

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management  
Studijní obor: Obchodní podnikání



**Analýza marketingového prostředí  
vybrané firmy**

Vedoucí bakalářské práce  
Ing. Marie Bunešová, Ph.D.

Autor  
Michaela Krinesová

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: Michaela Krinesová

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Název tématu: Analýza marketingového prostředí vybrané firmy

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :  
(v zásadách pro vypracování uveďte cíl práce a metodický postup)

### **Cíl práce:**

Cílem bakalářské práce je analýza marketingového prostředí vybrané firmy se záměrem identifikace konkurence a určení trendů pro budoucí vývoj firmy.

### **Metodický postup:**

1. Studium odborné literatury
2. Analýza makroprostředí (PEST)
3. Analýza mikroprostředí (ekonomická, Porterův model pěti sil)
4. Identifikace konkurence a určení trendů

### **Rámcová osnova:**

1. Úvod a cíl, 2. Literární rešerše, 3. Metodika a hypotézy, 4. Charakteristika firmy, 5. Analýza marketingového prostředí firmy, 6. Určení trendů pro budoucí vývoj firmy, 7. Závěr, 8. Summary, 9. Přehled použité literatury, 10. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah průvodní zprávy: 30 – 40 stran

Seznam odborné literatury:

1. Bárta, V., Bártová, H.: Marketingový výzkum trhu. Praha: Economia, 1991.
2. Bureš, I.: Ofenzivní marketing aneb jak zaútočit na konkurenci. Praha: Management Press, 2002.
3. Horáková, H.: Strategický marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003.
4. Kotler, P.: Marketing management. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003
5. Kotler, P.: Marketing od „A“ do „Z“. Praha: Management Press, 2003
6. Kozel, R. a kolektiv: Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada, 2005

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marie Bunešová, Ph.D.

Konzultant:

Datum zadání bakalářské práce: 15. 2. 2007

Termín odevzdání bakalářské práce:

L.S.

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
Vedoucí katedry

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
Děkanka

V Českých Budějovicích dne 30. březně 2007

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Analýza marketingového prostředí vybrané firmy vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

.....

V Klatovech, 15. dubna 2008

Michaela Krinesová

### **Dodatek prohlášení**

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. V platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Klatovech, 15 dubna 2008

.....

Michaela Krinesová

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu práce Ing. Marii Bunešové, Ph.D. za odborné vedení, poskytnutí cenných rad a trpělivosti při zpracování bakalářské práce.

Současně děkuji panu Ing. Luborovi Švorčíkovi za poskytnutí informací ke zpracování praktické části této bakalářské práce.

# OBSAH

<b>1 ÚVOD A CÍL.....</b>	<b>8</b>
<b>2 LITERÁRNÍ REŠERŠE.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Základní pojmy .....</b>	<b>10</b>
2.1.1 Marketing .....	10
2.1.2 Marketingové prostředí.....	10
2.1.3 Makroprostředí.....	12
2.1.4 Mikroprostředí .....	12
<b>2.2 Marketingové prostředí podniku .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.1 Makroprostředí.....</b>	<b>13</b>
2.2.1.1 Demografické prostředí .....	14
2.2.1.2 Ekonomické prostředí .....	15
2.2.1.3 Kulturní prostředí.....	16
2.2.1.4 Technologické prostředí .....	17
2.2.1.5 Přírodní prostředí .....	17
2.2.1.6 Politické prostředí .....	18
<b>2.2.2 Analýza makroprostředí .....</b>	<b>18</b>
2.2.2.1 STEP analýza.....	18
<b>2.2.3 Mikroprostředí podniku.....</b>	<b>19</b>
2.2.3.1 Podnik .....	19
2.2.3.2 Zákazníci.....	20
2.2.3.3 Dodavatelé .....	21
2.2.3.4 Distribuční články a prostředníci .....	21
2.2.3.5 Konkurence .....	22
2.2.3.6 Veřejnost .....	25
<b>2.2.4 Analýza mikroprostředí .....</b>	<b>26</b>
2.2.4.1 Porterův model pěti sil.....	27
2.2.4.2 Ekonomická analýza .....	30
<b>3 METODICKÝ POSTUP A HYPOTÉZY .....</b>	<b>33</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA FIRMY .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 Charakteristika odvětví.....</b>	<b>35</b>
<b>4.2 Profil společnosti .....</b>	<b>36</b>
<b>4.3 Historie firmy .....</b>	<b>36</b>
<b>4.4 Organizační struktura .....</b>	<b>37</b>
<b>4.5 Výrobní činnost.....</b>	<b>37</b>

<b>4.6 Prodejní činnost .....</b>	<b>38</b>
<b>4.7 Charakteristika výrobků.....</b>	<b>38</b>
4.7.1 Nábytek pro mateřské školy .....	38
4.7.2 Ostatní nábytek .....	43
<b>5 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ FIRMY .....</b>	<b>45</b>
<b>5.1 Makroprostředí.....</b>	<b>45</b>
5.1.1 PEST analýza.....	45
5.1.1.1 Politické a legislativní faktory .....	45
5.1.1.2 Ekonomické faktory.....	47
5.1.1.3 Sociální a demografické prostředí .....	49
5.1.1.4 Technologické a technické prostředí .....	54
<b>5.2 Mikroprostředí.....</b>	<b>56</b>
5.2.1 Porterův model pěti sil.....	56
5.2.1.1 Charakteristika jednotlivých složek.....	56
5.2.1.2 Hodnocení faktorů podle analýzy konkurenceschopnosti .....	61
5.2.2 Vybrané ukazatele ekonomické analýzy.....	63
5.2.3 Analýza faktorů personálních .....	64
5.2.4 Analýza faktorů technologických .....	65
<b>6 URČENÍ TRENDŮ PRO BUDOUCÍ VÝVOJ FIRMY .....</b>	<b>66</b>
<b>7 ZÁVĚR .....</b>	<b>67</b>
<b>8 SUMMARY .....</b>	<b>69</b>
<b>9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>70</b>
<b>10 PŘÍLOHY.....</b>	<b>75</b>



# 1 Úvod a cíl

V dnešní době je svět bez marketingu pro nás nepředstavitelný, a to ať se jedná o oblast ryze výrobní, obchodní, kulturní nebo i činnosti neziskových organizací. Základy marketingu můžeme objevit již počátkem minulého století s tím, že největší rozmach zaznamenává až po druhé světové válce s velkým rozvojem v současnosti.

V současnosti považujeme marketingovou činnost za nezbytnou a to ve všech oblastech podnikatelské činnosti. Stále však můžeme najít mezi firmami takové, které nestačily proniknout do tajů marketingu a uplatnit jej při svých podnikatelských aktivitách.

K tomu, aby pochopili podstatu marketingu mohou využít dva přístupy. Buď mohou zaměstnat tým specializovaných marketingových odborníků nebo si mohou nechat vyškolit vlastní zaměstnance na marketingové odborníky.

V České republice se pořádá celá řada školení a odborných seminářů vysvětlujících pojem marketing a s ním související aktivity. Ani zde však neplatí, že všechny nabízejí stejně kvalitní informace. Je proto žádoucí vybrat si kvalitní semináře či školení, které umožní posluchačům proniknout do oblasti marketingu.

Znalosti jsou nejzákladnější pomůckou marketingu. Čím větší máme přehled o trzích a zákaznících, tím lépe a snáze je můžeme uspokojit. Změny na trhu by neměly být pro podnik ničím překvapivým. Firma by měla být schopna na každé změny flexibilně reagovat.

V rámci mého studia na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích jsem v zimním semestru druhého ročníku absolvovala předmět Základy marketingu, kde jsem byla seznámena s problematikou marketingu. Tato problematika mě natolik zaujala, že jsem si za téma bakalářské práce zvolila právě marketingové prostředí mnou vybrané firmy.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je analýza marketingového prostředí vybrané firmy se záměrem identifikace konkurence a určení trendů pro budoucí vývoj firmy.

Vybrala jsem si firmu TVAR, výrobní družstvo Klatovy, protože firma mi vyšla vstříc a poskytla mi informace.

## 2 Literární rešerše

### 2.1 Základní pojmy

#### 2.1.1 Marketing

Podle Kotlera (1992) je marketing společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.

McCarthy a Perreault (1995) používají dvě definice marketingu – jednu pro mikro-marketing a druhou pro makro-marketing.

„Mikro-marketing jsou aktivity, které hledají dosažení cílů organizace tím, že předvídají potřeby klienta nebo zákazníka, a řídí tok výrobků od výrobce ke klientovi. Tyto výrobky jsou nutné pro uspokojování potřeb zákazníků.“

„Makro-marketing je sociální proces, který řídí tok zboží a služeb v ekonomice od výrobců k zákazníkovi, tak aby byla nabídka a poptávka ve vzájemném souladu, a aby bylo dosahováno cílů společnosti.“

Za nejdokonalejší definici se považuje americká definice vypracovaná v r. 1985 Americkou asociací pro studium marketingu, která vychází z analýzy 27 nejznámějších vymezení marketingu.

Horáková (2003) definici překládá následovně: „Marketing je proces plánování a praktického uskutečňování koncepce rozvoje cenové tvorby, stimulování výroby a rozdělování myšlenek, výrobků a služeb za účelem formování výměnných vztahů, zajišťujících uspokojování individuálních a společenských potřeb.“

#### 2.1.2 Marketingové prostředí

Vyjdeme-li z předpokladu, že žádný organismus nemůže existovat osamoceně, pak ani organismus ekonomického charakteru, ať je jím podnik obchodní, průmyslový, dopravní nebo poradenská firma, reklamní agentura, nemůže existovat osamoceně. Je obklopen prostředím, které jistým způsobem, kladným či záporným, na podnik

působí a ovlivňuje jeho reakce a chování. Marketingové prostředí ovlivňuje každý podnik. Jedná se o všechny vlivy, které vytvářejí podmínky podnikatelské činnosti.

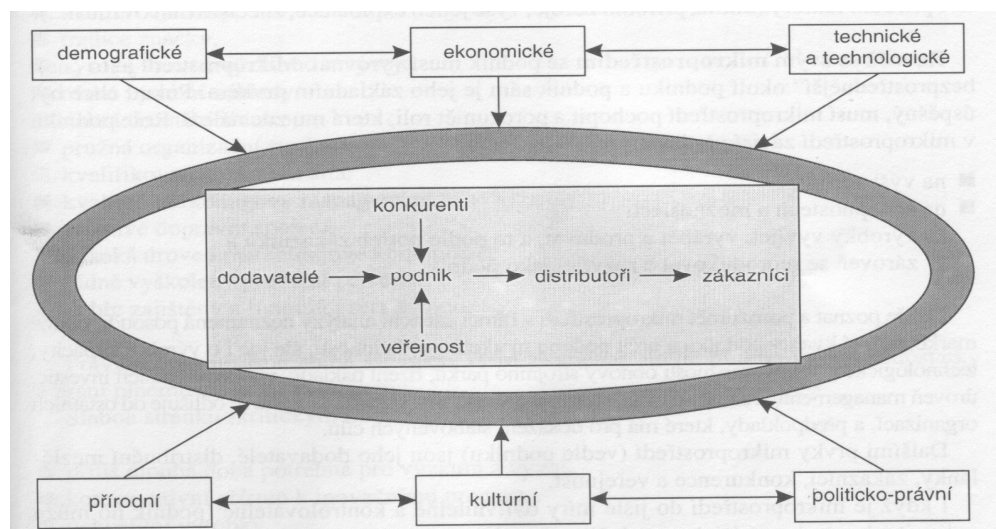
Podle Horákové (2003) marketingové prostředí lze charakterizovat podle chování jako:

- stálé,
- mírně dynamické,
- turbulentní a
- turbulentní se vzrůstajícím podílem změn.

Marketingové prostředí podniku existuje ve dvou úrovních. Rozlišujeme makroprostředí a mikroprostředí. Pokud působí na podnik z vnějšku, tak se jedná o makroprostředí. Pokud působí uvnitř podniku, hovoříme o mikroprostředí.

Podle Kotlera (1992) marketingové prostředí společnosti zahrnuje aktéry a síly, které ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy se svými cílovými zákazníky.

**Obr. 1: Marketingové prostředí**



Zdroj: Horáková, 2003

### 2.1.3 Makroprostředí

Podle Horákové (2003) makroprostředí tvoří širší okolí podniku, tedy takové společenské vlivy, které působí na mikroprostředí jako celek. Do jisté míry podnikům diktuje, co mohou a co nemohou provozovat. Makroelementy jsou mimo dosah podnikového ovlivňování a kontroly. Podnik je nemůže ovlivnit. Podnik by měl nejen analyzovat parametry prostředí, sledovat jejich vývojové trendy, ale snažit se je i účelně využít pro svůj další úspěšný rozvoj.

Podle Kozla (2006) v první řadě působí na firmu a její činnost makroprostředí, které představuje nepředvídatelné vlivy okolí. Makroprostředí působí na naši činnost neustále a proměnlivě, my je však ovlivnit nemůžeme, a proto se mu snažíme především pružně přizpůsobovat. Proměnlivost makroprostředí s sebou přináší řadu zajímavých příležitostí pro podnik, ale na druhé straně je naplněno množstvím rizikových situací, s nimiž se daný subjekt nepřetržitě střetává, a které musí úspěšně řešit a vyřešit, chce-li být úspěšný.

### 2.1.4 Mikroprostředí

Podle Kotlera (1992) prvořadým cílem každé firmy je, se ziskem obsluhovat a uspokojovat specifické potřeby zákazníků na zvolených trzích. Aby mohla firma tento úkol plnit, musí se spojit se souborem dodavatelů a marketingových zprostředkovatelů.

Mikroprostředí firmy jsou ty vlivy, které bezprostředně ovlivňují možnost podniku realizovat svou hlavní funkci – uspokojovat potřeby svých zákazníků. Pokud chce být podnik úspěšný, musí své mikroprostředí pochopit a porozumět roli, která mu zde náleží.

Role podniku v mikroprostředí závisí:

- na výši jeho zdrojů,
- na jeho schopnostech a možnostech výroby a služby vyvíjet, vyrábět nebo poskytovat a prodávat, a to podle potřeb zákazníků a zároveň se reprodukovat a rozvíjet jako podnik.

Podle Horákové (2003) do mikroprostředí patří jako základní prvek sám **podnik, jeho zákazníci, dodavatelé, distributoři a jeho konkurence.**

Dobře poznat a porozumět mikroprostředí neznamená posoudit pouze marketingové kvality podniku, ale i výrobní kapacity, technologické postupy, možnosti obnovy strojního parku, případně vhodnost dalších investic, ale i úroveň managementu a zaměstnanců i specifické vlastnosti podniku, kterými se odlišuje od ostatních organizací a předpoklady, které má pro dosažení stanovených cílů.

I když je podle Horákové (2003) mikroprostředí do jisté míry ovlivnitelné a kontrolovatelné, přesto i mikroprostředí diktuje řadu parametrů, které je nezbytné uvažovat a zahrnout do marketingových plánů.

## **2.2 Marketingové prostředí podniku**

### **2.2.1 Makroprostředí**

Podle Kotlera(1992) makroprostředí ovlivňují tyto vlivy:

- demografické,
- ekonomické,
- kulturní,
- technologické,
- přírodní,
- politické.

Horáková (2003) a Kozel (2006) popisují vlivy stejně jako Kotler (1992). Liší se pouze v názvosloví. Horáková (2003) označuje technologické prostředí jako prostředí technické a technologické a prostředí politické označuje jako prostředí politicko – právní.

Kozel (2006) do makroprostředí zahrnuje tyto vlivy:

- sociálně – kulturní,
- legislativní,

- přírodní,
- ekonomické a
- inovační.

### 2.2.1.1 Demografické prostředí

Obchodníky zajímá především **obyvatelstvo**, protože trhy vytvářejí lidé. Zajímají se také o **velikost světové populace**, o její geografické rozložení a hustotu, o trendy mobility, věkové rozdělení, porodnost, sňatkovost a o rasovou, etnickou a náboženskou strukturu.

Růst světové populace vykazuje výbušný růst. Populační explozi je věnována pozornost vlád a různých skupin na celém světě.

Podle Kotlera (1992) jsou důvodem tohoto zájmu dva faktory.

Prvním je **ohraničenost přírodních zdrojů** potřebných pro lidský život na určité úrovni, která představuje přání většiny lidstva. Nekontrolovatelný růst počtu obyvatel země by měl za následek nedostatečné zásobování potravinami, vyčerpání nerostných surovin, přelidnění, znečištění životního prostředí a celkové zhoršení kvality života.

Druhým je ta skutečnost, že **růst populace je nejvyšší** v těch zemích a společnostech, které si to mohou nejméně dovolit. V nejméně rozvinutých světových oblastech žije dnes 76 % světové populace a její roční růst je 2%, zatímco u obyvatel průmyslově vyspělých zemí přibývá ročně o 0,6 %. V málo rozvinutých zemích se v důsledku uplatňování moderní medicíny snižovala míra úmrtnosti, ale míra porodnosti zůstávala značně stabilní. V současné době je tam nemožné uživit, ošatit a poskytnout vzdělání všem dětem a zajistit jim rostoucí životní úroveň. Navíc cyklus chudoby posiluje i to, že nejchudší rodiny mají obvykle nejvíce dětí. Výbušný světový růst populace má velký vliv i na obchod. Růst světové populace znamená vysoký růst lidských potřeb. To však nevede k růstu trhů, pokud nárůst potřeb není kryt dostatečnou kupní silou. Jestliže stále početnější populace bude stále silněji naléhat na využití dostupných zásob potravin a přírodních zdrojů, pak výrobní náklady začnou prudce stoupat a míra zisku začne klesat.

**Etnické a rasové změny populace** – v mnoha zemích dochází i ke změnám etnické struktury obyvatelstva. Každá skupina obyvatel má své specifické požadavky a nákupní zvyklosti. Několik potravinářských, oděvních a nábytkářských společností zaměřilo své výrobky a propagaci na jednu nebo více skupin.

**Lépe vzdělané obyvatelstvo** – stoupající počet vzdělaných lidí má za následek stoupající poptávku po kvalitních výrobcích, knihách, časopisech a cestování.

### 2.2.1.2 Ekonomické prostředí

Podle Příbové (1991) sledovat ekonomickou složku okolí podniku znamená vyhodnocovat údaje, tzv. makroagregátní povahy (**hrubý národní produkt, tempo růstu ekonomiky, úrokovou míru, zaměstnanost, dostupnost a nákladovost surovinových zdrojů aj.**), aby bylo možné odhadnout disponibilní příjmy spotřebitelů, kupní fondy, investice.

Podle Kozla (2006) ekonomické prostředí představuje pro firmu komplex trendů a tendencí znamenajících podnikatelské možnosti. Současně zahrnuje vlivy, které ovlivňují kupní sílu a výdaje obyvatelstva. Ovlivňují tedy kupní a spotřební chování jednotlivých subjektů na trhu a určuje celkové využívání zdrojů. S rostoucí nezaměstnaností klesá koupěschopná poptávka, jelikož lidé nemají za co nakupovat. Výši důchodů obyvatelstva a tím i jeho kupní sílu ovlivňují průměrné mzdy, navyšování životního minima, dávek státní sociální podpory a také minimální mzdy. Inflace představuje zvýšení cenové hladiny proti minulému období. Když inflace roste rychleji než příjem, kupní síla se v konečném důsledku snižuje a naopak. Změny v měnovém kurzu výrazně ovlivňují mezinárodní obchod. Devalvace měny a zvýšení reálného kurzu má příznivý vliv na vývoz a naopak. Většina doposud zmíněných veličin je důležitá především pro získání potřebných informací o jejich vlivu na zákazníky a jejich rozhodování. Firmu však zajímá např. také dostupnost úvěrů z důvodu expanze firmy či krytí provozních ztrát.



### 2.2.1.3 Kulturní prostředí

Podle Kozla (2006) vlivy sociálně - kulturního prostředí výrazně ovlivňují celkový charakter spotřebního a nákupního chování. Především se jedná o podobu poptávky, postoj k výrobkům, k reklamě, firmě nebo třeba motivaci ke spotřebě. Když vazby určující sociálně - kulturní vyspělost společnosti a jedince jsou různorodé, lze mezi nimi vyzorovat určité tendence. V posledních letech se v ČR mnohem více doceňuje význam vzdělání, a to takřka ve všech českých rodinách bez ohledu na jejich sociálním postavení. Rostoucí vzdělanost populace znamená zvýšenou úroveň příjmu a tím i zvýšenou investiční schopnost.

Podle Kotlera (1992) podnikatele především zajímají tyto kulturní trendy a charakteristiky:

- **Základní kulturní hodnoty s vysokou stálostí** – lidé mají mnoho přesvědčení a uznávají určité hodnoty, které jsou trvalé. Přesvědčení a hodnoty předávají rodiče na děti. Školy, církve, obchody a vláda posilují tyto hodnoty a přesvědčení. Například základním přesvědčením je víra v instituci sňatku, ale přesvědčení, že by sňatek měl být uzavřen co nejdříve, je druhotné. A i přesto, že mnohem proměnlivější jsou druhotná přesvědčení a hodnoty, tak obchodníci mají určitou šanci ovlivnit druhotná přesvědčení na rozdíl od přesvědčení základních.
- **Každá kultura se skládá z dílčích kultur** – tj. skupiny, které sdílejí stejné hodnoty, pocházející ze stejných životních zkušeností nebo okolností. Dílčí kultury vykazují různá přání a rozdílná spotřebitelská chování. Obchodníci si mohou tyto dílčí skupiny zvolit jako své cílové zákazníky.
- **Posuny druhotných kulturních hodnot v průběhu času** – i když základní kulturní hodnoty přetrvávají, dochází k určitým kulturním výkyvům. Starší symboly byly například: Beatles, Elvise Presley, „hippies“, jsou dnes odkázány k zániku. Tyto staré symboly měli vliv především na styl účesu a oblékání. Dnešní lidé jsou ovlivňováni televizními hrdiny a koníčky. Hlavním symbolem nové doby jsou „yuppies“, kteří představují mnohem kariérističtější a konzervativnější sklony dnešní mládeže. Základní kulturní hodnoty jsou

vyjadřovány názory lidí na sebe samé, na ostatní, na organizace, na společnost, přírodu a vesmír.

#### **2.2.1.4 Technologické prostředí**

Technologie představuje nejdramatičtější sílu, která formuje životy lidí. Vzniká mnoho nových nápadů a přitom čas mezi jejich vznikem a jejich realizací se zkracuje. Každá nová technologie vytváří významné dlouhodobé důsledky, které nemůžeme vždy přesně odhadnout. Proto každý obchodník by měl pečlivě sledovat tyto trendy v technologii.

- zrychlující se tempo technologických změn,
- vysoké výdaje na výzkum a vývoj,
- neomezené marketingové příležitosti,
- orientace na menší zdokonalení,
- rostoucí regulace technologických změn.

#### **2.2.1.5 Přírodní prostředí**

Zhoršující se podmínky v přírodním prostředí představují jeden z hlavních problémů lidstva. V mnoha městech na světě dosáhlo znečištění ovzduší nebezpečné hranice. Započalo omezování vypouštění průmyslových chemikálií, které způsobují zvětšování ozónové díry a vytváření skleníkového efektu.

Obchodníci si musí být vědomi vážných ohrožení a příležitostí spojených se čtyřmi tendencemi v přírodním prostředí. Mezi celosvětové tendence patří nedostatek přírodních zdrojů obecně a kritický stav v jednotlivých druzích či jejich skupinách, rostoucí náročnost společnosti na energie, zvyšující se znečištění životního prostředí. Část veřejnosti se domnívá, že odpovědnost za ekologické problémy nese částečně i marketing, který souvisí s několikanásobným balením zboží a obtížné likvidaci obalů.

### **2.2.1.6 Politické prostředí**

Politicko-právní prostředí působí nepřímo i přímo. Nepřímé působení se projevuje jako vládní rozhodnutí o uzavírání mezistátních dohod, ukládání daní na různé druhy zboží (tabákové výrobky, alkohol), zdaňování osobních důchodů i zisků. Přímě působí legislativa, která vytváří zákony na ochranu podnikání, které usměrňují podnikání, chrání podniky navzájem (např. před nekalou konkurencí), ale také chrání spotřebitele i zájmy společnosti. Tyto snahy se snaží narušit určité zájmové skupiny, které se pokoušejí vliv zákonných norem omezit či nepříznivé důsledky na určité skupiny výrobců (tabákové výrobky) alespoň snížit. Typické pro ochranu podnikání je protimonopolní zákonodárství, na druhé straně zákony na ochranu spotřebitelů nutí výrobce, aby pravdivě informoval o charakteru a vlastnostech výrobku, o obsahu účinných látek v něm a o jeho trvanlivosti. Kromě nátlakových skupin, které se snaží ovlivnit politiku státu ve prospěch podnikatelů, existují skupiny i mezi spotřebiteli, kteří publikují např. výsledky testů, které získaly porovnáním výrobků různých producentů a tím citelně postihují výrobce nekvalitních produktů.

## **2.2.2 Analýza makroprostředí**

Jednou z nejčastěji používanou metodou při analyzování makroprostředí je STEP (PEST) analýza.

### **2.2.2.1 STEP analýza**

Analýza vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí organizace v minulosti, přičemž zvažuje jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se snaží odhadnout, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšují či snižují specifické úrovně jejich důležitosti. Tato analýza je tvořena ze čtyř faktorů:

- Sociální a demografické faktory – jedná se o faktory související se životem lidí. (Např. rozdělení příjmů, změny životního stylu, vzdělání, móda, regionální rozdíly, demografické faktory).

- **Technické a technologické** – tyto faktory souvisejí s vývoje výrobních prostředků, materiálů, pracovních postupů a nových technologií.
- **Ekonomické** – faktory souvisejí s tokem peněz, služeb, zboží, informací a energií. Mezi tyto faktory patří trendy ve vývoje HDP, inflace, měnové kurzy, monetární politika, sociální politika a stabilita vlády.
- **Polické a legislativní** - jedná se o antimonopolní opatření, zákony, na ochranu životního prostředí, politika zdanění, regulace zahraničního obchodu, sociální politika a stabilita vlády.

Podle Vebera (2000) je vhodné informace rozdělit podle jejich důležitosti a ty nejdůležitější se pokusit podrobně rozebrat. Při rozboru je důležité definovat důvody, které vedly k změně ve vývoji faktoru v čase, a odhadnout míru jejich vlivu na prostředí.

STEP analýza je založena na zodpovězení 3 otázek:

- a) Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- b) Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- c) Které z faktorů jsou v nejbližší době nejdůležitější?

## 2.2.3 Mikroprostředí podniku

Jak již jsem uvedla hlavními faktory mikroprostředí jsou: **podnik, zákazníci, dodavatelé, distribuční články a prostředníci, konkurence a veřejnost.**

### 2.2.3.1 Podnik

Existence a vývoj každého podniku je závislý na souhře všech jeho orgánů a jejich správné funkci. Péči o cílové trhy nelze ponechat jen na marketingovém managementu, právě tak jako tento management musí respektovat **výrobní, technické, finanční a jiné podmínky**, které na daný podnik působí. Předpokladem vhodné organizační struktury je nalezení prvků spolupráce a komunikace.

### 2.2.3.2 Zákazníci

Jeden z nejdůležitějších faktorů mikroprostředí je sféra spotřebitelů, kteří jsou nejvýznamnější zájmovou skupinou. Nejdůležitějším ukazatelem pro podnik je velikost trhu, která je dána:

- počtem zákazníků,
- koupěschopností zákazníků,
- jejich preferencí,
- nákupní chování,
- kvalita a velikost distribuční sítě,
- komunikace se zákazníky a distributory.

Podle Kozla (2006) zákazníci kladou na nabízený sortiment řadu požadavků.

Jedná se především o požadavky týkající se:

- vlastností produktů,
- cen a platebních podmínek,
- možností a podmínek distribuce,
- způsobu prezentace firmy.

Podnik musí vymezit okruh zákazníků. Tato oblast není homogenní, proto každý trh vyžaduje individuální přístup.

Kotler (1992) rozeznává pět typů trhů:

- **Spotřebitelské trhy** - jednotlivci a domácnosti, nakupující zboží nebo službu pro osobní spotřebu.
- **Průmyslové trhy** - organizace, které nakupují zboží a službu pro výrobu jiných výrobků.
- **Překupnické trhy** - organizace, které nakupují zboží nebo službu za účelem, aby je znovu prodaly a tím dosáhly zisku.
- **Vládní a nevýdělečné trhy** - vládní a nevýdělečné agentury, které nakupují zboží a služby, aby mohly zabezpečit veřejné služby nebo proto, aby mohly toto zboží či službu poskytnout těm, kteří to potřebují.

- **Mezinárodní trhy** - kupující, kteří jsou v zahraničí a mezi které patří zahraniční spotřebitelé, výrobci, překupníci a vlády.

### 2.2.3.3 Dodavatelé

Jsou to obchodní firmy a jednotlivci, kteří zabezpečují potřebné zdroje pro společnosti i její konkurenty, aby byli schopni vyrábět zboží nebo poskytovat služby. Marketingový management musí pečlivě sledovat situaci a možnosti dodavatelů i z hlediska dlouhodobého vývoje, aby bylo možno včas reagovat na případné nepříznivé jevy, které by mohly postihnout podnik.

### 2.2.3.4 Distribuční články a prostředníci

Ne všechny aktivity, které jsou součástí marketingu a obchodu realizuje podnik vlastními silami. Jejich realizaci na profesionální úrovni mohou zajistit firmy, které jsou specializované na propagaci, prodej a distribuci zboží k cílovým zákazníkům.

Podle Kozla (2006) mezi distribuční články a prostředníky můžeme zahrnout především:

- **Zprostředkovatelé** – pomáhají nám zajistit fyzický prodej zboží. Mezi zprostředkovatelé patří zprostředkovatelští agenti a obchodní zprostředkovatelé.
- **Firmy pro fyzickou distribuci** – pomáhají nám s fyzickým pohybem zboží k zákazníkům. Jde o skladovací firmy, jejichž úkolem je zboží uskladnit a chránit až do okamžiku jeho přepravy na další místo určení a o přepravní firmy.
- **Agentury marketingových služeb** – pomáhají nám při orientaci na nových trzích, vyhledávají a vyhodnocují nové příležitosti, starají se o úspěšné zavádění výrobků na cílových trzích. Jedná se o výzkumné agentury, reklamní agentury a poradenské firmy.

- **Finanční zprostředkovatelé** – pomáhají nám s financováním a jištěním rizik při obchodních činnostech, tedy při nákupu a prodeji zboží: Jedná se o banky, pojišťovny a leasingové společnosti.

### 2.2.3.5 Konkurence

Nestačí pouze znát své zákazníky a rozumět jim. Každá firma by měla věnovat stejnou pozornost své konkurenci jako svým zákazníkům. Firma by o svých konkuren-  
tech měla vědět následující věci:

- kdo jsou hlavní konkurenti,
- jaké jsou jejich strategie,
- jaké jsou jejich cíle,
- v čem jsou jejich přednosti a slabiny,
- jakou podobu může mít jejich reakce.

Podle nahraditelnosti výrobku dle Kotlera (1992) můžeme rozlišovat čtyři úrovně konkurence:

- **Konkurence značek** – konkurence vzniká tehdy, jestliže firma za své konkurenty považuje firmy, které nabízejí podobné výrobky a služby stejným zákazníkům za podobné ceny.
- **Odvětvová konkurence** – vzniká tehdy, jestliže firma považuje za své konkurenty výrobce stejné třídy výrobků.
- **Konkurence formy** – vzniká tehdy, pokud firma považuje za své konkurenty všechny firmy nabízející stejnou službu.
- **Konkurence rodu** – vzniká, pokud firmy považují za své konkurenty všechny ostatní firmy, které soupeří o tytéž zákaznickovy peníze.

Shodný názor na nahraditelnost výrobků má i Kozel (2006).

Jen výjimečně působí některá firma na trhu osamoceně. Obvykle soupeří s velkým počtem konkurentů. Chce-li být podnik na trhu úspěšný, musí dobře znát

všechny své konkurenty a neustále se snažit uspokojit potřeby zákazníků lépe než to činí konkurence. Jedině tak je možné si udržet přízeň zákazníků. Faktor konkurence je na pomezí mezi faktory **ovlivnitelnými** (mikroprostředí) a **neovlivnitelnými** (makroprostředí). Je-li zařazován do ovlivnitelných faktorů, tak proto, že jej lze vhodnými marketingovými nástroji ovlivňovat, i když jen v omezené míře.

Konkurenční prostředí má velký význam, protože pod jeho tlakem podniky usilují o snížení svých nákladů na výrobu a prodej, snaží se zdokonalovat své výrobky, dosažené výsledky vedou ke zvyšování obrátu. Jsou ochotny dělit se s odběrateli o výsledky, které byly dosaženy snížením jednotlivých nákladových položek. Podnik na existenci konkurence musí umět reagovat správnou marketingovou strategií. Neexistuje jen jedna možná správná strategie, kterou by bylo možno použít a tak dospět k žádoucímu cíli. Vypracování správné strategie pro konkurenční prostředí, která respektuje především tržní podíl firmy, charakter segmentů trhu, velikost firmy, stadium životního cyklu produktů, je úkol velmi náročný a důležitý pro budoucnost každého podniku.

Pokud chce firma efektivně konkurovat, musí mít na paměti čtyři dimenze, týkající se postavení na trhu. Musí brát v úvahu **povahu zákazníků, marketingových kanálů, konkurence a charakteristiku své vlastní společnosti.**

Podrobněji lze konkurenty rozdělit podle **průmyslového pohledu a tržního pohledu.**

### **Průmyslové pojetí konkurence**

Kotler (1992) tvrdí: „Průmysl je skupina firem, které nabízejí výrobky nebo druhy výrobků, které jsou snadno schopny vzájemně se nahrazovat.“

Jedná se například o automobilový průmysl, olejářský nebo farmaceutický průmysl.

Hlavní faktory, které determinují strukturu průmyslu jsou:

- **počet prodejců a stupeň diferenciac**e – nejdůležitějším bodem pro charakteristiku odvětví je, zda je jeden, dva či několik prodávajících a zda je nabídka homogenní nebo vysoce diferencovaná. Tyto charakteristiky umožňují identifikovat čtyři typy odvětví podle jejich struktury:



- ryzí monopolie,
  - oligopolie,
  - monopolistická konkurence,
  - dokonalá konkurence.
- **bariéry vstupu a pohyblivosti** – jednotlivá odvětví se značně odlišují svými vstupními bariérami. Mezi hlavní vstupní bariéry patří vysoká kapitálová náročnost, patenty a licence, územní požadavku, suroviny a materiál. Po vstupu do odvětví musí firma překonávat různé překážky pohyblivosti, chce-li dosáhnout přitažlivějších tržních segmentů.
  - **bariéry výstupu a zmenšení** – za ideálního stavu by nemělo být problém opustit odvětví, které je ziskově nepřitažlivé, ale i zde existují výstupní bariéry. Mezi nejčastější bariéry patří morální závazky vůči zákazníkům, věřitelům a zaměstnancům, vládní opatření, nedostatek nových příležitostí nebo citové bariéry. V zájmu ostatních firem, které chtějí v odvětví zůstat je odstranit v co největší míře výstupní bariéry, protože přítomnost firem, které pokrývají pouze variabilní náklady a alespoň část fixních nákladů, snižuje zisk všem. Některé firmy nechtějí své odvětví opustit, ale pouze zmenšit svoji velikost. Mohou však narazit na bariéry zmenšení. Mezi nejčastější bariéry zmenšení patří uzavřené kontrakty a tvrdohlavost managementu.
  - **nákladová struktura** – každé odvětví má různou strukturu nákladů. Firmy věnují velkou pozornost svým největším nákladům a hledají cesty, jak je snížit.
  - **stupeň vertikální integrace** – vertikální integrace snižuje náklady a umožňuje větší kontrolu nad hodnotovým tokem. Tyto společnosti mohou i uplatňovat v různých oblastech různou cenovou politiku. Nevýhody vertikální integrace jsou vysoké náklady a nižší flexibilita.

- **stupeň globalizace** – globální společnosti musejí konkurovat na celosvětové bázi, chtějí-li dosahovat vysoké efektivity a využívat výhod nejnovějších technologií.

### **Tržní pojetí konkurence**

Podle Kotlera (1992) tržní pojetí konkurence zaměřuje pozornost firem na širší rámec potenciálních konkurentů a stimuluje vytváření dlouhodobějších strategických marketingových plánů. Klíčem k identifikaci konkurentů je tržní analýza průmyslu prostřednictvím mapy tržního bojiště.

Obdobný názor uvádí Grossová (2002), která trdív, že je třeba uvažovat o konkurenci na několika úrovních. Jedná se o konkurenci na úrovni **odvětví, výrobních linií a úrovní organizací**. Jiný pohled má Horáková (2003), která uvádí, že je pro marketing příznačný široký pohled na konkurenci. Dokonce se i zvažuje konkurence na úrovni **jednotlivých druhů potřeb**. Takový způsob uvažování pomáhá zabránit přehlédnutí některých posunů u zákazníků a vytvářet nové kreativní marketingové strategie.

### **2.2.3.6 Veřejnost**

Veřejnost je podle Kotlera (1992) skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem i vliv na schopnost společnosti dosahovat svých cílů.

Veřejnost může dosahování cílů usnadnit nebo ztížit. Většina firem má oddělení pro styk s veřejností. Tato oddělení sledují postoje veřejných organizací, rozšiřují informace sdělení s cílem vytvářet dobrou pověst firmy.

Podle Kozla (2006) můžeme veřejnost rozdělit do několika základních skupin:

- **Finanční veřejnost**

ovlivňuje schopnost získávat finanční prostředky.

- banky,
- investiční společnosti,

- firmy burzovních makléřů,
- pojišťovací společnosti.

- **Sdělovací prostředky**

společnost si musí pěstovat dobré jméno i u hromadných sdělovacích prostředků. Měla by usilovat o větší a příznivější pozornost u tisku prostřednictvím uvádění příznivých zpráv, článků a redakčních komentářů.

- **Vládní veřejnost** - při sestavování plánů musí společnost brát v úvahu i vládní vývoj.

- **Občanská sdružení** - organizace pro ochranu životního prostředí, nejrůznější spolky, svazy, odborové organizace apod. Prosazují celospolečenské nebo skupinové zájmy, které nejsou řešeny konkrétní legislativou.

- **Všeobecná (občanská) veřejnost** - nejširší veřejnost, která vytváří postoje k výrobkům a obchodním praktikám a ovlivňuje naše zákazníky.

- **Interní veřejnost** - zahrnuje dělníky, úředníky, manažery a správní radu. Velké společnosti vydávají různé zpravodaje, aby motivovaly svoji interní veřejnost.

Společnosti by měly sledovat všechny druhy veřejností, aby poznaly jejich potřeby a názory a mohly je pozitivně ovlivnit - viz Příloha 1

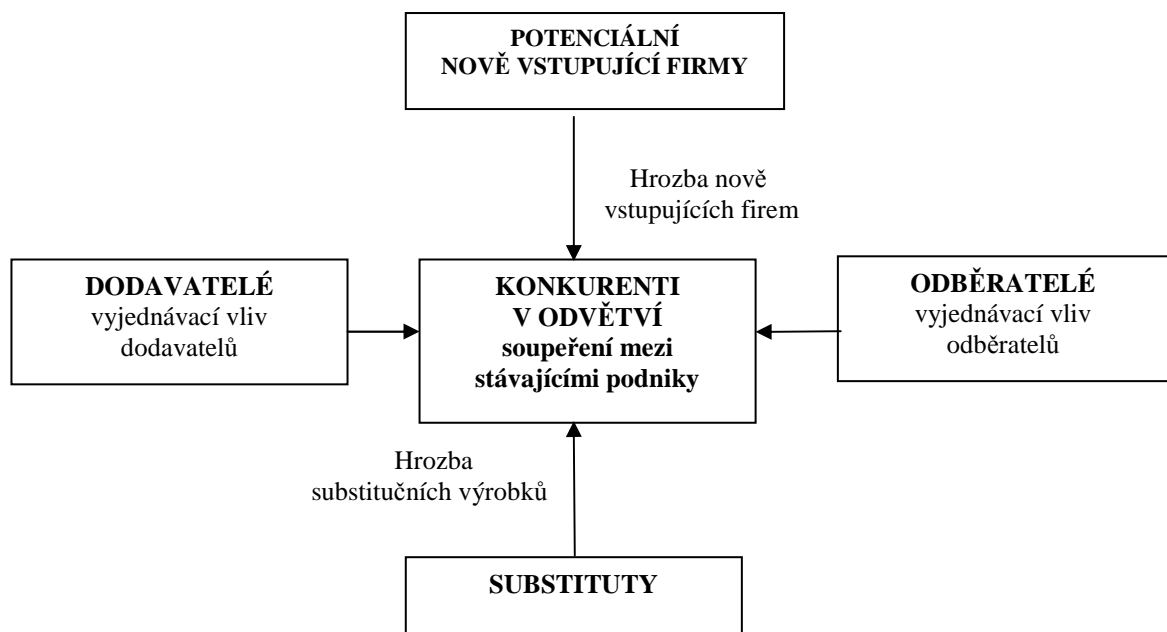
## 2.2.4 Analýza mikroprostředí

Nejdůležitější analýzou vnějšího prostředí je Porterův model pěti sil.

### 2.2.4.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil popisuje konkurenční okolí podniku. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.

Obr. 2: Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: Porter, 1994

Model rivality na trhu popsal Michael E. Porter z Harvard School of Business Administratic. Vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku. Obdobný pohled na konkurenci má i Kotler (1992) a Hron, Tichá, Dohnal (1998), kteří konkurenční prostředí rozčleňují do následujících částí:

## 1. Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Podle Kotlera (1992) přitažlivost trhů závisí na velikosti vstupních a výstupních bariér. Mezi nejpřitažlivější segmenty patří ty, jejichž vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní bariéry nízké. V takovém případě může do odvětví vstoupit pouze málo firem, a na druhé straně ty firmy, kterým se v odvětví nedaří, je mohou snadno opustit. Pokud jsou vstupní i výstupní bariéry vysoké, je potenciální zisk rovněž vysoký, ale firmy více riskují tím, že v případě neúspěchu budou muset zdolat ekonomicky náročné bariéry výstupu z odvětví. Pokud jsou vstupní i výstupní bariéry nízké, firmy mohou snadno do odvětví vstoupit a rovněž snadnou z odvětví odejít. V případě, že vstupní bariéry i výstupní bariéry jsou vysoké, tak v dobrých časech na trh může vstoupit mnoho firem, které musí počítat s tím, že ve špatných časech je těžké odvětví opustit.

Vážnost hrozby vstupu nových firem na stávající trhy je podle Kotlera (1992) ovlivněna zejména **úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností, stupněm diferenciací výrobků, nákladovým znevýhodněním** souvisejícím s velikostí podniku, **přístupem k distribučním kanálům a také vládní politikou.**

## 2. Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Podle autorů Hron, Tichá, Dohnal (1998) rivalita mezi existujícími podniky je výsledkem snahy jednotlivých podniků vylepšit si své tržní postavení. Rivalita se zvyšuje za následujících okolností:

- konkurující si podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné,
- míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta,
- fixní nebo skladovací náklady jsou v poměru k realizační ceně vysoké,
- poskytované výrobky nebo služby nejsou diferencované,
- nové kapacity se budují ve skocích,
- výstupní bariéry jsou vysoké.

### 3. Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé mohou výrazným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví.

Skupina odběratelů je silná tehdy, platí-li následující okolnosti:

- Je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje.
- Produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů.
- Produkty, které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferencované.
- Jestliže nehrozí velké přechodové náklady.
- Jestliže dociluje nízkého zisku.
- Odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace.
- Produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce nebo jeho služeb.
- Odběratel je plně informován o poptávce, skutečných tržních cenách, či dokonce o dodavatelových nákladech.

Většina těchto zdrojů vyjednávací převahy odběratele pochází od spotřebitelů, případně od odvětvových a komerčních odběratelů. Spotřebitelé jsou citlivější vůči ceně, jedná-li se o nediferencovanou produkci či takovou, která je drahá v poměru k jejich příjmům, případně jim nezáleží příliš na kvalitě.

### 4. Vyjednávací síla dodavatelů

Obdobně jako odběratelé mohou dodavatelé měnit a ovlivňovat cenu a kvalitu dodávaných surovin.

Skupina dodavatelů má převahu, platí-li tyto podmínky:

- Nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává.
- Dodavatelská skupina nečelí jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví.

- Odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny.
- Dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání.
- Skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodové náklady.
- Skupina dodavatelů představuje výrazné nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů.

Stejně jako v případě odběratelů může firma zlepšit své postavení pomocí kvalitní strategie.

## **5. Hrozba substitučních výrobků**

Podle Kotlera (1992) segment je nepřitažlivý, je-li v něm více skutečných nebo potenciálních substitučních produktů. Substituční výrobky limitují ceny a tím i zisky firmy. Firma musí sledovat vývojové trendy cen substitučních výrobků. Pokud konkurenční firmy vyrábějí substituční výrobky technologické výhody, pak ceny a zisky firmy obvykle prudce klesají.

Analýza těchto trendů je podle Portera (1994) důležitá při rozhodování, zda strategicky usilovat o úplné vytlačení substitutu, anebo vyvinout strategii, která s ním bude počítat jako s nevyhnutelnou klíčovou silou.

### **2.2.4.2 Ekonomická analýza**

Ekonomická analýza se podle Synka (2003) chápe jako sledování určitého ekonomického celku, jeho rozklad na dílčí složky a jejich podrobnější zkoumání a hodnocení za účelem stanovení způsobů jejich zlepšení, jejich opětovnou skladbu do upraveného celku, a to s cílem zlepšení jeho fungování a zvýšení výkonnosti. Podstatnou součástí takto pojaté ekonomické analýzy je hodnocení a návrhy na zlepšení současného stavu.

Jak ukazuje Veber (2000) výchozí otázkou každého hodnocení je určení, komu a jakému účelu hodnocení slouží. Typickými subjekty, které hodnocení vyžadují jsou:

- management podniku,

- statutární orgány,
- akcionáři,
- zaměstnanci a odbory,
- finanční úřad,
- banky aj.

Německá vědecká Schmalenbachova společnost vypracovala soustavu ukazatelů, které postihují hlavní vztahy v podnikové ekonomice a slouží k hodnocení podniků. Jde o dvě skupiny ukazatelů:

**1. Ukazatele pro analýzu majetkové a finanční situace:**

- intenzita využívání dlouhodobého hmotného majetku,
- ukazatel obratu,
- podíl vlastního kapitálu,
- síla vnitřního financování,
- dynamický stupeň zadlužení.

**2. Ukazatele pro analýzu výnosové situace:**

- rentabilita tržeb,
- rentabilita vlastního kapitálu,
- rentabilita celkového kapitálu,
- ukazatele nákladové a výnosové struktury.

Z hlediska marketingu mě budou zajímat ukazatele obratu, tržeb a zisku.

**Ukazatel aktivity = ukazatel obratovosti**

Měří jak efektivně podnik využívá svůj majetek k dosahování tržeb, které jsou předpokladem tvorby zisku. Měří buď rychlost obratu jednotlivých složek majetku (počet obrátek za určité období), nebo délku vázanosti finančních zdrojů v zásobách, pohledávkách nebo stálých aktivech (dobu obratu). Ukazatele aktivity charakterizují kvalitu řízení zejména v nákupu, investicích a inkasu pohledávek. Nejčastěji používanými ukazateli jsou:



- **Rychlost obratu zásob** - je definována jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob výsledkem je absolutní číslo, které znamená počet obrátek, tj. kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku a opět v nákup zásob.
- **Doba obratu zásob** - je poměrem průměrného stavu zásob a průměrných denních nákladů (celkové náklady / 365). Ukazatel podává informaci za kolik dní se položka (zásoby) jedenkrát obrátí. Obecně platí, že čím vyšší je počet obrátek a čím nižší doba obratu tím lépe. To však platí pouze do té míry, aby byl zajištěn dostatek materiálu pro plynulou výrobu a dostatek hotových výrobků s ohledem na poptávku zákazníků.
- **Rychlost obratu pohledávek** - je vyjadřována jako poměr tržeb a průměrného stavu pohledávek udává v podobě počtu obrátek jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky.
- **Doba obratu pohledávek** - je vyjadřována jako poměr průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb (tržby / 365) ukazuje jak dlouho, kolik dní se majetek vyskytuje ve formě pohledávek, resp. za jak dlouhé období jsou pohledávky v průměru spláceny.

### 3 Metodický postup a hypotézy

K naplnění již zmíněného cíle jsem použila následující metodický postup:

- v první části mé bakalářské práce jsem charakterizovala společnost TVAR Klatovy, ve které jsem analýzu marketingového prostředí prováděla. Také jsem stručně popsala historii společnosti a přiblížila sortiment vyráběných výrobků.
- v další části jsem provedla vlastní hodnocení úrovně marketingového prostředí pomocí analýzy konkurenčního okolí podniku (Porterův model pěti sil), vybraných ukazatelů ekonomické analýzy, analýzy faktorů personálních a technologických a STEP analýzy.

V teoretické části jsem využila především odbornou literaturu, kterou jsem získala vypůjčením z fakultní knihovny a Jihočeské vědecké knihovny v Českých Budějovicích. Literatury zabývající se problematikou marketingu je k dispozici velké množství, takže nebyl problém literatury získat, ale spíše vybrat ty knihy, které by byly vhodným podkladem pro mou práci.

Dalšími podklady při zpracování bakalářské práce, které mi zásadně pomohly byly teoretické znalosti, které jsem získala při studiu předmětu Základy marketingu.

Informace, které se týkají praktické části, mi byly poskytnuty vedením společnosti TVAR, výrobní družstvo Klatovy. Byla jsem informována o obecné charakteristice společnosti, seznámena s historií a vývojem společnosti a strukturou produkcí. Také mi byly poskytnuty údaje z vnitropodnikových materiálů společnosti, na jejímž základě jsem prováděla již zmíněné analýzy.

Další informace do praktické části jsem také získala na Internetu, kde jsem rychle a přehledně získala to, co jsem potřebovala.

V závěrečné části jsem se pokusila na základě provedených analýz a získaných informací naplnit cíl bakalářské práce a to především určit trendy pro budoucí vývoj firmy.

## **Pracovní hypotézy**

- Předpokládám, že firmy podceňují význam konkurence
- Předpokládám, že firma může získat větší podíl na trhu z důvodu, že se rodí více dětí

## 4 Charakteristika firmy



### 4.1 Charakteristika odvětví

Výroba nábytku patří mezi zpracovatelský průmysl. Z hlediska odvětvové klasifikace ekonomických činností patří výroba nábytku do OKEČ 36. Je zde zahrnuto dalších 6 různých průmyslových oborů. Rozhodující podíl na celém odvětví má výroba nábytku, která zahrnuje výrobu sedacího nábytku, nábytku do obývacích a dětských pokojů, ložnic a jiných obývacích prostorů, nábytku pro vybavení kanceláří, bank, nemocnic, zdravotnických a jiných zařízení, školních zařízení a ostatní nábytek. V odvětví OKEČ má již dlouhá léta dominantní postavení nábytkářský průmysl, který se podílí na celém odvětví přibližně dvěma třetinami. Výroba nábytku má v České republice velmi dlouhou tradici, její těžišťe a největší výrobci jsou hlavně na Moravě. Špičkovou evropskou i světovou úroveň představuje především ohýbaný nábytek.

Trendem letošní sezóny je jednoduchost a strohost. Místnosti musí působit vzdušně. Stále více se stírá hranice mezi nábytkem do koupelen, kuchyní, ložnicí a obývací místností. Nejčastěji používaným materiálem je dřevo, kombinace dřeva a skla, kombinace dřeva a kůže a umělý kámen, v obývací místnosti a ložnici jsou to tropické dřeviny, kombinace materiálů, dvojbarevnost a vysoký lesk. Místnosti musí působit elegantně a komfortně.

## 4.2 Profil společnosti

Společnost TVAR, výrobní družstvo Klatovy působí na trhu od roku 1951. Ve dvou výrobních závodech v Horažďovicích a v Klatovech dnes zaměstnává okolo 100 kvalifikovaných pracovníků, kteří se zabývají výrobou nábytku. V oblasti sériové výroby se v posledních letech zaměřuje především na oblast vybavení mateřských škol u nás i v zahraničí. **Nezůstává však stranou ani v oblasti realizace atypických interiérů dle konkrétního přání zákazníka.** Zde jsou to pak především realizace **interiérů hotelových pokojů, penzionů pro seniory, obchodů, bankovních domů, pošt či kanceláří.**

## 4.3 Historie firmy

Družstvo bylo založeno 10. prosince 1950 v klatovské restauraci Stará rychta a jejím prvním předsedou se stal truhlář Stanislav Mundl z obce Neznašovy. Družstvo bylo zaregistrováno se jměním 30 000,- Kč z členských podílů a hodnotou zásob a zařízení v hodnotě 385 000,- Kč dne 1. ledna 1951. Počátkem 60. let se družstvo dostalo do finanční krize a hrozila jeho likvidace. Roku 1964 byl zvolen nový předseda Karel Tureček, kterému se podařilo postupně vrátit většinu z 22 neproduktivních dílem původním majitelům odcházejícím do důchodu. Z mnoha dílen zůstaly jen provozy v Plánici, Švihově, Volšovech, provoz u Boříků, čalounicí, košíkáři, vzorkovna v Horažďovicích a u Otavy byl vybudovaný nový závod, který byl vybaven moderní výrobní linkou. Roku 1966 došlo k přejmenování družstva na jednoslovný název TVAR s podnikovou značkou a došlo k propracování dlouhodobé koncepce rozvoje. Roku 1969 byla zakoupena budova vzorkovny a o rok později byla zavedena výroba selského nábytku v Chudenicích.

Největší rozmach zaznamenalo družstvo v sedmdesátých a osmdesátých letech, kdy družstvo vytvořilo naprostou většinu atypických interiérů na Klatovsku. Jedná se například o kulturní domy v Klatovech a Horažďovicích, kino Horažďovice, pošty a pobočky bank, spořitelny, restaurace, hotely a rekreační střediska.

Družstvo také otevřelo nové provozy v Klatovech a ve Švihově. Do této doby firma disponovala několika provozovny po celé republice, které spolu velmi úzce spolupracovaly. Zlomovým rokem se stal rok 1989, kdy se činnost transformovala do dvou výrobních závodů.

V současné době má družstvo dva moderní závody s nejmodernější technologií s cílem zvýšit produktivitu práce a obstát v konkurenčním boji.

## 4.4 Organizační struktura

Družstvo má funkcionální organizační strukturu.

Organizační schéma viz Příloha 2

## 4.5 Výrobní činnost

Družstvo má v současnosti dva výrobní závody a to v Klatovech a v Horažďovicích. Každý z těchto závodů má svůj výrobní program, ale spolupracují spolu a doplňují se.

První výrobní závod v Horažďovicích se soustřeďuje na výrobu skříňkového nábytku z lamina nebo dýhovaného nábytku.

Druhý výrobní závod v Klatovech se soustřeďuje na výrobu převážně z masivního buku, což představuje **stohovatelné židle** a nejrůznější typy **stolových desek**.

Oba tyto závody se převážně soustřeďují na výrobu nábytku pro mateřské školy, což činí 90 % pracovní náplně. Zbýlých 10 % představují **atypické interiéry**, které se vyrábí v obou závodech.

Veškerá výrobní činnost odpovídá normám uznávaným v České republice. Výrobky musí plnit požadavky ochranných prvků proti úrazu, předepsaný rádius rohů stolů, otevírání skříňek pod úhlem 175 stupňů, testy laků, materiálů apod. Certifikace má platnost tři roky, po uplynutí této doby se musí obnovovat –viz Příloha 3

## 4.6 Prodejní činnost

Výrobky jsou určeny jak pro tuzemský prodej, tak i pro exportní činnost.

### Tuzemský prodej

Je realizován prostřednictvím obchodního zastoupení v jednotlivých regionech České republiky. V současné době je **12 obchodních zastoupeních**. Tuzemský prodej představuje **13 % z celkového prodeje družstva**.

### Exportní činnost

Zde vidí družstvo jednu z hlavních priorit své podnikové strategie. Exportní činnost je rozšířena do zemí Evropské unie a představuje **87 % z celkového prodeje družstva**. Je realizovaná prostřednictvím obchodních partnerů, což jsou firmy, zabývající se nabídkou vybavení pro školství. (nábytek, didaktické pomůcky, hračky apod.). V každé zemi jsou maximálně 3 obchodní partneři.

Přehled obchodních partnerů – viz Příloha 4

## 4.7 Charakteristika výrobků

### 4.7.1 Nábytek pro mateřské školy

#### Nábytkový program MIKI

Nábytkový program MIKI nabízí základní modulovou řadu prvků pro vybavení interiérů mateřských škol a jiných dětských zařízení. Korpusy jednotlivých prvků jsou vyráběny v laminovém provedení. Čela zásuvek a dveře jednotlivých prvků jsou vyráběny v dýhovaném provedení v barvách dle vzorníku barev. Volné zásuvky jsou vyráběny z masivní bukové spárovky v barvách dle vzorníku barev. Všechny dýhované nebo masivní části nábytku jsou povrchově upraveny polomatným polyuretanovým lakem.

**Obr.3: Nábytkový program MIKI**



Zdroj: katalog firmy

### **Nábytkový program MIKI PLUS**

Nábytkový program MIKI PLUS představuje výškově stavitelného nábytku sestaveného z jednotlivých skříněk, vložených boků a volných polic spojených nábytkovým kováním pomocí předvrtaných otvorů. Tento systém je vhodný pro vytváření hracích stěn nebo pro realizaci vlastního návrhu. Korpusy jednotlivých prvků jsou vyráběny v laminátovém provedení, čela zásuvek a dveře jsou vyráběny v dýhovaném provedení v barvách dle vzorníku. Boky a volné police se vyrábí v laminovaném provedení v dezénu přírodní buk. Nábytkové úchytky jsou ve tvaru U v červeném provedení.

**Obr. 4: Nábytkový program MIKI PLUS**



Zdroj: katalog firmy



## Nábytkový program MIKI ART

Nábytkový program MIKI ART je vhodným doplňkem k nábytkovým programům MIKI a MIKI PLUS. Kvalita zpracování a použité materiály při výrobě jednotlivých prvků jsou téměř identické, proto není problém použít všech tří nábytkových programů v jednom interiéru. Základní předností tohoto systému je barevnost a variabilita při vybavování interiéru mateřské školy. Korpusy jednotlivých prvků jsou vyráběny v laminátovém provedení, hrany tvoří platová hrana. Plastové zásuvky mají všechny potřebné atesty kvality a zdravotní nezávadnosti. Zásuvky jsou vyrobeny z materiálu vyznačující se vysokou odolností proti mechanickému poškození.

**Obr. 5: Nábytkový program MIKI ART**



Zdroj: katalog firmy

## Nábytkový program MIKI TOP

Jednotlivé prvky je možné umístit samostatně nebo je spojovat do funkčních sestav. Barevnost jednotlivých prvků je docílena mořením masivních ozdobných hranolků po stranách mřínek, které slouží zároveň jako nosné části při spojování do nábytkových sestav. Korpusy jednotlivých prvků jsou vyráběny v laminovaném provedení. Čela zásuvek a dveře jednotlivých prvků jsou vyráběna v dýhovaném přírodním provedení. Ozdobné hranolky jsou vyráběny z masivního buku a mořeny v barvách přírodní, modrá, červená, zelená a žlutá. Nábytkové úchytky jsou vyrobeny z masivního buku v přírodním provedení.

**Obr. 6: Nábytkový program MIKI TOP**



Zdroj: katalog firmy

## **Stoly a židle**

Nabídka stolů doplňuje nábytkové systémy MIKI, MIKI PLUS a MIKI ART. Stoly jsou vyráběny ve výškách od 46 do 74 cm. Doplněním vhodné velikosti židle lze zařídit interiéry pro všechny věkové kategorie. Nohy a podnože stolů jsou vyrobeny z masivního bukového řeziva. Stolové desky se nabízí ve variantě umakart. Vrchní strana stolu je v dezénu přírodní buk.

Novinkou je také nová řada stolů s rektifikační patkou, která nabízí vyrovnání nerovnosti, což je možné až do výšky 3 cm.

Židle jsou vyrobeny z vybraného masivního bukového dřeva. Sedák a opěrák je vyroben z vícevrstvé bukové překližky. Také je možno objednat židli s čalouněným sedákem dle vzorníku látek. Nohy židlí lze objednat plastové nebo filcové kluzáky. Konstrukce židlí umožňuje jejich stohování. Také je možné objednat židle doplněné o područky z masivního bukového dřeva.

**Obr. 7: Stoly a židle**



Zdroj: katalog firmy

## Ostatní výrobky

**Stohovatelná lůžka** – praktické stohovatelné lůžko je vyrobeno z masivního buku. Rychlá a lehká manipulace s lůžkem ve spojení s malou náročností na prostory k uskladnění lůžek dělá z tohoto typu lůžka optimální řešení pro všechny mateřské školy.

**Dětské kuchyňky** – dětské kuchyňky tvoří vhodný doplněk nábytkového programu MIKI. Tyto kuchyňky jsou určeny pro děti ke hraní.

**Obr. 8: Dětské kuchyňky**



Zdroj: katalog firmy

## Vybavení šaten

Šatna pro odkládání věcí je v každé mateřské škole nezbytností. Měla by splňovat požadavky na kvalitu i nápaditost řešení. Základním požadavkem je úsporné řešení prostoru s možností maximálního úložného prostoru pro **oblečení dětí**. Skříňky jsou vyráběny ve stejné kvalitě zpracování jako nábytkové programy MIKI a MIKI PLUS.

**Obr. 9: Šatna**



Zdroj: katalog firmy

## 4.7.2 Ostatní nábytek

### Nábytkový program FORTE

System Forte představuje nejvyšší kvalitu variabilního nábytku určeného pro zařízení nejen obývacích pokojů. Souborem skříněk lze zařídit i studentský pokoj nebo kancelář. Ve výrobní řadě jsou i pracovní stoly a počítačová pracoviště. Korpusy jsou zhotoveny z 25 mm dřevotřískové desky splňující normu E1. Hrany jsou olepeny bukovým náklížkem. Povrchová úprava je provedena polyuretanovým lakem nejvyšší kvality. Čelní plochy jsou zvýrazněny mořením.

**Obr.10: Nábytkový program FORTE**



Zdroj: katalog firmy

## Nábytkový program VARI

Nábytková sestava VARI je vyrobena z laminovaných dřevotřískových desek v odstínu přírodní buk. Veškeré hrany jsou dokončeny plastovou hranou ve stejném odstínu. Čelní plochy dveří a zásuvek jsou vyrobeny z barevných laminovaných desek, zasklené dveře z tvrzených desek MDF. Povrchová úprava je provedena barevným polyuretanovým lakem. Použité materiály jsou zdravotně nezávadné. Jednoduché linie tohoto nábytku jsou svojí variabilitou předurčeny pro široké použití v bytových prostorech. Standartně se dodávají čelní plochy v odstínu modré, nebo žluté barvy.

### Obr. 11: Nábytkový program VARI



Zdroj: katalog firmy

## Atypický nábytek

Zpravidla zaměřený na vybavení penzionů, hotelů a kancelářských prostor, restaurací, bankovních domů a lékáren. Architekt zadání rozpracuje do podoby výkresové dokumentace. Družstvo TVAR vyrobí a montáž probíhá u zákazníka.

Při hledání optimálního řešení vždy společnost přihlíží k individuálním potřebám zákazníka a společnou cestou tak vzniká návrh, který truhláři vyrobí a nainstalují v interiéru.

Možnost výroby z lamina, dýhy nebo masivu.

# 5 Analýza marketingového prostředí firmy

## 5.1 Makroprostředí

Moderní metodou rozboru makrookolí je tzv. PEST analýza, která okolí podniku dělí do těchto faktorů: politické a legislativní, ekonomické, sociální a demografické, technické a technologické.

### 5.1.1 PEST analýza

#### 5.1.1.1 Politické a legislativní faktory

V květnu roku 2004 vstoupila Česká republika do Evropské unie. Vstup do Evropské unie znamenal pro Českou republiku přizpůsobení zákonů zákonům platných v Evropské unii. V souvislosti se vstupem do Evropské unie byly provedeny změny v zákonu o zaměstnanosti. 1. 5. 2004 vstoupila v platnost nová ustanovení, týkající se zaměstnávání občanů Evropské unie. Z těchto změn vyplývá, že od 1. 5. 2004 mají občané Evropské unie a jejich rodinní příslušníci stejná práva ve vztahu k zaměstnání jako občané České republiky. Toto platí i pro nové státy. (Slovensko, Polsko)

#### Životní prostředí

Každá společnost musí kromě jiných zákonů, vyhlášek a norem dodržovat i předpisy týkající se životního prostředí. Jedná se například o tyto zákony:

- Zákon o ochraně ovzduší
- Zákon o přepravě odpadu
- Zákon o odpadech
- Zákon o hospodaření s energií

V současné době je projednáván návrh nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 146/2007 Sb., o emisních limitech a dalších podmínkách provozování spalovacích stacionárních zdrojů znečišťování ovzduší.

Vláda České republiky se snaží o podporu exportu. K udržení a posílení dobrých výsledků zahraničního obchodu přispěla vládou schválená **Exportní strategie ČR** pro období 2006 až 2010. Exportní strategie definuje 12 klíčových projektů, které odpovídají 4 cílům (Více příležitostí pro podnikatele, poskytovat profesionální a účinnou podporu, zlepšit a rozšířit kvalitu služeb, zvýšit kapacity pro export).

Existují **organizace na podporu vývozu**, kterými jsou Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO), Zastupitelské úřady ČR v zahraničí (ZÚ), agentura CzechTrade a její zahraniční kanceláře, Česká exportní banka (ČEB) a Exportní garanční a pojišťovací společnost (EGAP). Ministerstvo průmyslu a obchodu má také zájem na vytvoření takových podmínek pro obchodování s třetími zeměmi, které by podnikatelům usnadnily realizaci rozpracovaných obchodních příležitostí. Pokud se setkávají s celními nebo netarifními překážkami, mají možnost obrátit se na **odbor mnohostranné a společné obchodní politiky**, která nabízí snížení nebo odstranění celní sazby v třetích zemích, autonomní suspenzi cla na dovoz surovin a komponentů do EU z třetích zemí, odbourávání netarifních překážek obchodu v třetích zemích, dodržování fair praktik při dovozu do EU.

Společnostem je doporučováno používání **technických norem**, které obsahují technické specifikace nebo charakteristiky k zajištění, že materiály, výrobky, postupy a služby vyhovují danému účelu. Jejich používání je dobrovolné, avšak všestranně výhodné. Dobrovolný charakter norem umožňuje přijímat vyspělá technická řešení bez ohledu na rozdílnou technickou úroveň účastníků trhu. Tím se stávají významným pomocníkem marketingu a efektivním nástrojem konkurenčního boje. V obchodních smlouvách mezi dodavatelem a odběratelem se mohou stát smluvně závaznými. Také veřejnoprávní kompetentní instituce mohou vyžadovat povinné používání norem, zejména u veřejných zakázek. V právním systému se uplatňuje princip odkazů na normy. Závazné právní předpisy stanoví rámcové základní požadavky, na ně navazující harmonizované technické normy doporučují, jak jim vyhovět technickým řešením. Splnění požadavků takové normy vytváří předpoklad splnění požadavků závazného technického předpisu a umožňuje volný přístup na trh.

### **Závěr:**

Společnost TVAR, výrobní družstvo Klatovy se musí jako každá jiná společnost řídit obchodním zákoníkem, občanským zákoníkem, zákoníkem práce, Zákonem o daních z příjmů, Zákon o DPH, musí dodržovat zákony týkající se životního prostředí.

#### **5.1.1.2 Ekonomické faktory**

Firma sleduje základní ekonomické ukazatele signalizující vývoj v dané zemi, aby se vyhnula zbytečným šokům, které je může nevyzpytatelné a málo ovlivnitelné ekonomické prostředí připravit o platební schopnost potencionálních zákazníků. Jde zejména o sledování míry inflace, stav nezaměstnanosti, hrubý domácí produkt, úrokové sazby a devizové kurzy.

#### **Úrokové sazby**

Ve 4. čtvrtletí 2007 ČNB zvýšila své základní sazby o **0, 25 procentního bodu**. S platností od 30. 11. 2007 je limitní 2T reposazba nastavena na 3,5 %, lombardní sazba na 4,5 % a diskontní sazba na 2,5 %. Nominální úroková sazba z nových úvěrů dosáhla v prosinci 6,9 %. V sektoru nefinančních podniků tato sazba činila 12 %. Průměrná úroková sazba z celkového stavu úvěru dosáhla 6,1 % a meziročně se zvýšila o 0,5 procentního bodu. Úroková marže mezi celkovými úvěrovými a vkladovými sazbami nepodléhá výrazným výkyvům, v prosinci její výše dosahovala 4,6 procentního bodu. (Český statistický úřad) Úrokové sazby úvěrů **rostou** a tento trend bude zřejmě pokračovat i nadále - Viz Tabulka 1



**Tabulka 1: Prognóza úrokových sazeb**

ukazatel	horizont	ve výši
úrokové sazby	4.čtvrtletí 2008	3,2%
	2.čtvrtletí 2009	2,9%

Zdroj: ČNB

Každá společnost prodávající výrobky do zahraničí je také ovlivněna vývojem **devizových kurzů**. Průměrný kurz koruny vůči euru ve 4. čtvrtletí 2007 meziročně posílil z 28 na 26,8 CZK/EUR. Rostoucí atraktivita koruny pro investory společně se zveřejněním příznivých údajů o vývoji zahraničního obchodu vedla ke zpevnování kurzu koruny ve 4. čtvrtletí 2007. Trend meziročního posilování koruny patrný od poloviny roku 2003 se v závěru roku 2007 urychlil. (Český statistický úřad)

**Hrubý domácí produkt** ve 3. čtvrtletí roku 2007 vzrostl meziročně reálně o 6,0 %. V běžných cenách se hrubý domácí produkt zvýšil meziročně o 9,5 % na 900 miliard korun. Hrubý domácí produkt v zemích EU 27 vzrostl meziročně o 2,9 %

**Míra inflace** k 8. 2. 2008 je 3,4 % a **míra nezaměstnanosti** měřená k 31. 1. 2008 je 6,1 %.

#### **Závěr:**

Protože úrokové sazby rostou a v budoucnu se neočekává zlepšení, pro firmu, která uvažuje o úvěru, by bylo nejvhodnější si vzít úvěr okamžitě, dokud nedojde ještě k většímu růstu úrokových sazeb. Pokud trend posilování koruny bude nadále pokračovat, společnosti, které prodávají výrobky do zahraničí by měly přijmout opatření, aby nedocházelo ke ztrátě na zisku.

### 5.1.1.3 Sociální a demografické prostředí

Přirozený přírůstek byl díky vyššímu počtu živě narozených a nižšímu počtu zemřelých kladný ve výši 9,8 tisíce osob. Zejména důsledkem zahraniční migrace počet obyvatel vzrostl oproti 1. ledna 2007 o 62,2 tisíce. (Český statistický úřad)

V roce 2007 přibylo živě narozených dětí, ve srovnání s lednem až zářím roku 2006 byl jejich počet o 6,3 tisíce vyšší a dosáhl počtu 86,4 tisíce. Hodnota ukazatele úhrnné plodnosti zatím letos dosahuje 1,42 dítěte na 1 ženu v reprodukčním věku, což je téměř o desetinu více než v loňském roce.

#### Kupní síla

Regionální rozdíly v úrovni kupní síly populace se prohlubují. Podle očekávání je s velkým náskokem v čele hlavní město Praha. V přepočtu na obyvatele zde kupní síla dosahuje téměř 133 % celorepublikového průměru. Kromě Prahy hladinu 100 % překračují kraje Karlovarský, Liberecký, Středočeský a Plzeňský, zatímco Moravskoslezský kraj na opačné straně žebříčku dosahuje pouze 90,4%.

Obr. 12: Kupní síla v jednotlivých krajích



Zdroj: Český statistický úřad

Mezi pěti nejbohatšími okresy se vedle hlavního města a obou přilehlých okresů Praha-východ a Praha-západ dostaly ještě Plzeň-město a Cheb. Naopak žebříček

uzavírá okres Bruntál (index kupní síly 84,9%). Nejvyšší úroveň kupní síly dosahují vedle Prahy obce v jejím zázemí, zejména Černošice, Roztoky, Průhonice a Říčany.

**Tabulka 2: Nejbohatší a nejchudší oblasti ČR**

<b>Nejbohatší oblasti ČR (ČR=100,0)</b>		
1.	Hlavní město Praha	132,6
2.	Praha-východ	116,1
3.	Praha-západ	115,7
4.	Plzeň-město	112,4
5.	Cheb	108,0
<b>Nejchudší oblasti ČR (ČR=100,0)</b>		
73.	Žďár nad Sázavou	87,3
74.	Hodonín	86,9
75.	Třebíč	86,6
76.	Karviná	86,4
77.	Bruntál	84,9

Zdroj: Český statistický úřad

**Tabulka 3: Struktura příjmů a výdajů domácností**

<b>Ukazatel</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Počet domácností</b>	<b>2 974</b>	<b>2 965</b>	<b>2 893</b>
<b>Čisté peněžní příjmy celkem (Kč)</b>	102217	108676	116549
<b>Čistá peněžní vydání celkem (Kč)</b>	<b>94 098</b>	<b>99 165</b>	<b>108585</b>
<b>A. Spotřební vydání (Kč)</b>	<b>87 259</b>	<b>91 085</b>	<b>97 342</b>
v tom (%):			
1. Potraviny a nealkoholické nápoje	21,2	20,6	20,1
2. Alkoholické nápoje, tabák	2,9	2,9	2,9
3. Odívání a obuv	5,9	5,6	5,4
4. Bydlení, voda, energie, paliva	19,3	20,1	20,7
<b>5. Bytové vybavení, zařízení domácnosti; opravy</b>	<b>6,5</b>	<b>6,7</b>	<b>6,9</b>
6. Zdraví	1,9	2,0	2,0
7. Doprava	11,0	11,1	10,9
8. Pošty a telekomunikace	4,6	4,6	4,8
9. Rekreace a kultura	10,9	10,6	10,2
10. Vzdělávání	0,6	0,5	0,5
11. Stravování a ubytování	5,3	5,1	5,0
12. Ostatní zboží a služby	9,8	10,2	10,4
<b>B. Vydání neklasifikovaná jako spotřební (Kč)</b>	<b>6 839</b>	<b>8 081</b>	<b>10 243</b>
z toho pořízení a rekonstrukce domu, bytu (%)	56,8	58,9	63,1

Zdroj: Český statistický úřad

Tabulka 3 představuje strukturu příjmů a výdajů domácností. Je zde vidět, že čistý příjem roste, proto si mohou domácnosti dovolit více utrácet. Oproti minulých let je z tabulky 3 patrné, že lidé více utrácí za bytové vybavení, zařízení domácností a pořizují si byty či domy. Tato skutečnost souvisí s tím, že lidé mají vyšší příjem než v

minulých letech, proto si mohou dovolit investovat do zařízení nebo koupě nového bytu či domu.

Od 1. ledna 2008 vstupuje v platnost novela školského zákona (Zákon č. 343/2007 Sb), která mění přístup cizinců ke vzdělání a školským službám. K předškolnímu vzdělání a školským službám mají cizinci, které nejsou občany EU nebo jejich rodinnými příslušníky, zajištěn přístup za stejných podmínek jako státní občané ČR za podmínky, že na našem území mají oprávnění k pobytu na 90 dní.

**Tabulka 4: Mateřské školy podle krajů - stav za rok 2006**

Území, kraj	Počet škol
<b>Česká republika</b>	<b>4 776</b>
<b>v tom:</b>	
Hl.město Praha	307
<b>Středočeský</b>	<b>614</b>
Jihočeský	296
Plzeňský	258
Karlovarský	138
Ústecký	323
Liberecký	208
Královéhradecký	298
Pardubický	312
Vysočina	286
<b>Jihomoravský</b>	<b>614</b>
Olomoucký	353
Zlínský	306
Moravskoslezský	463

Zdroj: Český statistický úřad

**Tabulka 5: Počet mateřských škol - stav k 30. 9. 2006**

		2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07
<b>Školy celkem</b>		5 881	5 795	5 067	4 994	4 834	4 815
Veřejné		5 780	5 699	4 973	4 899	4 741	4 720
V tom	MŠMT	8	8	8	7	8	8
	obec	5 594	5 514	4 794	4 726	4 654	4 631
	kraj	178	177	171	166	79	81
	jiný resort	-	-	-	-	-	-
soukromé		81	76	74	75	72	<b>73</b>
církevní		20	20	20	30	21	22

Zdroj: Český statistický úřad

Všechna předškolní zařízení musí ve svých edukačních programech splňovat takzvaný **Rámcový vzdělávací program** pro předškolní vzdělávání, který je ze zákona závazný. Mezi jednotlivými školkami jsou velké rozdíly v různých aspektech. Primární rozdíl je, zda se jedná o mateřskou školu státní, nebo soukromou, dále pak jestli je zařízení klasického typu nebo s nějakou specializací, případně alternativní orientací. Běžné jsou už školky s jazykovým zaměřením, smíšené mezinárodní nebo s různými věkovými kategoriemi v jedné třídě.

Kvůli klesajícímu počtu školek má mnoho rodin problémy s umístěním dětí do mateřských škol. Jedinou pomocí jsou **soukromé školky** nebo najaté chůvy. Ne každý ale má na to, aby si chůvu platil. Proto mnoho rodin dává přednost soukromým školkám. Mají vyšší ceny za starost o dítě, ale nabízí i celou řadu výhod. Od flexibility nástupu a vyzvedání dítěte až po výuku cizích jazyků. Soukromé školky najdeme spíše ve velkých městech.

V posledních 15. letech zanikla třetina mateřských škol v České republice. V současnosti jich je zhruba 5 000. Města školky rušila kvůli malému počtu dětí. Od roku 2002 do roku 2005 bylo zrušeno 820 školek, ale za stejnou dobu přibýlo přes čtyři tisíce dětí. V poslední době začal počet dětí, které by měly jít do mateřské školky, zase stoupat. Rodiči teď začínají silné populační ročníky sedmdesátých let.

Soukromé školky vznikají právě díky potřebě trhu v místech, kde byl nedostatek míst v jiných předškolních zařízeních. Z celkového počtu školek tvoří ty soukromé stále jen necelá dvě procenta. Podle některých kvalifikovaných odhadů, které už byly opakovaně citované v televizích, přibude v ČR během šesti let až třicet tisíc dětí. Z tabulky 5 je vidět, že počet soukromých školek nepatrně přibývá naopak počet veřejných škol klesá.

### **Životní styl**

V souvislosti s rozvojem průmyslových zón odchází mladí lidé za pracovní příležitostí do velkých měst, proto nejsou ochotni dávat děti do vesnických škol, ale směřují je tam, kde pracují. Proto, hlavně ve velkých městech, budou přibývat počty dětí. Myslím si, že právě proto, školky v malých městech budou zanikat a nebudou investovat do nového zařízení, ale budou pouze investovat malé částky na udržení.

### **Závěr:**

Společnost TVAR, výrobní družstvo Klatovy by se měla zaměřit na velká města, kde je větší kupní síla a obyvatelstvo tam směřuje za prací. Ve velkých městech je nedostatek mateřských škol (jak je vidět z tabulky 4). Vzhledem k tomu, že dnešní trend je dávat děti do mateřských škol v místě, kde pracují rodiče, v budoucnu by právě ve velkých městech měly přibývat mateřské školy, u kterých by společnost mohla najít potencionální zákazníky.

#### **5.1.1.4 Technologické a technické prostředí**

Toto okolí podniku získává v posledních letech na významu, i když míra ovlivnění technologickými změnami je závislá na odvětví. Společnosti, které vyrábí nábytek by měly mít kvalifikovaný výrobní i odborný montážní tým. Technologická linka se skládá z kompletní řady strojů pro řezání a formátování dílců, dále pak tloušťkovací, srovnávací a vrchní frézky, stroje na opracování a spojení dýhy, širokopásové brusky s elektronickou patkou pro broušení dýhovaných dílců, hranové a pásové brusky, jedno-etážového vyhřívaného lisu včetně tvarových šablon pro

atypické moduly, formátovací pilou s elektronickým ovládáním posunu a nastavením pro rozměry dílce, strojem na průběžné olepování hran a náklížků, kolíkovacím strojem a ostatními stroji a zařízeními běžným v truhlářských provozech.

Vzhledem ke stále rostoucímu tlaku na ceny výrobků a stále pokračujícímu tlaku na mzdové náklady zaměstnanců je jedinou cestou jak udržet konkurenční výhodu neustálé investování právě do CNC technologií, které umožňují výrazné zvýšení objemu zpracovaných zakázek a otevírají firmě další možnosti vývoje nových výrobků, které by bez použití CNC technologie nebylo možné ve stávajících podmínkách vyrábět. Prospěšná firmě bude **sušárenská technologie** od firmy Katres, která je vybavena nejmodernějším programovým vybavením pro řízení vysoušení řeziva. Toto sušárenské vybavení umožňuje firmě výrazné zrychlení procesu sušení a tím i zproduktivnění výroby. **CNC formátovací pila** od firmy GABIANY pod označením GALAXY 85. Tato technologie umožní firmě efektivní formátování dílců bez nutnosti před dřezu materiálu. Firma HOLZ-HER vyrábí **CNC nářezová centra**. Společnými znaky těchto strojů je moderní design, použití nejnovějších technických řešení (např. THK vedení jsou použity na vedení formátovacího vozíku i bočního dorazu) a bohatá standardní výbava. CNC nářezová centra od firmy HOLZ-HER jsou plně kompatibilní s optimalizačním softwarem MERICK. CNC obráběcí centra řady Venture s **trámcovým typem** pracovního stolu se vyznačují velkým rozsahem pracovní plochy s vysokou variabilitou provádět široký obsah pracovních operací. Výkonná frézovací vřetena zajišťují nadstandardní přesnost a rychlost. Charakteristika center WEEKE jsou pevná robustní konstrukce a dlouhá životnost stroje s otevřeným řídicím softwarem splňujícím nejnáročnější požadavky.

Nákupy strojního vybavení CNC technologií ukazují na trendy ve vývoji výroby nábytku ve světě, kdy maximální důraz je kladen právě na využití CNC strojů, které pracují velmi efektivně a přesně a umožňují dát nábytku obecně nový design, novou funkčnost a to vše za přijatelné ceny.



## **Závěr:**

Společnost TVAR, výrobní družstvo Klatovy své investice směřuje na obnovu a modernizaci strojního zařízení. Společnost si je vědoma, že bez CNC technologií by neuspěla v konkurenčním boji. Do CNC technologií investovala v uplynulých pěti letech více jak 10 mil. Kč. Každý výrobní závod je vybaven jedním CNC strojem. Nemalé finanční prostředky byly věnovány do pořízení CNC formátovacích pil, nových technologií odsávání s využitím rekuperace tepla a využití dřevního odpadu k vytápění výrobních hal.

## **5.2 Mikroprostředí**

Pro analýzu mikroprostředí jsem použila **Porterův model pěti sil** a pro analýzu firmy využiji vybrané ukazatele **ekonomické analýzy** a analýzy faktorů **personálních a technologických**.

### **5.2.1 Porterův model pěti sil**

O tom, zda bude podnik konkurenceschopný rozhoduje zejména působení pěti faktorů, a sice: vliv konkurentů v odvětví, hrozba vstupu nových firem, ohrožení ze strany substitutů, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla odběratelů.

#### **5.2.1.1 Charakteristika jednotlivých složek**

##### **1. Konkurence mezi firmami**

Jedná se o konkurenci mezi již existujícími a zaběhlými firmami.

**Mezi největší konkurenty patří:****AUREDNIK CS spol. s.r.o.**

AUREDNIK CS spol. s r.o. byla založena v červnu 1991 jako samostatná česká společnost, která však vychází a navazuje na práci a zkušenosti německé firmy AUREDNIK GmbH.

K založení firmy vedla snaha poskytovat a zajišťovat školám a školkám v ČR obdobný servis, jaký byl běžný v zemích západní Evropy a jaký poskytuje AUREDNIK GmbH v Německu. Tuto službu a servis poskytovala doposud společnost pro zákazníky v ČR a od letošního školního roku společnost rozšiřuje působnost i na Slovensko. Zaměřuje se také na výukové a didaktické pomůcky pro postižené děti, které byly na našem trhu v dobách minulých nedostupné.

**Předmět podnikání:**

- výroba hraček, učebních pomůcek a vybavení pro mateřské školy
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej včetně zprostředkování

**BENJAMIN, s.r.o.**

Tato společnost je na trhu od roku 2006. Posláním firmy je vývoj, poradenství a prodej v oblasti didaktických pomůcek, hraček, vybavení do tříd a zahrad pro všechny druhy předškolních zařízení na území ČR a východní Evropy. Cílem společnosti je přinést na český a východoevropský trh novou kvalitní úroveň podpory didaktické výuky dětí. Zákazníkem společnosti jsou převážně mateřské školy.

**Předmět podnikání:**

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej v oblasti vybavení školských zařízení
- truhlářství
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti

## **MAKRA toys s.r.o.**

Společnost působí na trhu od roku 1995. Zabývá se prodejem hraček do mateřských škol. Vyrábí převážně dětské kuchyňky, které dodává do mateřských škol.

**Tabulka 6: Obrat společnosti Makra Toys s.r.o. v letech 2004-2007**  
(v milionech Kč)

<b>Rok</b>	<b>obrat</b>
2004	22
2005	32
2006	45
2007	55

Zdroj: [www.silvarium.cz](http://www.silvarium.cz)

### **Předmět podnikání:**

- velkoobchod
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšením zbožím
- truhlářství
- provádění jednoduchých a drobných staveb, jejich změn a odstraňování

Z tabulky 6 je patrné, že obrat společnosti stále roste, proto by tato společnost mohla TVAR v budoucnu ohrozit ve výrobě dětských kuchyněk.

## **2. Hrozba vstupu nových firem**

Tato hrozba spočívá v tom, že na trh hodlá vstoupit nový subjekt, ať už nově vytvořený podnik nebo rozšíření některého ze stávajících podniků.

Do tohoto odvětví se nevstupuje příliš jednoduše, protože, aby se mohl nový konkurent zařadit na stejnou úroveň, musel by investovat velké množství peněz do vybavení a najít dostatečně kvalifikovaný personál pro obsluhu zařízení. Proto hlavní bariérou vstupu do odvětví je kapitálová náročnost. Vstup do odvětví vyžaduje vysoký

vkład kapitálu. Na vybudování nového podniku je zapotřebí mnoha milionů, přičemž získat úvěr od banky je velmi obtížné. Výstupní bariéry jsou poměrně nízké. Když chce firma ukončit činnost nemá s tím mnoho problémů.

V současné době není známo, že by nějaká nová firma či jiný subjekt měl zájem vstoupit na tento trh, ani zde není vyvíjen tlak ze strany již zavedených podniků, které mají své pozice. Proto tato hrozba je nepravděpodobná.

### **3. Ohrožení ze stran substitutů**

Za substituční produkty by se mohl brát nábytek z jiných materiálů, například z kovu nebo plastu. V posledních letech je stále více moderní nábytek z kovu, proto by se kovový nábytek mohl stát náhražkou. Ale podle mého názoru, kovový nábytek není vhodný pro vybavení do mateřských škol.

Další možným substitutem by se mohl stát nábytek z plastu. Plastových židliček a stolů se vyrábí dost, proto si myslím, že plastový nábytek by se mohl stát náhražkou. Plastový nábytek má oproti dřevěnému řadu předností, a sice: přijatelnou cenu, nízkou hmotnost, velký výběr barev a dobrou odolnost proti vodě. Je mnoho výrobců, kteří vyrábí nábytek z plastu, ale zaměřují se převážně na zahradní plastový nábytek. V České republice zatím není výrobce, který by vyráběl plastový nábytek pro mateřské školy.

### **4. Dodavatelé**

Družstvo s dodavateli nemá v současné době problémy a ani je v budoucnu nepředpokládá.

Mezi hlavního dodavatele patří firma **JAF HOLZ spol. s r.o.**, která dodává deskové materiály. Dalším klíčovým dodavatelem je firma **IMPLUS Slovensko**, která dodává masivní materiál který dodává masivní materiál. Kování družstvu dodávají firmy **BLUM** a **HETICH**. K povrchní úpravě využívá družstvo laky od firmy **CROMA LACK**.

V tomto odvětví je spousta dodavatelů, proto má družstvo mnoho dodavatelských možností a nebrání se možnostem obchodování s jinými dodavateli.

## **5. Odběratelé**

Hlavním cílem společnosti je být nejlepší v oboru. To znamená především vyrábět kvalitní a bezpečné výrobky a dodržovat termíny dodání. Tímto se docílí i spokojenosti zákazníků.

K největším odběratelům patří **mateřské školy**, což je kolem 6000 mateřských škol v České republice.

Za zmínku stojí i další odběratelé, jako například firma **AMBA Kutná hora**, **MULTI TIP Nový Jičín**, **KLASSA Otice** a **CHAMBER Blansko**.

Družstvo má odběratele i v zahraničí. Mezi nejvýznamnější odběratele patří: **CONEN, HAGELAND, BAERT, ILKA, DICA, OBJECTA a M. CATS**. V zahraničí navazují své obchodní styky prostřednictvím obchodních partnerů.

Všichni odběratelé jsou pro družstvo důležití. Prodejní tým se proto **orientuje na zákazníka** a snaží se vyhovět veškerým jeho přáním.

### 5.2.1.2 Hodnocení faktorů podle analýzy konkurenceschopnosti

Tabulka 7: Hodnocení faktorů podle analýzy konkurenceschopnosti

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

Zpracováno podle: Hron, Tichá, Dohnal, 1998

<b>Průměr</b>	<b>2,88</b>
---------------	-------------

## **Vyhodnocení:**

Z výpočtů průměrného hodnocení vycházejícího z úrovně faktorů jsem zjistila, že odvětví výroby nábytku pro mateřské školy je stabilní. Konkurenční tlak není tak silný.

Míra růstu odvětví vyjadřuje jak se jednotlivé odvětví rozvíjí a jak je perspektivní. U tohoto odvětví ji můžeme považovat za spíše nízkou, protože odvětví nábytku se nerozvíjí příliš rychle.

Na bariéry vstupu do odvětví má především vliv finanční náročnost zařízení provozovny, legislativa, nutnost potřebných povolení, know-how a technologická náročnost. U výroby nábytku pro mateřské školy jsou bariéry vstupu do odvětví střední.

Rivalita mezi konkurenty v odvětví je dána velikostí odvětví, silou podniku a dostupností informací. Rivalitu mezi konkurenty u družstva TVAR Klatovy můžeme považovat za průměrnou.

Dostupnost substitutů zahrnuje schopnost nahraditelnosti daného výrobku. U výroby nábytku je dostupnost substitutů nízká, vzhledem k tomu, že substitutem může být nábytek z jiného materiálu.

Závislost na vstupech je dána především složitostí vstupu do odvětví. Ta představuje například: know-how, udělení oprávnění k podnikání. Závislost na vstupech je u tohoto odvětví střední.

Vyjednávací pozice odběratelů je dána možností volby jiného výrobce zákazníkem. Z tohoto pohledu je vyjednávací pozice střední.

Technologická náročnost představuje vybavení provozoven strojním zařízením, sklady, vozový park, zvláštní vybavení a vyškolení pracovníků. Výroba nábytku vyžaduje vybavení dílen speciálními zařízeními, které je nutno obměňovat a přizpůsobovat požadavkům trhu. Vzhledem k tomu je technologická náročnost u společnosti TVAR, výrobní družstvo Klatovy průměrná.

Mírou inovací se rozumí modernizace strojního zařízení. U této společnosti je míra inovací střední.

Odborná úroveň manažerů představuje vzdělání, dovednosti, zkušenosti, znalosti, praxe v oboru atd. Úroveň manažerů je u zkoumané společnosti na vysoké úrovni.

## 5.2.2 Vybrané ukazatelé ekonomické analýzy

Z hlediska marketingu mě budou především zajímat tržby a ukazatelé obratovosti. Způsob výpočtů viz Příloha 5.

**Tabulka 8: Tržby za zboží, zásoby a pohledávky v letech 2004 – 2006 (v tis. Kč)**

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Tržby</b>	66 421	67 335	77 316
<b>Zásoby</b>	14 038	12 101	12 142
<b>Pohledávky</b>	3 341	4 928	4 660

Zdroj: vnitropodnikové materiály firmy

### 1. Rychlost obratu zásob

Rok 2004 = 5

Rok 2005 = 5,5

Rok 2006 = 6

Tento ukazatel udává, **kolikrát se přemění zásoby** v jinou formu oběžného majetku. Družstvu TVAR Klatovy se zásoby přeměnily za rok 2006 6 krát, což je lepší než v předchozích letech.

### 2. Doba obratu zásob

Rok 2004 = 73 dní

Rok 2005 = 66 dní

Rok 2006 = 60 dní

Tento ukazatel udává za kolik dní se položka **jedenkrát obrátí**. Snahou každého podniku by mělo být **zkrácení doby obratu zásob** a tak rychleji otáček peníze v podniku. **Doba obratu zásob** za rok 2006 je 60 dní. Společnost zkracuje dobu obratu zásob oproti předchozích dvou let.



### 3. Rychlost obratu pohledávek

Rok 2004 = 20

Rok 2005 = 14

Rok 2006 = 16,5

### 4. Doba obratu pohledávek

Rok 2004 = 18 dní

Rok 2005 = 26 dní

Rok 2006 = 22 dní

**Doba obratu pohledávek** ukazuje za jak dlouho jsou pohledávky splaceny. Tento ukazatel za rok 2006 je 22 dní, což je velmi pozitivní výsledek.

Společnost měla v roce 2007 obrat 98 mil. Kč. Hlavními položkami výnosů byly tržby z prodeje nábytku pro mateřské školy. Atypický nábytek tvořil 10 % z celkových tržeb. Přehled tržeb za rok 2007 u obou závodů – viz Příloha 6

## 5.2.3 Analýza faktorů personálních

Společnost TVAR, výrobní družstvo Klatovy zaměstnává v současné době 101 zaměstnanců.

**Tabulka 9: Průměrný počet zaměstnanců, mzdové náklady (v tis. Kč)**

Struktura zaměstnanců	Průměrný evidenční počet	Mzdové náklady	Náklady na SZ
<b>THP</b>	27	6 859	2 395
<b>z toho RP</b>	6	2 097	728
<b>Dělníci</b>	67	10 741	3 731
<b>PaOP</b>	7	866	297
<b>Celkem</b>	<b>101</b>	<b>18 466</b>	<b>6 423</b>

Zdroj: vnitropodnikové materiály firmy

Zaměření společnosti na výrobu nábytku vyžaduje odbornou kvalifikaci. Na manažerské pozice je požadováno vysokoškolské vzdělání dřevařského, ekonomického nebo technického zaměření. Společnost má zákazníky v zahraničí, proto

požaduje výbornou znalost anglického a německého jazyka. Na technické a administrativní pozice je požadováno středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání. Výhodou je dřevařského zaměření. Pracovníci ve výrobě musí být vyučeni v oboru truhlářství. Musí mít potřebnou kvalifikaci k obsluhování CNC strojů. Společnost svým zaměstnancům poskytuje zaměstnanecké výhody:

- příspěvek na dopravu do zaměstnání
- příspěvek na stravování
- důchodové pojištění
- týden placeného volna
- vzdělávání

#### **5.2.4 Analýza faktorů technologických**

Společnost TVAR, výrobní družstvo Klatovy má k dispozici ucelenou technologii potřebnou k výrobě nábytku. Společnost má 3 úvěry na pořízení CNC technologií. Každý výrobní závod je vybaven jedním novým CNC strojem (tří osé CNC, vrtací a frézovací centrum od firmy BIESE pod označením ROOVER 3000). Dále investovala finanční prostředky na pořízení CNC formátovacích pil od firmy GABIANY pod označením GALAXY 85. Finanční prostředky byly také věnovány do nových technologií odsávání. Kromě těchto nových investic společnost disponuje běžnými stroji potřebnými k výrobě nábytku jako jsou kalibrační brusky od italské firmy VYET a německé firmy ERNST, olepovačky hran od firmy OTT a HOMAG a další truhlářské stroje (např.: pily, brusky, kolíkovačky). V současné době společnost dokončuje výběr další CNC technologie na závod Klatovy, kterým by mělo být nové CNC centrum tentokrát pětioké, které umožní vrtání a frézování dílců ve třech rovinách. Také společnost zvažuje nákup CNC kopírovacího centra, které by mělo zefektivnit především výrobu polotovarů.

## 6 Určení trendů pro budoucí vývoj firmy

Družstvo kopíruje trendy, které jsou v zahraničí. Důraz je kladen na kvalitní zpracování, na použití přírodních materiálů a barevnost. Základní kritérium je bezpečnost. Kvůli legislativě jsou omezeny dodávky do školství, protože nábytek musí splňovat určitá kritéria, a proto design je značně omezen.

V současnosti je trendem nábytkový program MIKI TOP. Z provedené analýzy marketingového prostředí je patrné, že tržby mají rostoucí trend. Proto si myslím, že pokud společnost bude pokračovat ve stejném směru, tak v konkurenčním boji uspěje.

Je důležité, aby firma se dále snažila o růst tržeb. K tomu, aby obrat společnosti rostl, je nutné přizpůsobovat se potřebám a přáním zákazníků. Také by firma měla neustále investovat do nových CNC technologií, které umožňují vyrábět výrobky za nižší ceny.

Také z rozhovoru s vedením družstva jsem se dozvěděla, že cílem družstva je v budoucnu vstoupit na americký trh s tím, že základní podmínkou bude rozebíratelný nábytek balený v kartonech. Oproti evropskému trhu není americký trh tak náročný po stránce kvality a bezpečnosti. Rozhodujícím faktorem je cena. Mezi hlavní konkurenty patří především Mexiko a Čína.

## 7 Závěr

Z hlediska marketingu by měl každý marketingově smýšlející podnik analyzovat vlivy mikroprostředí a vlivy makroprostředí, aby věděl, kde se nachází a kým je. TVAR, výrobní družstvo Klatovy má podle mých zkušeností při získávání informací a podkladů pro mou bakalářskou práci přehled o vlivech marketingového prostředí.

Cílem mé bakalářské práce bylo provedení analýzy marketingového prostředí vybrané firmy se záměrem identifikace a určení trendů pro budoucí vývoj firmy. Na základě teoretických informací z odborné literatury jsem se snažila aplikovat analýzy na vybranou firmu do praxe. Analýzy jsem se snažila zobrazit tak, abych co nejlépe vystihla podstatu vzhledem k rozsahu práce. Pro zpracování cíle práce jsem použila jedno z mnoha možných členění tohoto prostředí, a to na mikroprostředí a makroprostředí. Více jsem se zaměřila právě na makroprostředí, ze kterého plynou trendy pro budoucí vývoj firmy.

Na začátku bakalářské práce jsem si stanovila dvě pracovní hypotézy. Z provedením analýz se mi podařilo zamítnou pracovní hypotézu, kde předpokládám, že firmy podceňují význam konkurence. Společnost TVAR, výrobní družstvo Klatovy má slušný přehled o své konkurenci a snaží se být lepší než konkurence. Pracovní hypotézu, kde předpokládám, že firma může získat větší podíl na trhu z důvodu, že se rodí více dětí se mi podařilo prokázat.

Dokonalá znalost skutečného stavu podniku, jeho prostředí, postavení na trhu, znalost vlastních možností ve využití stávajících šancí je zásadním předpokladem pro určení dobrých cílů, zpracování vhodné strategie a způsobů její realizace, a tím i dlouhodobého rozvoje a přežití firmy. TVAR, výrobní družstvo Klatovy si je toho plně vědomo. Snaží se nejen jít s dobou, ale hlavně marketingově přemýšlet, což bylo při zpracování mé bakalářské práce obrovskou výhodou. Při schůzkách s vedoucím obchodního oddělení, na mě číselo velké zaujetí pro tuto práci a ochota se o daných problémech týkajících se marketingového prostředí otevřeně bavit a musím se přiznat, i když jsem z pohledu výroby nábytku úplný laik, mi toto setkání přineslo spoustu nových poznatků, které nelze při studiu teorie nikdy získat.

Věřím, že se mi cíl práce podařilo splnit a doufám, že tato práce je a bude prospěšná nejen pro můj další osobní profesní růst, ale i pro mnou analyzovanou firmu, TVAR, výrobní družstvo Klatovy, a že jí může v budoucnu nějak pomoci při realizaci jejích cílů.

## 8 Summary

The main objective of my bachelor thesis is marketing environment analysis and in terms of records to assess trends for future company development.

I have chosen the company TVAR, cooperative society Klatovy. This company has been functioning in the market since 1951. Recently the firm focuses on kindergarden furniture production. However it remains in the field of atypical interior implementation, for example, realisation of hotel rooms interior, boarding houses, shops, banks, post offices or offices. It has its clients in the Czech Republic and abroad as well. Nowadays the cooperative has two modern plants in Horazdovice and in Klatovy.

I have analysed this company marketing environment with the assistance of Porter model, STEP and economic analyse. I have found through Porter model, that kindergarden furniture production branch is stable. Among the biggest competition belong: AUREDNIK CS, L.t.d, BENJAMIN, L.t.d., MAKRA toys, L.t.d.. The cooperative copies foreign developments emphasising quality working, usage of natural material and colouring. Basic standard is safety.

There is a new MIKI TOP furniture trend. In the future the cooperative should continue in the same direction and aims to enter American market, which is not so demanding in aspect of quality and safety.

I think if this company persists in this direction, it will stand the best competitors fight.

## 9 Přehled použité literatury

1. GROSOVÁ, S. *Marketing : principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Fakulta chemického inženýrství, 2002. 165 s. ISBN 80-7080-505-6.
2. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. rozš. vyd. Praha : Grada, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
3. HRON, J, TICHÁ, I, DOHNAL, J. *Strategické řízení*. Praha : Česká zemědělská Univerzita, Fakulta provozně-ekonomická, 1998. 273 s.
4. KOTLER, P. *Marketing management : analýza, plánování, realizace a kontrola*. Dolanský . Praha : Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
5. KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
6. MCCARTHY, E. J. , PERREAULT, D. W. *Základy marketingu*. Bursíková. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 511 s. ISBN 80-85605-29-5.
7. PORTER, M. E. *Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Kvapil. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
8. PŘÍBOVÁ, M. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha : Aleko, 1991. 122 s. ISBN 80-85341-08-5.
9. SYNEK, M. *Ekonomická analýza*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2003. 79 s. ISBN 80-245-0603-3.
10. VEBER, J. *Management : základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
11. INTERNETOVÉ ZDROJE:  
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp120707.doc> - 12. 2. 2008  
[http://www.czso.cz/csu/2005edicniplan.nsf/t/5F002FAAEC/\\$File/3301rr01.xls](http://www.czso.cz/csu/2005edicniplan.nsf/t/5F002FAAEC/$File/3301rr01.xls)  
25. 2. 2008

[http://www.czso.cz/csu/2005edicniplan.nsf/t/5F002FAADE/\\$File/3301rr03.xls](http://www.czso.cz/csu/2005edicniplan.nsf/t/5F002FAADE/$File/3301rr03.xls)

25. 2. 2008

<http://www.silvarium.cz/content/view/10864/68/> - 13. 3. 2008

<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/exportni-strategie-cr-2006-2010/uvod/1001404/37877/> - 13. 4. 2008



## Seznam obrázků

Obrázek 1 Marketingové prostředí.....	11
Obrázek 2 Hybné síly konkurence v odvětví.....	27
Obrázek 3 Nábytkový program MIKI.....	39
Obrázek 4 Nábytkový program MIKI PLUS.....	39
Obrázek 5 Nábytkový program MKI ART.....	40
Obrázek 6 Nábytkový program MIKI TOP.....	41
Obrázek 7 Stoly a židle.....	41
Obrázek 8 Dětské kuchyňky.....	42
Obrázek 9 Šatna.....	43
Obrázek 10 Nábytkový program FORTE.....	43
Obrázek 11 Nábytkový program VARI.....	44
Obrázek 12 Kupní síla v jednotlivých krajích.....	49

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Prognóza úrokových sazeb.....	48
Tabulka 2 Nejbohatší a nejchudší oblasti ČR.....	50
Tabulka 3 Struktura příjmů a výdajů.....	51
Tabulka 4 Mateřské školy podle krajů.....	52
Tabulka 5 Počet mateřských škol.....	53
Tabulka 6 Obrat společnosti Makra Toys s.r.o.....	59
Tabulka 7 Hodnocení faktorů podle analýzy konkurenceschopnosti.....	61
Tabulka 8 Tržby za zboží, zásoby a pohledávky.....	63
Tabulka 9 Průměrný počet zaměstnanců, mzdové náklady.....	64

# Seznam příloh

Příloha 1 Rozsah potencionální veřejnosti organizace

Příloha 2 Organizační struktura

Příloha 3 Certifikát

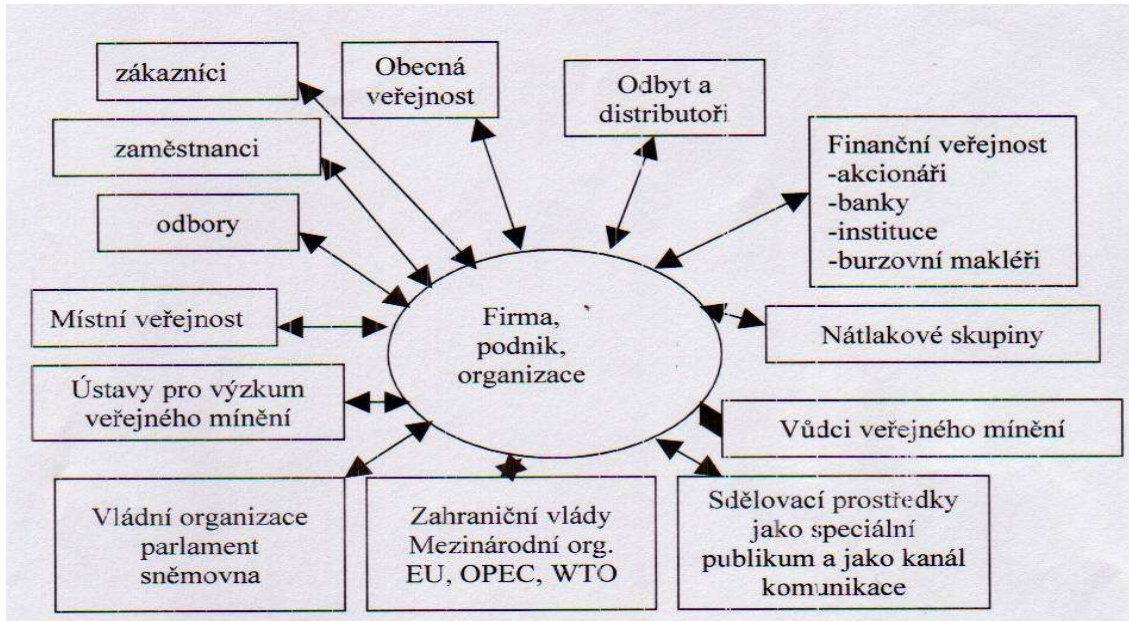
Příloha 4 Přehled obchodních partnerů

Příloha 5 Způsob výpočtu ukazatelů obratovosti

Příloha 6 Přehled tržeb u obou závodů za rok 2007

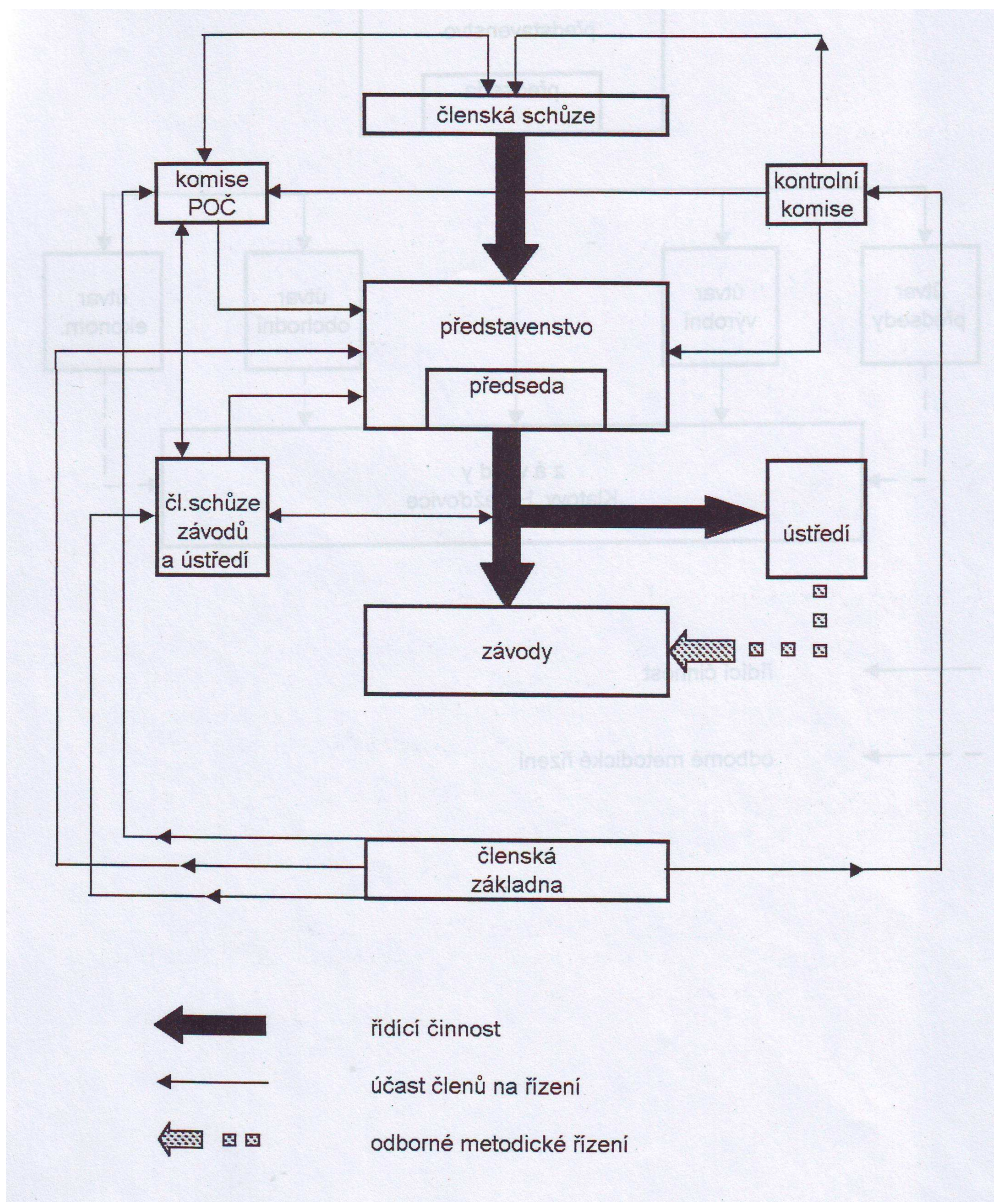
# 10 Přílohy

## Příloha 1

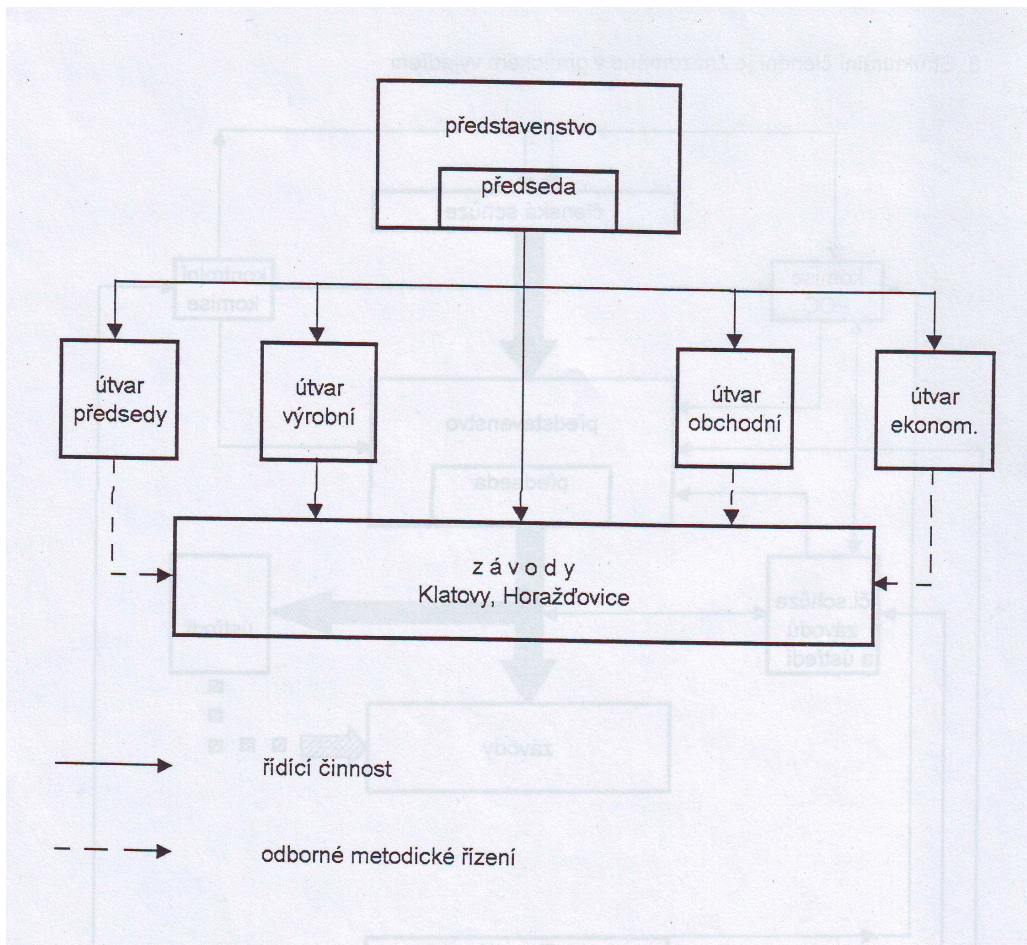


Zdroj: McCarthy a Perreault, 1995

## Příloha 2









**TECHNICKÝ A ZKUŠEBNÍ ÚSTAV STAVEBNÍ PRAHA, s.p.**  
**Technical and Test Institute for Construction Prague**  
Akreditovaná zkušební laboratoř, Autorizovaná osoba, Notifikovaná osoba, Certifikační orgán, Inspekční orgán  
Accredited Testing Laboratory, Authorized Body, Notified Body, Certification Body, Inspection Body  
**Odštěpný závod ZKUŠEBNÍ ÚSTAV LEHKÉHO PRŮMYSLU**  
Branch Office Test Institute of the Light Industries  
Čechova 59, 370 65 České Budějovice

Certifikační orgán na výroby

vydává

# CERTIFIKÁT

č. 100-004703

na výrobek:

**Nábytek pro mateřské školy**  
**skřínky, stoly, židle, stohovatelné lůžko**

žadatel:

**TVAR, výrobní družstvo Klatovy**

IČ: 00028983  
adresa: kpt. Jaroše 94/I, 339 01 Klatovy  
výrobce: TVAR, výrobní družstvo Klatovy

zakázka: Z100050182

Certifikační orgán tímto certifikátem osvědčuje, že:

- u vzorku předmětného výrobku zjistila shodu jeho vlastností s požadavky konkretizovanými

ČSN 91 0401, ČSN EN 1727, ENV 12521, ENV 12520, ČSN 91 1001, ENV 1729-1,2

Tento certifikát je vydán na základě protokolu o výsledku certifikace výrobku č100-005231 ze dne 05.dubna 2005 vydaného TZÚS Praha s.p. – odštěpným závodem ZÚLP České Budějovice, který se předává žadateli. Protokol obsahuje závěry zjišťování a podmínky platnosti certifikátu.

Certifikát má 1 přílohu (1 strana), která je nedílnou součástí certifikátu.

Platnost certifikátu do 2008-04-05

Osoba odpovědná za správnost tohoto certifikátu:



České Budějovice, 05. dubna 2005

*Bohuslava Fořtová*  
Ing. Bohuslava Fořtová  
zástupce vedoucího certifikačního orgánu





### Příloha k certifikátu č. 100-004703

#### Podmínky platnosti a používání certifikátu:

1. Certifikát shody se musí používat pouze pro účely, pro které byl vydán.
2. Držitel certifikátu je povinen:
  - a) informovat certifikační orgán o všech změnách: modifikaci výrobků nebo výrobního procesu, materiálových změnách, změnách systému řízení výroby, které mají vliv na shodu certifikovaného výrobku;
  - b) oznamovat certifikačnímu orgánu změny ve vlastnictví, struktuře nebo vedení;
  - c) vést záznamy o všech stížnostech týkajících se neshody certifikovaného výrobku s požadavky příslušné normy;
  - d) přijmout vhodná opatření na odstranění neshody a přijatá opatření dokumentovat;
  - e) na požádání předložit certifikačnímu orgánu výše uvedené záznamy o stížnostech;
  - f) umožnit certifikačnímu orgánu provádět periodický dozor po dobu platnosti certifikátu.
3. Certifikační orgán provádí opakované hodnocení výrobku v případě, že dojde ke změně technických specifikací.
4. Platnost tohoto certifikátu je podmíněna kladným vyhodnocením výsledků dozorů obsažených ve zprávách certifikačního orgánu a předaných držiteli certifikátu.

Tato příloha je nedílnou součástí certifikátu č. 100-004703



České Budějovice, 05. dubna 2005

*Bohuslava Fořtová*  
Ing. Bohuslava Fořtová  
zástupce vedoucího certifikačního orgánu



**Příloha 4**



## Příloha 5

1. **Rychlost obratu zásob** = tržby/zásoby

$$\text{rok 2006} = 77316/12142 = 6,36$$

$$\text{rok 2005} = 67335/12101 = 5,5$$

$$\text{rok 2004} = 66421/ 14038 = 5$$

2. **Doba obratu zásob** = 365/rychlost obratu zásob

$$\text{rok 2006} = 365/6 = 60$$

$$\text{rok 2005} = 365/5,5 = 66$$

$$\text{rok 2004} = 365/5 = 73$$

3. **Rychlost obratu pohledávek** = tržby/pohledávky

$$\text{rok 2006} = 77316/4660 = 16,59$$

$$\text{rok 2005} = 67335/4928 = 13,66$$

$$\text{rok 2004} = 66421/3341 = 19,88$$

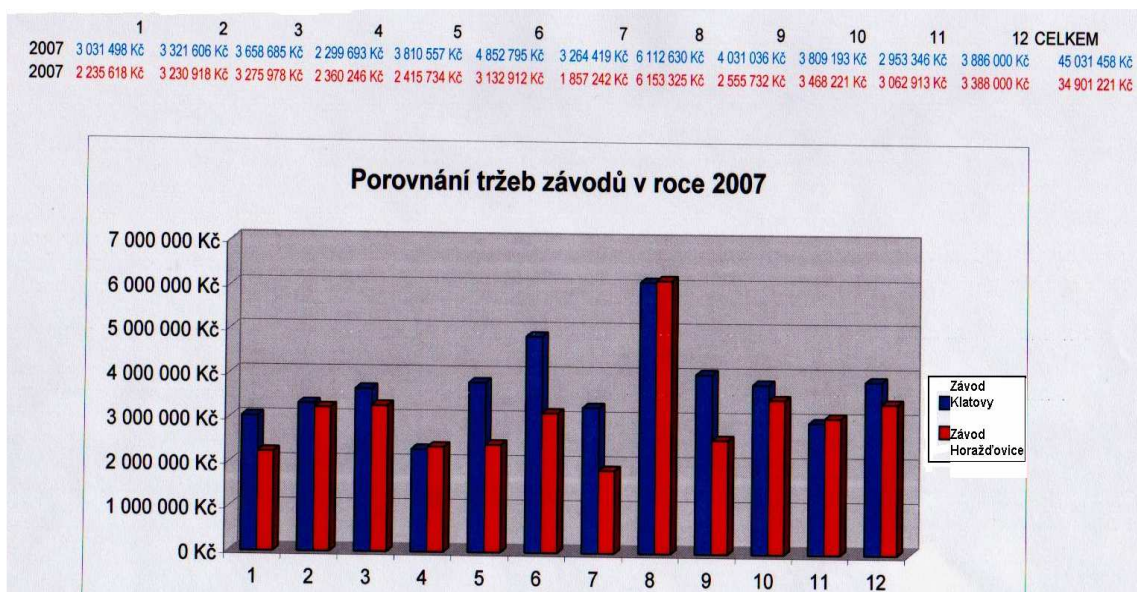
4. **Doba obratu pohledávek** = 365/rychlost obratu pohledávek

$$\text{rok 2006} = 365/16,5 = 22,12$$

$$\text{rok 2005} = 365/14 = 26,07$$

$$\text{rok 2004} = 365/20 = 18,25$$

## Příloha 6



Zdroj: vnitropodnikový materiál firmy