

# Analýza marketingového prostředí podniku

Jana Krýdová

---

Bakalářská práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav logistiky  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana KRÝDOVÁ**  
Osobní číslo: **L09298**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza marketingového prostředí v podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši dostupných literárních zdrojů zabývajících se marketingovým prostředím.
2. Analyzujte současný stav marketingového prostředí firmy H.R.G. spol. s r.o.
3. Navrhněte doporučení na zdokonalení přístupu k marketingovému prostředí ve firmě H.R.G. spol. s r.o.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

[2] KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

[3] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Pavel Taraba**

Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce:

**15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.  
*ředitel ústavu*


**Prohlašuji, že**

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

**Prohlašuji,**

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

V Uherském Hradišti dne 11.5.2012

  
.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou uvedeny jednotlivé faktory marketingového prostředí, které na podnik působí jak v makroprostředí, tak v mikroprostředí. Dále jsou v teoretické části popsány metody, které lze při analýze marketingového prostředí využít. V praktické části je charakterizována firma H.R.G. spol. s r. o. poskytující služby v oblasti polygrafie a následně zpracované analýzy marketingového prostředí, popsány v teoretické části.

V závěru praktické části jsou uvedeny možné návrhy na zdokonalení přístupu k marketingovému prostředí ve firmě H.R.G. spol. s r.o.

Klíčová slova: marketingové prostředí, mikroprostředí, makroprostředí, SWOT analýza, Porterův model 5 sil, PEST analýza, dotazník

## **ABSTRACT**

The bachelor's thesis is divided into theoretical and practical part. In theoretical part lists the various factors of marketing environment, which the company operates in both the macroenvironment, and in the microenvironment. Furthermore in the theoretical part describes the methods the analysis that can be take advantage of the marketing environment. In the practical part of the company is characterized by H.R.G. spol. s r.o. which provide services to the printing and further processed analysis of marketing environment, which described in the theoretical part.

In the end of the practical part are proposed possible recommendations for improvement of using factors of marketing environment.

Keywords: marketing environment, macroenvironment, microenvironment, SWOT analysis, Porter's five forces analysis, PEST analysis, questionnaire

Ráda bych poděkovala panu Ing. Pavlu Tarabovi za vedení bakalářské práce, cenné rady a za čas strávený při konzultacích. Dále děkuji vedení firmy H.R.G. za možnost spolupráce s touto firmou. Poděkování také patří panu Janu Gloserovi, obchodnímu zástupci podniku, za jeho čas, vstřícný přístup a poskytnutí informací pro vypracování bakalářské práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 MARKETING A MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>11</b>
1.1 VYUŽITÍ ANALÝZY MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ .....	11
1.2 MAKROPROSTŘEDÍ A MIKROPROSTŘEDÍ .....	13
<b>2 MAKROPROSTŘEDÍ</b> .....	<b>15</b>
2.1 DEMOGRAFICKÉ PROSTŘEDÍ .....	15
2.2 EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ .....	16
2.3 PŘÍRODNÍ PROSTŘEDÍ .....	17
2.4 TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ.....	18
2.5 POLITICKÉ PROSTŘEDÍ .....	20
2.6 KULTURNÍ PROSTŘEDÍ .....	21
<b>3 MIKROPROSTŘEDÍ</b> .....	<b>22</b>
3.1 SPOLEČNOST .....	22
3.2 DODAVATELÉ.....	23
3.3 MARKETINGOVÍ ZPROSTŘEDKOVATELÉ.....	24
3.4 ZÁKAZNÍCI .....	24
3.5 KONKURENCE .....	25
3.6 VEŘEJNOST.....	26
<b>4 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>28</b>
4.1 SWOT ANALÝZA .....	28
4.2 PEST ANALÝZA .....	30
4.3 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	30
4.3.1 Síla kupujících.....	31
4.3.2 Síla dodavatelů .....	31
4.3.3 Riziko vstupu potencionálních konkurentů.....	32
4.3.4 Hrozba substitutů .....	32
4.3.5 Rivalita v odvětví .....	32
4.4 DOTAZNÍK .....	32
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>5 FIRMA H.R.G.</b> .....	<b>35</b>
5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ.....	35
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY .....	36
5.3 VIZE PODNIKU .....	37
5.4 PRODUKTY .....	37
5.5 EKONOMICKÉ UKAZATELE .....	38
<b>6 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>40</b>

6.1	SILNÉ STRÁNKY .....	40
6.2	SLABÉ STRÁNKY .....	41
6.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	42
6.4	HROZBY .....	44
<b>7</b>	<b>PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....</b>	<b>45</b>
7.1	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VYJEDNÁVACÍ SÍLU DODAVATELŮ .....	45
7.2	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VYJEDNÁVACÍ SÍLU KUPUJÍCÍCH.....	46
7.3	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ HROZBU VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ.....	47
7.4	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ HROZBU SUBSTITUTŮ .....	49
7.5	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ CELKOVOU RIVALITU V ODVĚTVÍ.....	49
<b>8</b>	<b>PEST ANALÝZA .....</b>	<b>51</b>
8.1	POLITICKO-LEGISLATIVNÍ FAKTORY .....	51
8.2	EKONOMICKÉ FAKTORY .....	55
8.3	SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ FAKTORY .....	60
8.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY .....	63
<b>9</b>	<b>DOTAZNÍK .....</b>	<b>65</b>
<b>10</b>	<b>NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PŘÍSTUPU K MARKETINGOVÉMU PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>73</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>83</b>



## ÚVOD

V současné době firmy vstupující na trh musí počítat s vysokou konkurencí v jakémkoli oboru podnikání. Po vstupu České republiky do Evropské unie a Schengenského prostoru se konkurence ještě více prohloubila. Firmy na českém trhu si již nekonkurují pouze s českými firmami, ale nyní musí čelit i vysoké konkurenci ze zahraničí. Kromě konkurence se také firmy musí vypořádat s různými faktory, které na podnik působí a ovlivňují jeho řízení i samotné podnikání. Jedná se o faktory mikroprostředí, tedy faktory působící na podnik zevnitř společnosti a makroprostředí, faktory působící na podnik zvenčí. Aby byl podnik dostatečně konkurenceschopný a mohl splňovat požadavky zákazníků, musí dobře poznat jeho marketingové prostředí.

Bakalářská práce analyzuje marketingové prostředí firmy H.R.G. spol. s r. o. Hlavní činností podniku je poskytování služeb v oblasti polygrafie. Mezi takové služby patří tisk reklamních letáků, knih, novin, časopisů, ale například i grafika. Tiskařské firmy by měly velice dobře znát marketingové prostředí, ve kterém se pohybují a sledovat vývoj technologie, který je v oblasti polygrafie velice rychlý. Znalost marketingového prostředí a schopnost předvídat situaci na trhu je pro tiskařské firmy důležitá, jelikož zákazníci tiskařským firmám zadávají objednávky zpravidla týden před dodáním a podniky tedy nemohou plánovat výrobu více jak týden dopředu.

S využitím odborné literatury je analyzováno marketingové prostředí podniku, určeny faktory působící na podnik a následně navrhnutá jednotlivá doporučení na zlepšení přístupu k marketingovému prostředí.

Cílem bakalářské práce je provést analýzu marketingového prostředí firmy H.R.G. a navrhnout zdokonalení přístupu k marketingovému prostředí. Tyto návrhy by podniku měly dopomoci k efektivnějšímu dosahování podnikových cílů.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETING A MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ

Každý z nás se již se slovem marketing setkal, ale mnoho lidí neví, co vše marketing obnáší a jaké funkce a služby do něj můžeme zařadit. Většina lidí si pod slovem marketing vybaví televizní reklamu, nebo jinou formu propagace. To však není zdaleka vše, co nám marketing může nabídnout a jaké funkce marketingu můžeme využít. Dříve byl marketing chápán jako schopnost prodat výrobek. Avšak v dnešní době, kdy má marketing rozšířenou působnost a můžeme dokonce říci, že je všude kolem nás, má marketing význam spíše v podobě uspokojování potřeb zákazníka a začíná již dávno před tím, než společnost vstoupí s produktem na trh. Ani prodejem funkce marketingu nekončí. Manažeři, za účelem oslovení nových zákazníků a udržení si těch stávajících, vylepšují vzhled a funkce produktu a snaží se o další úspěšné uspokojení potřeb zákazníků. [10]

Pro lepší porozumění a představu, co si pod pojmem marketing představit, je zde uvedeno několik definic od různých autorů:

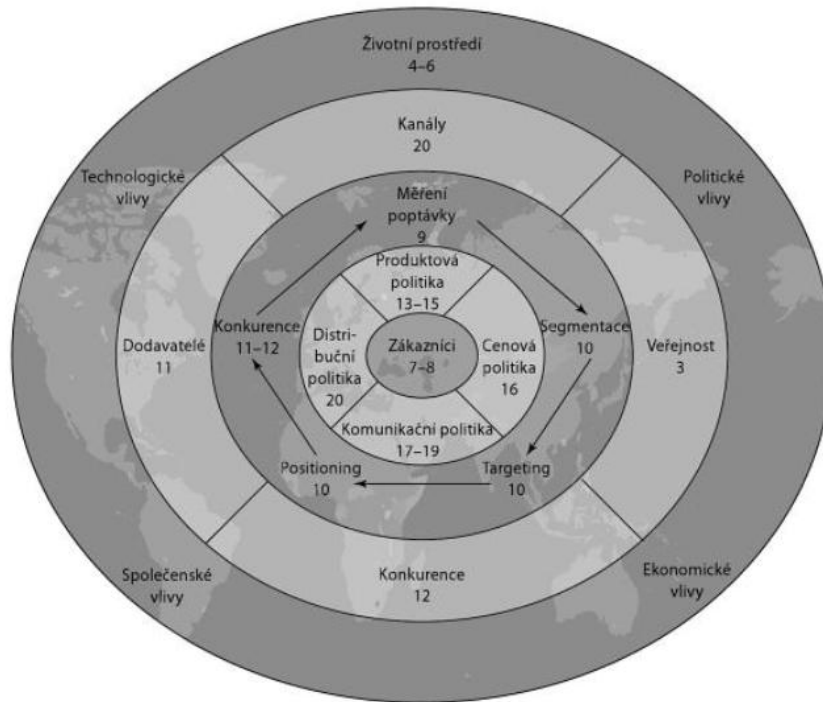
- „Cílem marketingu je poznat zákazníka a jeho potřeby tak dokonale, aby se výrobky pro něj určené prodávali samy. Ideální marketing musí dosáhnout toho, aby zákazník byl plně připraven koupit si daný výrobek.“ [6]
- „Marketing je myšlenkovým procesem, který staví zákazníka na první místo. Je završen organizací podniku a aktivit, které vykonává, a to takovým způsobem, aby potřeby zákazníků byly identifikovány a uspokojeny efektivně.“ [6]
- „Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“ [10]

### 1.1 Využití analýzy marketingového prostředí

Firmy nepodnikají v uzavřeném prostoru, ale v prostředí, které je značně složité a neustále se mění. Marketingové prostředí je díky globalizaci stále více propojené. Manažeři při strategickém plánování využívají analýzy marketingového prostředí, aby se mohli podřídit vlivům, silám a hráčům v jejich marketingovém prostředí a jejich strategický plán byl úspěšný. Snad každý obchodník chce, aby jeho firma na trhu prosperovala. Z toho důvodu firmy využívají funkcí marketingu, které nám radí jak vyrobit a prodat to, co si lidé přejí kupovat. Schopností reagovat na přání, potřeby a očekávání zákazníků lépe než

konkurence si firma zvyšuje pravděpodobnost úspěchu na trhu a splnění svých podnikatelských cílů. Aby firma dosáhla svých vytyčených cílů a mohla čelit konkurenci, musí pochopit své marketingové prostředí. K tomu nám pomáhá marketing a konkrétně analýza marketingového prostředí, umožňující podniku pochopení konkrétní situace na trhu, na nějž se zaměřuje. [3] **Prostředím** rozumíme celkové okolí a situaci, ve které se firma nachází. Můžeme také říci, že se jedná o existenční prostor v daném okamžiku nebo období. Podmínkou pro poznání daného subjektu je poznat jeho prostředí. [14] **Marketingové prostředí** je velmi proměnlivé. Podobně jako trhy, na které se firma zaměřuje, má i marketingové prostředí různou dynamiku a odlišné vlivy působící na firmu. Proto je nutné časté a průběžné zjišťování jeho stavu a vývoje pomocí marketingového informačního systému, výzkumu, průzkumu, s využitím jiných informačních technik a zdrojů. Podnik může mít dobrou konkurenceschopnost, pokud splňuje podmínky kvalitního zjišťování informací s dobrou organizací a se schopností ovlivňovat alespoň některé oblasti svého marketingového prostředí. [14]

Marketingové prostředí dělíme na dvě základní části a to je **makroprostředí** a **mikroprostředí** podniku. Každé z těchto dvou prostředí zahrnuje faktory, které přímo nebo nepřímo ovlivňují chod firmy, její působení a úspěšnost na trhu. [10]

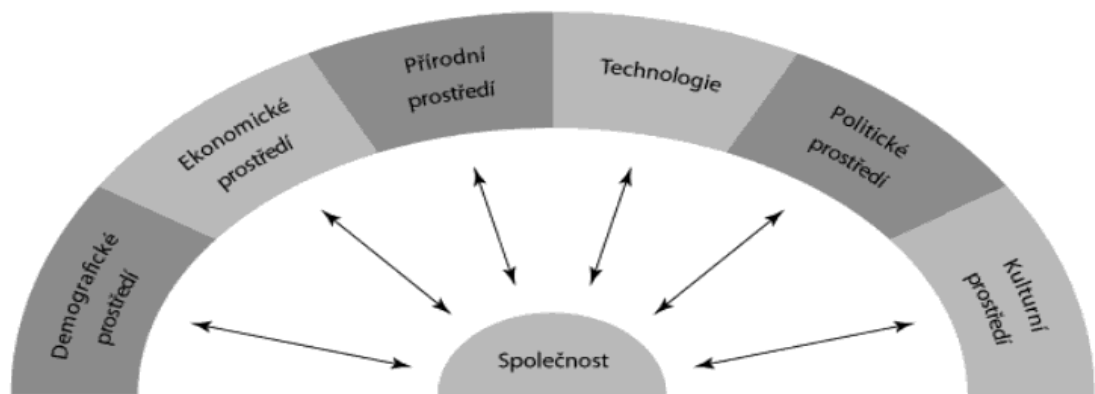


Obr. 1 Vlivy působící na marketingovou strategii [10]

## 1.2 Makroprostředí a mikroprostředí

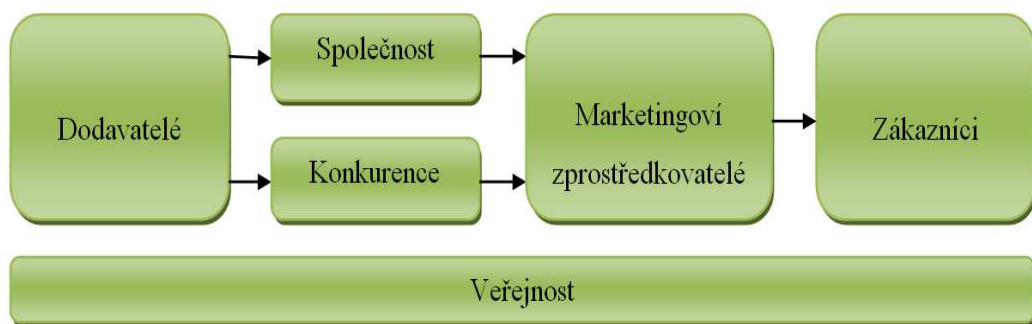
Mnoho společností zkoumá makroprostředí, aby věděly jak se mu přizpůsobit a vyhnout se tak hrozbám, které způsobuje negativní působení makroprostředí na podniky. Změny v makroprostředí působí i na mikroprostředí podniku a proto je potřeba tyto stavy sledovat a analyzovat. Mnoho obchodníků využívá informace z marketingového zpravodajství a marketingového výzkumu k tomu, aby sledovali změny v prostředí a dokázali na ně včas reagovat. [10]

Faktory **makroprostředí** nejsou ovlivnitelné, jak je to možné u mikroprostředí. Změny spojené s faktory makroprostředí jsou nepředvídatelné, a proto je nutné, aby byl podnik na tyto změny připravený reagovat co nejrychleji. Avšak někdy se najdou i výjimky, kdy se některé z těchto faktorů dají slabě ovlivnit dlouhodobou reakcí a někdy i za hranicí zákonných norem. Makroprostředí ovlivňují externí instituce, na které firma většinou nemá žádný vliv. To vysvětluje, proč jsou tyto faktory pro firmu dané a krátkodobě neměnné. Pokud firma tyto faktory nebude respektovat, může to pro ni přinést různá rizika. Základní faktory dělíme do čtyř kategorií – sociální, technologické a technické, ekonomické a politické. Někdy se můžeme setkat s přírodními podmínkami, které bývají zahrnuty do technického a technologického prostředí s prostředím ekologickým. [10]



Obr. 2 Síly ovlivňující makroprostředí firmy [10]

V **mikroprostředí** působí jeho účastníci a síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost vyhovět zákazníkům. Mikroprostředí zahrnuje účastníky a síly prostředí, které má firma možnost ovlivnit. Mezi hlavní faktory mikroprostředí řadíme podnik, konkurenty, dodavatele, distribuční články a zákazníky. [9] Kromě toho, že tyto faktory mají vliv na fungování podniku, je na nich podnik do určité míry závislý. Tyto faktory je může podnik sám ovlivňovat a měnit. Pokud firma rozhodne, může změnit své dodavatele, uzavřít dohody s konkurenty na jejich spolupráci, nebo ovlivnit veřejnost i zákazníky svým jednáním. Každý faktor nese svá rizika i hrozby a reaguje na změny druhých faktorů odlišně. Tyto změny musí manažer firmy sledovat a reagovat na ně. [14]



Obr. 3 Hlavní činitelé v mikroprostředí společnosti [10]

## 2 MAKROPROSTŘEDÍ

Faktory makroprostředí na činnost firmy působí neustále a nepředvídatelně. Změny v podobě příležitostí a hrozeb, na něž musí firma neustále reagovat a sledovat jejich vývoj a směr, způsobují změny právě těchto faktorů. [11]

V této práci se budeme řídit členěním vlivů makroprostředí podle Kotlera [8], který tyto vlivy rozděluje do šesti hlavních oblastí:

- Demografické prostředí
- Ekonomické prostředí
- Přírodní prostředí
- Technické a technologické prostředí
- Politické prostředí
- Kulturní prostředí

Pro lepší pochopení makroprostředí je každé z výše uvedených prostředí popsáno.

### 2.1 Demografické prostředí

Demografické prostředí vychází z demografie, což je studium lidské populace zabývající se velikostí, rozmístěním, věkem, pohlavím, rasou, zaměstnáním a dalšími údaji. Jelikož se demografické prostředí týká lidí, je pro marketingové specialisty velice důležité, protože lidé vytvářejí trhy, na kterých firmy podnikají. [10] V Evropě a tedy i v České republice se populační vývoj snižuje. Pokles porodnosti a vyspělost zdravotnictví vedou k celkovému stárnutí populace. Vzhledem k tomu, že se velikost i věková skladba obyvatelstva podílí na rozhodování podniku, zda se vyplatí vstupovat na trh, udržovat svoji existenci na stávajícím trhu, kolik vyrábět, jaká může být maximální poptávka a jaké změny v poptávce můžou nastat, je nutno změny týkající se skladby obyvatel sledovat. [11]

#### Migrace

O změně velikosti populace nás může informovat i hustota obyvatel a **migrace**. Nyní dochází nejvíce k migraci obyvatel mezi regiony, vedoucí ke změnám v tržní ekonomice. Tato migrace je způsobena převážně tím, že se lidé stěhují za lepším bydlením z důvodů politických či ekonomických, nebo z důvodu pracovních příležitostí. [13] Dříve lidé tolik neměnili pracovní místa a měli možnost pracovat celý život v jedné firmě. Nyní se lidé stěhují z regionů s vysokou nezaměstnaností do krajů, kde mají možnost sehnat práci.

V dnešní době k těmto změnám přispěla finanční krize, která donutila firmy propustit mnoho zaměstnanců, a ti byli nuceni se za prací přestěhovat. Dalším trendem je migrace nadnárodní podmíněna otevřením hranic. [11]

### **Rodina a životní styl**

Do demografie řadíme také otázku ohledně **tradiční rodiny**. Nejde přehlédnout, že s každou generací lidé odkládají sňatky do vyššího věku. Poklesl i počet nově zakládaných rodin a naopak stoupl počet rozvodů. Změny se také projevily ve zvyšujícím se počtu bezdětných rodin a zaměstnaných matek. Dospělé děti se snaží co nejdříve osamostatnit a hledají si vlastní bydlení, zatímco dříve se preferovaly více generační domky. [11] Tento rozvíjející se trend můžeme zahrnout do měnícího se **životního stylu** obyvatel. Odkládání sňatků a rodin bezpochyby souvisí s rostoucím zájmem o vyšší kvalitu osobního života. Z tohoto důvodu podniky svým zaměstnancům nenabízejí pouze zvyšování platu, ale i pružnou pracovní dobu, kratší týdenní úvazky a delší dovolenou. [12]

### **Životní úroveň**

Také nemůžeme v hodnocení demografického prostředí vynechat **životní úroveň** jednotlivých skupin. Životní úroveň lze vypočítat pomocí příjmů. Životní úroveň jednotlivých skupin na trhu je velice důležitá a firmy by měly mít správné informace o výši životní úrovně obyvatel, kteří se pohybují na trhu jejich podnikání, protože od výše životní úrovně lze odvodit velikost poptávky. [11] K dosažení vyšší životní úrovně lidem dopomáhá jejich **vzdělanost**. Z toho důvodu v dnešní době registrujeme více vzdělaných lidí než dříve. I tato skutečnost vede ke změnám v poptávce a v její struktuře. [13]

## **2.2 Ekonomické prostředí**

Ekonomické prostředí zahrnuje vlivy, které ovlivňují kupní sílu a výdaje obyvatelstva. To znamená, že ovlivňuje kupní a spotřební chování obyvatel na jednotlivých trzích a tím udává, jaké bude celkové využívání zdrojů. Mezi tyto vlivy můžeme zařadit například růst mezd, výše úspor, dostupnost úvěrů v ekonomice, kupní sílu, ale také důvěru spotřebitelů v danou měnu a ekonomiku. [14] Ekonomiky jednotlivých zemí mohou být velice rozdílné. V některých zemích najdeme spíše malé procento bohatých a velké procento chudých, jak je to převážně v rozvojových zemích, jinde může být toto procento naopak, což se týká většinou rozvinutých zemí. V České republice v posledních letech vzrostly reálné mzdy, ale ani to nepomohlo dosáhnout úrovně některých našich sousedních zemí. [11]



### **Kupní síla a poptávka**

**Kupní síla a poptávka** klesá s rostoucí nezaměstnaností, jelikož lidé mají menší příjmy a nemají za co nakupovat. Mění se i procentní zastoupení jednotlivých položek výdajů. Pokud lidé mají větší příjmy, klesá procento výdajů na jídlo a zvyšuje se procento výdajů na ostatní položky, jako jsou například oblečení, elektronika, cestování a podobně. Procento výdajů na bydlení zůstává většinou stejné. Výši důchodů obyvatelstva a tedy i kupní sílu ovlivňují průměrné mzdy, výše sociálních dávek a navyšování životního minima. [13]

### **Inflace a úroková míra**

Vliv na ekonomické prostředí má také **inflace**, která představuje zvýšení cenové hladiny oproti minulému období. Pokud inflace poroste rychleji než příjem, kupní síla se v konečném důsledku sníží a naopak. Pokud díky inflaci vzroste cenová hladina, zvýší se tím také úroková sazba za půjčené peníze, což povede k větší zadluženosti obyvatel a ta i k menším výdajům. [11] Avšak v opačném případě, kdy se například **úroková míra** sníží, zvýší se poptávka po kapitálových statcích. Takto můžeme pozorovat měnící se poptávku a nabídku se změnou ekonomických vlivů makroprostředí. [13]

### **Měnový kurz, dostupnost úvěrů, daňová problematika**

Většina zmíněných veličin ekonomického prostředí působí především na rozhodování zákazníků. Pro firmy jsou důležité veličiny, jako je například změna v **měnovém kurzu, dostupnost úvěrů, nebo daňová problematika**. Mezinárodní obchod je v dnešní době již samozřejmostí a to hlavně ve firmách. Z tohoto důvodu musí firma sledovat změny v měnovém kurzu, které výrazně ovlivňují mezinárodní obchod. Dostupnost úvěru zajímá firmu z důvodu expanze firmy či krytí provozních nákladů. Daňová problematika je na rozhraní mezi legislativním a ekonomickým prostředím a firmy se dotýká jak na výstupu při odvodech do státní pokladny, tak na vstupu při změnách nákladů ve firmě. [11]

## **2.3 Přírodní prostředí**

Přírodní prostředí je spojováno především s životním prostředím, přírodními klimatickými podmínkami a přírodními zdroji, které firmy využívají pro výrobu, nebo jiné činnosti firmy. [11] Důležitou roly hrají i ekologické požadavky a nároky na úspory některých druhů surovin a energií, které jsou omezené, nebo je vyloučena jejich obnovitelnost. [14] Jedním z největších globálních problémů, který společnost řeší je ochrana životního

prostředí. I tento problém je zahrnut do řešení problémů vlivů přírodního prostředí. V přírodním prostředí se nejvíce vyskytují vlivy nedostatku surovin, rostoucí ceny energií a klimatické podmínky. [8]

### **Nedostatek surovin**

**Nedostatek surovin** je jedním z negativních vlivů přírodního prostředí. I když se nám může zdát, že přírodních zdrojů je všude nepřeberné množství a je ho všude dost, není to tak úplně pravda. **Přírodní produkty** se využívají především v průmyslu a jsou nerozlučně spojovány s ekologií, protože jejich využíváním dochází k poškozování životního prostředí, které se snaží jednotlivé vlády a organizace omezovat a redukovat. Ekologie je faktor, který musí firmy respektovat a dodržovat různá kritéria při výrobě. Na druhé straně firma svým ekologickým chováním nejen chrání životní prostředí, ale také získává dobrou pověst ve společnosti. Ekologií můžeme také zabránit ztrátě nebo znehodnocení některých zdrojů, jako je například vzduch a voda. [8]

### **Rostoucí ceny energií**

Mezi přírodní zdroje řadíme vše, co nám dává příroda, a nejsme schopni tento produkt vyrobit sami. Nejvýznamnějším zdrojem dnešní doby je ropa. Ta připoutala pozornost mnoha firem i světových velmocí, a slouží na výrobu energie. [10] Velké průmyslové ekonomiky jsou vysoce závislé na ropě, a pokud vědci nevymyslí náhradní zdroj energie, ropa se stane rozhodujícím a dominujícím prvkem jak v politice, tak i v ekonomice. [11]

### **Klimatické podmínky**

Dalším významným faktorem jsou také klimatické podmínky, které nemá firma možnost jakkoliv ovlivnit. Na klimatických podmínkách například závisí úspěšnost zemědělství, nebo sezónní práce, jako je například provoz koupališť, lyžařská střediska a podobně. [11]

## **2.4 Technické a technologické prostředí**

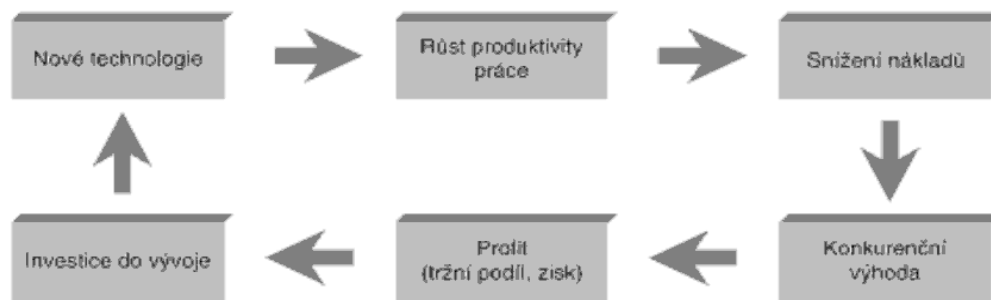
Technické a technologické faktory se mění stále rychleji díky novým zlepšujícím se technologiím a jejich vývoji. Zlepšování technologií může firmám pomoci v rychlejší a méně finančně náročné výrobě. [10] Firmy musí neustále tyto změny a zlepšení sledovat, aby byla schopna na trhu konkurovat jiným firmám. V tomto případě mají výhodu velké a finančně silné firmy, které si mohou dovolit nové technologie kupovat, nebo se dokonce podílet na jejich vývoji. [14]

### **Rychlost technologických změn**

Technologie pomáhá vytvářet nové produkty, které vytváří nové trhy a příležitosti. Pokud se na trhu objeví nový výrobek, nebo inovace výrobku, ostatní výrobci by se měli okamžitě přizpůsobit, jinak jejich produkty budou zastaralé a spotřebitelé o ně neprojeví zájem a to vše se odrazí na jejich zisku. Kvůli rychlému technologickému a technickému vývoji sice nemohou malé firmy dobře konkurovat na trzích, ale naopak mohou poměrně rychle reagovat na změny a novinky, které mohou využít jiným způsobem, nebo na jiných trzích. Rychlý pokrok se v dnešní době netýká pouze technických odvětví, ale také humanitních, sociálních a jiných věd. Mnoho produktů nám ulehčuje spoustu práce a to jak v zaměstnání, tak doma. Komunikace je také mnohem jednodušší díky rychlému vývoji telefonů, faxů a především díky internetu. [10]

### **Výzkum a vývoj**

Většina velkých firem má své vývojové centrum, kde se snaží výrobek nebo výrobní technologii jakkoliv zlepšit. Náklady na výzkum a vývoj jsou velice vysoké a nejvíce se projevují v oborech leteckého a vesmírného odvětví, chemie, medicíny a farmakologie. [14] S rozvojem znalostí jsou také spojeny právní normy zaměřené na bezpečnost spotřebitele, nebo popřípadě právní normy omezující vliv na životní prostředí. Firmy se snaží tyto výdaje zmírnit například tím, že se spojí s jinými firmami a spolupracují s nimi na vývoji nových produktů a technologií. Pokud firma vymyslí, jak svůj produkt inovovat, může si být jistá úspěchem a navrácením vynaložených nákladů. Mnoho firem se zaměřuje spíše na drobná zlepšení, než na podstatné inovace. Je to hlavně proto, že nechtějí riskovat vysoké vynaložení nákladů a neúspěch na trhu. [10]



Obr. 4 Prospěšnost zavádění inovací ve firmě [11]

## 2.5 Politické prostředí

V některých literaturách se můžeme setkat i s názvem politicko-legislativní prostředí. Vlivy politického prostředí působí na chování firem velice výrazně.

*„Jedná se zejména o právní rámec týkající se existence firem i trhů, ochranu spotřebitelů, životního prostředí, ale také vynutitelnost práva vůbec.“ [14]*

Politické prostředí ovlivňuje nejen rozhodování manažerů ve firmě, ale také ovlivňuje a omezuje různé organizace a jednotlivce v každé společnosti. [8] Stát, který různé vyhlášky a nařízení vydává, se snaží chránit spotřebitele, ale i výrobce. Mezi základní právní normy v České republice můžeme zařadit obchodní zákoník, občanský zákoník, zákon o živnostenském podnikání, zákon o správě daní a poplatků, zákon o daních z příjmu, zákon o mzdách, odměnách a průměrném výdělku a mnoho dalších. Všechny tyto zákony a nařízení pomáhají udržovat rovnováhu na trhu. [11] Podle toho, v jakém oboru se firma pohybuje, je vázána rozdílnými zákony a nařízeními, které musí dodržovat. Pokud se firma neřídí těmito předpisy, nebo je poruší, jsou stanoveny sankce a pokuty, které musí uhradit a škody napravit. Mnohdy ale firmě nejvíce ublíží negativní pověsti firmy a tím ztratí svoji důvěryhodnost. [10]

Otevřením hranic firmy začaly více exportovat do zahraničí. Proto musí respektovat i další normy, jako jsou například dovozní, vývozní a celní nařízení. I v tomto případě jsou za porušení norem vysoké finanční pokuty. Vstupem do EU jsou firmy na českém trhu nuceny respektovat a dodržovat nařízení, které Evropská Unie zavedla. Mezi tyto nařízení patří ochrana spotřebitele, bezpečnost práce a ochrana zdraví pracovníků, ekologické standardy podnikání, hospodářská a měnová unie a mnoho dalších. [11]

## 2.6 Kulturní prostředí

Kulturní prostředí je někdy spojováno i se sociálním prostředím a ve vybraných literaturách se můžeme setkat s názvem sociálně-kulturní prostředí. Kulturní faktory se týkají jednotlivých trhů a jejich subjektů. [14]

*„Kulturou rozumíme soubor hodnot, idejí a odpovídajících postojů skupiny osob anebo subjektů (v případě podobné firemní kultury v daném odvětví.“ [14]*

Kulturní prostředí ovlivňuje chování spotřebitelů. Spotřebitel je ve svém rozhodování o nákupu ovlivňován řadou faktorů, které vyplývají z hodnot, zvyků, přístupů, výchovy, vzdělání, okolí, náboženství, národností a mnoha jinými faktory. Lidé od dětství žijí a vyrůstají v určité společnosti a prostředí, které ovlivňuje jejich budoucí hodnoty a chování. [13] Okolí spotřebitele ovlivňuje jeho chování, ať chce nebo ne. Při rozhodování o koupi na spotřebitele podvědomě působí i rodina a spotřebitel bere ohledy na rodinné tradice i na rodinný rozpočet. V poslední době přijala společnost myšlenku zdravého života, který zahrnuje správné stravování a potřebný pohyb. To vede ke zvyšujícímu počtu poptávek po zelenině, bio-výrobcích a zvýšené návštěvnosti ve fit centrech a podobně. Další silnou myšlenkou, kterou většina společnosti podporuje je ochrana životního prostředí. Lidé, kteří tuto myšlenku sdílí, ji podporují například pomocí recyklace obalů z výrobku a podobně. I to vede k poptávce po výrobcích, u kterých je možnost snadná recyklace jejich obalu a podobně. [11]

Tempo a směr společenské kultury udávají i módní a jiné časopisy a propagační spoty v televizi a jiných multimédiích. Mnoho spotřebitelů je proti tomu imunní a nepodlehne, ale pokud většina společnosti, nebo alespoň část okolí tyto myšlenky sdílí, spotřebitel je vystaven vlivu kulturně-sociálního prostředí a většinou dříve nebo později se začne chovat dle očekávání společnosti. [11]

### 3 MIKROPROSTŘEDÍ

Mikroprostředí tvoří faktory, se kterými je podnik téměř v bezprostředním kontaktu a má možnost tyto faktory ovlivňovat mnohem lépe, než faktory makroprostředí. [14] Aby mohla firma vytvářet a udržovat vztah se zákazníky a tím plnit cíle firmy, jako je uspokojovat a plnit přání zákazníků, musí zohledňovat i ostatní faktory v mikroprostředí, jako jsou dodavatelé, poskytovatelé služeb, konkurence, veřejnost a podobně. [9]

Podle Kotlera [9] dělíme mikroprostředí na tyto faktory:

- Společnost
- Dodavatelé
- Marketingoví zprostředkovatelé
- Zákazníci
- Konkurenti
- Veřejnost

#### 3.1 Společnost

Společností rozumíme celý podnik, který zahrnuje veškeré části firmy. Top management, finanční oddělení, oddělení nákupů, výroba a účetnictví a výzkum a vývoj – tyto všechny části dohromady tvoří vnitřní prostředí podniku, který má za cíl uspokojit zákazníky na trhu. Aby podnik správně fungoval, musí marketingoví manažeři spolupracovat i s ostatními odděleními. [10]

Zamazalová [14] doplňuje tyto faktory například o sociální smír a pracovní morálku podniku, jeho finanční zdraví ale i spolupráci mezi jednotlivými útvary podniku. Pokud se v podniku objeví jakékoliv problémy, je tu riziko, že se tyto problémy mohou projevit i navenek. Proto je nutné, aby výroba, výzkum a vývoj, marketing podniku, finanční a jiné oddělení mezi sebou udržovali správnou komunikaci a spolupráci. Nesouhra mezi jednotlivými odděleními může prohloubit a zhoršit spolupráci a komunikaci ve firmě, což by mělo dopad i na výrobu a samotné plnění cílů organizace.

Top management má za úkol úzce spolupracovat i s ostatními odděleními. Finanční oddělení pracuje na poskytování zdrojů, které umožní firmě realizovat její marketingové plány. Oddělení výzkumu a vývoje navrhuje bezpečné a atraktivní výrobky a služby, které by firma měla do budoucna prodávat a které by ji měly zajistit jistý zisk. Oddělení nákupu

se stará o suroviny a subdodávky pro výrobní oddělení, aby nikdy nevznikl problém ve výrobě právě kvůli nedostatku zásob. Výrobní oddělení vyrábí kvalitní výrobky, nebo polotovary, s kterými firma obchoduje na průmyslových, nebo spotřebitelských trzích. Účetní oddělení má za úkol sledovat náklady a výnosy firmy a tím pomáhat marketingovému oddělení analyzovat, zda a jak se daří plnit marketingové cíle firmy. [11]

### 3.2 Dodavatelé

Dodavatelé jsou dalším faktorem mikroprostředí, které firmu ovlivňuje a často rozhoduje o úspěchu či neúspěchu firmy. [5] Dodavatelé poskytují firmě zdroje, potřebné pro výrobu zboží a služeb. Marketingový manažeři mají za úkol vybrat pro firmu nejvýhodnějšího dodavatele, splňujícího všechny podmínky firmy. Manažeři při výběru dodavatele hodnotí především dostupnost dodávek, cenovou politiku dodavatele a kvalitu dodávek. [10]

Můžeme vycházet z definice Kotlera [10], která zní takto:

*„Dodavatelé jsou firmy a jednotlivci, kteří poskytují zdroje, jež společnost a její konkurenti potřebují pro výrobu zboží a služeb.“*

Dodavatele můžeme členit podle toho, co dodávají. Na ukázkou můžeme uvést dodavatelé materiálů a surovin, energie a paliv, polotovarů, dílů a součástek, technologií, informací, pracovních sil a podobně. Mezi dodavatele také řadíme finanční instituce, poskytovatele služeb nebo například reklamních agentur. [5]

Podle Kozla jsou také důležité dlouhodobé vztahy mezi firmou a dodavateli. Jelikož dodavatelé neposkytují výrobní zdroje pouze naší firmě, ale také konkurenci, je důležité, aby firma s dodavateli vedla oboustranně korektní dlouhodobé vztahy, které nám mohou zajistit například konkurenční výhodu, nebo alespoň stejné podmínky jako má konkurence. Dlouhodobé vztahy nám také mají zajistit vyšší míru jistoty dodávek potřebných pro výrobu. Další možností, jak snížit riziko z nedostatku zásob je mít více stálých dodavatelů, kteří nám pravidelně dodávají materiál. [11]

Marketingový manažeři mají za úkol nejen analyzovat nejlepšího dodavatele pro firmu před výběrem dodavatele, ale také sledovat, zjišťovat informace o dodavateli a kontrolovat jeho plnění závazků během spolupráce. To je nutné i u dodavatele s dlouhodobými dobrými vztahy, protože se může stát, že náš dodavatel se vyskytne například ve špatné finanční situaci a nebude nám moci dodat materiál nutný pro výrobu produktů, které má firma vyprodukovat. [11]

### 3.3 Marketingoví zprostředkovatelé

Pod pojmem marketingoví zprostředkovatelé rozumíme obchodní mezičlánky, které často rozhodují o tom, jaké zboží se dostane k zákazníkovi a jaké naopak ne. [11] Obchodními mezičlánky rozumíme především obchodní společnosti, které pomáhají firmě hledat a získávat nové zákazníky nebo jim prodávat výrobky a služby, které firma poskytuje. Do těchto obchodních společností řadíme i velkoobchodní i maloobchodní společnosti. [9] Marketingoví zprostředkovatelé zpravidla vstupují mezi firmu a zákazníky a pomáhají firmám, aby se na trhu prosadily. Tito prostředníci se účastní především distribuce zboží a směny. Využitím těchto prostředníků se firma snaží najít a zajistit co nelepší distribuční cestu od výroby až k zákazníkovi. I tady, stejně jako u výběru dobrého dodavatele, je potřeba shromáždit informace o zprostředkovatelích, kteří nám nabízejí své služby a podle toho vybrat nejlepší z nich. [11]

#### Typy zprostředkovatelů

Podle Kozla [11] marketingové zprostředkovatele řadíme do více skupin a to na zprostředkovatele, firmy pro fyzickou distribuci, agentury marketingových služeb a finanční zprostředkovatelé.

### 3.4 Zákazníci

Zákazníci jsou pro firmu snad nejdůležitějším faktorem mikroprostředí. Firmy vyrábějí své výrobky a služby právě pro zákazníky a proto potřebují mnoho informací o potřebách a přáních zákazníků, aby jim mohly přizpůsobit jejich výrobu. Firmy se snaží uspokojovat přání a potřeby zákazníků za podmínky současného plnění jejich cílů, jako jsou například zisk, image a tržní podíl. Firma nejprve potřebuje určit, kdo je jejím cílovým zákazníkem, co kupuje a kdy a kde to kupuje. Na základě těchto zjištění firma provádí analýzu zákaznickových přání, potřeb, vnímání, spokojenosti apod. [11] Zákazníci firmy mohou být fyzické, nebo právnické osoby. Jakubíková rozlišuje zákazníky na kupce, uživatele, možné kupce a možné uživatele dané kategorie produktů. V této práci však budeme dávat přednost dělení zákazníku podle Kotlera [9], který dělí zákazníky podle trhů, na kterých se vyskytují. Mezi tyto trhy řadíme **spotřebitelské trhy**, kde nakupují zboží nebo služby domácnosti nebo jednotlivci pro osobní spotřebu. Na **průmyslových trzích** obchodují organizace, které nakupují zboží a služby pro výrobu jiných výrobků, nebo pro zajištění jiných služeb za účelem dosažení zisku, nebo jiných cílů. Organizace, které nakupují zboží



a služby proto, aby je znovu se ziskem prodaly, působí na překupnických trzích. Na **vládních a nevýdělečných trzích** firmy obchodují s vládními a nevýdělečnými agenturami, které nakupují zboží a služby proto, aby mohly zabezpečovat veřejné služby, nebo proto, aby mohly toto zboží či služby poskytnout těm, kteří je potřebují. Posledním trhem je **mezinárodní trh**, zde firmy obchodují s kupujícími, kteří se nacházejí v zahraničí, mezi něž patří zahraniční spotřebitelé, výrobci, překupníci a vlády. [8]

### 3.5 Konkurence

Firma nabízející určitý produkt není zpravidla jediná na trhu. Na cílových trzích se vyskytují i konkurenti firem, které poskytují zákazníkům podobné, nebo stejné výrobky. Toto prostředí se nazývá konkurenční a vzniká vzájemným soupeřením mezi firmami. [11] Firmy musí zjišťovat informace o svých konkurencích a to kdo tím konkurentem je, kdo by jím mohl být, jaké jsou konkurenční síly jednotlivých firem, jaké jsou cíle, strategie a silné a slabé stránky konkurenta. Po zjištění těchto informací, jejich dobrým zpracováním a využitím má firma dobré možnosti udržet se na trhu mezi konkurencí. [5] Obecně platí, že čím více si jsou výrobky podobné, tím více musí firma sledovat cenovou politiku konkurenčních firem. Většina firem se snaží na trhu udržet všemi možnými marketingovými způsoby, ale vždy musí jednat tak, aby konkurenci nijak nepoškodila. Firmy mají více možností, jak reagovat na konkurenci a každé chování může být úspěšné v různých situacích. Chování firem může být od agresivního přes velmi klidné až po pasivní. Každá firma musí zvážit, jak na danou změnu a konkurenci bude reagovat. [14]

#### Typologie konkurence

Podle Jakubíkové [5] můžeme dělit konkurenci podle čtyř typologií. **Teritoriální hledisko** rozdělujeme na globální, alianční, národní, meziodvětvová, odvětvová a komoditní. **Hledisko podle nahraditelnosti** produktu v konkurenčním prostředí rozdělujeme na konkurenci značek, konkurenci odvětvovou, konkurenci firmy a konkurenci rodu. **Hledisko podle počtu výrobců** rozlišuje konkurenci na čistý monopol, oligopol, monopolistickou konkurenci a dokonalou konkurenci a **podle hlediska stupně organizovanosti** a propojitelnosti výrobců a aliancí dělíme konkurenci na monopol, kartel, syndikát a trust. Pro firmu je důležité vědět, jak je na trhu úspěšná v porovnání s konkurencí a to zjistí analyzováním konkurence podle předem zvolených kritérií. Každá firma si zvolí svá kritéria sama, dle svého uvážení. Mezi nejčastěji užívaná kritéria řadíme finanční zdroje, strategické cíle, výše zisku, tržní podíl, výrobní kapacity apod. Firma by

měla provést analýzu každého z jejích hlavních konkurentů a identifikovat jeho silné a slabé stránky, ty porovnat s vlastními a určit tak své vlastní slabiny a přednosti ve vztahu k jednotlivým konkurentům. [5] Nejpoužívanější analýza konkurence je Porterova metoda pěti konkurenčních sil, která se zabývá vlivem zákazníků a dodavatelů, hrozbou substitučních produktů, hrozbou intenzivní odvětvové konkurence a hrozbou nově vstupujících firem na trh. [11]

### 3.6 Veřejnost

Posledním faktorem marketingového mikroprostředí je veřejnost. „*Veřejností se rozumí jakákoliv skupina, která má skutečný nebo potencionální zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů, případně na ně má vliv.* „[10] Veřejnost není faktor, který by byl s firmou v dodavatelsko – odběratelském vztahu. Pod pojmem veřejnost rozumíme jednotlivce, nebo organizace, které bez obchodní vazby s firmou či trhem, na kterém firma působí, ovlivňuje činnost firmy. Velké firmy z tohoto důvodu mají oddělení pro vztahy s veřejností také známé pod pojmem **Public Relations**. Tyto oddělení se zabývají vztahy mezi veřejností a firmou, sledují postoje veřejnosti a rozšiřují pozitivní informace s cílem vytvořit dobrou pověst a image firmy. Pokud by se mezi veřejností vyskytla negativní publicita, PR se podílí na jejím odstranění. [11] Podle Kotlera dělíme veřejnost na sedm typů.



Obr. 5 Typy veřejnosti [10]

#### Typy veřejnosti

**Finanční instituce** ovlivňují společnost v otázce získávání finančních prostředků na jejich produkty. K těmto institucím řadíme hlavně banky, investiční společnosti a akcionáře.

**Média** jsou druhým z typů veřejnosti a zahrnují noviny, časopisy, rozhlasové a televizní stanice, které vysílají zprávy, filmy a diskusní pořady, které veřejnost sleduje a na základě toho si vytváří názor na společnost. **Vládní instituce** ovlivňují firmu svými rozhodnutími, které musí brát firma v úvahu. Mnoho marketingových specialistů využívá znalostí firemních právníků v otázce ohledně bezpečnosti produktu, pravdivosti reklam a podobných záležitostí. **Občanské iniciativy** zahrnují spotřebitelské organizace, ekologické skupiny, menšiny a jiné zájmové skupiny, které mohou zpochybňovat marketingové rozhodnutí společnosti. K tomu je využíváno oddělení PR, které má za úkol udržovat kontakt se spotřebiteli a občanskými iniciativami. **Místní komunita** a občané tvoří sousedství společnosti. Velké společnosti mohou jmenovat referenta pro místní vztahy, který jedná se zástupci veřejnosti. Jeho úkolem je účastnit se setkání, odpovídat na otázky a přispívat jménem firmy na dobročinné akce. I názor **širší veřejnosti** ovlivňuje nákupy. Z tohoto důvodu velké firmy investují mnoho peněz na vybudování a propagaci dobrého image firmy. **Zaměstnanci** tvoří poslední typ veřejnosti. Tato skupina zahrnuje všechny lidi, kteří ve firmě pracují, ať už jako dělníci, brigádníci či představenstvo. Pokud mají zaměstnanci dobrý pocit z firmy, kde pracují, jejich pozitivní postoj je šířen i mezi širokou veřejností. [10]

## 4 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

Mezi metody využívané při analýze marketingového prostředí patří například Porterova metoda pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a PEST analýza. Různé literatury dělí analýzy odlišně. V mnoha literaturách můžeme najít rozlišení analýz na **interní a externí**. V tomto případě patří Porterův model pěti konkurenčních sil a PEST analýza do externích analýz, které se zabývají analýzami faktorů jak makroprostředí, tak mikroprostředí. Do interní analýzy jsou zařazeny analýzy zdrojů, marketingu, informačního systému, SWOT analýza apod. Z toho vyplývá, že interní analýzy se zabývají faktory uvnitř podniku. Takto rozdělené analýzy můžeme nalézt například v knize Strategie podniku od M. Dedouchové [2].

Tato práce se bude řídit rozdělením, které je popsáno v knize Strategická analýza od autorů H. Sedláčkové a K. Buchty [12]. V knize jsou rozděleny analýzy podle makroprostředí (PEST analýza), analýzu mikroprostředí (Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil) a doplňující analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku, kde analyzujeme zdroje, finance, portfolio podniku apod. Pro lepší pochopení analýz si každou z nich popíšeme.

### 4.1 SWOT analýza

Metoda je založena na definování a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou definovány jako silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). SWOT analýza je jednoduchým nástrojem firmy pro stanovení silných a slabých stránek podniku a zároveň i odhalení blížících se příležitostí a hrozeb. SWOT analýza využívá kombinaci faktorů jak z makroprostředí, tak i z mikroprostředí. Firma by se měla snažit své slabé stránky omezit a naopak podporovat ty silné. Tyto poznatky se vztahují k vnitřní situaci podniku. Zde se vyhodnocují především zdroje podniku, jejich využití a plnění cílů firmy. Příležitosti a hrozby naopak vyplývají z vnějšího prostředí, tedy z makroprostředí, které působí na firmu prostřednictvím různých faktorů. [11] V této analýze je často velmi obtížné odhadnout, zda je daný jev příležitost či hrozba a zda určitá charakteristika podniku patří do silných, nebo slabých stránek daného podniku. Dalším problémem může být ocenění jednotlivých vlivů a vazeb mezi nimi. Proto musí být marketingoví manažeři při vytváření této analýzy obezřetní. [12]

Cílem SWOT analýzy není vypracování seznamu potencionálních příležitostí a hrozeb, ani silných a slabých stránek, ale především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky. Pokud chceme, aby byla SWOT analýza užitečná v procesu tvorby strategie, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k předpovědi vývojových trendů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí. [12] SWOT analýzu můžeme využít i k identifikaci možností dalšího využití zdrojů a kompetencí firmy. Jako nevýhody této analýzy můžeme uvést její subjektivitu. SWOT analýza je stále častěji nahrazována analýzou strategických scénářů. [5]

Pro vypracování SWOT analýzy si nejprve předpovíme hlavní změny v okolí podniku, které můžeme využít z již provedených analýz. Stejně tak identifikujeme i silné a slabé stránky podniku a jejich přednosti. Tyto vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek posoudíme s hlavními změnami v okolí. Ke zjednodušení a přehlednosti můžeme využít SWOT diagram, který je rozdělen na čtyři různé kvadranty. Pomocí porovnání silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami marketingoví manažeři vytvoří podnikové strategie. [12]

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í  a n a l ý z a	<b>Příležitosti</b>	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	<b>Hrozby</b>	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obr. 6 SWOT diagram [28]

V prvním kvadrantu se střetávají silné stránky s příležitostmi podniku. Je to nejsilnější kvadrant a cílem každého podniku je právě tato situace. V druhém kvadrantu jsou silné stránky podniku podrobeny nepřízní okolí. To znamená, že se silné stránky střetnou s hrozbami. V této situaci by měl podnik včas identifikovat hrozby a přeměnit je pomocí silných stránek na příležitosti. Ve třetím kvadrantu má podnik na trhu mnohé příležitosti, ale musí čelit svým slabým stránkám. Zde by se měl podnik soustředit na maximalizaci

příležitostí a minimalizaci slabých stránek. Čtvrtý kvadrant je nejméně příznivý, střetávají se zde slabé stránky s hrozbami. V této pozici se musí podnik orientovat na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci hrozeb. [12]

## 4.2 PEST analýza

Pro poznání externího prostředí se využívá PEST analýza, která má za úkol analyzovat makroprostředí podniku a faktory, kterého ovlivňují, nebo by mohly ovlivnit. Kromě analýzy těchto faktorů se PEST analýza zabývá také identifikací změn a trendů, které jsou v okolí podniku a mohly by mít na podnik vliv. PEST analýza je pojmenována podle začátečních písmen faktorů, které analýza zkoumá – tedy podle politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů prostředí. Do sociálních faktorů také můžeme zařadit i demografické a kulturní faktory. V některých literaturách je tato metoda známá pod názvem SLEPT analýza. Tato metoda je doplněna o legislativní faktory prostředí. [1]

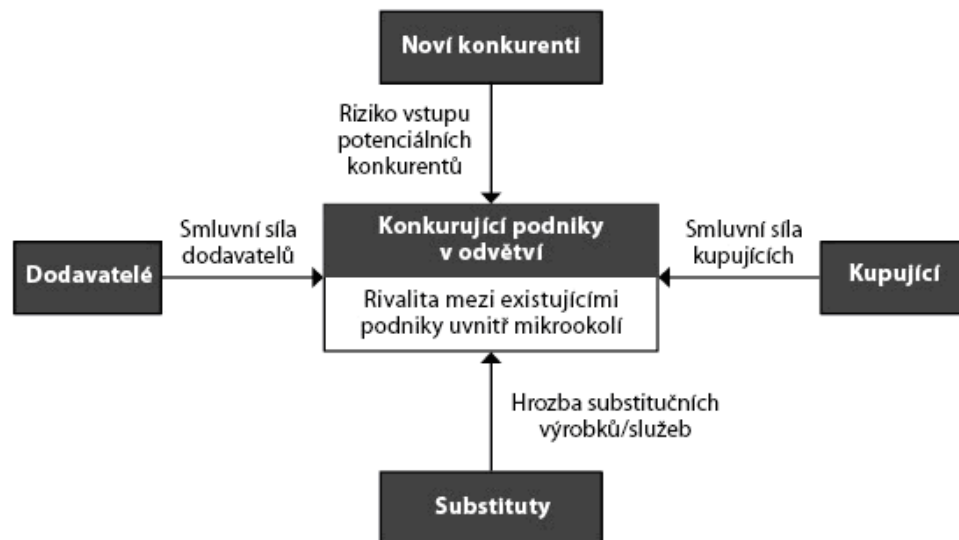
PEST analýza se nezaměřuje pouze na faktory ovlivňující firmu v době analýzy, ale také hledá odpovědi na otázky týkající se vývojových trendů do budoucna, jaké jsou základní impulzy změn, jaké faktory vyvolávají změny, jaký bude dopad těchto změn na podnik, nebo jaký bude dopad změn na strategii podniku. [12]

Při postupu PEST analýzy si jako první zvolíme faktory jednotlivých prostředí, které firmu ovlivňují. Poté ke každému faktoru přiřadíme váhu. Součet vah všech faktorů musí být roven 1. Po přiřazení vah přidělíme každému faktoru známku a vypočítáme skóre. Z vypracované analýzy zjistíme, jaké faktory firmu nejvíce ovlivňují v její činnosti. [12]

## 4.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Podniky se vyskytují v konkurenčním prostředí, které má vliv především na postavení podniku a úspěšnost na trhu. Podnik se může dostat do velkých potíží působením konkurenčních sil, kdy agresivním chováním svých rivalů může být zatlačen do velmi nepříznivé pozice. Analýza konkurenčních sil je orientována převážně na rozbor konkurenční situace. [12] Tato analýza podniku umožňuje poznat a hlavně pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a tím také vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenčních výhod firmy. Každá z pěti zkoumaných sil ovlivňuje konkurenci uvnitř odvětví podniku. Mezi zkoumané faktory

patří dodavatelé, odběratelé, nově vstupující subjekty na trh, substituční produkty a konkurenční prostředí. [5]



Obr. 7 Model pěti konkurenčních sil [16]

#### 4.3.1 Síla kupujících

**Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků** tvoří jeden z faktorů v Porterově metodě. Kotler ve své knize uvedl pár příkladů, kdy dochází k vzrůstu vyjednávací síly zákazníků. Jedná se například o situaci, kdy výrobek představuje značnou část celkových nákladů zákazníka, pokud jsou náklady na změnu nízké nebo pokud jsou zákazníci citliví na cenu v důsledku nízkých zisků. Těchto situací je samozřejmě více, ale není možné je zde všechny uvést. Prodejci se této situaci mohou vyvarovat tím, že si budou vybírat zákazníky, kteří mají nejmenší sílu vyjednávat, nebo možnost měnit dodavatele. Další výhodou pak může být vytvoření lepší nabídky, kterou neodmítnou ani silní zákazníci. [7]

#### 4.3.2 Síla dodavatelů

**Vzrůstající vyjednávací síla dodavatelů** může nastat, pokud je například málo náhražek, pokud je dodávaný produkt důležitou složkou výroby, pokud jsou náklady na změnu dodavatele vysoké apod. Nejlepší ochrana je vytvoření takových vztahů s dodavateli, které jsou pro obě strany výhodné. [7]

### 4.3.3 Riziko vstupu potencionálních konkurentů

**Nově vstupující konkurenti na trh** také ohrožují firmy, které již na trhu působí. Nejlepší pro firmu je, pokud jsou bariéry vstupu vysoké a bariéry výstupu naopak nízké. V takovém případě firmu neohrožují masivy nových konkurentů, ale zároveň není firma nucena na trhu zůstat, stejně jako když jsou bariéry výstupu vysoké. Nejhorší situace je, pokud jsou bariéry vstupu nízké a bariéry výstupu vysoké. V takové situaci se na trhu objevují noví konkurenti, kterým musí firma čelit a zároveň nemůže lehce z trhu odstoupit. [7] Mezi vstupní bariéry řadíme úspory z rozsahu a zkušenostní efekt, technologie a speciální know-how, znalost značky a oddanost zákazníků, kapitálová náročnost, absolutní nákladové výhody, legislativní opatření a mnoho dalších. [12]

### 4.3.4 Hrozba substitutů

Podnik také ohrožují **substituty výrobků**. Jsou to potencionální nebo skutečné náhražky produktu. Tyto náhražky limitují ceny a tím i zisky firmy. V takovém případě musí firma neustále sledovat nové trendy na trhu. Pokud se zvýší technologický pokrok nebo konkurence náhražek, firma může očekávat pravděpodobný pokles cen a zisků. [7]

### 4.3.5 Rivalita v odvětví

Samotná **rivalita v odvětví** může mít různou formu a různou intenzitu. Firma se musí snažit být lepší nebo se alespoň vyrovnat konkurenci. Často se používají konkurenční nástroje jako je například cena, kvalita, služby, záruky, reklamní kampaně, distribuční kanály a spousta dalších nástrojů, díky kterým firma může získat nové zákazníky a udržet si ty stálé. Podnik také musí sledovat chování konkurentů a na každý jejich strategický tah musí být připravena reagovat. Při analýze rivality konkurentů musí firma porozumět konkurenčním pravidlům odvětví. Poté musí firma uskutečnit odhad intenzity konkurenční rivality, která je ovlivněna řadou faktorů. Mezi tyto faktory patří například počet a velikost konkurentů v odvětví, míra růstu trhu, vysoké fixní náklady, vstupní bariéry z odvětví, globální zákazníci a jiné. [12]

## 4.4 Dotazník

Dotazník musí být srozumitelný a zároveň zachovávat základní pravidla slušnosti. Strukturovaný dotazník může využívat otázky s uzavřeným počtem variant odpovědí. Výhodou je rychlost, jednoduché a lehce srozumitelné zaznamenávání odpovědí a snadné



zpracování dotazníků. Nevýhodou dotazníků bývá snížení informační hodnoty, jelikož respondent nemá možnost odpovědět jinak, než je mu nabízeno. Polostrukturovaný dotazník využívá také polozavřené, nebo otevřené otázky. Je tak možné zjistit více individuálních rozdílů. Respondent se může volně vyjádřit. Tím se však ztěžuje zpracování dotazníků.

Správný dotazník musí být srozumitelný, přehledný se snadnou orientací, jednoduchý na vyplňování s typologickou a grafickou úpravou. [11]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 FIRMA H.R.G.



Obr. 8 Logo H.R.G. [30]

Firma H.R.G. spol. s r.o. je ofsetová tiskárna s dobrým jménem na trhu, která svým zákazníkům nabízí ucelenou škálu polygrafických služeb. Svoji působností pokračují v pětisetleté tradici tisku v Litomyšli. Tiskárna H.R.G. se snaží svým zákazníkům nabídnout služby za příznivou cenu, špičkovou kvalitu a vždy dodržet termíny. Kromě modernizování technologií a procesů ve výrobě také firma investuje do vzdělávání svých zaměstnanců a její významnou výhodou je vlastnění nemálo certifikací. [30]



Obr. 9 H.R.G. Litomyšl [30]

### 5.1 Základní údaje o firmě

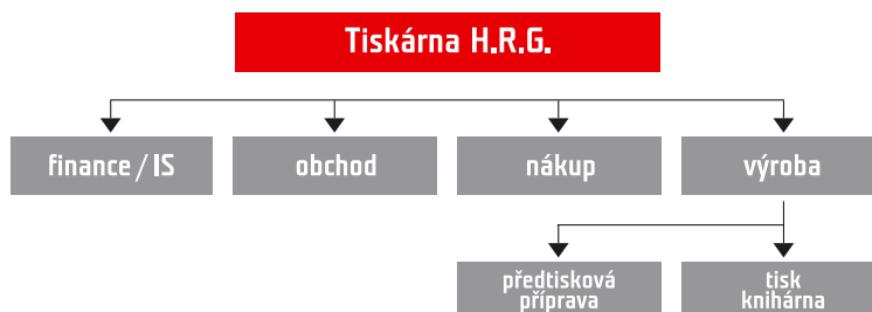
Datum zápisu:	22.10.1992
Obchodní firma:	H.R.G. spol. s r. o.
Sídlo:	Litomyšl
Předmět podnikání:	Polygrafická výroba Reklamní činnost a marketing Grafické práce a kresličské práce Vydavatelské a nakladatelské činnosti

	Kopírovací práce
	Zprostředkování služeb
	Nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
Základní kapitál:	4 900 000 Kč
Statutární orgán:	Petr Lorenz – jednatel
	Ing. Leoš Tupec – jednatel [25]

## 5.2 Organizační struktura firmy

Organizační struktura firmy je řešena třístupňovým řízením. Majitel, Petr Lorenz a jednatel a ředitel v jedné osobě, Leoš Tupec, tvoří statutární orgán společnosti. Každý z jednatelů je oprávněn jednat a podepisovat dokumenty jménem společnosti samostatně. Na druhém stupni řízení se nachází finanční ředitel, který má na starosti finance, účetnictví, dotace od EU a IS CICERO. Obchodní ředitel zastupuje obchod a DTP. Vedoucí nákupu se zabývá nákupem materiálu, sladem a odpadem. Vedoucí výroby řeší otázky ohledně tisku a knihárny. Úseku výroby je podřízena předtisková příprava, kde vedoucí předtiskové přípravy řeší kvalitu tisku a CTP a výrobně technický ředitel, který má na starosti personální záležitosti, bezpečnost práce, ISO 9001, investice a techniku. [30]

Vedení firmy si je vědomo toho, že lidský potenciál je pro firmu nejdůležitějším kapitálem a proto se o své zaměstnance stará. V H.R.G. funguje systém vzdělávání, díky kterému si mohou zaměstnanci prohloubit své znalosti, zvýšit si odbornou kvalifikaci a zároveň i zlepšit celkovou konkurenceschopnost firmy. [30]



Obr. 10 Organizační struktura H.R.G. [30]

### 5.3 Vize podniku

Mezi vize H.R.G. patří její dynamičnost, schopnost se rychle přizpůsobit okolním podmínkám a pověst čestné a odpovědné firmy na evropské úrovni. V neposlední řadě chce být firma jednou z nejlepších archových tiskáren v ČR a díky svému technickému zázemí a dobrému know-how být příkladem v polygrafii. Firma svoji vizi a hodnoty naplňuje ve spolupráci s jejími partnery, což jsou dodavatelé, zákazníci a zaměstnanci. Firma se řídí logem „Přitiskněte se k nám“. [30]

### 5.4 Produkty

Firma svým zákazníkům nabízí ucelené služby, které mohou začínat grafickým návrhem a skončit rozvozem finálního produktu. V současné době firma slaví úspěchy s polygrafickými taháky, o které je nemalý zájem.

Produkty firmy H.R.G.:      letáky, skládačky, mapy, pohlednice  
vazby V1, V2, V3, V4, V8  
  
brožury, katalogy, časopisy, periodika  
  
twin vazby a bloky  
  
stolní a nástěnné kalendáře  
  
sešity, diáře, samopropisy  
  
výseky, hmatníky, krabičky  
  
kaširované stojany a šanony  
  
dopisní obálky s potiskem  
  
puzzle, pexesa a samolepky  
  
luány, woblerky, wrapy  
  
kompletace, balení a rozesílka  
  
polygrafické taháky [30]

## 5.5 Ekonomické ukazatele

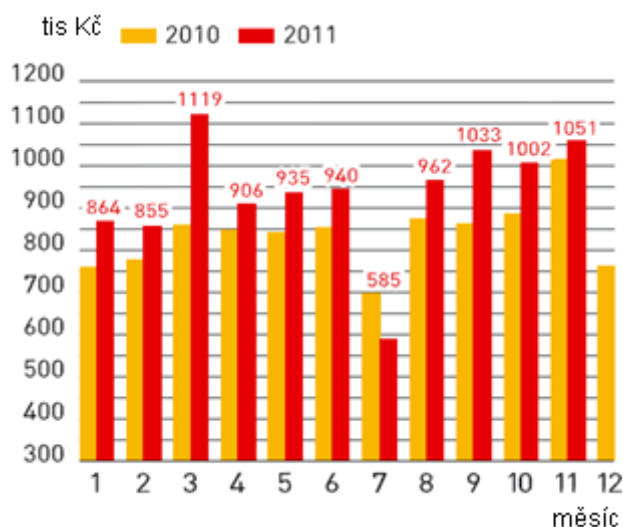
Firma přijme v průměru 45 zakázek denně. Po vyhodnocení situace za rok 2011 (leden-listopad) bylo zjištěno, že firma navýšila počet zakázek oproti minulému roku o 10%. [30]

Tab. 1 Vyhodnocení zakázek a výkonů 1-11/2011

	2010	2011	Změna
Počet zakázek	9234	10252	+10% (+1018)
Výkony (mil. Kč)	167	185	+10% (+18 mil.)

Zdroj: [30]

V následujícím grafu jsou porovnány přijaté zakázky tis. Kč/ měsíc. V roce 2010 byla firma nejúspěšnější v listopadu, kdy přijala zakázky v hodnotě něco málo nad 1000 tis. Kč. V roce 2011 byl nejvýnosnější měsíc pro firmu březen, kdy přijala zakázky v hodnotě 1119 tis. Kč, což bylo nejvíce za celé dva roky. [30]



Obr. 11 Přijaté zakázky [30]

Co se týče reklamace, od roku 2008 firma pocítila jejich značný nárůst. Jednou z odpovědí, proč tomu tak je, se nabízí zvýšení počtu zakázek a tím pádem i zvýšení počtu reklamací. V každém případě je nutno tuto hranici reklamací snížit na minimum, protože to pro firmu znamená zbytečnou finanční ztrátu. Firma má v plánu pro rok 2012 snížit počet reklamací maximálně na 16 za týden. [30]

Tab. 2 Reklamace

	vnitřní	zákaznická	dodavatelská	celkem
2008	180	81	0	261
2009	211	100	13	324
2010	518	126	27	671
2011	715	173	113	1001

Zdroj: [30]

Finanční ztráta z reklamací za rok 2011 tvoří 1 774 026 Kč, což je 0,8% z celkové tržby.

[30]

## 6 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza se zabývá analýzou jak silných a slabých stránek uvnitř společnosti, tak i analýzou příležitostí a hrozeb působící na podnik zvenčí. V následující tabulce (tab. 3) jsou zobrazeny jednotlivé faktory ovlivňující podnik, které jsou následně blíže specifikovány.

Tab. 3 *SWOT analýza*

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dobré jméno firmy</li> <li>- Moderní a inovativní technologie</li> <li>- Certifikace</li> <li>- Kvalifikace zaměstnanců</li> <li>- Polygrafické taháky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vysoké množství reklamací</li> <li>- Špatně nastavený systém uzavírání smluv</li> <li>- Velké množství skladových prostor</li> <li>- Informační systém</li> <li>- Málo času na zpracování zakázek</li> <li>- Velký počet dodavatelů</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nízké mzdy v kraji</li> <li>- Výkup papíru</li> <li>- Dotace z EU</li> <li>- Spolupráce s jinými firmami</li> <li>- Digitální tisk</li> <li>- Outsourcing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zvýšení DPH</li> <li>- Konkurence</li> <li>- Technické a technologické zaostávání</li> <li>- Legislativní omezení</li> <li>- Rozvoj internetu a jiných médií</li> <li>- Náhlý pokles množství zakázek</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 6.1 Silné stránky

Jednou ze silných stránek podniku je bezesporu její dobré jméno. Firma H.R.G. si své dobré jméno budovala od začátku jejího podnikání. U zákazníků si svoji dobrou pověst vybudovala především v přístupu, jednání se zákazníky a kvalitě poskytovaných služeb. H.R.G. se svým zákazníkům vždy snaží co nejvíce vyhovět. Řídí se heslem – můj zákazník, můj pán. Dodavatelé si na H.R.G. cenní schopnosti splácet své závazky včas, což není ve schopnosti mnoha firem podnikajících v polygrafickém odvětví. Dobré renomé si nezískala firma pouze u dodavatelů a zákazníků, ale také u široké veřejnosti. Firma se například finančně podílí na výrobě charitativního kalendáře pro Kapku naděje, podpořila



Domov na rozcestí ve Svitavách a dlouhodobě podporuje Speciální základní školu v Litomyšli. [30]

Další ze silných stránek firmy je modernizace a inovace technologie. Firma se v úrovni technologie může rovnat s evropským trendem. Technologické vybavení, které firma využívá, není starší než 5 let. Podnikání v polygrafii vyžaduje modernizace a inovace technologií, proto firma každý rok vynakládá desítky milionů korun s tímto cílem. [30]

Podnik vlastní několik certifikací, které mu přinášejí lepší konkurenční výhodu. Mezi tyto certifikace patří ISO 9001:2009, která specifikuje základní požadavky na systém managementu jakosti v organizacích. ISO 14001:2005 je norma zaměřená na podporu ochrany životního prostředí a prevence znečišťování. Certifikace FSC (Forest Stewardship Council) zákazníkům zaručuje, že dřevo pochází z šetrně obhospodařovaných lesů. Certifikace PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification) je obdobná jako certifikace FSC. [30]

Další konkurenční výhodou je kvalifikace zaměstnanců. Podnik je zapojen do dvouletého projektu Obecné vzdělávání H.R.G., kde je jedním z hlavních výstupů vytvoření systému vzdělávání zaměstnanců. V tomto projektu jsou zahrnuty rekvalifikační kurzy. Mezi takové kurzy patří například rekvalifikační kurz pro tiskaře. [30]

Zajímavostí, kterou by mohlo mnoho zákazníků ocenit, jsou polygrafické taháky. Tyto taháky jsou určené pro všechny, kteří se dostávají do kontaktu s polygrafií. Obsahují veškeré důležité informace, které mohou zákazníci využít pro lepší a rychlejší zadávání zakázek polygrafickým firmám. [30]

## 6.2 Slabé stránky

Slabou stránkou v podniku je vysoké množství reklamací. Tyto reklamace firma řadí na vnitřní, zákaznické a dodavatelské. Celkový počet reklamací za minulý rok je 1001. Ve finančním vyjádření se jedná o 1 774 026 Kč. Takové ztráty jsou pro podnik zbytečné, snižují zisk a poškozují dobré jméno podniku. [30]

Mezi další slabou stránku patří špatně nastavený systém uzavírání smluv. Zákazníci s podnikem uzavírají smlouvy pouze přes elektronickou poštu. Podnik tak nemá žádné podepsané smlouvy o objednávkách zákazníků a jejich následné odmítnutí zákazníkem může vytvořit velké finanční ztráty podniku. V případě takové situace se podnik nemůže ničím obhájit a vyrobená zakázka jde na vrub tiskárny. [30]

Velké skladové prostory tvoří jednu ze slabých stránek v podniku. Podnik do roku 2010 zadržoval velký finanční kapitál v zásobách. Tento kapitál tvořil okolo 7 mil. Kč. Po hloubkové analýze vedenou německou společností HCG management se H.R.G. podařilo tento kapitál vázaný v zásobách snížit na částku okolo 3mil. Kč. Vzhledem k tomu, že dodavatelé podniku jsou schopni materiál dodat do 24 hodin., kapitál vázaný v zásobách je stále zbytečně vysoký. [30]

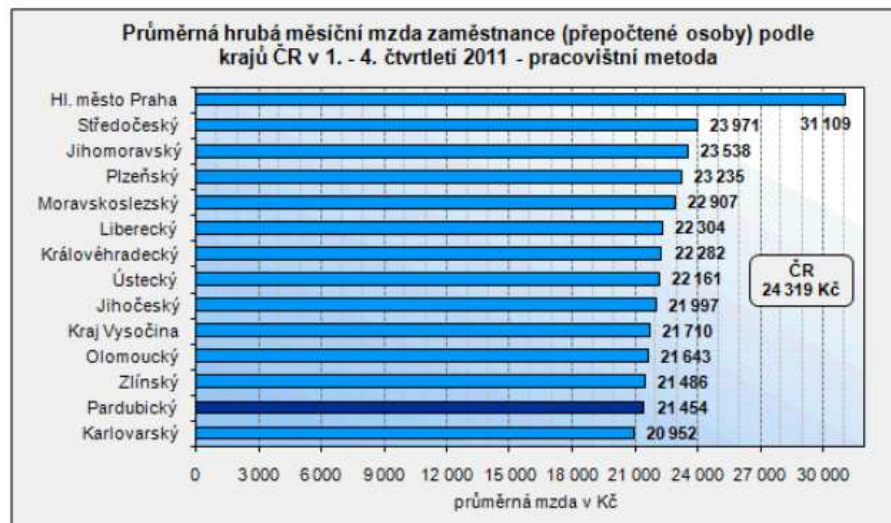
Podnik využívá IS CICERO. Přesto, že je program vytvořen pro polygrafické firmy a pro podporu jejich řízení, podnik s využíváním tohoto informačního systému není zcela spokojen. IS CICERO je zbytečně složitý a práce s ním je náročná a zdlouhavá. IS by měl v podniku ulehčit přenos informací a zkracovat dobu ujednání objednávek. [30]

Podniky v tiskařském oboru dostávají své objednávky zpravidla týden před dobou dodání. Proto musí podnik využít veškerý čas tak, aby vedl k zrychlení přenosu informací o objednávkách, zrychlení času výroby a času dodání. Než podnik zjistí potřebné informace o objednavce a konkrétní požadavky zákazníka, objednávka se do výroby dostane i za tři dny a tím se zkracuje doba na výrobu a dodání. Je zde větší možnost, že podnik nestihne dodat zakázku včas. [30]

Podnik má pět dodavatelů na tiskařský papír a čtyři dodavatele na lamino a materiál od těchto dodavatelů objednávají dle potřeby. Podnik využívá služeb všech zmíněných dodavatelů dle zhodnocení situace. Každé dva roky firma posuzuje konkurenci mezi dodavateli a jejich ceny. Podle posouzení nabídek a zhodnocení potenciálních dodavatelů pak podnik vybere nejvhodnější dodavatele. Sledování a hodnocení trhu každé dva roky je dobré, ale obměna dodavatelů každé dva roky vylučuje sepsání dlouhodobých smluv s dodavateli. Tyto smlouvy by mohly podniku zajistit stálé ceny materiálu na delší dobu i přes zvyšující se inflaci a rostoucí ceny materiálu a energií. [30]

### 6.3 Příležitosti

Jednou z příležitostí podniku jsou nízké průměrné mzdy kraje. Nízké hrubé mzdy v kraji dávají podniku možnost snížit variabilní náklady a tím snížit celkové náklady na výrobu. Průměrná hrubá mzda v Pardubickém kraji je ve srovnání s průměrem republiky nižší o 2 865 Kč. Průměrné hrubé mzdy zaměstnanců Pardubického kraje jsou o 9 655 Kč nižší, než mají zaměstnanci hl. města Prahy. [19]



Obr. 12 Průměrná hrubá mzda v krajích [19]

Sběrové papíry jsou významnou složkou pro papírenský průmysl. Odpadový papír se vykupuje a zpracovává pro další výrobu papírenských produktů. Cena sběrového papíru, mezi který jsou řazeny například noviny, časopisy a letáky, se vykupuje okolo 2 Kč/ kg. Karton, tedy hnědá vlnitá lepenka se vykupuje v průměru 1 Kč/ kg a výkupní cena „nekonečného“ počítačového papíru se pohybuje okolo 2 Kč/ kg. Podnik získává cca. 2 mil. Kč ročně za sběrový papír. [30]

Podnik má možnost získat dotace z EU. H.R.G. spadá do ROP NUTS II Severovýchod. Podnik může zažádat o dotaci v oblasti OP Podnikání a inovace, OP ŽP, OP Doprava, Vzdělávání pro konkurenceschopnost, OP Lidské zdroje a zaměstnanost a OP Výzkum a vývoj pro inovace. [21]

Příležitostí pro podnik je i spolupráce s jinými firmami. Spoluprací může podnik získat jisté výhody, které kartely přinášejí. Mezi takové výhody patří například informovanost, komunikace, přístup k technologiím, získání nových kontaktů, nebo rozšíření působnosti na nové trhy.

H.R.G. je ofsetová tiskárna. Ofset je v současné době nejrozšířenější a nejkvalitnější technologií v oblasti tisku. V současnosti však nejdynamičtěji se vyvíjejícím odvětvím polygrafické výroby je digitální tisk. Zvedla se nabídka zařízení pro digitální tisk, která se začíná kvalitou svého výstupu stále více přibližovat ofsetu. Digitální tisk je čím dál více využívanější a žádanější u zákazníků. Jedná se budoucnost v polygrafii. [22]

Hlavní činností podniku je tisk. Firma však provozuje i vedlejší činnosti, jako je například doprava dodávek a poskytování skladovacích prostor. Tyto služby by mohl podnik

outsourcovat podnikem, mezi jehož činnosti patří právě doprava a skladování. Tento podnik by se postaral o veškeré záležitosti spojené s provozováním těchto služeb.

## 6.4 Hrozby

Sazba daně z DPH od roku 2010 stoupla z 19% na 20%. Zvýšením sazeb DPH je téměř jisté zdražení materiálů a energií. Takové zvyšování DPH má dopad i na celkový zisk podniku. [15]

Konkurence je hrozbou pro všechny podniky ve všech oborech podnikání. Firma by si měla udržovat a zvyšovat konkurenční výhodu na trhu. Výhodami konkurence podniku je například poskytování služeb digitálního tisku, který firma H.R.G. neprovozuje. [30]

Vývoj technických a technologických v odvětví polygrafie je velmi rychlý. Jednoduše se může stát, že se podnik vyskytne v situaci, kdy jeho současná technologie již nebude stačit k plnění požadavků zákazníků a ti přejdou ke konkurenci. Firma by se měla snažit držet tempo s vývojem technologie a novými trendy v polygrafii. [22]

Podnik je omezován legislativou, kterou je povinen se řídit a dodržovat stanovené předpisy a zákony. Mezi takové zákony patří například pracovní právo, zákon o účetnictví, ochrana hospodářské soutěže, ochrana spotřebitele či ochrana životního prostředí. Takové předpisy podnik omezují v rozvoji podnikání. [17]

Internet a jeho rozvoj je v současné době největší hrozbou pro tiskařské firmy. Společnost si postupně více a více zvyká využívat informací z internetu, než z novin či knih. Nová média začínají být rozšířená i v oblasti vědy. Učební texty jsou poskytovány stále častěji pouze v elektronické podobě. K rozvoji internetu také patří i vývoj mobilních zařízení a služeb, které poskytují. [22]

Podnik v tiskařském oboru nikdy dostatečně dopředu neví, kolik bude mít zakázek a jaké. Proto je firma nucena plánovat v týdnech a ne v měsících či na roky dopředu. Náhlý pokles zakázek by mohl firmě uškodit či ji dokonce úplně zlikvidovat. [30]

## 7 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Analýza bude věnována pěti konkurenčním silám, které jsou popsány v teoretické části. Analýza se zabývá silami, ovlivňující konkurenceschopnost firmy na trhu. Každá síla obsahuje faktory působící na podnik individuálně, proto je nutné tyto faktory posuzovat s ohledem na konkrétní podnik. Hanzelová [4] uvádí ve své knize faktory, které mohou ovlivňovat jednotlivé síly. V analýze zaměřující se na firmu H.R.G. bude věnována pozornost faktorům uvedených v tabulce (tab. 4).

Jednotlivé faktory byly v podniku prokonzultovány s obchodním zástupcem podniku a následně vyhodnoceny. Konzultované otázky jsou doloženy v příloze P I. Hodnocena byla síla faktoru v rozmezí od 1 do 5 s tím, že 1 značí nejmenší sílu faktoru a 5 největší sílu faktoru.

### 7.1 Faktory ovlivňující vyjednávací sílu dodavatelů

Tab. 4 *Faktory ovlivňující vyjednávací sílu dodavatelů*

Faktory ovlivňující vyjednávací sílu dodavatelů	Síla faktoru
Složitost přejít k jinému dodavateli	1
Velikost firmy oproti jejímu dodavateli	3
Potřebné informace z trhu	2
Možnost firmy vyrobit si produkt vlastními silami	5
Existující substituty	4
Spokojenost firmy se službami dodavatele	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový seznam dodavatelů H.R.G. tvoří 40 položek. Z tohoto počtu je 8 dodavatelů chemie, 5 dodavatelů papíru, 4 dodavatelé lamina, 3 dodavatelé fólií a 2 dodavatelé tiskařských barev. Dodavatelé papíru si společnosti H.R.G. cení díky velkému množství objednávek, ale především díky její schopnosti splácet své závazky včas, což nemůže splnit většina firem v oboru. [31]

Finančně není pro firmu složité přejít k jinému dodavateli. Firma navíc každé dva roky vybírá nové dodavatele a posuzuje nabídky na trhu. Tyto změny se týkají převážně dodavatelů materiálu, jako je papír nebo tiskařské barvy. Firma není vázána dlouhodobými smlouvami s dodavateli, a proto nehrozí při změně dodavatele placení sankcí ani omezení z důvodu nutnosti dodržování jiných závazků. [31]

Jelikož firma každé dva roky vybírá nové dodavatele, pravidelně sleduje informace na trhu a nabídky potencionálních nových konkurentů. Tyto informace poté vyhodnocuje a určuje nejlepší dodavatele. [31]

Firma nedokáže vyrobit papír, tiskařské barvy a jiný materiál sama, je odkázána na své dodavatele, které by si měla vybírat velice pečlivě. Při výběru dodavatelů je důležitá kvalita materiálů, aby nedocházelo ke zbytečným reklamám, pohlcující finanční prostředky jak ze strany H.R.G., tak ze strany zákazníků firmy. Dalším kritériem při výběru dodavatele by měla být včasnost a správnost dodávek a v neposlední řadě cena. Všechny tyto kritéria mají velký vliv na kvalitu poskytovaných služeb a spokojenosti zákazníků. [31]

Materiály používané v tiskárnách se dají jen těžko nahradit substituty. Jedním z možných substitutů by byla možnost tisku na plast, místo na papír. To však záleží také na požadavcích zákazníka. Pro využití tohoto substitutu by bylo také zapotřebí určité vybavení, které firma nemá. V tomto případě lze tedy říci, že možnost substitutů je v této firmě prakticky nemožná. [31]

Co se týče spokojenosti se službami jejich dodavatelů, firma není zcela spokojena. V poslední době klesá například kvalita papíru, což vede i k reklamám ze strany zákazníků H.R.G. Kvalita materiálu se odráží ve spokojenosti nejen firmy H.R.G., ale také ve spokojenosti konečných zákazníků. Spokojenost či nespokojenost konečných zákazníků má velký vliv na jméno firmy. [31]

## 7.2 Faktory ovlivňující vyjednávací sílu kupujících

Tab. 5 Faktory ovlivňující vyjednávací sílu kupujících

Faktory ovlivňující vyjednávací sílu kupujících	Síla faktoru
Velikost firmy oproti zákazníkům	3
Složitost odběratelů přejít ke konkurenci	1
Nahraditelnost produktu substituty	3
Odběratelé jsou cenově citliví	3
Spokojenost zákazníku s kvalitou produktů	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Zákaznické portfolio firmy tvoří přibližně 350 aktivních zákazníků. Jelikož je konkurence v tomto oboru velká, H.R.G. si cenní každého zákazníka, kterého mají. Z 350 uvedených zákazníků tvoří 30 zákazníků 70% tržeb. Pokud nastane situace, že firma přijde

o některého z klíčových zákazníků, není pro ni problém si najít náhradu a vybraného zákazníka zařadit mezi klíčové. Tímto systémem si firma zajišťuje stálé tržby a nemusí se bát velkých výkyvů v tržbě. [31]

Jedním z problémů, s kterým firma bojuje je neochota zákazníků sepsat smlouvy. Veškeré objednávky probíhají přes elektronickou poštu, a proto firma nemá šanci sepsat se zákazníky například dlouhodobou smlouvu, kterou by si pojistili loajalitu zákazníků. H.R.G. si může své zákazníky udržet pouze kvalitou a dobrou cenou poskytovaných služeb. Pokud se zákazník rozhodne od H.R.G. odejít, nečekají ho žádné překážky, které by mu mohly bránit. [31]

S rozvojem technologie se nachází více a více substitutů, které by mohli zákazníci využívat. Jelikož firma tiskne i časopisy a reklamní tiskoviny, největší hrozbou je pro ni internet. Mnoho firem se rozhodlo do budoucna více investovat do i-novin, i-časopisů a reklam na internetu, což pro tiskárny bude znamenat snížení zakázek.

Firma se řídí heslem, že recept na dobrou tiskárnu je nabídnou klientům příznivou cenu, špičkovou kvalitu a vždy dodržet termíny dodání. Někteří zákazníci dávají přednost ceně a někteří naopak včasnosti dodávek. Proto tyto tři kritéria určují rozdíl mezi tiskárnami. Bohužel všechny tři kritéria navazují na dodavatele a tiskárna je nemůže ovlivnit zcela sama. [31]

V roce 2010 tvořil počet reklamací ze strany zákazníků 126 reklamací za rok, minulý rok vzrostl na 173 reklamací ročně. Firma by měla udělat vše pro to, aby se počet reklamací co nejvíce snížil a nebyla ohrožena spokojenost zákazníků a tím i jméno firmy. [30]

### 7.3 Faktory ovlivňující hrozbu vstupu nových konkurentů

Tab. 6 *Faktory ovlivňující hrozbu vstupu nových konkurentů*

Faktory ovlivňující hrozbu vstupu nových konkurentů	Síla faktoru
Síla konkurentů na trhu	3
Velikost investic spojených se vstupem do odvětví	5
Potřeba know-how, licence, certifikace apod.	3
Neexistence konkurence s významnými nákladovými výhodami	2
Náklady na změnu dodavatele u zákazníků jsou nízké	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Konkurence mezi ofsetovými tiskárnami je velká. Tento obor se vyznačuje tím, že firmy neplánují výrobu na roky ani měsíce, ale na týdny a dny. Proto žádná firma nemá jistotu, zda bude za měsíc fungovat, či nikoliv. Každá tiskárna bojuje o svoji existenci každý den a snaží se získávat nové zákazníky. [31]

Náklady na vstup do odvětví jsou poměrně vysoké. Firma by musela mít velký počáteční kapitál, aby mohla pokrýt všechny potřebné náklady. Potencionální konkurenti by si museli koupit, nebo pronajímat prostory, což je poměrně finančně náročné. Dále by noví vstupující na trh byli nuceni investovat do materiálu, jehož spotřeba je v tomto oboru nepředvídatelná. To by pro potencionální konkurenty mohlo znamenat velké finanční náklady na materiál, který by se nevyužil, a tím by se zbytečně zdržovaly finanční prostředky potřebné jinde. Nebo by mohla nastat taková situace, že by materiálu na zakázku bylo málo a firma by neměla dostatek prostředků na splnění zakázky. Největší finanční výdaje na začátek podnikání v tomto oboru vyžadují potřebné stroje, které jsou velice drahé. Firma by si mohla požádat o dotace, nebo o úvěr, které ovšem není jednoduché získat. [30]

Tento obor nevyžaduje pro podnikání žádné licence. Je však dobré, když má firma své know-how, které jí zajistí lepší konkurenceschopnost. Zákazníci také vyžadují po dodavatelích různé certifikace, jako je například ISO 9001, které specifikuje základní požadavky na systém managementu jakosti v organizacích, které chtějí a potřebují prokázat svoji schopnost trvale poskytovat produkty a služby v souladu s příslušnými předpisy, a které usilují o zvyšování spokojenosti zákazníka. Dále v tomto oboru také zákazníci vyžadují certifikace, které zajišťují podporu ochrany životního prostředí, což jsou například normy ISO14001 nebo FSC (Forest Stewardship Council) [31]

Co se týče konkurence s významnými nákladovými výhodami, je to právě v tomto oboru nepravděpodobné, protože tiskárny většinou nespisují například dlouhodobé smlouvy, které by jim mohly zajistit stálou cenu i přes zvyšující se inflaci. Také cenové nabídky dodavatelů jsou velice podobné a nijak výrazně si nekonkurují. [31]

Jedna z mála výhod, kterou by mohli využít potencionální noví konkurenti vstupující do odvětví je, že by jejich zákazníci nevynaložili žádné finanční náklady na změnu dodavatele. To pro nově vstupující na trh může znamenat ulehčení týkající se přesvědčování a získávání svých zákazníků. Nově vstupující na trh by však museli oslovit



potencionální zákaznky něčím, co jim dosavadní dodavatelé neposkytují, nebo s jejich službami nejsou zákazníci spokojeni. [30]

#### 7.4 Faktory ovlivňující hrozbu substitutů

Tab. 7 Faktory ovlivňující hrozbu substitutů

Faktory ovlivňující hrozbu substitutů	Síla faktoru
Substituty se dají vyrábět s nižšími náklady a prodávat za nižší ceny	3
Firmy vyrábějící substituty zvyšují nabídku	2
Nízké náklady na přechod od stávajícího výrobku k substitutu	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Substitutů, které by mohli zákazníci tiskáren využívat je velmi málo. Tištěné krabice, obaly a podobné produkty by mohli zákazníci nahradit potištěným plastem. Reklamní tiskoviny by mohly být nahrazeny rozhlasem, TV, nebo internetem. Časopisy, knihy a podobné tiskoviny je možné nahradit také internetem. Ve většině případů, kdy jsou produkty nahrazovány substituty, získávají zcela jinou podobu, což někteří zákazníci nejsou schopni akceptovat a také pro konečné zákaznky je to změna, která by pro ně nemusela být lákavá. Ceny substitutů se odvíjí od požadavků zákazníků, a proto jsou individuální. Zde zákazník individuálně hodnotí, zda jsou pro něj substituty výhodnější či nikoliv. [30]

Pokud zákazník zjistí, že je pro něj finančně výhodnější využít substituty, není pro něj přechod od jeho dodavatele k dodavateli substitutu velký problém. [31]

#### 7.5 Faktory ovlivňující celkovou rivalitu v odvětví

Tab. 8 Faktory ovlivňující celkovou rivalitu v odvětví

Faktory ovlivňující celkovou rivalitu v odvětví	Síla faktoru
Nestálost zákazníků	3
Nepředvídatelnost zakázek	5
Hrozba poklesu zakázek z důvodu využití substitutů ze strany zákazníků	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkovou rivalitu v odvětví ovlivňuje mnoho faktorů. Jedním z velkých důvodů, proč tiskařské firmy bojují o své zákaznky a snaží se najít nové je, že tento obor nezajistí firmě dlouhodobou jistotu existence. Jelikož není pro zákaznky velký problém změnit své

dodavatele, musí se tiskárny snažit o co nejlepší výkony a uspokojit své zákazníky v co nejvyšší míře. [30]

Firmy nové zakázky od zákazníků dostávají zpravidla týden před jejich plněním. Během tohoto týdne si musí firmy ujasnit požadavky zákazníka, vyřídit administrativní záležitosti, naplánovat a uskutečnit samotnou výrobu v souladu s ostatními zakázkami, které musí být také dodány včas. Tiskárny proto plánují maximálně s týdenním předstihem a snaží se o co největší konkurenceschopnost na trhu. Nepředvídatelnost zakázek je také důvod, proč tiskárny bojují o své zákazníky každým dnem. [31]

Díky rozvoji technologie je nyní největší hrozba v podobě substitutů pro tiskařský průmysl internet, který poskytuje zákazníkům lepší možnosti. Tyto výhody se týkají například počtu shlédnuté reklamy nebo v rychlejší dostupnosti časopisů. Mnoho firem se rozhodlo pro tento rok investovat více finančních prostředků do internetu, než v minulých letech. To pro tiskařské firmy bude do budoucna znamenat pokles zakázek a zvýšení rivality mezi tiskařskými firmami. [30]

## 8 PEST ANALÝZA

Do PEST analýzy zkoumající faktory makroprostředí byly po konzultaci ve firmě zařazeny faktory, které mají na firmu největší vliv a ovlivňují její řízení, velikost poptávky zákazníků a působí na podnikový zisk. Úkolem této analýzy je odhadnout účinek změn v makroprostředí působící na firmu H.R.G., a na příležitosti a hrozby, se kterými by se mohl podnik setkat. V následující tabulce jsou zobrazeny faktory, kterými se budu v PEST analýze zabývat. Faktory byly v podniku prokonzultovány a následně zhodnoceny. Hodnocení jednotlivých faktorů je založeno na bodování 1-5, když 1 značí nejmenší hodnotu fakturu a 5 největší hodnotu fakturu.

Tab. 9 *Vnější faktory ovlivňující podnik*

POLITICKO-LEGISLATIVNÍ FAKTORY	SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ FAKTORY
OCHRANA HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE	VZTAHY V PODNIKU
OCHRANA SPOTŘEBITELE	ŽIVOTNÍ ÚROVEŇ POPULACE
DAŇOVÁ POLITIKA	VZDĚLÁNÍ
PRACOVNÍ PRÁVO	PŘÍSTUP K PRÁCI A VOLNÉMU ČASU
OCHRANA ŽP	KULTURA SPOLEČNOSTI
EKONOMICKÉ FAKTORY	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY
DAŇOVÁ ZÁTĚŽ	NOVÉ TRENDY VE VÝVOJI A VÝROBĚ
INFLACE	CELKOVÝ STAV TECHNOLOGIE
DOTACE, ÚVĚRY	DOPRAVA A SKLADY
MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI	ROZVOJ INTERNETU
CENY ENERGIÍ A MATERIÁLU	ROZVOJ INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ
HOSPODÁŘSKÝ RŮST	

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.1 Politicko-legislativní faktory

Podnik je ovlivňován legislativou, zákony a vyhláškami, které musí dodržovat a kterými se musí řídit. Podnik je ovlivňován těmito faktory (ochrana hospodářské soutěže, ochrana spotřebitele, daňová politika, pracovní právo a ochrana životního prostředí), když vystupuje na trhu jako prodávající, podnikatelský subjekt, nebo jako zaměstnavatel.

Tab. 10 *Politicko-legislativní faktory*

Politicko-legislativní faktory	Hodnota faktoru
Ochrana hospodářské soutěže	5
Ochrana spotřebitele	3
Daňová politika	5
Ochrana ŽP	5
Pracovní právo	5

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Ochrana hospodářské soutěže**

Firma H.R.G., vystupující na trhu vystupuje jako podnikatelská jednotka, musí dodržovat Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže. Tento zákon upravuje ochranu hospodářské soutěže na trhu výrobků a služeb proti jejímu vyloučení, omezení, jinému narušení nebo ohrožení dohodami soutěžitelů, zneužitím dominantního postavení soutěžitelů, nebo spojení soutěžitelů. Mezi tyto dohody lze zařadit takové dohody, které se týkají přímého nebo nepřímého určení cen, rozdělení trhu nebo nákupních zdrojů, omezení nebo kontroly výroby, odbytu, výzkumu a vývoje nebo investic. Dále to jsou dohody o tom, že uzavření smlouvy bude vázáno na přijetí dalšího plnění, které větně ani podle obchodních zvyklostí a zásad poctivého obchodního styku s předmětem smlouvy nesouvisí. Dále o tom, že účastníci dohody nebudou obchodovat, nebo jinak hospodářsky spolupracovat se soutěžiteli, kteří nejsou účastníky dohody, nebo jim nebudou jinak působit újmu - jedná se o dohodu tzv. skupinový bojkot. Dominantní postavení je zneužito, pokud soutěžiteli nebo společně více soutěžitelům je dána taková moc, že jejich tržní síla umožňuje chovat se ve značné míře nezávisle na jiných soutěžitelích, nebo spotřebitelích a tím jim způsobují újmu. Spojováním soutěžitelů rozumíme fúzi dvou nebo více soutěžitelů na trhu, kteří dříve působili samostatně. Typy dohod soutěžitelů, zneužívání dominantního postavení a spojování soutěžitelů jsou s veškerými podmínkami i výjimkami kompletně popsány v Zákoně o hospodářské soutěži. [17]

### **Ochrana spotřebitele**

Při podnikání se musí firma také řídit dle zákona č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, který zpracovává příslušné předpisy Evropských společenství a stanovuje některé podmínky podnikání významné pro ochranu spotřebitele, úkoly veřejné správy v oblasti ochrany spotřebitele a oprávnění spotřebitelů, sdružení spotřebitelů nebo jiných právnických osob založených na ochraně spotřebitele. Tento zákon stanovuje předpisy

týkající se podmínek nabízení a prodeje výrobků či nabízení a poskytování služeb v případě, kdy k plnění dochází na území České republiky. Pokud firma vystupuje jako prodávající, má povinnost prodávat výrobky ve správné hmotnosti, míře nebo množství a umožnit spotřebiteli kontrolu těchto údajů. Dále je povinen prodávat výrobky a poskytovat služby v předepsané nebo schválené jakosti, pokud je závazně stanovena, nebo pokud to vyplývá ze zvláštních předpisů. Podnik má také povinnost prodávat výrobky a poskytovat služby za ceny sjednané v souladu s cenovými předpisy a ceny při prodeji výrobků nebo poskytování služeb správně určovat. Zákon o ochraně spotřebitele také zakazuje nekalé obchodní praktiky. Těmito praktikami se rozumí jednání podnikatele vůči spotřebiteli v rozporu s požadavky odborné péče a může ovlivnit rozhodnutí spotřebitele tak, že může učinit obchodní rozhodnutí, které by jinak neučinil. Klamavé obchodní podmínky jsou v zákoně o ochraně spotřebitele také zakázány. Jedná se o užití nepravdivých údajů, je-li důležitý údaj sám o sobě pravdivý, ale může uvést spotřebitele v omyl vzhledem k okolnostem a souvislostem, za nichž byl užit. Dále také opomene-li podnikatel důležitý údaj, nebo jej podá nesrozumitelným, nebo nejednoznačným způsobem. Případy klamavé reklamy jsou kompletně uvedeny v zákoně o ochraně spotřebitele. Dále jsou v tomto zákoně uvedené agresivní obchodní praktiky, zákaz diskriminace spotřebitele, zákaz výroby, dovozu, vývozu, nabízení, prodeje a darování výrobků nebezpečných svou zaměnitelností s potravinami a zákaz nabízení, prodeje a vývozu výrobků určených pro humanitární účely. [17]

### **Daňová politika**

Podnik je povinen platit daně. Jednou z daní je daň z příjmu, jejíž podmínky se řídí zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu. Předmětem daně z příjmu právnických osob jsou příjmy z veškeré činnosti a z nakládání s veškerým jeho majetkem. Základ daně tedy tvoří příjmy a nakládání s majetkem podniku. Od tohoto základu se dají daně snížit o hodnotu darů poskytnutých obcím, krajům, organizačním složkám státu, právnickým osobám, jakož i právnickým osobám, které jsou pořadatelé veřejných sbírek podle zvláštního zákona. Dále lze odečíst hodnoty darů věnovaných na financování vědy a vzdělání, výzkumných a vývojových účelů, kultury, školství, na policii, na požární ochranu, na podporu a ochranu mládeže, na ochranu zvířat a jejich zdraví aj. Veškeré tyto případy, kdy je možné si odečíst finanční částky z daně, jsou uvedeny v zákoně o daních z příjmu. Základ daně se zaokrouhluje na celé tisíce Kč dolů. Podnik dále ovlivňuje zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních. Tento zákon zpracovává předpisy Evropských

společenství a upravuje podmínky zdaňování minerálních olejů, lihu, piva, vína a meziprojektu a tabákových výrobků spotřebními daněmi. Tato daň se vztahuje na území České republiky a území Evropského společenství. Firma jako plátce daně je povinná předložit daňové přiznání samostatně za každou daň celnímu úřadu do 25. dne po skončení zdaňovacího období, ve kterém tato povinnost vznikla. Dále je podnik ovlivněn zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Tento zákon zpracovává příslušné předpisy Evropské unie. Daň se uplatňuje na zboží, nemovitosti a služby za podmínek stanovených tímto zákonem. [17]

### **Ochrana životního prostředí**

Zákon o životním prostředí vymezuje základní pojmy a stanovuje základní zásady ochrany životního prostředí a povinnosti právních a fyzických osob při ochraně a zlepšování stavu životního prostředí a při využívání přírodních zdrojů, vychází přitom z principu trvale udržitelného rozvoje. Podnik je dále vázán zákonem č. 185/2001 Sb., o odpadech a změně některých dalších zákonů, který zpracovává příslušné předpisy Evropské unie a upravuje pravidla pro předcházení vzniku odpadů a pro nakládání s nimi při dodržování ochrany životního prostředí a ochrany lidského zdraví a trvale udržitelného rozvoje a při omezování nepříznivých dopadů využívání přírodních zdrojů a zlepšování účinnosti tohoto využívání, práva a povinnosti osob v odpadovém hospodářství a působnost orgánů veřejné správy v odpadovém hospodářství. [17]

### **Pracovní právo**

Firma H.R.G. nevystupuje na trhu pouze jako podnikatelská jednotka, ale také jako zaměstnavatel. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce upravuje pracovně právní vztahy, upravuje právní vztahy kolektivní povahy, zpracovává příslušné předpisy Evropské unie, upravuje některé právní vztahy před vznikem pracovněprávních vztahů a upravuje práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců při dodržování režimu dočasně práce neschopného pojištěnce pole zákona o nemocenském pojištění a některé sankce za jeho porušení. V pracovněprávních vztazích jsou upraveny zejména základní zásady o postavení zaměstnance, bezpečné a uspokojivé pracovní podmínky pro výkon práce, spravedlivé odměňování zaměstnance, řádný výkon práce zaměstnancem v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele a rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz diskriminace. [17]

## 8.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory ovlivňující podnik patří především daňová zátěž, míra inflace, dotace, které může podnik využít, míra nezaměstnanosti či ceny energií a materiálů.

Tab. 11 *Ekonomické faktory*

Ekonomické faktory	Hodnota faktoru
Daňová zátěž	5
Inflace	2
Míra nezaměstnanosti	4
HDP	4
Dotace	5
Ceny energií a materiálů	5

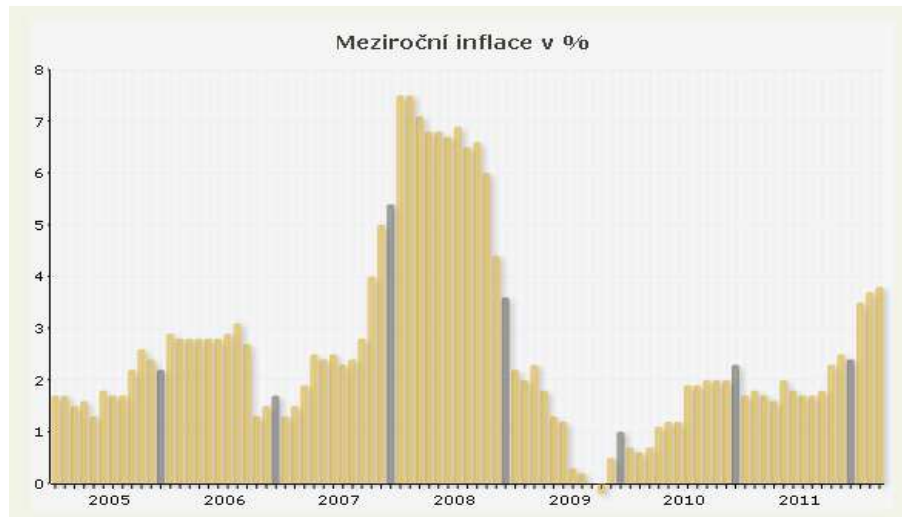
Zdroj: Vlastní zpracování

### Daňová zátěž

Podnik nejvíce zatěžují daně z příjmu PO a spotřební daň. Díky těmto daním podnik odvádí značnou část zisku zpět do státní pokladny. Sazba daně z příjmu PO byla v roce 2009 ve výši 20%. Od roku 2010 se sazba daně drží na 19%. Sazba DPH v roce 2009 tvořila 19%, nyní je tato sazba 20%. Na rok 2013 je plánována jednotná sazba pro obě tyto daně ve výši 17,5%. [23]

### Inflace

Inflace je vnímána jako všeobecný růst cenové hladiny v ekonomice. Nejčastěji se inflace měří indexem spotřebitelských cen. V indexu spotřebitelských cen se porovnávají ceny vybraných výrobků a služeb a přisoudí se jim podíl podle toho, jak se podílí na celkové spotřebě domácnosti. Porovnáním hodnoty tohoto indexu v různých obdobích se získá míra inflace. Inflace má za následek pokles kupní síly peněz, protože za stejnou částku lze koupit méně zboží a služeb. Průměrná meziroční inflace v roce 2011 byla 1,9%. [24]



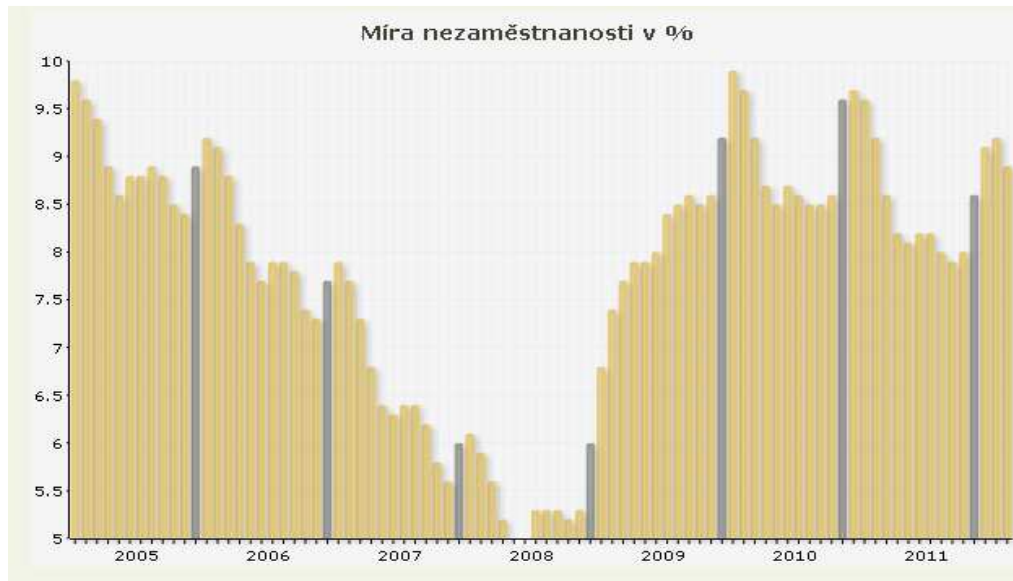
Obr. 13 *Míra inflace a vývoj v ČR* [24]

Od začátku roku se spotřebitelské ceny posouvají stále výše. V lednu 2012 byla míra inflace 3,5%. Únor zaznamenal hodnotu míry inflace 3,7% a v březnu už byla míra inflace 3,8%. Vzhledem k takovému vývoji se dá předpokládat, že míra inflace bude i nadále stoupat. [24]

### **Míra nezaměstnanosti**

Za nezaměstnané se považují osoby, které nepracují, ale aktivně se o práci ucházejí. Nezaměstnanost přináší negativní sociální důsledky. Důsledkem dlouhodobé nezaměstnanosti je ztráta kvalifikace a tím možnosti opětovně najít zaměstnání. Mezi negativní faktory nezaměstnanosti patří například snížení životní úrovně v důsledku podstatně omezených peněžních prostředků, nezaměstnaný ztrácí životní perspektivu, která je zpravidla spojována s profesní dráhou nebo nezaměstnaný ztrácí pevný denní a časový plán, který je silně poznamenán denní rutinní prací. [24]



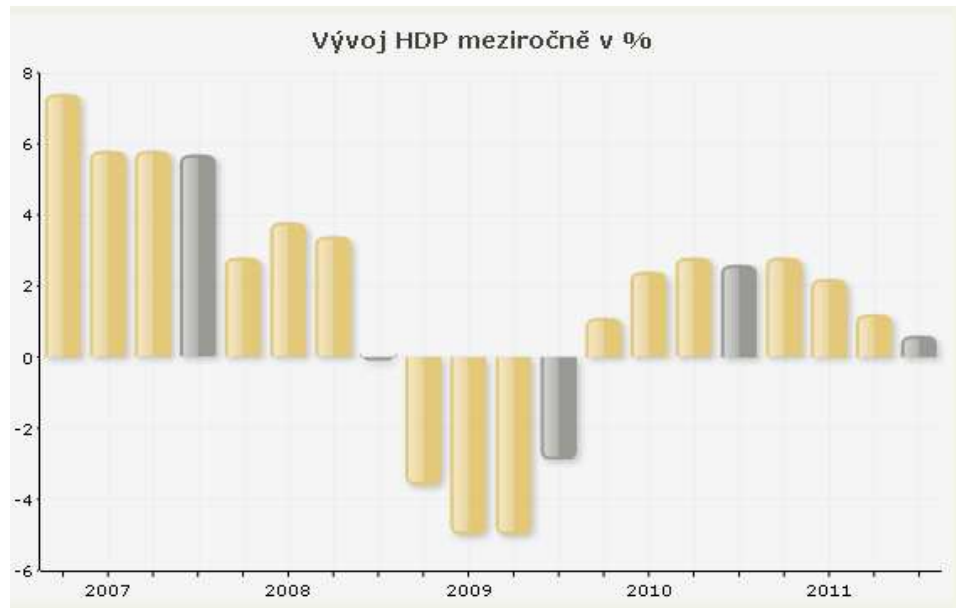


Obr. 14 Vývoj nezaměstnanosti v jednotlivých letech [24]

Nejmenší nezaměstnanost byla zaznamenána v roce 2008 v květnu a červnu, kdy míra nezaměstnanosti dosahovala 5%. Od začátku roku 2012 se míra nezaměstnanosti snížila. V lednu byla míra nezaměstnanosti 9,1%, v únoru 9,2% avšak na konci března tohoto roku se míra nezaměstnanosti snížila na 8,9%. Pokud je v kraji, ve kterém firma podniká, vysoká nezaměstnanost, pro podnik to znamená, že na volné místo v jeho podniku je více zájemců, ze kterých si mohou vybírat. Podnik si tak může lépe vybrat zaměstnance, který by mu vyhovoval jak po stránce vzdělání, tak co se týče například doby a kvality praxe. [24]

## HDP

HDP je celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořená za dané období na určitém území. Tento ukazatel se využívá v makroekonomii pro určování výkonnosti ekonomiky států. V následujícím grafu je znázorněn vývoj HDP od roku 2007. Nejhorší vývoj HDP byl v roce 2009. Ve 4. čtvrtletí v roce 2011 vzrostl HDP podle odhadu meziročně o 0,6%, k takovému vývoji přispěl vývoj daní z produktu. [24]



Obr. 15 Vývoj HDP v ČR [24]

### Dotace

Podnik může své podnikatelské aktivity financovat pomocí dotací. Podnik H. R. G. se nachází v Pardubickém kraji a proto spadá do ROP NUTS II Severovýchod. Podnik může žádat o dotace týkající se vybraných integrovaných operačních programů. Tyto operační programy zahrnují OP Podnikání a inovace, OP Životní prostředí, OP Doprava, OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost, OP Lidské zdroje a zaměstnanost a OP Výzkum a vývoj pro inovace. Konkrétní podporované projekty v ROP NUTS II Severovýchod jsou Rozvoj regionální silniční dopravní infrastruktury, Podpora projektů zlepšujících dopravní obslužnost území, Rozvoj veřejných mezinárodních letišť, Rozvoj regionálních center, Rozvoj měst, Rozvoj venkova, Rozvoj základní infrastruktury a doprovodných aktivit v oblasti CR, Marketingové a koordinační aktivity v oblasti CR, Podpora rozvoje infrastruktury pro podnikání, Podpora rozvoje spolupráce se středními školami a učiteli, dalšími regionálními institucemi a úřady. Firma již v minulosti získala dotace v oblasti vzdělávání pro konkurenceschopnost a v oblasti podnikání a inovace. [21]

### Ceny energií a materiálu

#### Vývoj cen energií

Na rok 2012 je prognózováno, že ceny elektřiny se v tomto roce zvednou cca o 1-2%. K tomuto vývoji dopomohla katastrofa v Japonsku, která zahýbala s cenami elektřiny na

trhu a rozhodnutí Německa uzavřít na 3 měsíce starší jaderné elektrárny. V následující tabulce je znázorněn vývoj cen od května 2011 do dubna 2012. [24]



Obr. 16 Vývoj ceny elektřiny [24]

Ceny ropy kvůli nízké rezervní kapacitě a nízkým zásobám v některých regionech v krátkodobém horizontu zůstanou vysoké, pokud se však nedostaví žádná další geopolitická rizika, tak cena ropy Brent dosáhla vrcholu. Tvrdí to komoditní stratég Saxo Bank Ole Hansen. Cena ropy Brent se během prvního čtvrtletí zvýšila o 18 procent a dosáhla nejvyšších úrovní od roku 2008. [24] S rostoucí cenou ropy se postupně zdražují i ostatní komodity. Zvýšené ceny ropy se odrážejí i u cen materiálů pro polygrafické firmy.



Obr. 17 Vývoj ceny ropy [24]

## Vývoj cen papíru

Tab. 12 Zahraniční ceny papíru v tis. Kč/t

Měsíc	červenec 2011	červen 2011	červenec 2010
Novinový papír			
plošná hmotnost 45 g/m <sup>2</sup>	12,3 - 12,7	12,3 - 12,7	10,5 - 11,1
Grafické papíry přírodní			
bezdřevý ofset 80 g/m <sup>2</sup> , formáty	20,0 - 21,2	20,0 - 21,2	17,8 - 19,1
rozmnožovací A4, 80 g/m <sup>2</sup>	20,0 - 21,5	20,0 - 21,4	18,5 - 19,5
SC ofset dřevitý 60 g/m <sup>2</sup>	13,9 - 14,4	13,9 - 14,4	13,4 - 13,9
Grafické papíry natírané			
bezdřevý 90 g/m <sup>2</sup> , formáty	19,0 - 20,5	19,5 - 20,7	19,5 - 20,5
LWC hlubotiskové 60 g/m <sup>2</sup>	16,3 - 16,8	16,3 - 16,8	15,4 - 16,1
LWC ofset 60 g/m <sup>2</sup>	16,1 - 16,8	16,1 - 16,8	14,6 - 16,0
Obalové papíry a lepenky			
krycí karton sulfát. 175 g/m <sup>2</sup>	15,6 - 16,3	15,6 - 16,3	14,8 - 15,5
fluting z polobuničiny 127 g/m <sup>2</sup>	14,8 - 18,0	14,8 - 18,0	13,6 - 15,8
testlajner	12,7 - 12,9	12,9 - 13,3	10,4 - 10,8
fluting ze sekundárních vláken	11,9 - 12,2	12,3 - 12,5	9,6 - 10,1
šedák	11,2 - 11,4	11,4 - 11,6	8,9 - 9,4

Zdroj: [26]

„Uvedené ceny vybraných výrobků jsou přepočtené na Kč podle v dané době platného kurzu ČNB 1 EUR=24,34 Kč a představují rozpětí cen dosahovaných v daném období na německém trhu, které podstatně ovlivňují i trh ČR. Ceny papíru jsou cenami s dodávkou na místo a vedle kvalitativních znaků odrážejí i vliv odebraného množství výrobku (min. 20 tun).“ [26]

## Vývoj cen tiskařských barev

Časopis Svět tisku v lednu 2009 článek, který se zabýval vývojem cen tiskařských barev. V tomto článku je uvedeno, že přibližně 15 let nedoznaly ceny tiskových barev žádných velkých změn. Dokonce zde autor článku uvádí, že v průběhu posledních deseti let ofsetové tiskové barvy naopak zlevnily a to přibližně o 80-90 Kč za kilogram. Toto zlevnění bylo způsobeno díky vývoji kurzu české koruny, který se promítl do cen tiskových barev, ale také díky poměrně nízké ceně ropy. Avšak to v dnešní době již neplatí. Rapidně vzrostla cena ropy, ale i ceny pigmentů, energií, logistiky a na takové vývoje cen museli zareagovat i hlavní výrobci tiskových barev zvýšením cen jejich produkce. [20]

### 8.3 Sociálně-kulturní faktory

Sociálně-kulturní faktory ovlivňují podnik především při vytváření podnikové kultury, ale i při realizaci podnikání. Mezi takové faktory se řadí například vztahy v podniku, životní úroveň populace, vzdělání zaměstnanců i celé společnosti a vývoj kultury společnosti.

Tab. 13 Sociálně-kulturní faktory

Sociálně-kulturní faktory	Hodnota faktoru
Vztahy v podniku	5
Životní úroveň populace	3
Vzdělání	4
Kultura společnosti	4

Zdroj: Vlastní zpracování

### Vztahy v podniku

Firma H. R. G. jejich zaměstnance hodnotí jako kvalitní a loajální s vysokou flexibilitou. Firma vede ke svým zaměstnancům rodinný přístup a poskytuje jim různé benefity v podobě stravenek, firemního oblečení, vánočních dárků, zvýhodněných rekreací a možnosti zapůjčení nákladního transitu. [30]

Co se týče vztahů podniku se zákazníky, firma se řídí heslem – náš zákazník, náš pán. Dobré vztahy se zákazníky se podnik snaží udržet i pomocí služeb, které zákazníkům nabízí. Mezi tyto služby patří například rychlé kalkulace, flexibilita, smluvní ceny, full service, tvůrčí spolupráce, důraz na kvalitu nebo osobní přístup. Stálým zákazníkům firma poskytuje zpětné bonusy ve formě % z jejich obratu, poskytuje sezónní slevové akce, pravidelně 2x do roka pořádají pro klienty kulturní akce, nabízejí delší splatnosti, skladovací prostory a fungují i jako odborní poradci v oblasti polygrafie. [30]

### Životní úroveň populace

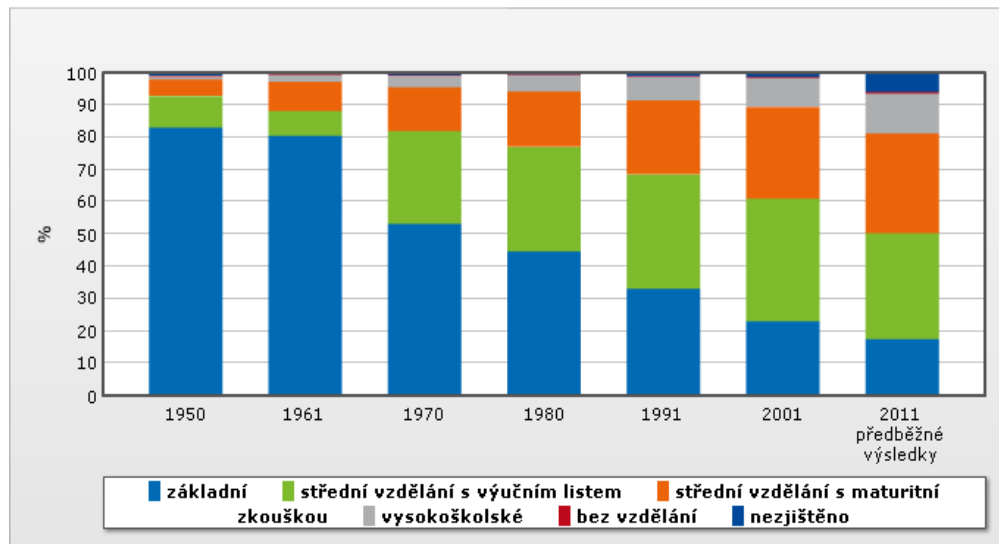
Od roku 1993 se průměrný měsíční příjem domácností zaměstnanců zvýšil více než trojnásobně. Částka 3571 Kč na jednoho člena rodiny vzrostla na 12800 Kč v roce 2009. Průměrný příjem domácností důchodců se zvýšil z roku 1993 z částky 2924 Kč na 10404 Kč v roce 2009. Při zohlednění vývoje spotřebitelských cen vzrostla od roku 1993 kupní síla příjmu na 1551,3 mld. Kč a úvěry z cca 93 mld. Kč na cca 975 mld. Kč. [27]

Vzhledem k tomu, že zákazníci H.R.G. tvoří většinou PO, životní úroveň populace ovlivňuje především zaměstnance podniku.

### Vzdělání

V následujícím grafu je zobrazen vývoj vzdělanosti obyvatelstva od roku 1950 do roku 2011. Tyto údaje byly nashromážděny při Sčítání lidu, domů a bytů v roce 2011. Z grafu je patrné, že počet občanů se základním vzděláním (23%) klesá. Naopak se zvyšuje počet

obyvatele středním vzděláním s výučním listem (32,8), se středoškolským vzděláním s maturitou (30,9) a lidí s VŠ vzděláním (12,4). Bez vzdělání je nyní 0,5% obyvatel a 6% obyvatel se nepodařilo zjistit. [18]



Obr. 18 Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání [18]

Rostoucí vzdělanost společnosti je spojena s rostoucí potřebou nových informací. Důsledek větší vzdělanosti společnosti je takový, že lidé čtou více noviny, knihy a hledají jiné možnosti, jak získat potřebné informace. Pro tiskařské podniky to znamená zvýšený počet zakázek.

H.R.G. považuje za nejdůležitější kapitál právě lidské zdroje a proto zajišťuje jejich kvalitu a tím zlepšuje celkovou konkurenceschopnost firmy. Firma přišla s projektem Obecné vzdělávání H.R.G., který je podpořen z Evropských sociálních fondů a státního rozpočtu ČR. Hlavním cílem projektu je přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti H.R.G. na trhu práce prostřednictvím zvyšování odborných kompetencí zaměstnanců. [30]

### Kultura společnosti

Vliv na podnikání H.R.G. má i kultura a vývoj společnosti a jednotlivých skupin obyvatel. Kultura společnosti působí na H.R.G. přes konečné zákazníky jejich odběratelů. Odběratelé firmy H.R.G. zadávají své zakázky podle potřeb, požadavků a vnímání okolí jejich konečných zákazníků. Sílu tohoto faktoru by měla firma vnímat a sledovat. Kulturní vývoj například zajistil, že mladší generace si méně kupuje časopisy a knihy a dává přednost internetu a knihám v elektronické podobě.

## 8.4 Technologické faktory

Mezi technologické faktory, které ovlivňují firmu, patří především technologické a technické prostředky a zařízení, jejichž rychlý vývoj a inovace mohou firmě zajistit vysokou konkurenceschopnost. V opačném případě firma čelí velké síle konkurentů.

Tab. 14 *Technologické faktory*

Technologické faktory	Hodnota faktoru
Nové trendy ve vývoji a výrobě	5
Celkový stav technologie	4
Rozvoj internetu	5
Rozvoj informačních systémů	3

Zdroj: Vlastní zpracování

### Nové trendy ve vývoji a výrobě

Vývoj v oblasti polygrafie je velice rychlý. Svět tisku zveřejnil článek, ve kterém je uvedeno, že se v poslední době hodně mluví o inkjetovém tisku jako o technologii, která patří budoucnosti. Jde o technologii, jejíž podíl na trhu stále roste. V minulosti byl zvláště v oblasti reklamního tisku dominantní tiskovou technologií sítotisk. Dnes jeho místo a pozici jasného lídra na trhu velkoformátového tisku převzal digitální tisk a jeho inkjetové alternativy. Digitální tisk nabízí celou řadu předností, jako je schopnost pracovat s náklady již od jednoho kusu ve velmi krátkých dodacích lhůtách. [29]

### Celkový stav technologie

Vybavení tiskárny je naprosto shodné s evropským trendem. Veškeré vybavení není starší než 5 let. Firma H.R.G. modernizuje její vybavení každý rok v řádech desítek milionů korun. Zákazníci tiskáren mají své požadavky, mezi které patří přiměřená cena a rychlé dodání zakázek. Aby mohla firma takové požadavky splňovat, je zapotřebí modernizovat výrobní technologii, protože výroba na starých stojích nedokáže zajistit dostatečně rychlou produkci. [30]

### Rozvoj internetu

Rozvoj internetu umožňuje firmám rychleji jednat jak s dodavatelem, tak i se zákazníkem. Pomocí internetu se urychlují objednávky i její vyřizování, což je pro firmu výhodou. Tiskařské firmy a tedy i H.R.G. mnohdy i týden dopředu nevědí, jaké budou mít zakázky a kolik jich bude. Zde je potřeba jednat rychle, aby mohla být objednávka doručena včas

a co nejrychleji. Internet má však i negativní stránky. S rozvojem a internetu společnost začala více využívat možností a výhod spojených s internetem. Na to reagují i odběratelé H.R.G. Mnoho firem plánuje větší investice do internetu a to jak v oblasti reklamy, tak i v oblasti produkce i-časopisů a knih v elektronické podobě. [30]

### **Rozvoj informačních systémů**

Nejznámějším informačním systémem, určeným přímo pro podporu řízení polygrafických firem, je IS CICERO. Tento IS využívá i firma H.R.G., a přesto že IS CICERO působí na trhu již od roku 1995, není s tímto produktem firma zcela spokojena. I přesto firma zůstává u toho informačního systému. Jedním z důvodů je, že je tento program v českém jazyce, takže firma nemusí platit velké částky za zakoupení IS v cizím jazyce a zvláště ještě na jeho českou verzi. Dále je to i ten důvod, že pokud se vyskytne na IS chyba, její opravení netrvá dlouho, protože sídlo společnosti se nachází v Pardubicích, nedaleko Litomyšle. [30]



## 9 DOTAZNÍK

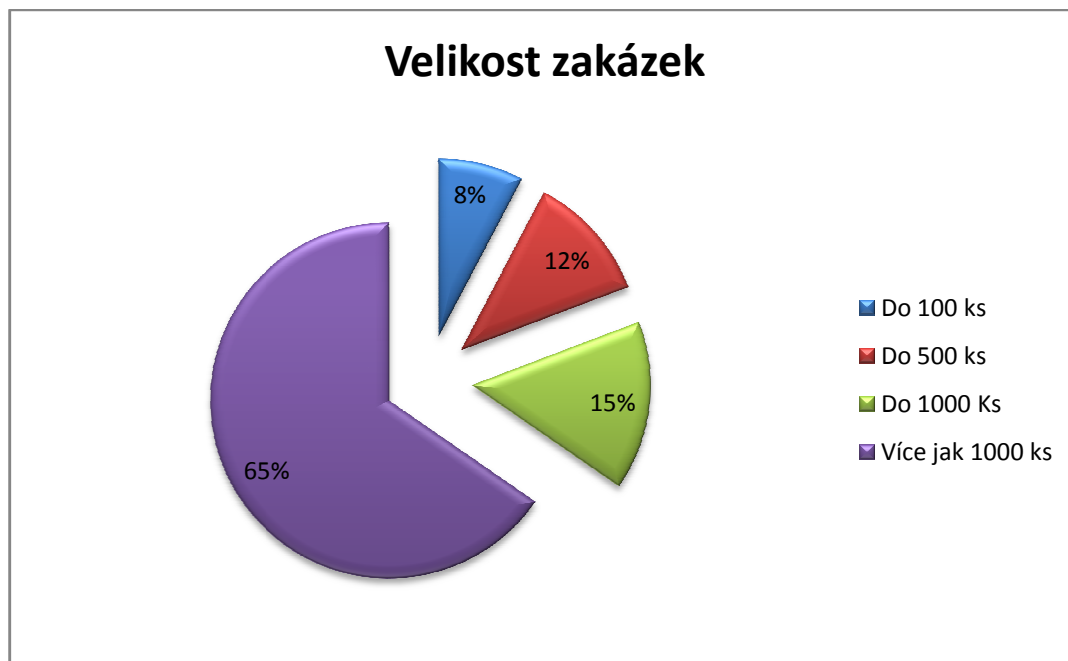
Cílem dotazníku je zjistit spokojenost zákazníků s poskytovateli polygrafických služeb, požadavky zákazníků a jejich plány do budoucna. Dotazník obsahuje osm otázek s uzavřenými odpověďmi, ze kterých si může odpovídající vybrat jednu nebo více odpovědí. Poslední, tedy devátá otázka je dodatečná a je volena otevřenou formou odpovědi. Zde má zákazník možnost napsat, jaké změny by do budoucna v případné spolupráci s H.R.G. uvítal a jaké nové služby by mohla firma H.R.G. svým zákazníkům nabídnout. Zvolené otázky vedou ke zjištění daného cíle. Z rozeslaných 200 dotazníků byla 17% návratnost, což je 34 dotazníků. Dotazníky byly rozesílány elektronickou poštou v příloze na adresy dotázaných firem. Otázky ze získaných vyplněných dotazníků jsou jednotlivě vyhodnocovány a pro lepší přehlednost znázorněny v grafech.

### **Jak často zadáváte zakázky tiskařské firmě?**

Dle odpovědí zjistíme, zda se jedná o firmy, které využívají tiskařské služby jen výjimečně či pravidelně a v jakých časových intervalech. Tím zjistíme, zda se jedná o zákazníky, kteří jsou pro firmu zásadní, a firma by je mohla zařadit mezi prvních třicet nejdůležitějších zákazníků či se jedná o zákazníky, kteří zadávají své zakázky například jednou do roka a neznamení tudíž pro firmu velký přínos. Na tuto otázku 94,1% firem odpovědělo, že se jedná o zákazníky, kteří zadávají tiskařským firmám zakázky častěji jak jedenkrát do měsíce a pouze 5,9% odpovědělo, že polygrafických služeb využívají 1x za měsíc.

### **V jakém množství zadáváte své zakázky?**

Otázka je orientována na množství zakázek. Zákaznické firmy zadávající zakázky v malém množství a jejich atraktivita je tím pádem pro tiskárnu malá, nebo zakázky převyšují množství více než 1000 ks a atraktivita zákazníka se tím zvyšuje. Firma si cení všech zákazníků a to i těch, kteří zadávají malé zakázky. Vzhledem k tomu, že většina dotázaných firem zadává své zakázky častěji jak jedenkrát do měsíce, bylo by rozumné a hospodárné, kdyby se firma snažila si udržet a upřednostnit především firmy, které zadávají své zakázky ve vyšším množství. Firma tak vynaloží stejné pracovní úsilí a náklady na vyřizování objednávek, plánování výroby a samotnou výrobu, ale může očekávat vyšší zisk.

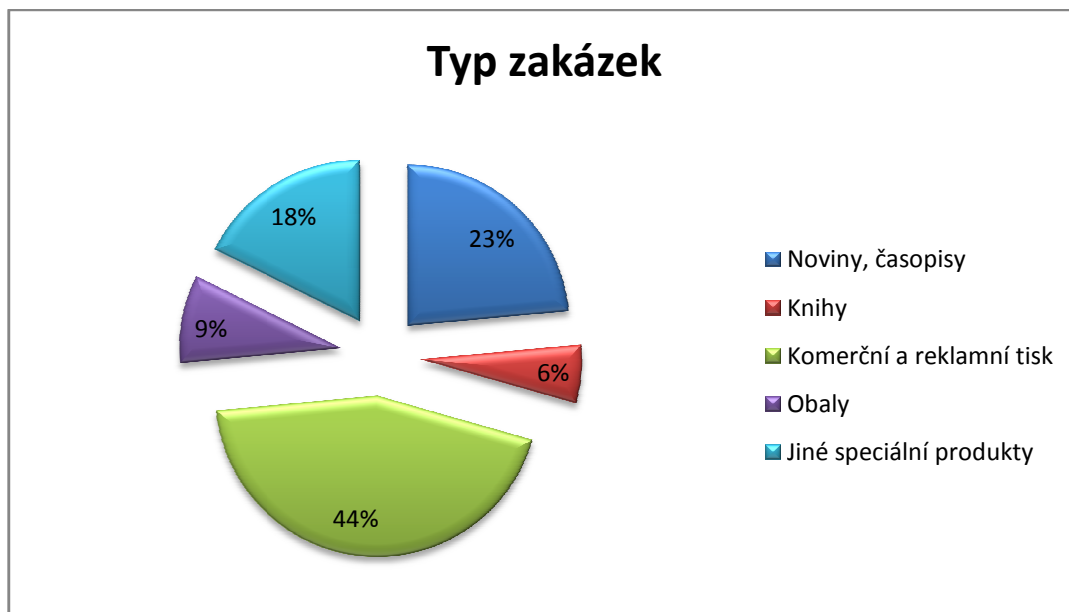


Obr. 19 Velikost zakázek [Vlastní zpracování]

Z grafu vyplývá, že 65% počet firem zadává zakázky ve větším množství, než je 1000 ks. Právě spolupráce s těmito zákaznickými firmami může tiskárně přinést užitek. Dále 15% firem využívá zakázek na 500-1000 ks. 12% firem zadává zakázky na 100-500 ks. Nejmenší procento, tedy 8%, tvoří firmy zadávající tiskárnám zakázky o velikosti do 100 ks.

#### **Jakého typu jsou Vaše zakázky?**

Firma H.R.G. se nevěnuje pouze výrobě tiskovin v podobě novin, knih a časopisů, ale také nabízí tisk různých komerčních a reklamních produktů, obalů, dopisních obálek s potiskem, puzzle, pexesa, samolepek, hmatníků, krabiček a jiných produktů. Tato otázka je zaměřená na zjištění typu produktu, který zákazníci po tiskárně požadují. Každý zákazník má individuální potřeby a ty se odvíjejí především od typu zakázek. Pokud zákazník požaduje tisk deníků, novin a časopisů, bude dbát především na včasnost doby dodání, aby mohl splnit své závazky. Pokud se zakázka týká reklamních tiskovin, zákazníka bude zajímat hlavně kvalita tiskovin, správný design a cena. Firma musí předvídat požadavky jednotlivých zákazníků a umět jim je nabídnout ve správné formě.

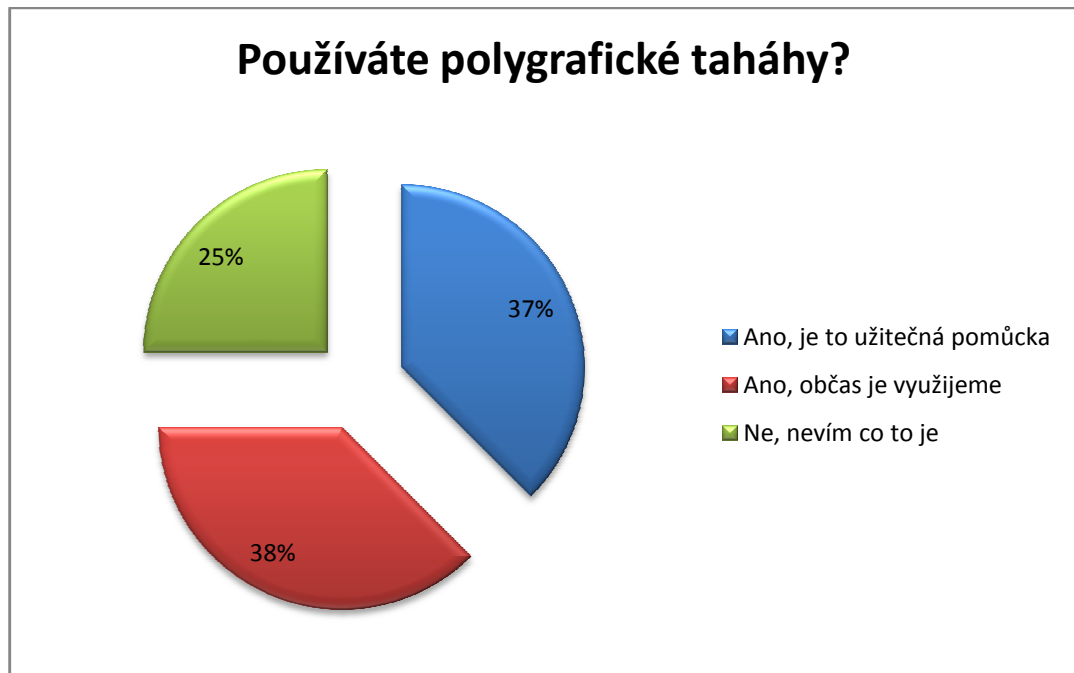


Obr. 20 *Typ zakázek* [Vlastní zpracování]

Z grafu vidíme, že se většina zákaznických firem zaměřuje na komerční a reklamní tisk, což zahrnuje výrobu woblerů, hmatníků, samolepek a jiných výrobků podporujících reklamu. Druhým nejžádanějším typem zakázek jsou noviny a časopisy, které firmě zajišťují pravidelné zakázky. Po zakázkách na reklamní tiskoviny, noviny a časopisy je také velice žádaný tisk speciálních produktů, do kterých můžeme zařadit pexesa, puzzle, pohlednice a tomu podobné produkty. Nejméně žádaný je tisk obalů (9%) a knih (6%).

### **Využíváte polygrafické taháky?**

Firma H.R.G. nyní přišla na trh s novinkou, která má zákazníkům pomoci při zadávání zakázek tiskárnám. Tato novinka se jmenuje polygrafické taháky a je určena pro všechny, kteří se dostávají do styku s polygrafií. Jelikož jsou polygrafické taháky novinka, zjistíme, zda o tomto pomocníkovi zákazníci vědí a pokud ano, jestli je to dle jejich názoru dobrý nápad. Firma tuto novinku již představila na veletrhu Reklama Polygraf 2011, kde si návštěvníci veletrhu mohli polygrafické taháky vyzkoušet v praxi. Firma H.R.G. s pomůckou sklídila obrovský úspěch a rozdala během výstavy 3500 kompletů. Firma polygrafické taháky dále představila na knižním veletrhu Svět knihy 2011 a na veletrhu Print Expo 2011, kde měla tato novinka také velký úspěch.

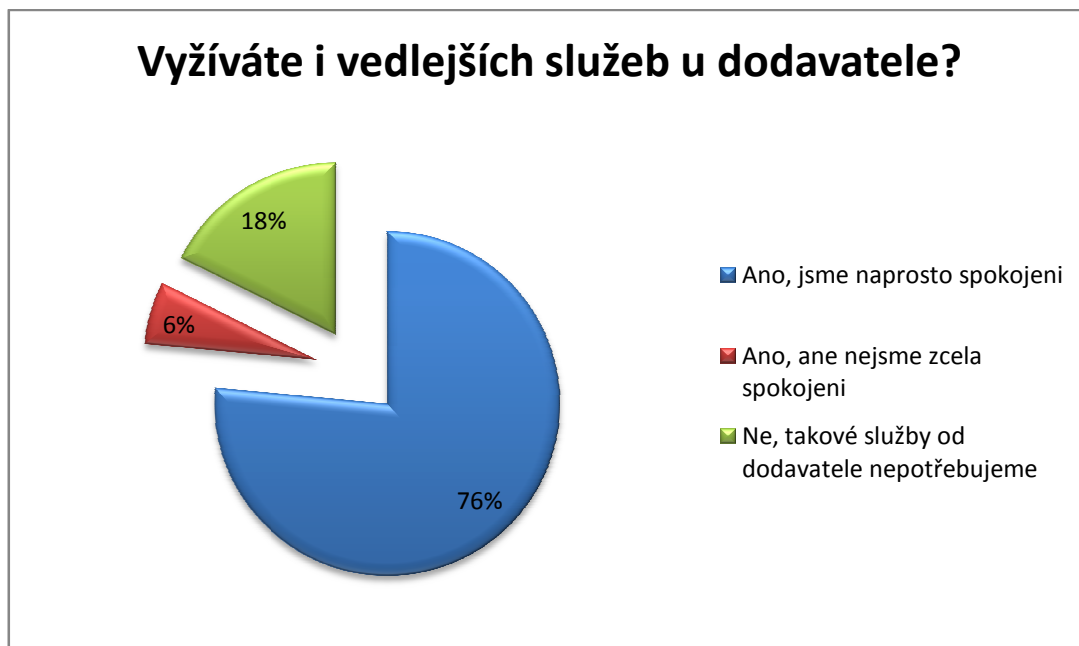


Obr. 21 Využívání polygrafických taháků [Vlastní zpracování]

Z grafu vyplývá, že občas polygrafické taháky dotázaní využijí a stejná část považuje tuto novinku za užitečnou pomůcku při zadávání zakázek. Pouze malé procento přiznalo, že polygrafické taháky neznají a nevědí co to je. Dobrá zpráva je, že ani jeden zákazník nepovažuje polygrafické taháky za neúčinné.

#### **Využíváte i vedlejších služeb u dodavatele?**

Firma H.R.G. poskytuje svým zákazníkům širokou škálu služeb. Nejedná se pouze o tisk různých produktů, ale také o reklamní činnost, grafické práce, kresličské práce, dovoz zakázek a jiné služby. Tato otázka poskytne odpovědi na otázku týkající se spokojenosti zákazníků na poskytované služby a využitelnosti poskytovaných služeb, které nespádají do hlavní činnosti firmy. Mnohdy firmy dělají chybu, že se zbytečně zaměřují na vedlejší služby poskytované zákazníkům, místo aby využily například outsourcing a tyto služby přenechaly firmám, které se na poskytování těchto služeb specializují. Tím by se firmy mohly soustředit výhradně na jejich hlavní činnosti a zvýšit kvalitu těchto služeb.



Obr. 22 *Vedlejší služby dodavatele* [Vlastní zpracování]

Z grafu jasně vyplývá, že 76% zákazníků je se službami svých dodavatelů polygrafických služeb spokojeno. 18% zákazníků takovéto služby od dodavatele nepotřebuje a 6% zákazníků není se službami spokojeno.

#### **Plánujete do budoucna více investovat do internetu než do tisku?**

S rozvojem technologie se objevily i hrozby v podobě internetu. Mladá generace více využívá internet, kde najdou například e-knihy, nebo e-časopisy a nejsou nuceni si je kupovat v tištěné podobě. Jelikož většina zákazníků firmy H.R.G. požaduje služby v podobě reklamních tiskovin, je dobré zjistit, zda tyto firmy neplánují do budoucna investovat především do internetu, který má jisté výhody, které nemůže tisková reklama nabídnout. Tyto výhody se týkají především lepšího zaměření na cílové skupiny, početnější shlédnutí reklamy nebo využití videa a mluveného projevu.

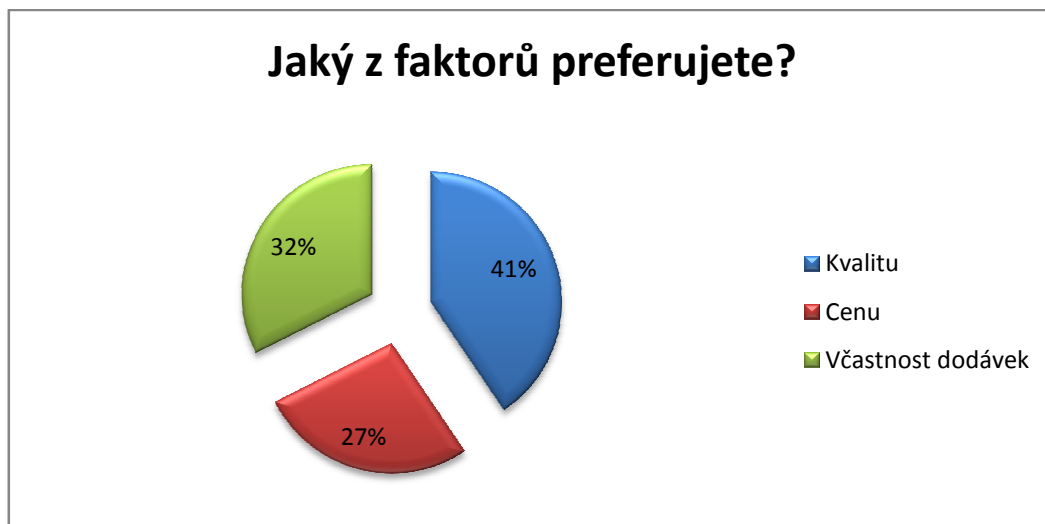


Obr. 23 *Investice v budoucnu do internetu* [Vlastní zpracování]

Největší procento zákazníků odpovědělo, že nevědí, zda budou investovat více do internetu, než jak tomu bylo nyní. To znamená, že jejich rozhodnutí ovlivní budoucí rozvoj internetu, popřípadě vývoj nových trendů ve využívání možností, které internet nabízí. O něco málo procent zákazníků odpovědělo, že spíše nebudou investovat více, než nyní. 13% zákazníků je již o těchto investicích do budoucna rozhodnuto a počítají s větší investicí peněžních prostředků do internetu. Firem, které odpověděly, že určitě nebudou investovat více financí do internetu je stejné procento. A zákazníci, kteří jsou rozhodnutí spíše investovat více do internetu je 7%. Reklam na internetu je čím dál více. I knih a časopisů, které máme možnost číst přes internet, stále přibývá, proto se dá očekávat, že počet firem investujících větší finanční částky do internetu ještě stoupne.

#### **Jaký z uvedených faktorů u dodavatelů nejvíce preferujete?**

Každý zákazník si vybírá své dodavatele podle jiných kritérií. Firma H.R.G. se řídí heslem, že rozdíl mezi tiskárnami tvoří kvalita, cena a včasnost dodávek. Díky odpovědím na tuto otázku lze určit, jaký faktor preferují zákazníci H.R.G. Poté bude podnik vědět, na co se více zaměřit, zda na kvalitu tisku a jejich výrobků, na cenovou konkurenci nebo především na včasnost dodávek, jelikož zákazníci, kteří zadávají zakázky typu novin a časopisů potřebují mít jistotu, že jejich zakázka bude dodána včas. Každý zákazník má individuální požadavky, kterým musí být firma schopna vyhovět a splnit je bez jakýchkoliv komplikací.



Obr. 24 *Preferované faktory* [Vlastní zpracování]

Všechny tři kritéria jsou poměrně vyrovnané. Nejvíce procent získala kvalita (41%), která je pro většinu zákazníků nejdůležitější. Druhým důležitým kritériem pro zákazníky je včasnost dodávek (32%). Jako poslední kritérium zákazníci zvolili cenu (27%). Zákazníci jsou ochotní si za kvalitu a včasnost dodávek připlatit.

#### **Jakou dodací dobu zakázek nejčastěji vyžadujete?**

Tiskárny mají tu nevýhodu, že nikdy dopředu neví, jaké zakázky budou mít. O své zakázky musí neustále bojovat a zakázky přizpůsobovat výrobě tak, aby měly jistotu, že je stihnout vyrobit a včas dodat.



Obr. 25 *Nejvyužívanější doby dodání* [Vlastní zpracování]

Přesto, že většina firem využívá služeb tisk reklamních tiskovin, požaduje dodání zakázky nejpozději do týdne. Dále malé procento firem vyžaduje zakázku do 24 hodin, jedná se o zákazníky, kteří zadávají zakázky typu novin a časopisů. Stejně procento pak požaduje dodání zakázek do 14 dnů. Firma nemůže plánovat výrobu víc, jak týden dopředu. Zde se může stát, že bude mít firma problém s naplánováním výroby tak, aby byla schopna splnit veškeré její domluvené zakázky.

### **Jakou změnu byste uvítali u Vašeho dodavatele?**

Poslední otázka se týkala změn, které by zákazníci uvítali ve spolupráci se svým dodavatelem tiskařských služeb. Jedna z odpovědí byla například delší splatnost faktur, nižší cena, nebo on-line přehled o stavu zakázek.



## 10 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PŘÍSTUPU K MARKETINGOVÉMU PROSTŘEDÍ

V této kapitole jsou určeny faktory marketingového prostředí, které mají na podnik významný vliv. Následně jsou zde uvedeny návrhy na zlepšení přístupu k jednotlivým faktorům. Tyto návrhy by měli vést k efektivnějšímu dosahování cílů podniku. Návrhy na zlepšení jsou zaměřeny na oblast problémů s vysokým počtem reklamací, konkurencí, rychlým technologickým vývojem a digitálním tiskem, špatně nastaveným systémem sepisování smluv se zákazníky, málo času na zpracování zakázek, přístup k zákazníkům a služby poskytované zákazníkům.

### Vysoký počet reklamací

Mezi silné stránky podniku patří dobré jméno, které si získal poskytováním kvalitních služeb zákazníkům. Zákazníci využívající polygrafické služby hodnotí dodavatele podle kritérií kvality služeb, včasnosti dodávek a ceny. Podnik má problémy s vysokým počtem reklamací, což poškozuje dobré jméno firmy. Proto by se měl zaměřit na možnosti, jak množství reklamací snížit. Mnoho reklamací je způsobeno nekvalitním materiálem, který prodávají dodavatelé H.R.G. Na některý typ materiálu využívá firma služeb mnoha dodavatelů, tím jsou kvalita materiálu i ceny rozdílné. Podnik by si měl vytvořit dlouhodobé vztahy s dodavateli, kteří poskytují kvalitní služby, materiál dodávají včas a ve správné kvalitě. Dlouhodobou spoluprací s těmito dodavateli bude moci podnik předvídat, jakou kvalitu materiálu dodavatelé poskytují, zda jsou spolehliví a mají přiměřené ceny. Někdy je dobré si za kvalitu připlatit a neriskovat poškození dlouhodobě budovaného renomé podniku. Dlouhodobá spolupráce také nabízí možnost sepsání dlouhodobých smluv, které by zajišťovaly stálé ceny i přes zvyšující se DPH a míru inflace.

### Konkurence

Další výhodou dobrého jména je větší konkurenceschopnost na trhu. Podnik má tak lepší možnost vyrovnat se s konkurenční rivalitou. Firma by měla dodržovat kvalitu poskytovaných služeb a sledovat vyvíjející se trend, aby byla schopna vyhovět požadavkům zákazníků. K větší konkurenceschopnosti také přispívá kvalita zaměstnanců. Podnik nyní čerpá z dotací EU na program Obecné vzdělávání H.R.G. Do budoucna by podnik neměl polevovat ve vzdělávání svých zaměstnanců, jelikož je to nejdražší kapitál, který firma má.

### **Rychlý technologický vývoj a digitální tisk**

Technologie využívaná v H.R.G. je nyní shodná s evropským trendem, tím má dobrý technologický náskok nad tuzemskými firmami, který by se měla snažit udržet. Vzhledem k tomu, že vývoj technologie v polygrafii je velice rychlý, podnik by měl neustále sledovat nové trendy a nové možnosti jak zlepšit technologii v podniku a tím zrychlit výrobní proces. Podnik provozuje ofsetový tisk, avšak do budoucna je prognózován vysoký rozvoj a využívání digitálního tisku. Podnik by se měl zamyslet nad investicí do poskytování služeb digitálního tisku a zhodnotit výhody a nevýhody tohoto investování, protože ofsetový tisk byl donedávna nejkvalitnějším tiskem, ale nyní kvalitu ofsetového tisku digitální tisk rychle dohání a začíná ofsetu konkurovat.

Pořízení technologie na digitální tisk by nebyla pro firmu levnou záležitostí. Doporučovala bych proto využít možnosti dotací, které poskytuje EU. Firma tím může získat novou technologii, která by byla bezesporu silnou konkurenční výhodou. Co se týče dotací, může firma také využít OP vzdělávání pro konkurenceschopnost, který zahrnuje dotace na vzdělávání zaměstnanců.

### **Špatně nastavený systém sepisování smluv se zákazníky**

Problémem v podniku je také špatně nastavený systém sepisování smluv se zákazníky. Zákazníci nepodepisují smlouvy s podnikem a pak může nastat situace, že objednávku zruší, nebo ji odmítají zaplatit. Firma by se měla snažit tento problém vyřešit a najít způsob, který by zákazníky přiměl tyto smlouvy podepisovat. Podnik by mohl najít řešení ve formě spolupráce s jinými podniky. Díky této spolupráci by také získal výhody, které by zahrnovaly například expanzi na zahraniční trh.

### **Málo času na zpracování zakázek**

Obor, ve kterém firma podniká, neposkytuje možnost plánovat výrobu více jak týden dopředu, jelikož zákazníci zadávají firmě své objednávky zpravidla týden před uskutečněním dodávky. Firma proto řeší problém týkající se malého množství času na zpracování požadavků od zákazníka a samotnou výrobu. IS, který firma používá také k rychlosti a snadnosti vyřizování objednávek nepřispívá. Manažeři by se proto měli zamyslet nad investováním do nového informačního systému, který by fungoval efektivně a práci v podniku by ulehčoval.

Problém nedostatku času by také mohl vyřešit outsourcing vedlejších činností, které firma provozuje. Jedná se o činnosti v dopravě a skladování. Přesto, že zákazníci tyto služby využívají, podnik by se měl zamyslet nad tím, zda je poskytování těchto služeb zákazníkům výhodné i pro ně a to jak z časového, tak i finančního hlediska. Využitím outsourcingu by se firma mohla zaměřit na hlavní činnosti podniku. Dále by firma ušetřila čas na řízení a administrativní záležitosti těchto činností, který by mohla využít efektivněji například právě při vyřizování objednávek, kde čas chybí.

H.R.G. vyrábí polygrafické taháky a měla by ve výrobě těchto taháků pokračovat a také s nimi seznámit veškeré své zákazníky. Polygrafické taháky mají přínos nejen pro zákazníky, kteří tím rychleji a snadněji zadají zakázky svým tiskařským firmám, ale i pro H.R.G. je to přínos v podobě správnosti a úplnosti přijatých zakázek, tudíž i zkrácení času vyřizování a upřesňování nesrovnalostí, spojených s nekvalitním zadáváním objednávek od zákazníků.

### **Přístup k zákazníkům**

Firma by se také měla zaměřit na zákazníky, které jsou pro podnik přínosem a spolupráce s nimi přináší H.R.G. pravidelné zakázky a tím i pravidelný obrat. Cílem firmy by mělo být z těchto firem vytvářet spokojené zákazníky. Podnik by měl také upřednostňovat zákazníky, kteří firmě zadávají zakázky ve velkém množství, před zákazníky, kteří zadávají malé zakázky a pro firmu neznamení takový přínos. Upřednostňováním velkých zakázek také firma lépe využije čas, který je velice cenný, na vyřizování objednávek, pokud zákazník požaduje například týdenní dobu dodání zakázky.

### **Služby poskytované zákazníkům**

V dotazníku se poslední otázka týkala na změny, nebo služby, které by potencionální zákazníci uvítali ve spolupráci s H.R.G. Mezi časté odpovědi patřila delší splatnost faktur, nižší cena nebo on-line přehled o stavu zakázek. Delší doba splatnosti faktur a nižší cena se odvíjí od různých faktorů, které firma musí akceptovat. Mezi cenové faktory můžeme zařadit například ceny materiálů a energií, které ovlivňují i celkové ceny poskytovaných služeb. Firma nemůže snížit cenu se stále rostoucími náklady na energie a materiál díky rostoucí spotřební dani. Splatnost faktur by měla být pevně dána, aby se firma vyhnula situacím, které by vedly například k platební neschopnosti. On-line přehled o stavu zakázek je dobrý nápad, který by mohl zákazníky potěšit. Firma by měla nad tímto nápadem alespoň zauvažovat.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zpracování odborné literatury o problematice marketingového prostředí, následné využití jednotlivých metod k analýze marketingového prostředí a návrh na zlepšení přístupu k marketingovému prostředí polygrafické firmy H.R.G. spol. s r. o.

V teoretické části byla zpracována odborná literatura, vyjasněny hlavní teoretické zásady a určeny faktory makroprostředí, které působí na podniky na trhu. Po nastudování odborné literatury bylo pomocí jednotlivých metod analyzováno marketingové prostředí firmy H.R.G. spol. s r. o.

V úvodu praktické části je charakterizována samotná společnost, základní údaje o společnosti, organizační struktura společnosti, vize podniku a její produkty a služby, které nabízí svým zákazníkům. V této části jsou uvedeny i ekonomické ukazatele, které charakterizují úspěšnost firmy. Z této části vyplynulo, že si firma H.R.G. spol. s r. o. vede poměrně dobře.

Dalším krokem při vypracovávání bakalářské práce bylo provedení SWOT analýzy, ve které byly určeny silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby. Jednotlivé faktory byly následně zhodnoceny a použity v závěru teoretické části.

Při zpracování Porterovi metody pěti konkurenčních sil byly zhodnoceny faktory ovlivňující vyjednávací sílu dodavatelů, vyjednávací sílu kupujících, faktory ovlivňující hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů a faktory ovlivňující celkovou rivalitu v odvětví. Ke zhodnoceným faktorům bylo přihlédnuto při návrhu na zlepšení přístupu k marketingovému prostředí.

PEST analýza se zabývala faktory, které působí na podnik z makroprostředí. Tyto faktory podnik nemůže nijak ovlivnit. Faktory uvedené v analýze byly také použity v závěrečné části bakalářské práce.

Poslední použitou metodou byl dotazník, který byl zaměřený na požadavky zákazníků, jejich spokojenost s dodavatelem polygrafických služeb a jejich plány do budoucna v oblasti využívání polygrafických služeb či investování do jiných typů médií.

V závěru praktické části byly zhodnoceny všechny analýzy, včetně dotazníku a následně navržena doporučení v přístupu k faktorům marketingového prostředí, která by měla zlepšit efektivní dosahování podnikových cílů.

Doufám, že zjištěné poznatky budou pro společnost H.R.G. spol. s r. o. přínosem.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN: 978-80-266-0006-0
- [4] HANZELOVÁ, Alena., KEŘOVSKÝ, Miloslav., ODEHNALOVÁ, Dana a Oldřich VYKYPĚL. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2690-0.
- [6] KAŇKOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm®, s.r.o. Brno, 2009. ISBN 978-80-214-3838-5.
- [7] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Vyd. 12. Přeložili Š. Černá, V. Faktor a T. Juppa Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [8] KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 3. doplněné a upravené vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997. ISBN 80-85605-08-2.
- [9] KOTLER, Philip. *Marketing*. Vyd. 6. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [10] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [11] KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- [12] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [13] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., 2005. ISBN 80-86898-48-2

[14] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

[15] AZ data účetnictví. *Daň z příjmů právnických osob* [online]. ©2012, AZ-data. [cit. 2012-4-23]. Dostupné z: <http://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnickych-osob>

[16] BLAŽKOVÁ, Martina. *Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP* [online]. © 1997-2011 Czech Trade. [cit. 2011-11-27]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza/1001663/45239>

[17] Business.center. *Zákony a právní normy. Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy České republiky* [online]. ©1998-2012. [cit. 2012-4-23]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

[18] Český statistický úřad. *Souhrnná data o České republice* [online]. ©2012, ČSÚ. [cit. 2012-4-14]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna\\_data\\_o\\_ceske\\_republice](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna_data_o_ceske_republice)

[19] Český statistický úřad. *Zaměstnanost a mzdy v Pardubickém kraji v 1.-4. Čtvrtletí 2011* [online]. © 2012, ČSÚ. [cit. 2012-4-23]. Dostupné z: [http://www.pardubice.czso.cz/xe/redakce.nsf/i/zamestnanost\\_a\\_mzdy\\_v\\_pardubickem\\_kraji\\_v\\_1\\_-%20\\_4\\_%20%C4%8Dtvrtlet%C3%AD\\_2011](http://www.pardubice.czso.cz/xe/redakce.nsf/i/zamestnanost_a_mzdy_v_pardubickem_kraji_v_1_-%20_4_%20%C4%8Dtvrtlet%C3%AD_2011)

[20] DOLEŽAL, Ivan. *Ekologické barvy a vývoj cen barev* [online]. ©2004, Svět tisku. [cit. 2012-4-13]. Dostupné z: [http://www.svettisku.cz/buxus/generate\\_page.php?page\\_id=4817](http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=4817)

[21] Dotace.snadno.cz. *Operační programy EU* [online]. © 2011. [cit. 2012-4-18]. Dostupné z: <http://www.dotace.snadno.eu/Operacni-programy-z-EU.html>

[22] Grafika. *Polygrafie: současnost a trendy podle Trend Watch Graphic Arts* [online]. © 2010. ISSN 1212-9569. [cit. 2012-4-18]. Dostupné z: <http://www.grafika.cz/art/polygrafie/twga06.html>

[23] KONEČNÁ, Jana. *Sazby DPH, výpočet DPH* [online]. © 2011. [cit. 2012-4-13]. Dostupné z: <http://jakpodnikat.cz/kontakt.php>

[24] Kurzycz. *Investice* [online]. © 2000-2012. [cit.2012-4-2]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz>

[25] Obchodní rejstřík. *H.R.G. spol. s r.o.* [online]. © 2000-2011, ObchodníRejstřík.cz. [cit. 2012-2-10]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/h-r-g-spol-s-r-o-47471611/>

[26] Papír a celulóza. Odborný časopis českého a slovenského papírenského průmyslu. *Zahraniční ceny papíru* [online]. © 1946-2012, Svět tisku. [cit. 2012-4-13]. ISSN 0031-1421. Dostupné z: [http://www.briklis.cz/downloads/Papir\\_a\\_Celuloza\\_042011.pdf](http://www.briklis.cz/downloads/Papir_a_Celuloza_042011.pdf)

[27] PLÍHALOVÁ, Viktorie. Životní úroveň v České republice dlouhodobě roste [online]. ©2010, MPSV. [cit.2012-4-14]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/9345/27082010.pdf>

[28] SVOBODOÁ, Lucie. *SWOT analýza* [online]. ©2011. [cit. 2011-11-27]. Dostupné z: [http://kisk.phil.muni.cz/wiki/SWOT\\_anal%C3%BDza](http://kisk.phil.muni.cz/wiki/SWOT_anal%C3%BDza)

[29] THOMA, Patrik. *Je budoucnost tisku inkjetová?* [online]. ©2004, Svět tisku. [cit.2012-4-14]. Dostupné z: [http://www.svettisku.cz/buxus/generate\\_page.php?page\\_id=7017](http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=7017)

## **OSTATNÍ ZDROJE**

[30] Interní zdroj firmy H.R.G. spol. s r.o.

[31] Téma: Faktory ovlivňující sílu H.R.G.

Interview s Janem Gloserem, obchodním zástupcem firmy H.R.G. Litomyšl 5.3.2012

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CTP	Computer to plate
DTP	DeskTop Publishing
EU	Evropská unie
FSC	Forest Stewardship Council
HDP	Hrubý domácí produkt
IS	Informační systém
ISO	International Standard Organisation
NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek
OP	Operační program
PEFC	Programme for the Endorsement of Forest Certification
PEST	Politické, ekonomické, sociální, technologické faktory
PO	Právnícká osoba
ROP	Regionální operační program
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 <i>Vlivy působící na marketingovou strategii</i> .....	13
Obr. 2 <i>Síly ovlivňující makroprostředí firmy</i> .....	14
Obr. 3 <i>Hlavní činitelé v mikroprostředí společnosti</i> .....	14
Obr. 4 <i>Prospěšnost zavádění inovací ve firmě</i> .....	20
Obr. 5 <i>Typy veřejnosti</i> .....	26
Obr. 6 <i>SWOT diagram</i> .....	29
Obr. 7 <i>Model pěti konkurenčních sil</i> .....	31
Obr. 8 <i>Logo H.R.G.</i> .....	35
Obr. 9 <i>H.R.G. Litomyšl</i> .....	35
Obr. 10 <i>Organizační struktura H.R.G.</i> .....	36
Obr. 11 <i>Přijaté zakázky</i> .....	38
Obr. 12 <i>Průměrná hrubá mzda v krajích</i> .....	43
Obr. 13 <i>Míra inflace a vývoj v ČR</i> .....	56
Obr. 14 <i>Vývoj nezaměstnanosti v jednotlivých letech</i> .....	57
Obr. 15 <i>Vývoj HDP v ČR</i> .....	58
Obr. 16 <i>Vývoj ceny elektřiny</i> .....	59
Obr. 17 <i>Vývoj ceny ropy</i> .....	59
Obr. 18 <i>Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání</i> .....	62
Obr. 19 <i>Velikost zakázek</i> .....	66
Obr. 20 <i>Typ zakázek</i> .....	67
Obr. 21 <i>Využívání polygrafických taháků</i> .....	68
Obr. 22 <i>Vedlejší služby dodavatele</i> .....	69
Obr. 23 <i>Investice v budoucnu do internetu</i> .....	70
Obr. 24 <i>Preferované faktory</i> .....	71
Obr. 25 <i>Nejvyužívanější doby dodání</i> .....	71

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 <i>Vyhodnocení zakázek a výkonů 1-11/2011</i> .....	38
Tab. 2 <i>Reklamace</i> .....	39
Tab. 3 <i>SWOT analýza</i> .....	40
Tab. 4 <i>Faktory ovlivňující vyjednávací sílu dodavatelů</i> .....	45
Tab. 5 <i>Faktory ovlivňující vyjednávací sílu kupujících</i> .....	46
Tab. 6 <i>Faktory ovlivňující hrozbu vstupu nových konkurentů</i> .....	47
Tab. 7 <i>Faktory ovlivňující hrozbu substitutů</i> .....	49
Tab. 8 <i>Faktory ovlivňující celkovou rivalitu v odvětví</i> .....	49
Tab. 9 <i>Vnější faktory ovlivňující podnik</i> .....	51
Tab. 10 <i>Politicko-legislativní faktory</i> .....	52
Tab. 11 <i>Ekonomické faktory</i> .....	55
Tab. 12 <i>Zahraniční ceny papíru v tis. Kč/t</i> .....	60
Tab. 13 <i>Sociálně-kulturní faktory</i> .....	61
Tab. 14 <i>Technologické faktory</i> .....	63

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I: Rozhovor

Příloha P II: Dotazník

Příloha P III: Polygrafický tahák – Typografie 1

Příloha P IV: Polygrafický tahák - Objednávka

## **PŘÍLOHA P I: ROZHOVOR**

Konzultované otázky s obchodním zástupcem firmy H.R.G.

- 1) Jak je pro Vás složité přejít k jinému dodavateli?
- 2) Jak velké máte dodavatele? Jste pro Vaše dodavatele bezvýznamní, nebo významní zákazníci?
- 3) Dostávají se k Vám informace z trhu? Například o nabídkách konkurentů Vašich dodavatelů?
- 4) Máte možnost využívat nějaké substituty?
- 5) Jste spokojeni s kvalitou a cenou dodavatelů?
- 6) Je Vaše firma vůči odběratelům převážně slabá a Vaši zákazníci jsou pro Vás významní odběratelé, nebo jste naopak důležití Vy pro ně?
- 7) Může od Vás zákazník snadno přejít ke konkurenci?
- 8) Jak silné konkurenty na trhu máte?
- 9) Jsou potřeba na provozování tiskařské firmy licence či certifikace? Jaké?
- 10) Jsou na trhu konkurenti s významnými výhodami?
- 11) Jsou náklady na změnu dodavatele ze strany Vašich zákazníků nízké, nebo vysoké?
- 12) Pociťujete cenové války na trhu?

## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

vyplněním dotazníku pomůžete určit požadavky zákazníků využívající služby v oblasti polygrafie a tisku, proto Vás tímto prosím o spolupráci. Krátkých 10 minut věnovaných na zodpovězení otázek Vám může dopomoci k poskytování lepších a efektivnějších služeb ze strany dodavatele. Vámi vybrané odpovědi stačí pouze zvýraznit. Celkové vyhodnocení dotazníků bude použito v bakalářské práci na téma *Analýza marketingového prostředí*.  
Děkuji za Váš čas. Krýdová Jana

**1) Jak často zadáváte zakázky tiskařské firmě?**

- 1x za rok
- 1x za půl roku
- 1x měsíčně
- Častěji

**2) V jakém množství zadáváte své zakázky?**

- Do 100ks
- Do 500ks
- Do 1000ks
- Více než 1000

**3) Jaké jsou Vaše zakázky?**

- Noviny, časopisy
- Knihy
- Komerční a reklamní tisk
- Jiné speciální produkty

**4) Využíváte polygrafické taháky?**

- ANO, je to užitečná pomůcka.
- ANO, občas je využijeme.
- NE, nejsou pro nás užitečné.
- NE, nevím co to je.

**5) Využíváte i vedlejších služeb u dodavatele? (grafika, rozvoz apod.)**

- ANO, jsme naprosto spokojeni.
- ANO, ale nejsme úplně spokojeni.
- NE, dodavatel takové služby neposkytuje.
- NE, takové služby od dodavatele nepotřebujeme.

**6) Plánujete do budoucna více investovat do internetu než do tisku?**

- ANO, určitě
- Spíše ANO
- Nevím
- Spíše NE
- Určitě NE

**7) Co u dodavatelů nejvíce preferujete?**

- Kvalitu
- Cenu
- Včasnost dodávek

**8) Jakou dodací dobu zakázek nejčastěji vyžadujete?**

- Do 24hod.
- Do týdne
- Do 14 dnů
- Do měsíce

**9) Jakou změnu byste uvítali u Vašeho dodavatele?**

# PŘÍLOHA P III: POLYGRAFICKÝ TAHÁK – TYPOGRAFIE 1

**Anatomie písma a písmové osnovy**

xakcentová datažice  
 horní datažice  
 střední datažice  
 základní datažice (řádek)  
 dolní datažice

střední spojka  
 střední písmo

nansparelie, 6 bodů  
 kaligrafie, 7 bodů  
 psaní, 8 bodů  
 bergijs, 9 bodů  
 garmond, 10 bodů  
 brezvář, 11 bodů  
 cicer, 12 bodů

Cílem typografie je zajistit čtenáři snazší čtení (nonparelie — 6 b).  
 Cílem typografie je zajistit čtenáři snazší čtení (petit — 8 b).  
 Cílem typografie je zajistit čtenáři snazší čtení (borgis — 9 b).  
 Cílem typografie je zajistit čtenáři snazší čtení (garmond — 10 b).  
 Cílem typografie je zajistit čtenáři snazší čtení (cicero — 12 b).

**Duktus**  
 Duktus  
 Duktus  
 Duktus  
 Duktus  
 Duktus  
 Duktus  
 Duktus  
 Duktus

Print Media Academy  
 Polygrafické kurzy  
 Rekrutikační kurzy  
 Celoživotní vzdělávání  
 www.printmediaacademy.cz

horní serif  
 střední serif  
 dolní serif  
 horní spojka  
 střední spojka  
 dolní spojka  
 horní oblouk  
 střední oblouk  
 dolní oblouk  
 horní oblouk  
 střední oblouk  
 dolní oblouk

N n g Q r  
 R A f d

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60

**Polygrafický tahák – Typografie 1**

**Tabulka převodů jednotek**

**Didotův měrný systém**  
 1 bod = 0,3759 mm  
 12 bodů = 1 cicer = 4,5113 mm  
 2 660 bodů = 1 m

**MONOTYPE → DIDOT**  
 bodů × 0,33095 = bod

**Manotypový měrný systém**  
 1 point = 0,2528 mm  
 12 points = 1 picas = 1/6 palce = 4,2333 mm  
 72 points = 6 picas = 1 palec (inch) = 25,4 mm

**Typografická pravidla**  
 – Jednotlivé předlohy je nutné odstranit z konci řádků.  
 – Nevyužití kurzivou umělym skloněním v určitém úhlu (základní písmo - pravá kurziva - nepravá kurziva).  
 – Čárka a pomlčka se neklade za číselnou hodnotu měny (35 Kč).  
 – Výjimkou je případ, kdy je značka měny před číselm (Kč 35,-).  
 – Pomlčka ve výjimečných případech „a“, „at“, „ad“ se neodděluje mezerou (9–20 hodin).  
 – Značka procenta (%) se odděluje mezerou (padesát procent = 50 %).  
 – Pokud jde ale o příložené jméno, značka se mezerou neodděluje (padesátprocentový = 50%).

**Písmová rodina, řazy písma**  
 Myriad Pro Light (slabé)  
 Myriad Pro Regular (základní)  
 Myriad Pro Semibold (polotučné)  
 Myriad Pro Bold (tučné)  
 Myriad Pro Black (velmi tučné)

Myriad Pro Light Italic (slabá kurziva)  
 Myriad Pro Italic (kurziva)  
 Myriad Pro Semibold Italic (polotučná kurziva)  
 Myriad Pro Bold Italic (tučná kurziva)  
 Myriad Pro Black Italic (velmi tučná kurziva)

**Typy písma**  
 minusky KAPITÁLKY VERZÁLKY x² H₂O  
 pravé KAPITÁLKY — nepravé KAPITÁLKY

**Druhy písma**  
 serifové písmo  
 psané písmo  
 zakoblené písmo

bezserifové písmo  
 technické písmo  
 písmo psacího stroje

proporcionální písmo — neproporcionální písmo

**HRG**  
 přitiskněte se k nám!  
 založeno 1989 v Litomyšli www.hrg.cz

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64

# PŘÍLOHA P IV: POLYGRAFICKÝ TAHÁK - OBJEDNÁVKA

## Polygrafický tahák – Speciální edice 1 Objednávka

### Co musí obsahovat objednávka zemi objednávkový tahák zakázky R.R.S.

<b>Účelová stránka</b>	Definice účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)
<b>Zákazník</b>	Platnost účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)
<b>Název zakázky</b>	Název zakázky (obrázky, texty, tabulky)	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)
<b>Makera</b>	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)
<b>Kalkule</b>	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)
<b>Formát</b>	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)
<b>Režim</b>	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)
<b>Materiál</b>	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)
<b>Barevnost</b>	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)
<b>Perforační úprava</b>	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)
<b>Každé stránce</b>	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)
<b>Vazba</b>	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)
<b>Podklady, data</b>	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)
<b>Balení</b>	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)
<b>Doprava, adresa dodání</b>	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)
<b>Termín dodání</b>	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)	Popis účelové stránky (obrázky, texty, tabulky)

**Rozměry standardních řad formátů**

Formát	Šířka	Výška
A0	841 x 1189	1189 x 1682
A1	594 x 841	841 x 1189
A2	420 x 594	594 x 841
A3	297 x 420	420 x 594
A4	210 x 297	297 x 420
A5	148 x 210	210 x 297
A6	105 x 148	148 x 210

**8. Materiál**

Formát	hm.	hm. (g/m²)	hm.	hm.
A4	80	80	100	120
A4	100	100	120	150
A4	120	120	150	180
A4	150	150	180	220
A4	180	180	220	270
A4	220	220	270	330
A4	270	270	330	400
A4	330	330	400	500
A4	400	400	500	600
A4	500	500	600	750
A4	750	750	900	1100
A4	900	900	1100	1300

**9. Barevnost**

**11. základní druhy skládání**

**12. Vazba**

**13. Správně dodané podklady**

**Rychlý výpočet hmotnosti zakázky**

**rozměr a x b x váha**

**HRG**  
ofsetová tiskárna z Litomyšle

**Print Media Academy**  
Polygrafické kurzy  
Reklamní kurzy  
Cestovní vzdělávání

**5. Rozměry standardních řad formátů**

Formát	Šířka	Výška
A0	841 x 1189	1189 x 1682
A1	594 x 841	841 x 1189
A2	420 x 594	594 x 841
A3	297 x 420	420 x 594
A4	210 x 297	297 x 420
A5	148 x 210	210 x 297
A6	105 x 148	148 x 210

**8. Materiál**

Formát	hm.	hm. (g/m²)	hm.	hm.
A4	80	80	100	120
A4	100	100	120	150
A4	120	120	150	180
A4	150	150	180	220
A4	180	180	220	270
A4	220	220	270	330
A4	270	270	330	400
A4	330	330	400	500
A4	400	400	500	600
A4	500	500	600	750
A4	750	750	900	1100
A4	900	900	1100	1300

**9. Barevnost**

**11. základní druhy skládání**

**12. Vazba**

**13. Správně dodané podklady**

**Rychlý výpočet hmotnosti zakázky**

**rozměr a x b x váha**

**HRG**  
ofsetová tiskárna z Litomyšle

**Print Media Academy**  
Polygrafické kurzy  
Reklamní kurzy  
Cestovní vzdělávání