ročně do státního rozpočtu 3 600 000 Kč, anebo odebrat od chráněné dílny výrobky v celkové hodnotě 10 080 000 Kč.

4.3.1.5 PŘÍRODNÍ PROSTŘEDÍ

Jelikož BÜROPROFI s.r.o. není výrobním podnikem, provoz podniku není energeticky náročný. Energie je spotřebovávána pouze na svícení v budovách a na provoz počítačů a jiných kancelářských zařízení, na balicí linky ve skladu a elektricky poháněné vozíky. Vytápění je zajišťováno pomocí plynu a tento systém je optimalizován, tak aby byl co nejšetrnější k životnímu prostředí.

Ze zákona má firma povinnost třídit odpad. Firma nevytváří žádné jiné odpady než běžný komunální odpad a odpad související s přepravou zboží, jako je papír nebo plasty. Jelikož má firma ve své prodejně nabídku i elektrospotřebiče, je nutné, aby se

také podílela i na jejich likvidaci. Proto je BÜROPROFI s.r.o. **součástí REMA Systému**, který zajišťuje a financuje zpětný odběr, zpracování a ekologicky šetrné odstranění elektrozařízení. REMA Systém je neziskově hospodařící akciová společnost, která vznikla pro splnění povinností daných novelou zákona o odpadech. Systém byl založen 14. února 2005, jako první kolektivní systém v České republice. Vznik REMA Systému iniciovali největší dovozci a výrobci informačních technologií a telekomunikací v ČR. Impulsem k jeho založení byla novelizace zákona č. 185/2001 Sb. o odpadech. Ta dává od 13. srpna 2005 za povinnost výrobcům a dovozcům elektrozařízení vytvořit Systém, který je povinen zajistit a financovat zpětný odběr, zpracování a ekologicky šetrné odstranění elektrozařízení. **Hlavním smyslem činnosti REMA Systému je ochrana životního prostředí - zabezpečení efektivní recyklace odpadů elektrických a elektronických zařízení (OEEZ).** Za tímto účelem REMA systém zajišťuje organizaci sběru, třídění, nakládání a recyklaci v celé České republice. Financování činnosti REMA Systému je zajištěno na základě finančního příplatku, který se od 1. září 2005 připočítává k ceně výrobku. Je pro všechny klienty v rámci REMA Systému závazný a pro daný výrobek vždy stejný tak, aby neskýtal konkurenční výhodu. Dále pak se firma v této oblasti zabývá sběrem vypotřebovaných tonerů a cartridgí, které shromažďuje od svých zákazníků a předává dále zpracovatelům.

Statistickými průzkumy bylo zjištěno, že v roce 2006 byla celková produkce odpadů v České republice 24,6 mil. tun, což je oproti roku 2005 v průměru o 1 % méně vyprodukovaných odpadů. K poklesu došlo především v produkci podnikového odpadu. Činností podniků vzniklo celkem 21,3 mil. tun odpadu. Z celkového počtu vyprodukovaného odpadu bylo recyklováno nebo zregenerováno 4, 3 mil. tun tohoto odpadu.

Zdroj: Český statistický úřad

4.3.1.6 DEMOGRAFICKÉ PROSTŘEDÍ

Podle průzkumů za posledních deset stoupla úroveň vzdělání obyvatelstva, a sice u vysokoškolského vzdělání o 1,7 % a středoškolského vzdělání o 5,5 %. Znamená to

tedy, že v roce 2001 mělo vysokoškolský diplom 762 459 osob a maturitu 2 431 171 osob z celkové populace. Tyto údaje ukazují, že trend vzdělanosti stoupá, tím pádem lidé dosahují větších příjmů a pro firmy to všeobecně znamená větší zisky.

Na druhé straně to firmu znamená i větší možnosti ve výběru svých zaměstnanců, kteří mohou kvalifikovaně zastávat své funkce a tím podniku přispívat k jeho zlepšení postavení na trhu.

4.3 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Cílem firmy je poskytovat zákazníkům vysokou kvalitu zboží a služeb, o čemž také vypovídají výsledky dosahované v otázce reklamací. **Reklamacie od zákazníků jsou méně než 0,02 % a logistické reklamacie dokonce méně než 0,01 %.** Jejich spolupráce s dodavateli se dá zhodnotit jako vysoce profesionální.

O tom, že si firma získala velkou oblibu mezi zákazníky svědčí **rostoucí obrat**, který se v roce 2006 vyšplhal k částce 10 000 000 EUR. Konkurenti firmy vykazují lepší obrat za rok 2006, ale společnost OFFICE DEPOT vykazuje v dalších výsledcích ztráty, proto si myslím, že na trhu s kancelářským zbožím v České republice vede ACTIVA spol. s.r.o. a BÜROPROFI s.r.o. se může řadit hned za ní spolu s OFFICE DEPOT. Tato skutečnost potvrzuje moji hypotézu, že podnik má zlepšující se postavení na trhu. **Konkurenční výhodou BÜROPROFI s.r.o. je členství v koncernu PBS Holding**, který má silné postavení po celé Evropě a také může nabídnout zákazníkům svou vlastní značku, která je cenově výhodná a vysoce kvalitní.

Finanční analýza podniku provedená za 3 po sobě jdoucí roky naznačuje, že si podnik v roce 2006 pohoršil v oblasti rychlosti a době obratu zásob. Toto je jedním z důvodů poklesu zisku v tomto roce oproti roce 2005. Z výsledků analýzy likvidity (běžná likvidita) vyplývá, že podnik byl v po sobě jdoucích 3 obdobích schopen splnit své závazky, což značí důvěryhodnost firmy, ale i spolehlivost zákazníků firmy.

Na podnik působí v makroprostředí celá řada faktorů. Provedená STEP analýza ukazuje některé z těchto faktorů, které mohou podnik značně ovlivnit v jeho dalším vývoji. Firma je ovlivňována životním stylem lidí i trendy spočívající v přístupu k vybavení moderních kanceláří. Dále jsou pro firmu důležité i nové technologie v oblasti výroby kancelářských strojů a počítačů, které může nabízet svým zákazníkům a uspokojovat tak jejich potřebu. Je ale zapotřebí do výzkumu nových technologií také investovat finanční prostředky. Firma je také silně ovlivňována

makroekonomickými ukazateli, jako je HDP, inflace a úroková míra. V posledních letech se začíná hodně dbát na životní prostředí a jeho ochranu, proto je důležité aby byla firma zapojena do program na likvidaci elektrospotřebičů, jenž také nabízí, prostřednictvím REMA Systému.

5. URČENÍ TRENDŮ A JEJICH VLIV NA BUDOUCNOST FIRMY

Z provedené analýzy marketingového prostředí firmy BÜROPROFI s.r.o. je evidentní, že tržby firmy mají rostoucí tendenci. Je důležité, aby firma dále usilovala o jejich růst a snažila se tak získat vedoucí postavení na trhu před svými konkurenty. K tomu, aby obrat firmy rostl, je nutné udržovat neustálou komunikaci se zákazníkem, přizpůsobovat se jeho přáním a potřebám. Je tedy zapotřebí, aby firma držela krok s novými inovacemi technologií i systémů. Jedině tak může udržet a zjednodušit kontakt se zákazníkem.

Firma BÜROPROFI s.r.o. není certifikovanou firmou mezinárodních norem ISO, oproti tomu její největší rival ACTIVA spol. s.r.o. je držitelem mezinárodních norem ISO 9001:2000, Systém řízení jakosti, ISO 14001:2004, Environmentální management a ISO 27001:2005 Systém informační bezpečnosti. Tyto normy mohou být jedním z důležitých faktorů při rozhodování významných zákazníků k navázání dlouhodobé spolupráce. Do budoucna bych firmě doporučovala, aby si tuto certifikaci také nechala provést a tím odstranila konkurenční výhodu firem působících v tomto odvětví.

Z rozhovoru s vedením firmy vyplynulo, že do budoucna by PBS Holding rád rozšířil sortiment privátní značky Q-CONNECT a zvýšil její prodejnost. V této značce má firma konkurenční výhodu. Je zapotřebí, aby tato značka pokrývala celou potřebu v oblasti kancelářských potřeb a i nadále si zachovala svou vysokou kvalitu a cenově výhodnou politiku. Pokud si zákazníci tuto značku oblíbí a budou důvěřovat její kvalitě, stanou se stálými zákazníky firmy. Tím se firmě zvýší zisk a pomůže jí to udržet zákazníky.

6. ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo provést analýzu marketingového prostředí firmy a na základě analýzy určit trendy do budoucna. K provedení této analýzy jsem napřed načerpala teoretické poznatky z literatury a poté jsem se pokusila o jejich provedení v existující firmě BÜROPROFI s.r.o.

Pomocí analýz vnitřního i vnějšího prostředí a finanční analýzy podniku jsem pokusila zmapovat působení této firmy i její pozici na trhu. Firma BÜROPROFI s.r.o. je jediná na našem trhu, která může nabídnout svým zákazníkům privátní značku Q-CONNECT. Zboží této značky přináší firmě konkurenční výhodu oproti ostatním firmám a tím napomáhá zlepšujícímu se postavení na trhu. Díky finanční analýze si může podnik uvědomit, které ukazatele je potřeba v dalších letech sledovat a usměrňovat je tak, aby vedly ke zvýšení tržeb firmy a dalšímu rozvoji firmy.

Prostřednictvím analýzy firmy i teoretické studie, jsem dospěla k názoru, že firma se velmi dobře orientuje na trhu a snaží se neustále přizpůsobovat novým trendům. Firmě bych doporučila věnovat nadále svou pozornost marketingu, neboť jeho význam je v dnešním světě velice důležitý. Firma se snaží uspokojovat přání a potřeby svých zákazníků, a i proto každoročně rozšiřuje svůj sortiment nabízeného zboží. Je ale důležité, aby její sortiment nebyl přespříliš široký. Mohla by nastat situace, kdy by tato skutečnost mohla firmě přinést značné potíže.

V úvodu této práce jsem si stanovila dvě hypotézy. Hypotézu, která je založena na tvrzení, že podnik má zlepšující se postavení na trhu, se mi podařilo potvrdit prostřednictvím rostoucího obrátu firmy i celkového zanalyzování firmy. Druhá hypotéza zněla: „Vstup nové konkurence znamená pro firmu vážné ohrožení.“ Tuto analýzu musím vyvrátit, jelikož provedením analýzy konkurence a také na základě rozhovoru s vedením firmy jsem se dozvěděla, že firmy do odvětví vstupují velmi zřídka a konkurencí se stávají až po delší době svého působení na trhu. Firma

BÜROPROFI s.r.o. má na trhu velmi dobré postavení a disponuje několika konkurenčními výhodami (privátní značka, součást koncernu).

Marketing je bezpochyby prostoupen celým dnešním světem a je tedy důležité, aby mu firma věnovala značnou pozornost. Pokud se chce na trhu udržet a dosahovat úspěchů, je pro ni marketing nezbytně nutný.

Doufám, že tato bakalářská práce je způsob, jakým si vedení firmy může utříbit své dosavadní znalosti a zkušenosti v oblasti marketingu a popřípadě je doplnit o nové poznatky, které přispějí k dalšímu rozvoji firmy.

7. SUMMARY

The main subject of my bachelor is Analysis of marketing environment in the company BÜROPROFI s.r.o.

My bachelor has two parts: theoretical and practical.

At first, I studied information from specialized books. These informations helped me to do the analysis.

The practical part contains information about the company BÜROPROFI s.r.o. I have analyzed marketing environment with the assistance of Porter's model, STEP and Financial analyses. I contacted management of the company to gain important information for my work and I used internet as well, to find other relevant information. The interview with the management of the company was very useful, because they told me a lot of interesting and important things. The target of this analysis was to establish trends for future company development.

I think the company BÜROPROFI s.r.o. is a successful and evolving company and has good market position. For the future development is important to do marketing to supply consumer requirements. In my opinion, BÜROPROFI s.r.o. does this entire important thing.

8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 150 s. ISBN 80-7169-996-9.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha : Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

SYNEK, Miloslav, a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha : C.H.Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 8085605120.

KOTLER, Philip. *Marketing management : analýza, plánování, realizace a kontrola*. Praha : Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

FIALOVÁ, Helena, TOMEK, Gustav. *Malý slovník marketingu*. Karviná : Ecomix-OK, 1994. 158 s. ISBN 80-901546-4-6.

VACULÍK, Josef. *Marketingové řízení*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2002. 235 s. ISBN 80-7194-498-X.

BEDNÁŘOVÁ, Dagmar, PARMOVÁ, Dagmar. *Malé a střední podnikání*. České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2003. 96 s. ISBN 80-7040-625-9.

ROLÍNEK, Ladislav. *Management I*. České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2003. 96 s.

SCHWARZ, Oldřich. *Dynamický marketing*. 1. vyd. Praha : Horizont, 1990. 213 s. ISBN 80-7012-041-X.

<http://www.activa.cz/o-firme>

<http://www.officedepot.cz/cs/kde-pusobime>

<http://www.czso.cz>

http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/podnikatelsky_sektor

<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam020108.doc>

http://www.estav.cz/finance/inflace.html?x=rss_eStav