

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

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

Zjištění příležitostí na trhu pro vybranou firmu

Vedoucí diplomové práce
Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

Autor
Bc. Michaela Krinesová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2008/2009

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

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela KRINESOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Zjištění příležitostí na trhu pro vybranou firmu**

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

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je odhalit příležitosti a určit hrozby na trhu pro vybranou firmu.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury.
2. Charakteristika firmy.
3. Analýza marketingového prostředí.
4. SWOT analýza.
5. Zjištění příležitostí a hrozeb na trhu.

Rámcová osnova:

1. Úvod a cíl, 2. Literární rešerše, 3. Metodika a hypotézy, 4. Charakteristika firmy, 5. Analýza marketingového prostředí, 6. SWOT analýza, 7. Zjištění příležitostí a hrozeb na trhu, 8. Závěr, 9. Přehled použité literatury, 10. Summary, 11. Přílohy.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: **60-70**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


- BUREŠ, I. *Ofenzivní marketing aneb jak zaútočit na konkurenci*. Praha: Management Press, 2002. 175 s. - ISBN 80-7261-060-0.
HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Fakulta provozně - ekonomická, 2000. 196 s., ISBN 80-213-0510 X.
KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
KOZEL, R. a kol. *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 802470966X.
McCARTHY, E. J., PEREAULT, W. D. *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 511 s. ISBN 80-85605-29-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Bunešová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **18. února 2009**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 18. března 2009

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci na téma Zjištění příležitostí na trhu pro vybranou firmu vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, v souladu s §47 b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejnění své diplomové 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, 30. dubna 2010

Bc. Michaela Krinesová

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za odborné vedení, poskytnutí cenných rad a trpělivosti při zpracování mé diplomové práce.

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

OBSAH

1 Úvod a cíl.....	7
2 Literární rešerše	9
2.1 Základní pojmy	9
2.1.1 Marketing	9
2.1.2 Marketingové prostředí	10
2.1.3 Makroprostředí.....	12
2.1.4 Mikroprostředí	13
2.1.5 Strategický marketing	14
2.2 Marketingové prostředí podniku.....	14
2.2.1 Makroprostředí.....	14
2.2.2 Analýza makroprostředí.....	21
2.2.3 Mikroprostředí podniku	23
2.2.4 Analýza mikroprostředí.....	30
2.6 SWOT analýza	39
3 Metodický postup a hypotézy	44
4. Charakteristika firmy.....	46
4.1 Historie společnosti.....	46
4.2 Výrobní činnost.....	47
4.3 Prodejní činnost.....	47
4.4 Charakteristika výrobků.....	48
4.4.1 Nábytek pro mateřské školy.....	48
4.4.2 Ostatní nábytek	54
5 Analýza marketingového prostředí	56
5.1 Analýza makroprostředí.....	56
5.1.1 STEP analýza	56
5.2 Analýza mikroprostředí.....	73
5.2.1 Porterův model „pěti sil“	73
5.2.2 Firma	79

6 SWOT analýza	93
6.1 Analýza silných a slabých stránek	93
6.2 Analýza příležitostí a ohrožení	95
7 Zjištění příležitostí a hrozeb na trhu.....	98
8 Závěr.....	100
9 Přehled použité literatury.....	101
10 Summary.....	108
11 Přílohy.....	109

1 Úvod a cíl

Dnešní tržní prostředí, ve kterém podniky existují, je prostředí dynamické a rychle se měnící. Na trzích panuje mezi podniky velká konkurence a díky tomu mají zákazníci možnost porovnání a volby při koupi určitých výrobků či služeb. Z toho důvodu podniky usilující o udržení stávajících zákazníků a získání nových, věnují velkou pozornost snaze vytvořit si konkurenční výhody, které by je odlišily od ostatních a tím také zviditelnily v očích zákazníků.

Prostředkem jak zvýšit své možnosti v boji o zákazníka v dnešním konkurenčním prostředí je marketing. Manažeři pomocí marketingu předvídají potencionální hrozby, vyhledávají tržní příležitosti, identifikují cíle a stanovují vhodné strategie pro jejich dosažení.

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. Se vstupem do Evropské unie konkurence pro tuzemské výrobce zesílila a české společnosti budou nakonec nuceni se marketingovými aktivitami zabývat, budou-li chtít na trhu uspět. K tomu, aby pochopily podstatu marketingu, mohou využít dva přístupy. Buď mohou zaměstnat tým specializovaných marketingových odborníků nebo si mohou vyškolit vlastní zaměstnance na marketingové odborníky. V České republice se pořádá celá řada školení a odborných seminářů vysvětlující marketing a s ním související aktivity.

Téma mé diplomové práce se týká problematiky makroprostředí a mikroprostředí, které ovlivňuje každý podnikatelský subjekt a uvnitř kterého každý subjekt funguje. Firmy by měly systematicky provádět analýzu svého prostředí. Pokud společnosti analýzu prostředí neprovádí, může to pro ně znamenat dlouhodobé následky v podobě krizového vývoje, který může vést až k likvidaci společnosti. Pokud však firmy provádí analýzu prostředí a správně určí situaci na trhu, tak to pro ni znamená úspěch ve formě zvýšení obratu či přílivu nových zákazníků.

Úkolem mé diplomové práce je upozornit na možné příležitosti ve společnosti TVAR, výrobní družstvo Klatovy a napomoci společnosti identifikovat hrozby, které jsou překážkou v jejím dalším rozvoji.

Pro svou práci jsem si vybrala společnost TVAR, výrobní družstvo Klatovy, protože mi firma vyšla vstříc a poskytla mi informace.

2 Literární rešerše

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Marketing

Existuje celá řada definic marketingu. Kotler (1991) uvádí: „marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními“.

Horáková (2003) tvrdí, že marketing je spojen s trhem a jeho rozvojem. Jako soubor metod, přístupů a činností umožňujících efektivně řešit problémy spojené s podnikatelskými aktivitami na trhu, je vystaven vlivu změn souvisejícím s vývojem lidské společnosti a jejího myšlení. Uvádí, že současná praxe většinou neuvažuje o marketingu v čistě obecné poloze, ale spojuje ho s různými subjekty a objekty, s určitými funkcemi i s určitými časovými horizonty, ve kterých má nestejně postavení a význam.

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.“

Podle Americké marketingové asociace (2009) marketing je funkce organizace a soubor procesů k vytváření, sdělování, poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky, tak aby prospěl organizaci i jejím partnerům.¹

Za nejdokonalejší definici se považuje americká definice vypracovaná v roce 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

Vydeme-li z předpokladu, že žádný organismus nemůže existovat osamoceně, pak i 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.

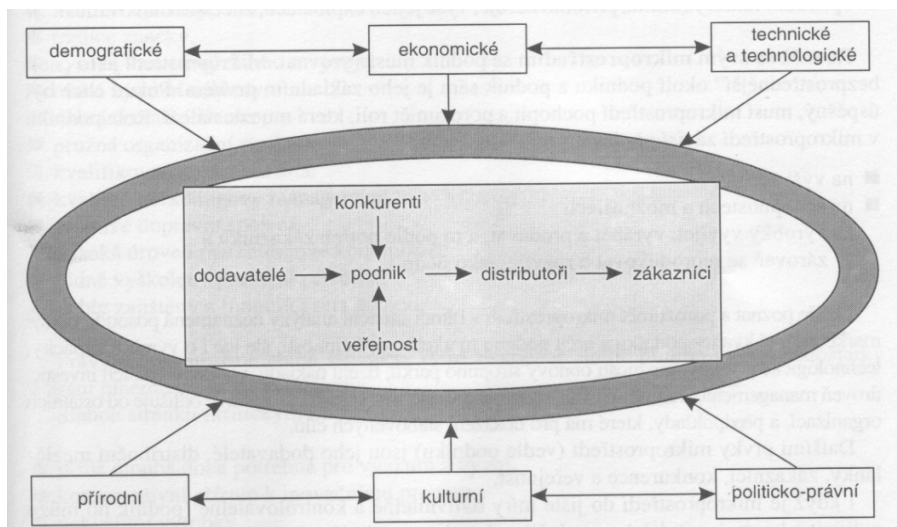
¹ orig.: „Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.”

Podle Kozla (2006) je marketingové prostředí vše co firmu obklopuje. Toto prostředí sestává z mnoha subjektů a objektů a vztahů mezi nimi. Toto prostředí ovlivňuje naši schopnost uspět u zákazníků. Marketingové prostředí není statické a vyznačuje se proto proměnlivostí v čase, která podniku přináší vyšší míru nejistoty při výběru správných rozhodnutí. Proměnlivost prostředí přináší změny. Tyto změny mohou na podnik působit jak negativně tak i pozitivně. Změny mohou nastat rychle nebo pomalu. Pomalé změny můžeme předvídat, u nárazových rychlých změn je to složitější. Důkladná znalost marketingového prostředí nám výrazně pomůže předvídat změny, které mohou nastat.

Podle Kotlera (2004) se marketingové prostředí podniku skládá z vnějších faktorů, které ovlivňují realizaci marketingových aktivit zaměřených na cílové zákazníky. Proto, chceme-li být úspěšní, je nezbytné vnější prostředí neustále analyzovat a reagovat na jeho vývoj.

Horáková (2003) tvrdí, že podnik neexistuje osamoceně, ale je obklopen a funguje v určitém prostředí, které na podnik působí a ovlivňuje jeho reakce. Je to řada činitelů z vnějšího světa. Jejich působení představuje jak přínosy, tak i výstrahy nebo obojí. Mají vliv na volbu výrobku, které bude podnik na trhu nabízet, na ceny, které může pro výrobky stanovit, na distribuční cesty, použije k přemístění výrobků ke spotřebitelům i styl komunikování se zákazníky. Prostředí ovlivňuje i výběr zmapovat, podnik nebude „mít čas“ reagovat, a tím sníží naděje na prosperitu a zvýší rizika neúspěchu.

Obrázek 1: Marketingové prostředí



Zdroj: Horáková, 2003

2.1.3 Makroprostředí

Podle Horákové (2003) makroprostředí tvoří širší okolí podniku. 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. Jedná se zejména o:

- ekonomické činitele,
- demografické činitele,
- politicko-právní vlivy,
- kulturní a sociální podmínky,
- technologické činitele,
- i přírodní faktory.

2.1.4 Mikroprostředí

Podle Kotlera (1991) 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 zprostředkovatelů.

Horáková (2003) tvrdí, že mikroprostředí podniku 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.**

Dále autorka uvádí, že dobře poznat a porozumět mikroprostředí neznamena 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.

2.1.5 Strategický marketing

Podle Horákové (2003) je strategický marketing jednou z vývojových fází marketingu, který lze charakterizovat jako proces spojený zejména s vypracováním analýz vnitřních podmínek a stránek podniku, příležitostí a ohrožení podniku a faktorů konkurence. Dále je spojen s participací na vytvoření souboru cílů podniku a formulování podnikových strategií, se stanovením marketingových cílů, s volbou marketingových strategií k dosažení vytyčených cílů, s vypracováním, realizací a kontrolou marketingových plánů. Strategický marketing je plně soustředěn na zákazníka, vede ke studiu a k porozumění jeho potřeb a přání, učí chápat zákaznické hodnoty a způsob myšlení zákazníka. Je spojován s hledáním konkurenční výhody. Konkurenční výhoda a výsledky marketingové situační analýzy jsou klíčovými prvky pro volbu a formulování vhodných marketingových strategií.

2.2 Marketingové prostředí podniku

2.2.1 Makroprostředí

Autoři makroprostředí rozdělují různě. Podle Trunečka (1995) na makroprostředí působí síly: **sociální, etické, politické a legislativní, technologické a ekonomické.**

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. Na firmy i na zákazníky působí tyto síly:

- zrychlení dopravy, komunikace a finančních transakcí, vedoucí k rychlému růstu celosvětového obchodu,
- vznik nových obchodních seskupení (EU, NAFTA),
- růst zadluženosti některých zemí (východní Evropa, Latinská Amerika), spolu s rostoucí křehkostí mezinárodního finančního systému,

- rostoucí počet mezinárodních strategických aliancí,
- přechod bývalých socialistických zemí na tržní hospodářství,
- otevírání nových trhů (Čína, Indie, východní Evropa, Latinská Amerika, arabské státy),
- šíření celosvětových životních stylů s rozvojem komunikace,
- rostoucí počet nadnárodních společností,
- zvyšující se počet celosvětových značek,
- rychlé šíření celosvětových životních stylů.

Ve své práci se zaměřuji na rozdělení podle Kotlera (1991) a to,

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

Horáková (2003) a Kozel (2006) označují názvy vlivů odlišně, ale významově je popisují stejně.

2.2.1.1 Demografické prostředí

Podle Kotlera (1991) obchodníky zajímá v makroprostředí především obyvatelstvo, protože trhy vytvářejí lidé. **Obchodníci se zajímají** především o velikost světové populace, o její geografické rozložení a hustotu, o trendy mobility, věkové rozdělení, porodnost, sňatkovost a o rasovou, etnickou a náboženskou strukturu. Za důležité pokládá růst celosvětové populace ze dvou hlavních důvodů. Prvním je **omezenost 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 společenstvích, 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.

Za důležité také autor považuje **geografické přesuny populace**, jelikož současná doba se vyznačuje velkou migrací uvnitř jednotlivých zemí i mezi nimi. Rozpadem východního bloku došlo k prudkému formování samostatnosti jeho států. Nově vzniklé státy zahrnují i **etnické skupiny**, které nejsou v dané zemi v obecné oblibě, proto také mnoho lidí z těchto etnických skupin usiluje o emigraci do oblastí pro ně bezpečnějších. Dalším důležitým faktorem je stoupající počet **vzdělaných lidí** a to 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. Inlace 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.

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

2.2.1.3 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 s přírodním prostředím. Mezi celosvětové tendence podle Kotlera (1991) patří nedostatek **přírodních zdrojů** obecně a kritický stav v jednotlivých druzích či jejich skupinách, rostoucí **náročnost společnosti na energie**, zvyšující se **znečištění životního prostředí**.

Foret (2004) uvažuje také o přírodním prostředí, ale spíše obecně oproti Kotlerovi (1991). Přírodní prostředí je vše, co vytváří přirozené podmínky existence lidí i dalších živých organismů a je předpokladem jejich dalšího rozvoje. Charakter přírodního

prostředí do velké míry určuje povahu podnikatelských aktivit, přitom zde existuje velmi těsná zpětná vazba, neboť mnohé ekonomické aktivity člověka mají na přírodní prostředí závažný vliv a zhoršující se životní podmínky vyvolávají stále sílící ekologické cítění a tlak na podnikatelský svět. Množství organizací i jednotlivců v tomto ohledu apeluje na dodržování zásad trvale udržitelného rozvoje a tomu by měl být uzpůsoben i charakter marketingu.

2.2.1.4 Technologické prostředí

Kotler (1991) tvrdí, že technologie představuje nejdramatičtější sílu, která ovlivňuje životy lidí. Díky technice přišly na svět takové objevy, jako jsou penicilin, transplantace orgánů nebo počítače a internet, ale přinesla i takové věci jako samopal nebo atomovou bombu. Toto prostředí se mění velice rychle. 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. Nové technologie umožňují vznik nových trhů a příležitostí a na druhé straně zastarávají a jsou nahrazovány jinými. Technologické prostředí musí firma pozorně sledovat a analyzovat. Výrobky firem, které tuto analýzu zanedbávají, rychle zastarávají a firmy nejsou schopny využít nových výrobních příležitostí a trhů, které technický pokrok nabízí.

Každý podnik 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.

Podle Kozla (2006) přineslo poslední století největší množství změn v oblasti inovací do nových technologií. Dochází k novému trendu, ke zkracování životního cyklu tržní životnosti výrobku na trhu. Kromě velkých objevů a vynálezů sem patří drobné každodenní inovace a zlepšení, které přinášejí nové příležitosti pro výrobu a služby

a pomáhají uspokojovat nové, často i zatím neuvědomované potřeby. Zavádění nových technologií umožňuje zvyšovat produktivitu práce, snižovat náklady a tím zvyšovat konkurenceschopnost výrobku nebo firmy. Konkurenční výhoda proměněná v zabránění většího tržního podílu nebo ve zvýšení zisku může uvolnit volné finanční prostředky do nových investic, které se mohou proměnit do nových technologií.

2.2.1.5 Politické prostředí

Politické 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.

Podle Kotlera (1991) vývoj politického prostředí výrazně ovlivňuje marketingová rozhodnutí. Politickým prostředím rozumíme legislativu, orgány státní správy a nátlakové skupiny, které ovlivňují či omezují podnikatelské a soukromé aktivity ve společnosti.

Truneček (1995) do tohoto prostředí navíc zahrnuje aktivitu politických a vládních vůdců a soudní rozhodnutí.

Podle Kozla (2006) se ne vždy jedná pouze o zásahy státu do podnikání. V určitých oblastech vykonávají tuto činnost různá zájmová sdružení, které jsou nositeli zásadních

požadavků společnosti. Podle oblastí činnosti firmy jde i o další normy, kterými se musí podnik zabývat, pokud jeho podnikatelská činnost přesahuje hranice státu. Jde o vývozní, dovozní nebo celní zařízení. Se vstupem ČR do EU musí být právní normy České republiky přizpůsobeny evropskému zákonodárství, což přináší mnoho nových příležitostí i hrozeb pro všechny subjekty na trhu. Mezi základní oblasti, jichž se úprava týkala, patří především technické požadavky na výrobky, ochrana průmyslového vlastnictví, daňová harmonizace, práva obchodních společností, hospodářská soutěž a jiné.

2.2.1.6 Kulturní prostředí

Do kulturního prostředí zahrnuje Truneček (1995) **sociální postoje, víru a hodnoty, touhy a očekávání, inteligenci a vzdělání a sociální audit**. Do tohoto prostředí také můžeme zařadit **etické prostředí**, kam patří faktory **osobní, účetní a obchodní etiky, institucionalizace etiky a etické standardy**.

Podle Kozla (2006) vlivy 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**. I když vazby určující kulturní vyspělost společnosti a jedince jsou různorodé, lze mezi nimi vypořádat určité tendence. V posledních letech se v ČR mnohem více doceňuje význam vzdělání, a to takřka ve všech českých rodinách bez ohledu na jejich sociální postavení. Rostoucí vzdělanost populace znamená zvýšenou úroveň příjmu a tím i zvýšenou investiční schopnost.

Kotler (1991) se spíše věnuje sociálnímu prostředí a tvrdí, že toto prostředí představuje společnost, ve které lidé vyrůstají, formuje jejich základní přesvědčení, hodnoty a normy. Kulturní prostředí charakterizují faktory, ovlivňující základní společenské hodnoty, jejich vnímání, preference a chování společnosti. Lidé téměř nevědomky vstřebávají **světový názor**, který utváří jejich **vztah k sobě samým, k ostatním, k přírodě a k vesmíru**.

Kotler (1991) tvrdí, že 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 mladí lidé jsou ovlivňováni televizními hrdiny a koníčky. Hlavním symbolem nové doby jsou „yuppies“, což jsou mladí městští profesionálové, 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.**

2.2.2 Analýza makroprostředí

Jednou z nejčastěji používaných metod při analyzování makroprostředí je STEP (PEST) analýza.

2.2.2.1 STEP analýza

Podle Vebera (2001) 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. Podle Vebera (2001) 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?

STEP je zkratka počátečních písmen názvů jednotlivých skupin faktorů.

Sociální a demografické - jde o faktory, které souvisejí se způsobem života lidí a jejich životních hodnot. Může to být **demografický vývoj, rozdělování důchodů, mobilita obyvatelstva, vývoj životní úrovně a životního stylu, míra vzdělanosti obyvatelstva a přístup k práci.**

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

Ekonomické - tyto faktory souvisejí zejména s tokem peněz, služeb, zboží, informací a energie. Mezi tyto faktory patří trendy vývoje **HDP, ekonomické cykly, úrokové sazby, vývoj peněžní zásoby, míra inflace, míra nezaměstnanosti a disponibilita a cena energií.**

Politické a legislativní – jedná se o antimonopolní opatření, zákony, na ochranu životního prostředí, politika zdanění, regulace zahraničního obchodu, sociální politika a stabilita vlády. Protože sledování a analýza výše popsaných faktorů mohou poskytnout relativně mnoho informací o vnějším okolí organizace, je vhodné tyto informace selektivně rozdělit podle jejich důležitosti a ty nejdůležitější se pokusit podrobně rozebrat. Při tomto rozboru je vhodné zároveň definovat důvody, které vedly

ke změně ve vývoji faktoru v čase, a odhadnout míru jejich vlivu jednak na relevantní faktor a zároveň na prostředí jako celek.

2.2.3 Mikroprostředí podniku

Jak již bylo řečeno, mikroprostředí je to nejbezprostřednější okolí podniku. Patří sem ty faktory, které jsou podnikem přímo ovlivnitelné a kontrolovatelné. S Horákovou (2003) se Kotler (1991) shoduje v tom, že hlavními faktory mikroprostředí jsou:

- podnik,
- zákazníci,
- dodavatelé,
- distribuční články a prostředníci,
- konkurence,
- veřejnost.

2.2.3.1 Podnik

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

Podle Kotlera (1991) je při marketingovém plánování důležité brát v úvahu vnitrofiremní prostředí. To se skládá ze skupin, jako jsou např. **vrcholový management, finanční oddělení, výzkum a vývoj, nákupní oddělení, výroba nebo účetní oddělení**. Všechna uvedená oddělení ovlivňují činnost marketingových pracovníků. Aby nevznikaly konflikty mezi marketingem a ostatními funkcemi firmy, je třeba, aby marketingoví pracovníci spolupracovali s ostatními odděleními v průběhu sestavování a realizace marketingových plánů.

Mezi základní vlivy patří:

- vhodnost organizační struktury,

- úroveň marketingového systému,
- výrobní kapacity,
- technologické postupy,
- finanční situace,
- úroveň managementu a zaměstnanců,
- mezilidské vztahy, řízení nákladů,
- vhodnost dalších investic.

Dále do prostředí podniku patří i další specifické vlastnosti, kterými se podnik odlišuje od ostatních organizací. Také sem patří předpoklady podniku, které má pro dosažení stanovených cílů.

2.2.3.2 Zákazníci

Podle Heskové (2003) je jeden z nejdůležitějších faktorů mikroprostředí 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

Hesková (2003) tvrdí, že zákazníkům zajímá cena, hloubka a šíře sortimentu, obaly, kvalita a trvanlivost. Zákazník stojí na prvním místě v popředí cílů marketingových činností podniku.

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 (1991) 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

Podle Kotlera (1991) jsou dodavatelé 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.

Podle Kozla (2006) jsou dodavatelé organizace a jednotlivci, kteří nabízejí zdroje nutné k zabezpečení činnosti podniku. Tzn. že zabezpečují zdroje surovin, materiálu, polotovarů, práce, energie. Dále poskytují služby, informace a technologie. Dodavatelé také zajišťují **stroje a zařízení, vybavení pracovišť, dopravní prostředky, služby** potřebné pro správné vykonávání podnikových činností atd.

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** – jsou distribuční společnosti, které pomáhají firmě hledat zákazníky nebo jim prodávat výrobky a služby. Patří sem jak velkoobchodní, tak i maloobchodní prodejní jednotky.
- **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

Kozel (2006) tvrdí, že nestačí pouze znát své zákazníky a rozumět jim. Každá firma by měla věnovat stejnou pozornost své konkurenci jako svým zákazníkům. Firma by o svých konkurentech 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 (1991) a Kozla (2006) 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.

Kotler (1991) uvádí, že 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 obratu. 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.

Kotler (1991) rozeznává čtyři typy konkurence:

- **Konkurence přání** – pokud si osoba položí otázku „Co bych si přál?“. Možnosti, které ji napadnou, je společenská zábava, cvičení a jídlo. Tyto možnosti se nazývají konkurence přání.
- **Konkurence druhů** – otázka „Co chci jíst?“. Odpovědi jsou brambůrky, cukrovinky a ovoce. Tahle konkurence představuje různé způsoby, jak uspokojit tutéž potřebu.
- **Konkurence forem** – otázka „Jaký typ cukrovinek chci jíst?“. Odpovědi je čokoládové tyčinky, bonbóny a různé druhy cukrovinek.
- **Konkurence značek** – pokud se zákazník rozhodne pro určitý druh cukrovinek tak ho napadají různé značky.

Tímto způsobem mohou obchodní společnosti určit veškeré konkurenty. Vedoucí pracovníci však většinou mají snahu se zaměřit na konkurenci značek a na úkol vybudování zásadního postavení jejich značky. Podniky by neměly soustředit svoji pozornost pouze na konkurenci značek. Skutečná výzva společností by měla spočívat ve snaze rozšířit stávající trhy než bojovat o zvětšení svého podílu na trhu konstantní velikosti.

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

2.2.3.6 Veřejnost

Veřejnost je podle Kotlera (1991) 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.

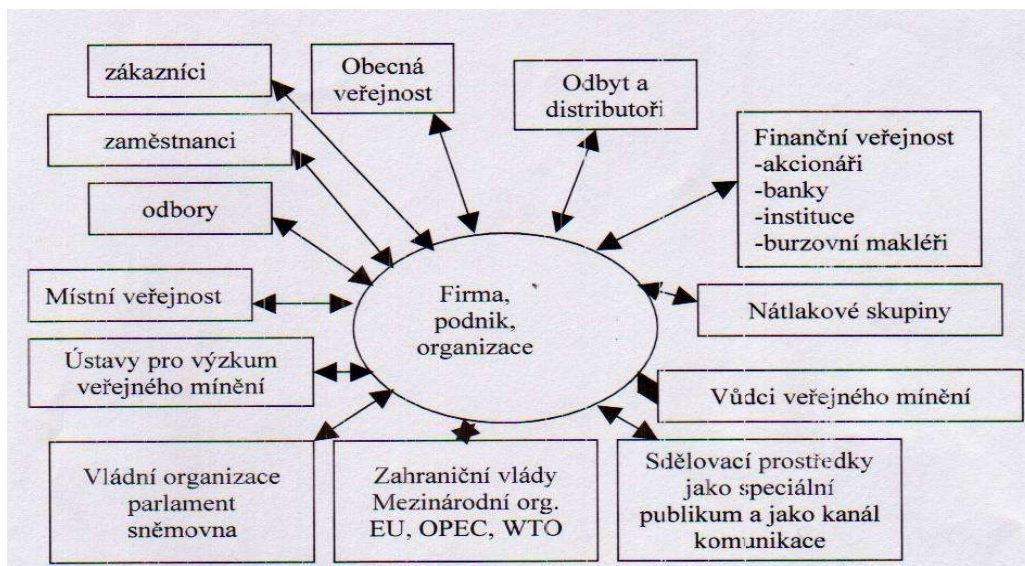
- **Občanská sdružení** - organizace pro ochranu životního prostředí, nejrůznější spolky, svazy, odborové organizace apod. Prosazují celospolečenské nebo skupinové zájmy, které nejsou řešeny konkrétní legislativou.

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

- **Vnitřní veřejnost** – všichni zaměstnanci firmy od dělníků, přes THP pracovníky až po Top management.

Společnosti by měly sledovat všechny druhy veřejností, aby poznaly jejich potřeby a názory a mohly je pozitivně ovlivnit.

Obrázek 2: Rozsah potencionální veřejnosti organizace



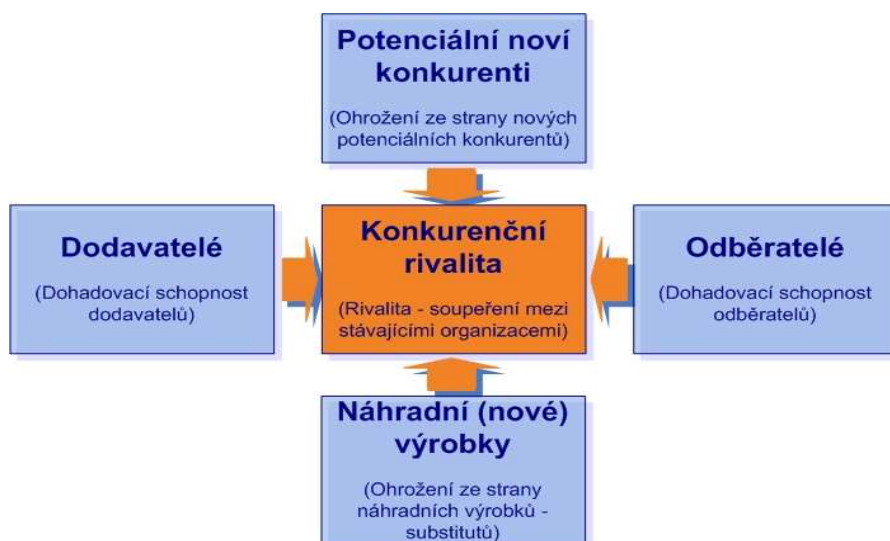
Zdroj: McCarthy, Pereaault, 1995

2.2.4 Analýza mikroprostředí

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.

Obrázek 3: Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: Porter, 1994

Model rivality na trhu popsal Michael E. Porter (1994). Vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku.

O tom, zda bude podnik konkurenceschopný, rozhoduje zejména působení těchto faktorů:

1. Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Podle Kotlera (1991) 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 (1991) 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 docílí 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.

Dále autoři uvádějí, že 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

Substituty nebo substitučním zbožím Porter (1994) chápe výrobky, které disponují stejnými vlastnostmi a mají pro určitou skupinu stejnou funkci, ale jsou založeny na rozdílné technologii. Hrozba ze strany substitutů je ovlivněna např. technologickou změnou, vztahem cena-výkon. Pokud nelze výrobky firmy snadno nahradit, je to znak, že podnik se pohybuje ve velmi atraktivním odvětví.

Podle Kotlera (1991) 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 Finanční analýza podniku

Synek (1996) tvrdí, že jakékoliv finanční rozhodování podniku musí být podloženo finanční analýzou.

Existuje celá řada způsobů jak definovat pojem finanční analýza. Podle Růčkové (2008) finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech. Finanční analýza v sobě zahrnuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a předvídání budoucích finančních podmínek. Hlavním smyslem finanční analýzy je podle Růčkové (2008) připravit podklady pro kvalitní rozhodování a fungování podniku. Je zřejmé, že existuje velmi úzká spojitost mezi účetnictvím a rozhodováním o podniku.

Sedláčková (2000) tvrdí, že finanční analýza představuje zcela specifickou součást analýzy zdrojů. Umožňuje postihnout vlivy rozhodnutí týkající se tržního podílu, nových výrobních programů, investičních aktivit, marketingové strategie, dále majetkové a kapitálové struktury, dividendové a dluhové politiky apod., a současně zvážit kombinované efekty těchto rozhodnutí pro podnik jako celek.

Synek (1996) dělí data pro finanční analýzu na **interní** (výkaz zisku a ztrát, výsledovka) a **externí** o jiných podnicích. Bednářová, Parmová (2003) je dělí na **finanční** a **nefinanční** informace. Zdrojem dat pro finanční informace uvádí:

- finanční účetnictví – např. rozvaha, výsledovka atd.

- předpovědi finančních analytiků – např. o vývoji ekonomiky, burzovních kurzů akcií atd.
- hospodářské zprávy v médiích – např. o plánovaných změnách v legislativě atd. Nefinanční informace dělí do dvou skupin:
- kvantifikovatelné – např. ekonomická a podniková statistika o počtu dodavatelů, zaměstnanců aj.
- nekvantifikovatelné – např. marketingová strategie, způsob řízení lidských zdrojů, zprávy auditorů, hodnocení podniku v tisku atd.

Techniky finanční analýzy

Synek (1996) uvádí, že pro rozbor finanční analýzy se používají různé rozborové techniky. Mezi základní techniky řadí **procentní rozbor a poměrovou analýzu**.

- Technika procentního rozboru vypočítává procentní podíl jednotlivých položek rozvahy na aktivech a položek výsledovky na výnosech. Procentní podíly se srovnávají v čase, mezipodnikově nebo s odvětvovými průměry.
- Poměrová analýza pracuje s poměrovými ukazateli, které vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů. Tato analýza sleduje celou řadu poměrových ukazatelů, které se seskupují do několika skupin.

Hlavní skupiny poměrových ukazatelů

Podle Bednářové, Parmové (2003) se poměrové ukazatele člení podle jejich výkladu do pěti skupin.

1. **ukazatele likvidity** - měří schopnost podnik uspokojit své splatné závazky
2. **ukazatele aktivity** - měří, jak podnik efektivně hospodaří se svými aktivy
3. **ukazatele zadluženosti** – měří rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluh
4. **ukazatele výnosnosti** – měří čistý výsledek podnikového snažení
5. **ukazatele tržní hodnoty podniku** – vyjadřuje, jak je trhem hodnocena minulá činnost podniku a jeho budoucí výhled.

Postup finanční analýzy

Synek (1996) tvrdí, že základem finanční analýzy je analýza poměrových ukazatelů. Finanční analýza pomocí těchto poměrových ukazatelů probíhá v několika krocích:

1. výpočet poměrových ukazatelů za sledovaný podnik
2. srovnávání poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry
3. hodnocení poměrových ukazatelů v čase (trendová analýza)
4. hodnocení vzájemných vztahů mezi poměrovými ukazateli
5. návrh na opatření – analýza odhaluje slabá a silná místa ekonomiky a slouží tak jako podklad pro finanční řízení a plánování a pro prognózování

2.2.4.3 Ekonomická analýza

Ekonomická analýza je chápána podle Synka (2003) 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 pojeté ekonomické analýzy je hodnocení a návrhy na zlepšení současného stavu.

Podle Vebera (2001) 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.

2.2.4.4 Analýza VRIO

Tuto metodu lze podle Jakubíkové (2008) využít k zhodnocení interního prostředí. Je zaměřena na zdroje firmy, které člení na **fyzické** (technologické vybavení, výrobní plochy), **lidské** (sociální klima, počet a struktura pracovníků, proinovační prostředí), **finanční** (disponibilní kapitál, rentabilita provozu, likvidita) a **nehmotné** (know-how, image, znalost trhu).

Dále autorka uvádí, že účinnost těchto zdrojů se pak posuzuje podle následujících kritérií:

- hodnotnost,
- vzácnost,
- napodobitelnou,
- schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít

2.2.4.5 Marketingový mix

Kotler (2000) uvádí: „Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovalo o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu.“

Za autora pojmu marketingový mix je podle Heskové (2000) považován profesor Harvard Business School Neil H. Borde. Ten v roce 1964 identifikoval řadu

podnikatelských aktivit, jimiž je možno ovlivnit kupujícího. Konkrétní podoba marketingového mixu v podobě nástrojů „4P“ je přisuzována E. J. Mc Carthymu. Marketingové nástroje rozčlenil na 4 pilíře, které pro snadné zapamatování pojmenoval zkratkou „4P“ (podle začátečních písmen jejich anglických názvů), a to:

- **Product (výrobek)** - označujeme cokoliv, co se může nabízet na trhu a slouží k uspokojení konkrétní potřeby. Produkt může mít hmotnou a nehmotnou podobu.
- **Price (cena)** - hodnota produktu, která je vyjádřena zpravidla v penězích.
- **Place (distribuce)** - činnosti zajišťující pohyb zboží od podniku ke spotřebiteli.
- **Promotion (marketingová komunikace)** - má informovat spotřebitele a stimulovat ho, aby učinil kupní rozhodnutí. Je jedním ze základních prostředků komunikace mezi podnikem a současnými či potenciálními zákazníky.

Podle Heskové (2000) se jednotlivé složky marketingového mixu mohou ještě dále členit a jsou analogicky označovány jako produktový, cenový, distribuční a komunikační mix. Jednotlivé složky marketingového mixu mají zpravidla toto vnitřní členění:

Produktový mix

- kvalita
- ochranná známky
- obal
- sortiment
- design+image
- záruky+služby

Cenový mix

- cena
- platební podmínky
- úvěrové podmínky
- rabat

Distribuční mix

- distribuční cesty
- distribuční mezičlánky
- distribuční systémy
- fyzická distribuce

komunikační mix

- reklama
- podpora prodeje
- public relations
- osobní prodej

2.6 SWOT analýza

SWOT analýza je podle Coopera, Lana (1999) marketingový analytický nástroj, který slouží k posouzení současného postavení firmy a k identifikování potenciálních příležitostí a hrozeb.

Název této analýzy je podle Horákové (2003) složen z počátečních písmen anglického pojmenování, tedy:

STRENGTHS – silné stránky

WEAKNESS – slabé stránky

OPPORTUNITIES - příležitosti

THREATS – ohrožení

Cílem SWOT analýzy je podle Jakubíkové (2008) identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. V obrázku 4 jsou popsány zkoumané faktory SWOT analýzy.

Obrázek 4: Matice SWOT analýzy

<p style="text-align: center;">Silné stránky (<i>Strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkovi, tak firmě</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky (<i>Weakness</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p style="text-align: center;">Příležitosti (<i>Opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p style="text-align: center;">Ohrožení (<i>Threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková, 2008

Cílem firmy by podle Kozla (2006) mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitosti okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak dosáhne firma konkurenční výhody nad ostatními. K tomu však potřebuje dostatek kvalitních informací z firmy i jejího okolí. Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy. Vyhodnocuje se především zdroje firmy a jejich využití plnění cílů firmy. Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí, které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů.

Podle Horákové (2003) je úkolem SWOT analýzy označení zásadních faktorů, které:

- budou mít pro podnik klíčový význam
- pomohou podniku do jisté míry předvídat přitažlivost jeho marketingové politiky nebo naopak obtížnost jejího provádění anebo nemožnost jejího uskutečnění v průběhu plánovacího období,
- významným způsobem ovlivní budoucí marketingové aktivity,
- závažně usměrní formulování marketingových strategických záměrů v jednotlivých tržních segmentech v určitém časovém období.

SWOT analýzu by měl provádět zkušený manažer. Pokud znalosti a zkušenosti chybí, může být výsledkem analýzy pouze dlouhý soupis problematických otázek, který nevede k ujasnění situace, ale k pravému opaku. Cíle a strategie, zvolené na základě provedené SWOT analýzy, nemusí být potom zaměřeny správným směrem. Vhodné strategie by měly vycházet ze silných stránek a využívat dobrých příležitostí.

Podniku nestačí pouze konstatovat, že existují silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení při uskutečňování marketingových aktivit. Je nezbytné, když už ne pravidelně, tak alespoň do určité míry systematicky zkoumat silné a slabé

Reálné provedení SWOT analýzy

Při provádění SWOT analýzy se podle Kozla (2006) sepíše silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby do čtyř kvadrantů a do každého se umístí jeden z uvedených pojmů - viz Obrázek 4. K němu se připíše určitý počet faktorů, které budou závislé na rozsahu a cíli naší analýzy. Pro určení nejdůležitějších faktorů se definuje jejich důležitost a pravděpodobnost výskytu. Toho dosáhneme použitím vah, které odrážejí pravděpodobnost výskytu daného faktoru. Rozsah hodnotící stupnice může být třístupňová, kde faktor bude klasifikován jako dobrý, špatný nebo průměrný. Ale může být i více stupňů a jejich úroveň lze vyjádřit slovně i číselně. Zjištěné skutečnosti jsou poté přeneseny do tabulky – viz Tabulka 1. Součet odhadnutých hodnot přidělených jednotlivým faktorům dává celkový odhad důležitosti.

Tabulka 1: Hodnocení výkonnosti a závažnosti

Hodnocené faktory	Hodnocení výkonnosti					Hodnocení závažnosti		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká

Zdroj: Kozel, 2006

Na základě provedení ohodnocení jednotlivých faktorů můžeme následně vytvořit přehledné grafické zobrazení všech faktorů. V případě silných a slabých stránek nám k tomu slouží matice závažnosti/výkonnosti – viz Obrázek 5.

Obrázek 5: Matice závažnosti/výkonnosti

		výkonnost	
		nízká	vysoká
závažnost	vysoká	posílit	udržet pozici
	nízká	nevýznamné	zvážit úsilí

Zdroj: Kozel, 2006

Při analýzách okolních vlivů prostředí využíváme pro grafické vyjádření významu jednotlivých faktorů matice příležitosti – viz Obrázek 6 a matice ohrožení viz Obrázek 7. Teprve podle tohoto vyhodnocení získáme přehled o tom, na které faktory se máme zaměřit ihned a které je možno pouze evidovat s ohledem na změny v budoucnu.

Obrázek 6: Matice příležitosti

		pravděpodobnost úspěchu	
		vysoká	nízká
příležitost	vysoká	Výborná příležitost	Obtížně realizovatelná příležitost
	nízká	Málo atraktivní příležitost	Nevýznamná příležitost

Zdroj: Kozel, 2006

Obrázek 7: Matice ohrožení

Pravděpodobnost výskytu

		vysoká	Nízká
závažnost	Vysoká	Výrazná hrozba	Hrozba těžko uskutečnitelná
	nízká	Hrozba s malou důležitostí	Nezávažná hrozba

Zdroj: Kozel, 2006

Podle Horákové (2003) jasné vytipování silných a slabých stránek a jejich rozbor s příležitostmi a hrozbami dovolí podniku uvažovat o stanovení marketingových cílů a volbě strategií pro jejich dosažení. Je třeba průběžně rozvíjet silné stránky a eliminovat slabé stránky, což je předpokladem pro minimalizaci hrozeb a maximalizaci využití příležitostí.

3 Metodický postup a hypotézy

Cílem mé diplomové práce je zjištění příležitostí a hrozeb na trhu. Abych stanoveného cíle dosáhla, nejdříve jsem se zabývala studiem odborné literatury týkající se marketingového prostředí. Poté 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 makroprostředí pomocí STEP analýzy a úrovně mikroprostředí pomocí analýzy konkurenčního okolí podniku (Porterův model pěti sil), hodnocení firmy pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy, vybraných ukazatelů ekonomické analýzy a marketingového mixu. Všechny zjištěné poznatky shrnu a vyhodnotím formou SWOT analýzy, pomocí které identifikuji slabé a silné stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby.

V závěrečné části se pokusím na základě výsledků ze SWOT analýzy naplnit cíl diplomové práce, který je především v určení příležitostí a hrozeb na trhu.

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 diplomové práce, které mi zásadně pomohly, byly teoretické znalosti, které jsem získala při studiu předmětů Základy marketingu a Strategického 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.

Na začátku diplomové práce jsem si stanovila tyto pracovní hypotézy, které se v diplomové práci pokusím na základě analýz potvrdit či vyvrátit:

- Předpokládám, že vstup nové konkurence na trh znamená pro firmu vážné ohrožení
- Předpokládám, že udržení stávající kvality výrobků povede ke spokojenosti zákazníků

4. Charakteristika firmy

Od vedení společnosti mi bylo sděleno, že 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 především realizace **interiérů hotelových pokojů, penzionů pro seniory, obchodů, bankovních domů,** pošt či kanceláří.

4.1 Historie společnosti

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. (Interní materiál firmy)

4.2 Výrobní činnost

Od vedení společnosti jsem se dozvěděla, že 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 skříněk pod úhlem 175 stupňů, testy laků, materiálů apod. Certifikace má platnost tři roky, po uplynutí této doby se musí obnovovat –viz Příloha 1

4.3 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 zastoupení**. 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.)

4.4 Charakteristika výrobků

4.4.1 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 - viz Obrázek 8 .

Obrázek 8: 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. Volné zásuvky jsou vyráběny z masivní bukové spárovky - viz Obrázek 9 .

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. Viz Obrázek 10 na následující stran

Obrázek 9: Nábytkový program MIKI PLUS



Zdroj: Katalog firmy

Obrázek 10: 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 - viz Obrázek 11.

Obrázek 11: Nábytkový program MIKI TOP



Zdroj: Katalog firmy

Nábytkový program MIKI ROLL

Nábytkový program MIKI ROLL představuje nový směr ve vybavení mateřských škol. Hlavním rysem tohoto programu je nadčasový design a použité přírodní materiály v kombinaci s velmi kvalitním zpracováním. Pro výrobu jednotlivých prvků je použit MULTIPLEX buk povrchově upravený polyuretanovým lakem. Čelní plochy skříněk tvoří děrovaný plech jako dekorativní prvek, který je povrchově upraven vypalovanou práškovou barvou. Pro jednoduchou manipulaci jsou u všech skříněk použity robustní kolečka s brzdou - viz Obrázek 12.

Obrázek 12: Nábytkový program MIKI ROLL



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 nabízejí 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.

Hrací hrad

Hrací hrad je dodáván v rozloženém stavu v dílech. Je nutné provedení montáže na místě firmou Tvar Klatovy nebo některým z jejich autorizovaných zastoupení.

Obrázek 13: Hrací hrad



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.

Obrázek 14: Dětské kuchyňky



Zdroj: Katalog firmy

Obrázek 15 Šatna



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. - viz Obrázek 15

Didaktické pomůcky

Didaktické pomůcky jsou nezbytnou učební pomůckou pro všechny mateřské školy. Jako tradiční dodavatel pro mateřské školy přichází firma s nabídkou osvědčených a kvalitních didaktických pomůcek od firmy EDUCO, která patří mezi největší výrobce a dodavatele didaktických pomůcek v Evropě. Všechny výrobky jsou samozřejmě certifikované a splňují ty nejnáročnější kritéria na kvalitu i funkčnost ve výukovém procesu dětí v mateřských školách.

4.4.2 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 oplepeny bukovým náklížkem. Povrchová úprava je provedena polyuretanovým lakem nejvyšší kvality. Čelní plochy jsou zvýrazněny mořením.

Obrázek 16: 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. Standardně se dodávají čelní plochy v odstínu modré, nebo žluté barvy.

Obrázek 17: 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

5.1 Analýza makroprostředí

Nejpoužívanější metodou pro analýzu makroprostředí podniku je tzv. STEP analýza. Tato analýza zkoumá čtyři faktory, které mají na podnik zásadní vliv. Jedná se o faktory **sociální** a **demografické**, **technické** a **technologické**, **ekonomické** a **politické** a **legislativní**.

Cílem této metody je najít takové složky faktorů, které jsou pro podnik rozhodující.

5.1.1 STEP analýza

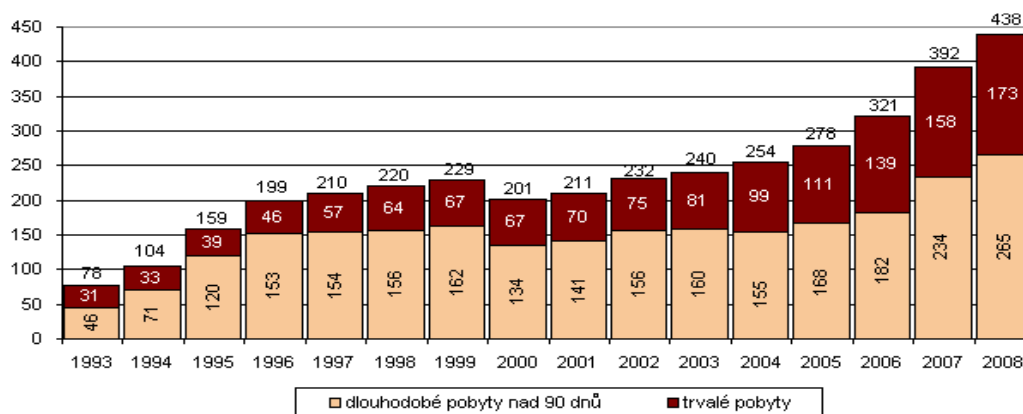
5.1.1.1 Sociální a demografické faktory

Během ledna až září 2009 se v ČR živě narodilo 89,8 tisíce dětí, o 1,7 tisíce méně než ve stejném období předchozího roku. Nepřetržitý sedmiletý růst porodnosti se podle údajů za prvních devět měsíců letošního roku zastavil. Průměrný počet dětí narozených jedné ženě se snížil jen nepatrně (1,50 v roce 2008, 1,49 dítěte v 1. -3. čtvrtletí 2009). (Český statistický úřad)

V důsledku klesající porodnosti a zvyšujícího se průměrného věku obyvatelstva dochází k postupnému **stárnutí populace** v ČR. Zvyšuje se vzdělanost obyvatel a ubývají manuální profese.

K 28. 2. 2010 Ředitelství služby cizinecké policie MV ČR v České republice evidovalo 431 587 cizinců, z toho 182 856 cizinců s trvalým pobytem, 248 731 cizinců s dlouhodobým pobytem nad 90 dní. Vývoj počtu cizinců v ČR od roku 1993 do roku 2008 mapuje Tabulka 2 na následující straně.

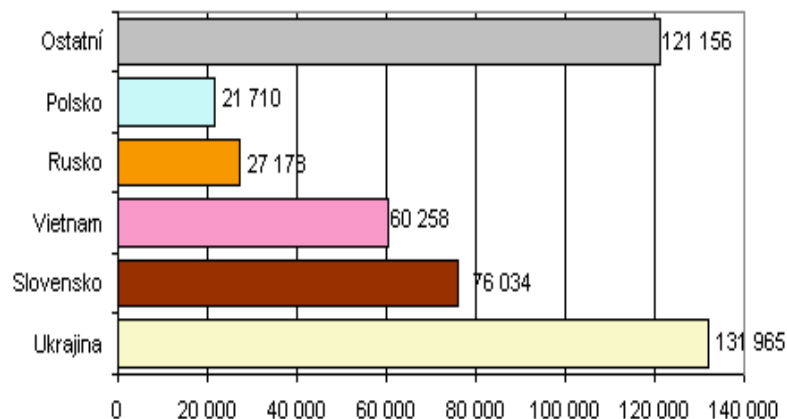
Tabulka 2: Vývoj počtu cizinců od roku 1993 - 2008 v ČR v tis. Kč



Zdroj: Český statistický úřad

K 28. 2. 2010 byli v ČR nejčastěji zastoupeni občané Ukrajiny (130 924 osob, 30 %) a Slovenska (72 499 osob, 17 %). Dále následovala státní občanství: Vietnam (61 166 osob, 14 %), Rusko (30 796 osob, 7 %) a Polsko (18 901 osob, 4 %). Viz Tabulka 3

Tabulka 3: Nejčastější státní občanství cizinců v ČR k 28. 2. 2010



Zdroj: Český statistický úřad

Naprostá většina dětí cizinců v mateřských školách pochází z Vietnamu (36 % všech cizinců v mateřských školách). 18 % dětí v mateřských školách má státní občanství Ukrajiny. Vyšších počtů dosahují dále děti se státním občanstvím Slovenska (16 % dětí) a Ruska (6 % dětí). (www.mighealth.net)

Kupní síla obyvatelstva

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 Moravsko-slezský kraj na opačné straně žebříčku dosahuje pouze 90,4 %. Viz Obrázek 18.

Obrázek 18: Kupní síla v jednotlivých krajích



Zdroj: Český statistický úřad

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.

Struktura výdajů domácností

V tabulce 4 je zobrazena struktura výdajů domácností. Je zde patrné, že domácnosti méně utrácí za potraviny, oblečení, bytové vybavení a zařízení domácností. Naopak vynakládají více prostředků na bydlení, péči o zdraví a pojištění.

Tabulka 4: Struktura výdajů domácností

	Domácnosti celkem	
	2000	2008
SPOTŘEBNÍ VYDÁNÍ (v %)	100,0	100,0
1. Potraviny a nealkoholické nápoje	23,2	20,1
2. Alkoholické nápoje, tabák	3,3	2,7
3. Odívání a obuv	6,7	5,2
4. Bydlení, voda, energie, paliva	18,4	19,9
5. Bytové vybavení, zařízení domácnosti; opravy	7,2	6,8
6. Zdraví	1,6	2,7
7. Doprava	10,6	11,1
8. Pošty a telekomunikace	3,5	4,7
9. Rekreace a kultura	10,8	10,5
10. Vzdělávání	0,6	0,6
11. Stravování a ubytování	5,2	5,2
12. Ostatní zboží a služby	8,8	10,6

Zdroj: Český statistický úřad

Tabulka 5 na následující straně ukazuje počet mateřských škol v jednotlivých krajích ve školním roce 2001/2002 a 2008/2009.

Z tabulky je patrné, že počet mateřských škol klesá a nejméně mateřských škol je v Praze, Jihočeském, Plzeňském a Libereckém kraji. Naopak nejvíce školek je v Jihomoravském a Středočeském kraji.

Tabulka 5: Počet mateřských škol v jednotlivých krajích ve školním roce 2001/2002 a 2008/2009

Území, kraj	školy	
	2001/2002	2008/2009
Česká republika	5642	4809
v tom:		
Hlavní město Praha	324	320
Středočeský	686	635
Jihočeský	365	294
Plzeňský	299	256
Karlovarský	151	119
Ústecký	414	326
Liberecký	262	215
Královéhradský	349	291
Pardubický	331	307
Vysočina	369	275
Jihomoravský	692	630
Olomoucký	428	362
Zlínský	363	309
Moravskosleský	629	470

Zdroj: Český statistický úřad

Z tabulky 6 na následující straně je patrné, že v České republice klesá počet mateřských škol. V současnosti jich je 4809. Města školky rušila kvůli malému počtu dětí. Od roku 2002 do roku 2005 bylo zrušeno 820 školek, ale za stejnou dobu přibylo přes čtyři tisíce dětí. V poslední době začal počet dětí, které by měly jít do mateřské školky zase stoupat. V místech, kde je nedostatek předškolních zařízení, vznikají soukromé školky. Z celkového počtu školek tvoří ty soukromé stále jen necelá dvě procenta. - viz tabulka 6

Tabulka 6: Počet mateřských škol v letech 2001 - 2009

		2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2008/09
Školy celkem		5 881	5 795	5 067	4 994	4 834	4 815	4809
Veřejné		5 780	5 699	4 973	4 899	4 741	4 720	4702
v tom	MŠMT	8	8	8	7	8	8	8
	Obec	5 594	5 514	4794	4 726	4 654	4 631	4613
	kraj	178	177	171	166	79	81	81
	jiný resort	-	-	-	-	-	-	
Soukromé		81	76	74	75	72	73	82
Církevní		20	20	20	30	21	22	25

Zdroj: Český statistický úřad

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..

Délka mateřské dovolené

V členských zemích Evropské unie mají maminky nejdříve nárok na mateřskou dovolenou a následně na rodičovskou dovolenou. Nejdéle je rodičovská dovolená v České republice (až 4 roky), nejkratší ve Velké Británii a Kypru (13 týdnů).

Mateřská dovolená trvá v České republice 28 týdnů (nejméně v Německu 14 týdnů) a poskytuje se od 6 až 8 týdnů před očekávaným porodem. Po dobu 28 týdnů pobírá maminka peněžitý příspěvek v mateřství. Jedná se o dávku nemocenského pojištění a jeho výše je závislá na předchozím příjmu. Po skončení mateřské dovolené následuje rodičovská dovolená, kde je pobírán rodičovský příspěvek. Obvykle je čerpán do 3 let věku dítěte (lze však čerpat i do dvou nebo do čtyř let věku dítěte).

Přestože je rodičovská dovolená zavedena ve všech členských zemích EU, tak jsou mezi jednotlivými zeměmi obrovské rozdíly. Liší se délka rodičovské dovolené, výše příspěvku či možnost čerpání rodičovské dovolené pro tatínky.

Po dobu mateřské dovolené pobírají ve všech členských zemích Evropské unie maminky peněžitou pomoc v mateřství. Její výše se liší. V mnoha zemích je dokonce

ve výši 100 % předchozího výdělku. Během rodičovské dovolené již však v mnoha zemích nemají rodiče nárok na žádné dávky. Jedná se o Bulharsko, Kypr, Maltu, Nizozemí, Irsko, Španělsko a Řecko. V těchto zemích je rodič s dítětem na rodičovské dovolené bez vlastního příjmu.

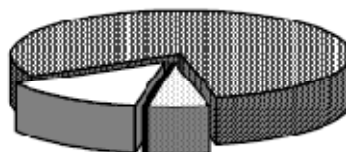
Na rodičovský příspěvek má v České republice nárok rodič, když po celý kalendářní měsíc osobně pečuje o nejmladší dítě v rodině. Lze si vybrat délku čerpání pobírání rodičovského příspěvku (do dvou, do tří nebo do čtyř let věku dítěte). Délkou pobírání rodičovského příspěvku si rodič současně volí i výši příspěvku.

- v případě čerpání do dvou let věku dítěte činí rodičovský příspěvek 11 400 Kč (je potřeba mít odpovídající předchozí příjem – tj. nárok na peněžitý příspěvek v mateřství alespoň ve výši 380 Kč na den)
- do tří let věku dítěte činí příspěvek **7 600 Kč**
- do čtyř let věku dítěte činí příspěvek **7 600 Kč** (prvních 21 měsíců) a následně **3 800 Kč** (až do 48. měsíce) (www.finance.cz)

Mateřství je stále hlavním limitujícím faktorem rovného zapojení žen do trhu práce. Překážkou je i přetrvávající tradiční dělba práce v domácnosti a péče o děti, která stále spočívá především na ženě.

Podle věku tvoří nejsilnější skupinu žen na mateřské dovolené ty, kterým je 25-29 let (44,1 %), dále jsou to skupiny ve věku 20-24 let (27,0 %) a 30-34 let (18,7 %). Mezi ženami na mateřské dovolené je ještě 6,5 % žen ve stáří 35-39 let. Do kategorie devatenácti let či méně spadlo 2,5 % žen na mateřské dovolené a ve věku 40 let či ještě více jich bylo 1,3 %. Viz Obrázek 19 na následující straně.

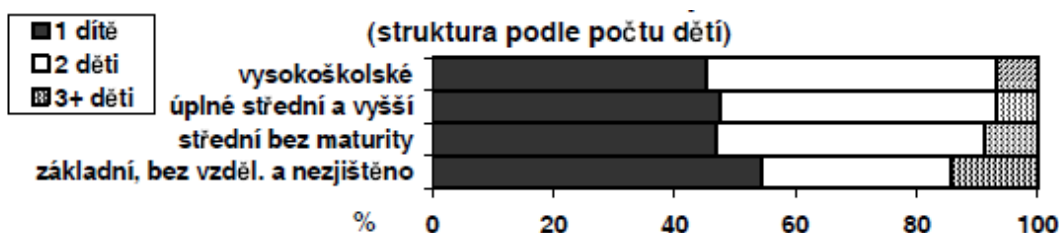
Obrázek 19: Ženy na mateřské dovolené podle věku v roce 2009



Zdroj: Český statistický úřad

Obrázek 20 mapuje vzdělání žen s nezaopatřenými dětmi. Mezi matkami, které mají jedno dítě je 54,3 % matek se základní školou, se střední školou bez maturity je to 47,0 % a s maturitou 47,6 %. Mezi vysokoškolačkami má jedno dítě 45,2 % matek. Vysokoškolačky jsou také jedinou skupinou, kde byl naměřen nejvyšší podíl matek se dvěma nezaopatřenými dětmi (48,1 %). (Český statistický úřad)

Obrázek 20: Vzdělání žen s nezaopatřenými dětmi

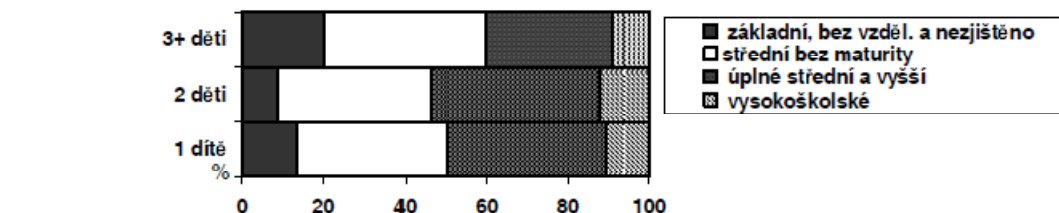


Zdroj: Český statistický úřad

Věková struktura matek podle počtu nezaopatřených dětí tuto informaci ještě doplňuje: Mezi matkami s jedním nebo dvěma závislými dětmi dominují středoškolačky s maturitou (39,3 % a 41,4 %), mezi matkami se třemi a více dětmi je nejvíce středoškolaček bez maturity (39,4 %). Matky se základním vzděláním mají nejvyšší zastoupení ve skupině „tři a více dětí“, kde tvoří 20,3 %. Nejvíce vysokoškolaček najdeme mezi matkami dvou dětí (12,3 %). Viz obrázek 21 na následující straně.

Obrázek 21: Počet dětí žen s nezaopatřenými dětmi v roce 2009

(struktura podle vzdělání matky)



Zdroj: Český statistický úřad

5.1.1.2 Technologické a technické prostředí

Toto okolí podniku získává v posledních letech na významu, i když míra ovlivnění technologickými změnami je závislá na odvětví. Důležitou otázkou je věda a výzkum. V České republice v tomto ohledu není situace příliš uspokojivá z důvodu velkých nákladů.

Každá společnost by měla sledovat trendy v technologii. Ve výrobě nábytku ve světě je kladen důraz na maximální využití CNC strojů, které pracují velmi efektivně a přesně a umožňují dát nábytku obecně nový design, novou funkčnost a to vše za přijatelné ceny.

Stroje na výrobu nábytku

CNC obráběcí centra

Operační jednotka Biesse s 5 interpolovanými osami je cennou alternativou k použití těžkopádných a drahých agregátů. Vzhledem k tomu, že nevyžaduje častou výměnu nástrojů rovněž zkracuje pracovní časy. Nejčastěji se používá v zakázkové a stolařské výrobě. Používá se v řadě Rover C, která je určena pro obrábění masívu, což znamená širší možnosti obrábění. Jedná se o jedno z nejkompaktnějších pětiosých obráběcích center na trhu, jehož odstupňovaná síla elektrovřetena umožňuje také zpracování malých dílců díky technologii „Double Power“. Každé řešení v řadě Rover C, na základě požadavků zákazníků, bylo navrženo za účelem zjednodušení jednotlivých úkonů.

CNC formátovací centra

EB120 ACTIVE a EBT120 ACTIVE jsou flexibilní a variabilní formátovací centra určená pro uspokojení požadavků výrobců nábytku, vyrábějících jednotlivé nábytkové elementy v menších sériích. Jedná se o spolehlivé, snadno obsluhovatelné stroje s prvotřídním, dokonalým řezem. Výkonné a jednoduché numerické řízení ovládá všechny funkce stroje. Díky bohatému standardnímu vybavení a široké nabídce příslušenství je tento stroj perfektní investicí pro středně velké firmy pracující na náročném a variabilním trhu.

Otočný stůl pro hlavové frézy

Potřeba snížení času s možností provedení komplikovaných řezů s vícehlavými frézami. Uvedené úkony trvají delší dobu a jsou velmi složité pro manuální otáčení. Nový rotační stůl umožňuje plně automatický cyklus bez nutnosti další obsluhy. Hromádka je zvedána, otáčena a umístěována na stole na kolečkách s vyloučením poškození spodní části dílců. Uchycení hromádky a vysoká rotační rychlost: významné snížení rotačního času a vysoká spolehlivost při polohování. Hromádka je zarovnáována před a po otáčení pomocí dvou samostatných zarovnávacích jednotek: snížení času a hromádka je vždy zarovnáována.

CNC vrtací stroj Insider T

Řada Insider T je ideální odpovědí na narůstající požadavky nábytkářského průmyslu, umožňující flexibilní a variabilní výrobu i ve větších firmách. Insider T poskytuje vysoký rytmus výroby při maximální variabilitě stroje, čímž umožňuje výrobu na objednávku. Tímto způsobem Insider T drasticky snižuje skladové zásoby vstupního materiálu nebo polotovarů s následným snížením nákladů a možných investic. Díky široké řadě, která je k dispozici jakož i získaným zkušenostem je řada Insider T ideálním řešením pro vytvoření automatické a plně integrované výroby.

CNC olepovací stroj

Akron 8000

Akron 800 je průběžná olepovačka hran stanovující nové standardy automatických olepovacích operací. Akron 800 umožňuje produktivitu, efektivnost a flexibilitu při aplikacích všech typů olepovacích hran od tloušťky 0.4 do 15 mm. Výše uvedených vlastností bylo dosaženo díky operačním jednotkám vylučujícím nutnost přenastavování díky použití inovačních řešení. Ovládací systém používá CNC nebo počítač s jednoduchými, intuitivními příkazy vhodnými i pro nezkušený personál, zajišťující vysokou a dlouhotrvající kvalitu a přesnost obrábění. Výkony a složení stroje Akron 800 je možné optimalizovat na základě požadovaných operací prováděných strojem.

5.1.1.3 Ekonomické faktory

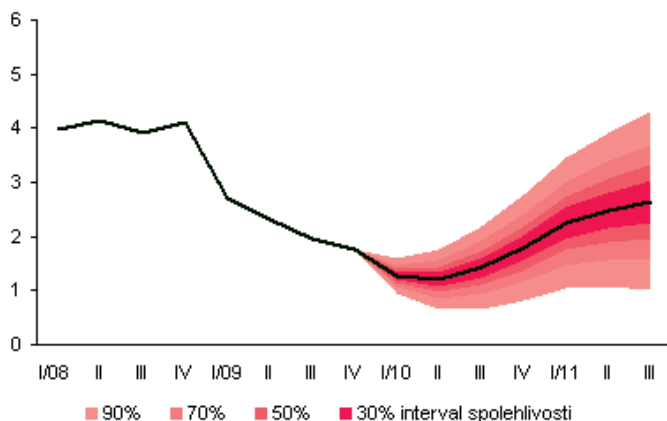
Společnost má 3 úvěry na pořízení CNC technologií, proto významný vliv představují **úrokové sazby.**

Tabulka 7: Prognóza úrokových sazeb (3M PRIBOR)

ukazatel	rok	ve výši
úrokové sazby 3M PRIBOR	2010	1,4%
	2011	2,5%

Zdroj: Česká národní banka

Obrázek 22: Vývoj úrokových sazeb



Zdroj: Česká národní banka

Obrázek 22 zachycuje nejistotu budoucího vývoje úrokových sazeb. Nejtmaší pásma kolem středu prognózy odpovídá vývoji, který nastane s 30% pravděpodobností. Rozšiřující se pásma zobrazují postupně vývoj s pravděpodobností 50 %, 70 % a 90 %.

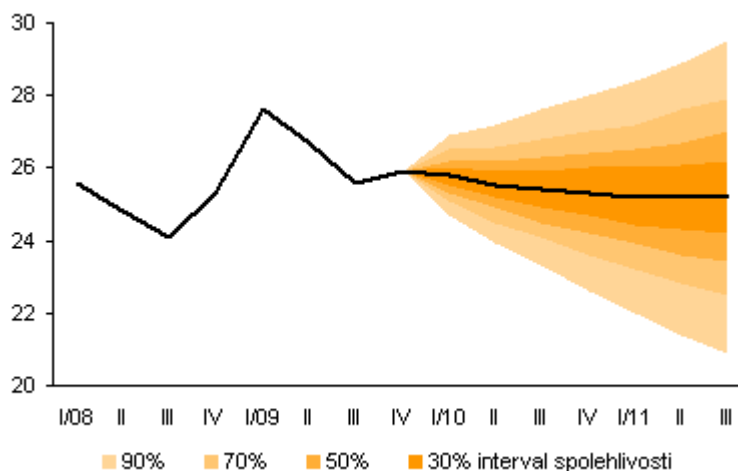
Činnost společnosti TVAR, výrobní družstvo Klatovy je také ovlivněna vývojem **devizových kurzů**, jelikož prodává nábytek do zemí EU. Pro přepočet údajů v cizích měnách na českou měnu je používán pevný měsíční kurz vyhlášený ČNB (kurz z prvního dne měsíce).

Tabulka 8: Prognóza kurzu

ukazatel	rok	ve výši
kurz CZK/EUR	2010	25,5
	2011	25,2

Zdroj: Česká národní banka

Obrázek 23: Vývoj kurzu



Zdroj: Česká národní banka

Obrázek 23 zachycuje nejistotu budoucího vývoje kurzu. Nejtmavší pásmo kolem středu prognózy odpovídá vývoji, který nastane s 30% pravděpodobností. Rozšiřující se pásma zobrazují postupně vývoj s pravděpodobností 50 %, 70 % a 90 %.

V místě, kde družstvo sídlí, působí na kupní sílu zákazníků stejné ekonomické veličiny jako na území celé České republiky. Ekonomičtí činitelé mají celostátní vliv na platební schopnost potencialních zákazníků. Jestliže klesnou příjmy, musí si kupující předem stanovit, za co svůj důchod utratí.

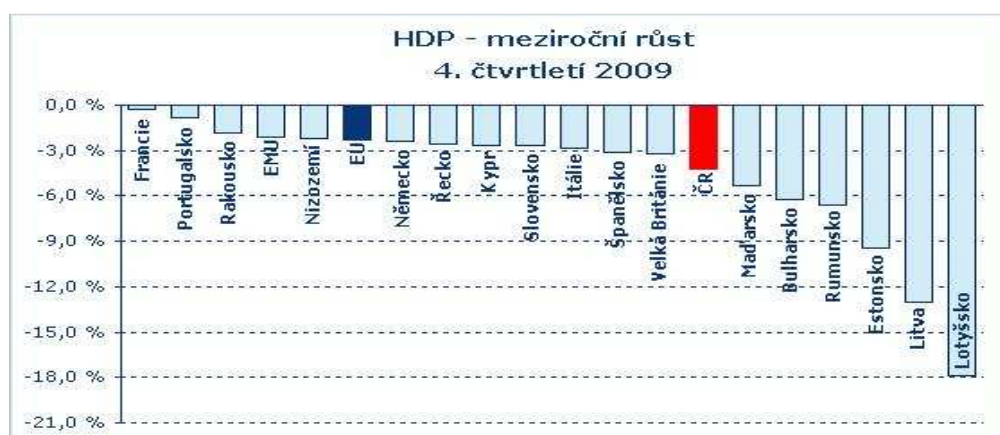
Každá firma by měla sledovat základní ekonomické ukazatele signalizující vývoj v dané zemi, aby se vyhnula zbytečným šokům, které je může nevyzpytatelné a málo ovlivnitelné ekonomické prostředí připravit o platební schopnost potencialních zákazníků. Jde zejména o sledování míry inflace, stav nezaměstnanosti, hrubý domácí produkt.

Hrubý domácí produkt, očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy, klesl ve 4. čtvrtletí mezitím o 3,1 %, Za celý rok 2009 bylo HDP proti předchozímu roku nižší reálně o 4,1 %. V běžných cenách hrubý domácí produkt v roce 2009 mezitím klesl o 1,5 % na 3 630,4 mld. Kč

Hrubý domácí produkt zemí EU 27 očištěný o vliv sezónnosti vzrostl podle odhadu Eurostatu ve 4. čtvrtletí 2009 mezičtvrtletně o 0,1 %, zatímco meziročně se naopak snížil o 2,3 %. Ze zemí hlavních obchodních partnerů klesl v posledním loňském čtvrtletí HDP v Maďarsku o 5,3 %, na Slovensku o 2,7 %, v Německu o 2,4 %, zatímco v Polsku o 2,8 % vzrostl.

Obrázek 24 zobrazuje meziroční růst (pokles) HDP ve 4. čtvrtletí roku 2009 v zemích EU.

Obrázek 24: HDP v zemích EU



Zdroj: Eurostat

Průměrná **míra inflace** vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen v roce 2009 byla 1,0 %, což je hodnota výrazně nižší než loni, kdy byla 6,3 %. Tabulka 8 mapuje vývoj inflace od roku 2000 do roku 2010 **Míra registrované nezaměstnanosti** měřená k 28. 2. 2010 dosáhla 9,9 %.

Tabulka 8: Vývoj inflace v letech 2000 – 2009

Rok									
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0

Zdroj: Český statistický úřad

Nezaměstnanost v dřevozpracujícím průmyslu

V delším časovém horizontu by odvětví dřevozpracujícího průmyslu měl zasáhnout spíše menší pokles zaměstnanosti. Dřevo jako obnovitelný a ekologický zdroj neznamená dramatické změny v produkci a poptávce. Odvětví se v současné době vyznačuje malou kapitálovou intenzitou a lze tedy předpokládat, že tok dalších investic do odvětví povede ke snížení zaměstnanosti při nezměněné nebo i rostoucí produkci. Poptávka po pracovnících bude tedy dlouhodobě mírně klesat. Obnova staršího technologického vybavení za nové bude znamenat úsporu pracovních sil, naopak se zvýší požadavky na schopnost pracovníků s novými technologiemi pracovat. Měnit se bude také struktura dřevařských výrobků. Očekává se posun od současné převažující orientace na méně náročné a levnější produkty, jako je pilařská výroba na technologicky náročnější výrobky jako dřevostavby, dýhy, dřevotřískové desky a podobně. Tato změna si vyžádá nárůst odbornosti u mnoha profesí a také vyšší požadavky na zapojení pracovníků do inovačního procesu. Zvýší se rovněž poptávka po pracovnících technologie, kteří budou připravovat nové typy výrob, jejich testování a zahájení výroby nových výrobků.

V období 2008-2020 může celkově v odvětví dřevozpracujícího průmyslu zaniknout na 18 % z aktuálního počtu pracovních míst, což je větší pokles, než jaký je očekáván v celém zpracovatelském průmyslu. (www.budoucnostprofesi.cz)

5.1.1.4 Politické a legislativní faktory

Toto prostředí tvoří na jedné straně vnitrostátní i mezinárodní politické dění, které může výrazně ovlivnit situaci na trhu, na druhé straně je to legislativa, která vytváří zákony na ochranu podnikání (např. zákony o nekale konkurenci), ale také chrání spotřebitele. Samozřejmostí pro výrobu nábytku pro mateřské školy je používání zdravotně nezávadných materiálů se všemi potřebnými atesty. Veškeré výrobky musí splňovat evropské normy a musí být pravidelně testovány zkušebními útvarem.

Společnost musí dodržovat tyto české a evropské normy:

- ČSN 91 0401
- ČSN EN 1727

- ENV 12521
- ENV 12520
- ČSN 91 1001
- ENV 1729-1,2

Každá společnost musí dodržovat mnoho **zákonů, vyhlášek a norem**. Mezi nejdůležitější zákony, kterými se musí každý podnikatel řídit patří:

- Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 563/2001 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.

Mezi speciální zákony, které musí společnost vyrábějící nábytek dodržovat například patří:

- Zákon č. 86/2002 Sb., o ochraně ovzduší,
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech,
- Zákon č. 406/2000 Sb., o hospodaření s energií,
- Zákon č. 285/2000 Sb., o veřejném zdraví.
- Zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobku,
- Zákon č. 59/1998 o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku.

Podle **§ 81 zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti** jsou zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci v pracovním poměru povinni zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši povinného podílu těchto osob na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele. Povinný podíl činí 4 %.

Certifikát FSC

Zákazníci v mnoha zakázkách požadují, aby byly výrobky certifikovány systémem FSC. Certifikační systém FSC vznikl v roce 1993 z iniciativy zástupců mezinárodních

ekologických organizací, velkoobchodníků i maloobchodníků se dřevem, lesníků, dřevozpracujícího průmyslu, sdružení domorodých obyvatel, odborů a certifikačních organizací z celého světa. Základní myšlenkou organizace FSC je podporovat:

- environmentálně odpovědné,
- sociálně přínosné,
- ekonomicky životaschopné

obhospodařování lesů celého světa, a tím napomoci chránit mizející, ohrožené a devastované světové lesy. (www.czechfsc.cz)

Státní podpora exportu

Podpora exportu je součástí celkové hospodářské politiky státu. Prostřednictvím systému proexportní politiky napomáhá stát akcelarovat a multiplikovat pozitivní efekty, které dosahují české firmy na zahraničních trzích.

Státní podpora vývozu formou pojištění vývozních úvěrových rizik spočívá v záruce státu za závazky EGAP z pojištění, která je definovaná v § 8 zákona č. 58/1995 Sb., o pojišťování a financování vývozu se státní podporou. V praxi státní podpora znamená, že EGAP svým pojištěním vykryvá mezeru na trhu, na kterou nemají soukromé úvěrové pojišťovny dostatečnou kapacitu. Jedním ze základních předpokladů pro poskytnutí pojištění se státní podporou je splnění pravidel pro původ zboží.

Záměry státu v této oblasti shrnuje "Exportní strategie České republiky pro období 2006 - 2010 zpracovaná Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR a schválená vládou v listopadu 2005. (www.egap.cz)

Výsledky STEP analýzy:

V důsledku klesající porodnosti a zvyšujícího se průměrného věku obyvatelstva dochází k stárnutí populace ČR. Myslím si, že společnost by této situace mohla využít a rozšířit svůj sortiment o nabídku nábytku právě pro seniorské domy.

V souvislosti s rozvojem průmyslových zón odchází mladí lidé za pracovní příležitostí do velkých měst, Právě proto, budou dávat své děti do školek ve velkých městech. Myslím si, že školky v malých městech budou zanikat a nebudou investovat do nového

zařízení, ale budou pouze investovat malé částky na udržení. Společnost by se měla zaměřit na velká města, kde by v budoucnu mohla najít nové potencionální zákazníky.

Společnosti TVAR, výrobní družstvo Klatovy by mělo stále sledovat nové trendy v technologii. Nové technologie ve výrobě nábytku umožňují vyrábět výrobky za nižší ceny.

Myslím si, že společnost by mohla získat nové zákazníky díky certifikátu FSC, protože zákazníci ho v mnoha zakázkách požadují a ne všechny firmy ho mají. Proto by společnost měla podniknout kroky k získání tohoto certifikát a zajistit si tak konkurenční výhodu.

5.2 Analýza mikroprostředí

Pro analýzu mikroprostředí využiji **Porterův model „pěti sil“**. Pro hodnocení firmy využiji finanční analýzu a marketingový mix.

5.2.1 Porterův model „pěti sil“

1. Ohrožení ze strany nových konkurentů

Vstup nových konkurentů do tohoto odvětví je kapitálově velmi náročný a předpokládá určité zkušenosti s výrobou. K této činnosti je potřeba investovat velké množství peněz do technologií a techniky a je potřeba najít dostatečně kvalifikovaný personál pro obsluhu zařízení, které je složité. Výstupní bariéry jsou poměrně nízké. Když chce firma ukončit podnikatelskou činnost, nemá s tím mnoho problémů.

Společnost TVAR v současné době ohrožuje koncentrace konkurentů, kteří ztratili tradiční odbytiště. Jedná se především o společnosti, které vyráběly kancelářský nábytek. Hospodářská krize zapříčinila, že podniky nemají dostatek finančních prostředků na výbavu nových kanceláří. Proto společnosti, které dříve vyráběly kancelářský nábytek, se přeorientovávají na výrobu nábytku pro mateřské školy, protože se jedná o placenou sféru státem a v této sféře je ještě dost finančních prostředků.

2. Rivalita mezi existujícími podniky

Jedná se o konkurenci mezi již existujícími firmami. V nábytkářském odvětví v České republice je konkurence na takovéto úrovni nízká. Existuje několik menších podniků na výrobu nábytku pro mateřské školy, ale ty nemohou zatím ohrozit postavení společnosti. Srovnání jednotlivé konkurence - viz Tabulka 8

S rozhovoru s vedením společnosti vyplynulo, že v současné době jsou za klíčovou konkurenci považovány firmy: **AUREDNIK CS spol. s.r.o.**, **BENJAMIN, s.r.o.** a **MAKRA toys s.r.o.**

Klíčoví konkurenti:

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.

Předmět podnikání:

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

Tabulka 9: Srovnání konkurence

	Aurednik CS	Benjamin	Makra Toys
Rok založení	1991	2006	1995
Šířka sortimentu	velká	Malá	malá
Termín dodání	3 - 4 týdny	4 - 6 týdnů	3 - 5 týdnů
Kvalita poprodejních služeb	střední	Vysoká	střední
cena	střední	Střední	vysoká

Zdroj: vlastní práce

3. Vyjednávací síla dodavatelů

Družstvo s dodavatelem nemá v současné době problémy a ani je v budoucnu nepředpokládá. Společnost spolupracuje v rámci své podnikatelské činnosti s mnoha

dodavateli. 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. Kování družstvu dodávají firmy BLOMM a HETICH. Dalším důležitým dodavatelem jsou firmy CROMA LACK a TEBAS, kteří dodávají laky. Plošný materiál dodává firma FOX interier.

Dodavatelé, se kterými společnost spolupracuje, dodává materiál v objednacích termínech 4 – 5 dní.

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

4. Vyjednávací síla odběratelů

Hlavním cílem společnosti je být nejlepší v oboru. To znamená především vyrábět kvalitní a bezpečné výrobky, poskytovat kvalitní služby a dodržovat termíny dodání. Potřeby a přání zákazníků se mění velice rychle, proto společnost TVAR, výrobní družstvo Klatovy je připravena rychle reagovat na potřeby a přání zákazníků. Společnost rozšiřuje sortiment vyráběného zboží. Nakupování je možné pomocí katalogu, který společnost vydává 1x za rok. Katalog je také k nahlédnutí na internetových stránkách společnosti. Objednávky jsou přijímány pouze v písemné formě (poštou, faxem, e-mailem). Standardní dodací lhůta je 4 – 8 týdnů po obdržení objednávky.

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

Za zmínku stojí i další odběratelé, jako například společnost Schola nova Comenium s.r.o., Chamber s.r.o., MULTIP MORAVIA s.r.o., EUROFLASH spol. s r.o., Školičky, s.r.o., TERA SPORT a společnost NORMAX.

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

5. Substituty

V nábytkářském odvětví lze najít substituty. 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. V České republice kovový nábytek prodává firma Enprag, která zastupujeme přední evropské výrobce – britskou firmu BISLEY, německou C+P a české firmy KOVONA, KOVOS, ALFA3 a POLÁK. (Firma Enprag prodává židle a stoly pro děti. S porovnáním s dřevěným nábytkem jsou ceny srovnatelné. Cena židle se pohybuje od 800 Kč do 1500 Kč. Školní lavice stojí kolem 1500 Kč).

Další možným substitutem by se mohl stát nábytek z plastu. Přednosti plastového nábytku oproti dřevěnému jsou především pořizovací ceně, v nízké hmotnosti, snadné manipulovatelnosti, snadné omyvatelnosti a v široké nabídce barev. V současné době existuje mnoho výrobců, kteří vyrábí plastové židličky a stoly. (Dětská plastová židlička stojí v průměru 150 Kč a dětský stůl do 300 Kč).

Hodnocení faktorů podle analýzy konkurenceschopnosti

Pro vyhodnocení jednotlivých faktorů v Porterově modelu jsem použila Tabulku 10, která se týká faktorů: míra růstu odvětví, bariéry vstupu do odvětví, rivalita mezi konkurenty, dostupnost substitutů, závislost na vstupech, vyjednávací pozice odběratelů, technologická náročnost, míra inovací a úroveň manažerů. Pro hodnocení jednotlivých faktorů jsem použila stupnici 1 – 5.

Tabulka 10: Hodnocení faktorů podle analýzy konkurenceschopnosti

Faktor		Hodnocení (1 - 5)					
		1	2	3	4	5	
Míra růstu odvětví	Nízká		X				Vysoká
Rivalita mezi konkurenty	Extrémně vysoká				X		Téměř žádná
Bariéry vstupu do odvětví	Žádné			X			Vstup je nemožný
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

Průměr	2,67
---------------	-------------

Vyhodnocení:

Z výpočtů průměrného hodnocení (2,67) vycházejícího z úrovně faktorů jsem zjistila, že odvětví výroby nábytku pro mateřské školy je stabilní, konkurenční tlak není až 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 vyšší, 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.

5.2.2 Firma

5.2.2.1 Zaměstnanci

Organizační struktura družstva - viz Příloha 2

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

Společnost TVAR, výrobní družstvo Klatovy zaměstnává v současné době 101 zaměstnanců. Struktura zaměstnanců - viz Tabulka 11 na následující straně.

Tabulka11: Průměrný počet zaměstnanců, mzdové náklady (v tis. Kč)

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

Zdroj: Interní materiál firmy

5.2.2.2 Technologie

TVAR, výrobní družstvo Klatovy má k dispozici ucelenou technologii potřebnou k výrobě nábytku.

Závod Klatovy, kde v současné době převažuje výroba z přírodních materiálů (buk) před dvěma lety investoval do zakoupení nové sušárenské 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. Vzhledem k stále rostoucím požadavkům na produktivitu práce firma v uplynulých pěti letech investovala nemalé finanční prostředky do nových CNC technologií, které převážně nakupuje od italských výrobců. Do CNC technologií investovala v uplynulých pěti letech více jak 10 mil. Kč. Každý výrobní závod je tak dnes vybaven jedním novým CNC strojem (tří osé CNC, vrtací a frézovací centrum od firmy BIESE pod označením ROOVER 3000).

V minulém roce společnost pořídila CNC centrum pěti osé, které umožňuje vrtání a frézování dílců v pěti rovinách. Tato technologie našla uplatnění především u různě tvarovaných dílců a jejich následném opracování. V současné době společnost zvažuje nákup CNC kopírovacího centra od firmy IDEA, které by mělo zefektivnit především výrobu polotovarů.

Další nemalé finanční prostředky byly v uplynulých letech věnovány do pořízení CNC formátovacích pil pro oba závody od firmy GABIANI pod označením GALAXY 85. Tato technologie umožnila firmě zejména efektivní formátování dílců bez nutnosti předřezu materiálu.

Další prostředky byly věnovány do nových technologií odsávání s využitím rekuperace tepla a využití dřevního odpadu k vytápění výrobních hal.

Kromě těchto nových investic firma 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 jako jsou: pily, brusky, kolíkováčky atd.

Vzhledem k 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.

Již uskutečněné nákupy strojního vybavení a plánované nákupy dalších CNC technologií ukazují jednoznačně 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.

5.2.2.3 Vybrané aspekty ekonomické analýzy

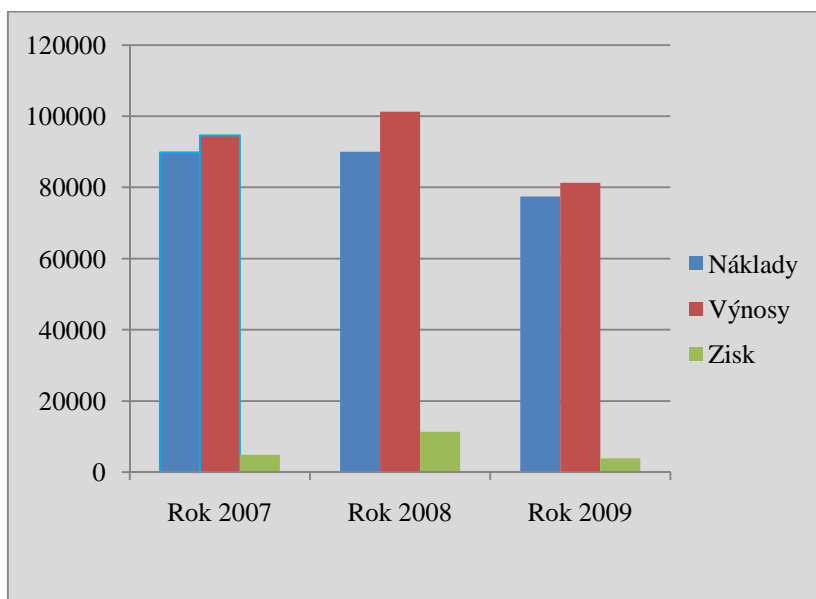
Nyní se zaměřím na ekonomický vývoj společnosti mezi roky 2007 až 2009. Jako sledované ukazatele jsem vybrala náklady, výnosy a zisk. Nejvyšší náklady společnost vykazovala v roce 2009, z důvodu pořízení nové techniky. V roce 2009 se u společnosti projevila hospodářská krize. Společnost ztratila některé významné zákazníky, což se výrazně projevilo na zisku. Tabulka 12 a obrázek 25 zobrazují ekonomický vývoj společnosti.

Tabulka 12: Náklady, výnosy, zisk v letech 2007 - 2009 (v tis. Kč)

	2007	2008	2009
Náklady	89824	90 000	77 479
Výnosy	94657	101311	81333
Zisk před zdaněním	4833	11 311	3854

Zdroj: Vlastní práce

Obrázek 25: Vývoj nákladů, výnosů a zisku v letech 2007 - 2009



Zdroj: Vlastní práce

5.2.2.4 Vybrané aspekty finanční analýzy

Pro účely mé diplomové práce se zaměřím pouze na ty ukazatele, které si myslím, že jsou pro společnost rozhodující. Analýzu provedu za roky 2007, 2008 a 2009. Potřebné informace jsem čerpala z interních materiálů společnosti, a to z:

- Rozvahy
- Výkazu zisků a ztrát

Ukazatele rentability (výnosnosti)

Nazývají se také ukazatele profitability nebo ukazatele výnosnosti kapitálu. Ukazují, jak je podnik schopen tvořit zisk z investovaného kapitálu. Je to poměr zisk a příslušným vloženým kapitál. Potřebné údaje jsou zobrazeny v tabulce 13 na následujících straně. Jednotlivé rentability zobrazuje tabulka 14 a obrázek 26. Způsob výpočtu viz Příloha 3

Tabulka 13: Hodnoty pro výpočet ukazatelů rentability (v tis. Kč)

Rok	2007	2008	2009
Celková aktiva	51 333	60 865	60 340
EBIT	4 833	11 311	3 854
Vlastní kapitál	33 044	40 146	41 318
Dlouhodobý Cizí kapitál	2 243	2 737	7 887

Zdroj: vlastní práce

1. Rentabilita celkového vloženého kapitálu - ROA (EBIT/celková aktiva)

Rentabilita celkových aktiv je jedním z nejdůležitějších ukazatelů, kterými se měří aktivita firem. Tento ukazatel udává, kolik korun připadá na jednu korunu celkového vloženého kapitálu. V tomto případě připadlo v roce 2007 na jednu korunu kapitálu 0,9 haléřů, zatímco v roce 2008 to již bylo 1,8 haléře. To znamená, že společnost zvýšila své relativní zisky. V roce 2009 hodnota opět klesla na 6,4 %, což znamená, že relativní zisky společnosti klesly - viz tabulka 14 a obrázek 26.

$$\text{Rok 2007} = 4\,833 / 51\,333 = 0,094$$

$$\text{Rok 2008} = 11\,311 / 60\,865 = 0,185$$

$$\text{Rok 2009} = 3\,854 / 60\,340 = 0,064$$

2. Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu - ROCE

Rentabilita kapitálu, který představuje poměr mezi ziskem před zdaněním (EBIT) a vlastním a dlouhodobým cizím kapitálem.

$$\text{Rok 2007} = 4\,833 / (33\,044 + 2\,243) = 4\,833 / 35\,287 = 0,137$$

$$\text{Rok 2008} = 11\,311 / (40\,146 + 2\,737) = 11\,311 / 42\,883 = 0,264$$

$$\text{Rok 2009} = 3\,854 / (41\,318 + 7\,887) = 3\,854 / 49\,205 = 0,078$$

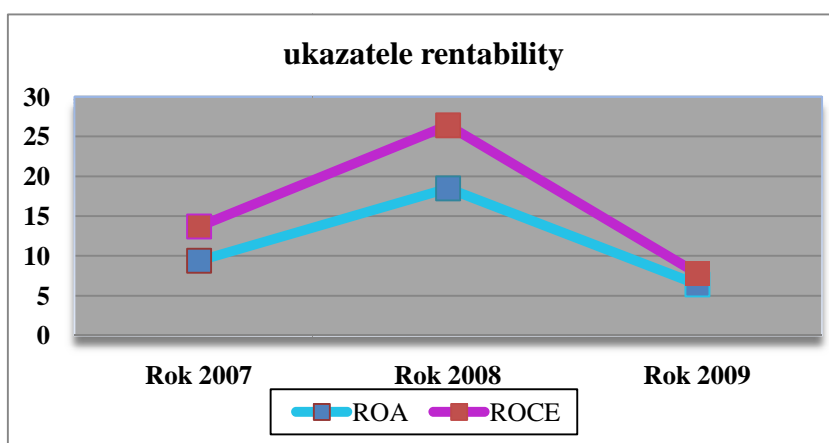
Hodnota tohoto ukazatele v jednotlivých letech kolísá. Viz tabulka a graf. V roce 2009 hodnota klesla na 7,8 %. Tento vývoj je zapříčiněn růstem dlouhodobého cizího kapitálu.

Tabulka 14: Ukazatele rentability v letech 2007 - 2009 (v %)

Rok	2007	2008	2009
ROA	9,4	18,5	6,4
ROCE	13,7	26,4	7,8

Zdroj: Vlastní práce

Obrázek 26: Ukazatele rentability v letech 2007 - 2009 (v %)



Zdroj: Vlastní práce

Analýza aktivity

Měří schopnost podniku využívat vložené prostředky, jak je podnik schopen hospodařit se svými aktivy. Potřebné údaje jsou zobrazeny v tabulce 15. Jednotlivé hodnoty ukazatelů aktivity poté zobrazuje tabulka 16 a obrázek 27. Způsob výpočtu viz Příloha 3

Tabulka 15 Hodnoty pro výpočet ukazatelů aktivity (v tis. Kč)

Rok	2007	2008	2009
Tržby	93 553	98 977	80 496
Zásoby	13 466	19 663	19 429
Pohledávky	7 201	8 413	2 743

Zdroj: vlastní práce

1. Rychlost obratu zásob = tržby/zásoby

Rok 2007 = 7 obrátů/rok

Rok 2008 = 5 obrátů/rok

Rok 2009 = 4 obrátů/rok

Výsledkem výpočtu je číslo, které znamená počet obrátek, tedy **kolikrát se přemění zásoby** v ostatní formy oběžného majetku až po prodej zboží a opětný nákup zásob. Čím vyšší hodnoty dosahuje tento ukazatel, tím méně zásob leží na skladě nevyužito. Družstvu TVAR Klatovy se zásoby přeměnily za rok 2009 4 krát, což je horší než v předchozích letech. Znamená to, že společnost má na skladě více zásob než v předchozích letech.

2. Doba obratu zásob = 365/rychlost obratu zásob

Rok 2007 = 52 dní

Rok 2008 = 73 dní

Rok 2009 = 91 dní

Tento ukazatel přímo souvisí s předchozím a vyjadřuje dobu, za kterou zásoby projdou jednotlivými fázemi koloběhu až po přeměnu v tržby. Podnik dosáhne lepších výsledků, pokud dobu obratu zkrátí, tím jsou peníze kratší dobu vázány v zásobách. Z výsledku je zřejmé, že společnost TVAR si v roce 2009 pohoršila. Doba obratu se dostala na 73 dní, což je o 18 dnů více než v předchozím roce. Příčinou je zpomalení rychlosti obratu zásob.

3. Rychlost obratu pohledávek = tržby/pohledávky

Rok 2007 = 13

Rok 2008 = 12

Rok 2009 = 29

Ukazuje, jak rychle podnik inkasuje peníze od dlužníků. Jeho hodnota vzrostla z 12 dnů v roce 2008 na 29 dnů v roce 2009. Tento trend je pozitivní.

4. Doba obratu pohledávek = 365/rychlost obratu pohledávek

Rok 2007 = 28 dní

Rok 2008 = 30 dní

Rok 2009 = 13 dní

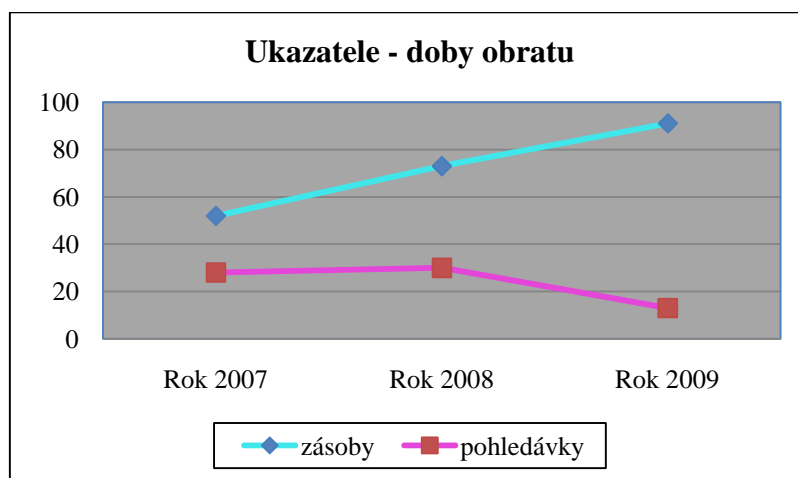
Doba obratu pohledávek opět souvisí s předchozím ukazatelem a ukazuje dobu, než podnik dostane platby od dlužníků. Snahou každého podniku je zkracování doby obratu pohledávek. Lze opět pozorovat zrychlení inkasa peněz z 30 dní v roce 2008 na 13 dní v roce 2009.

Tabulka 16: Ukazatele obratovosti v letech 2007 - 2009 (ve dnech)

Rok	2007	2008	2009
Doba obratu zásob	52	73	91
Doba obratu pohledávek	28	30	13

Zdroj: vlastní práce

Obrázek 27: Ukazatele obratovosti v letech 2007 - 2009



Zdroj: Vlastní práce

Analýza likvidity

Tyto ukazatele zobrazují informace o poměrech mezi závazky a pohotovostním kapitálem. Vyjadřují schopnost podniku plnit své závazky. Potřebné údaje v tis. Kč jsou zobrazeny v následující tabulce 17, vypočtené ukazatele jsou v tabulce 18 a obrázku 28. Způsob výpočtu - viz Příloha 3.

Tabulka 17: Hodnoty pro výpočet ukazatelů likvidity (v tis. Kč)

<i>Rok</i>	2007	2008	2009
Zásoby	13 466	19 663	19 429
Oběžná aktiva	30 459	33 495	32 059
Krátkodobé závazky	6 691	8 057	7 751

Zdroj: vlastní práce

Tento ukazatel měří schopnost podniku uhradit své **splatné závazky**.

1. Běžná likvidita = oběžná aktiva /krátkodobé závazky

Rok 2007 = 4,5

Rok 2008 = 4,16

Rok 2009 = 4,14

Udává, jak je podnik schopen krýt své závazky z aktiv transformovaných na peníze. Pokud je tento ukazatel větší než 1, má podnik některé prostředky nevyužité. V tomto případě je hodnota ukazatele v roce 2007 4,5 a poté postupně klesá až na hodnotu 4,14 v roce 2009.

2. Pohotová likvidita = oběžná aktiva-zásoby/krátkodobé závazky

Rok 2007 = 2,54

Rok 2008 = 1,71

Rok 2009 = 1,63

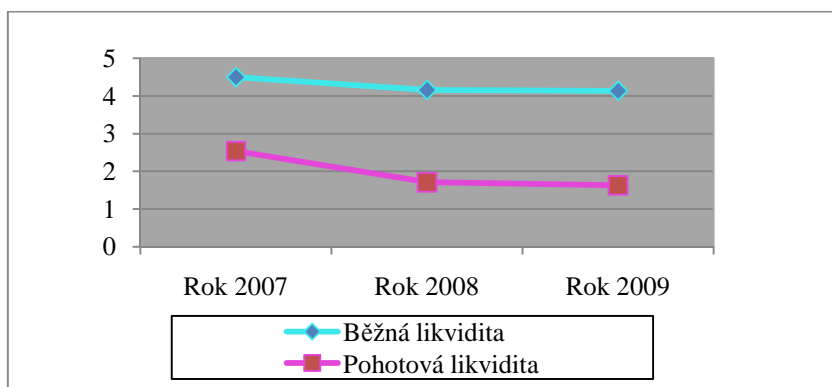
Oproti předchozímu ukazateli nebere tento ukazatel úhradu závazků pomocí zásob. Pro zachování likvidity společnosti by neměla hodnota ukazatele klesnout pod 1. Společnost TVAR nemá problémy splácet své závazky.

Tabulka 18: Ukazatele likvidity v letech 2007 - 2009 (v tis. Kč)

Rok	2007	2008	2009
Běžná likvidita	4,5	4,16	4,14
Pohotová likvidita	2,54	1,71	1,63

Zdroj: Vlastní práce

Obrázek 28: Ukazatele likvidity v letech 2007 - 2009



Zdroj: Vlastní práce

5.2.2.5 Marketingový mix

Výrobek

Výrobní politika je vždy na prvním místě, neboť se při ní rozhoduje o tom, které výrobky mají být vyráběny a prodávány, ale jde zde také o to, jaké vlastnosti musí mít daný produkt. Přitom je důležité si uvědomit, že k výrobku nepatří jen jeho technologické parametry, ale také design, obal, značka, image výrobce, záruky a služby, které výrobce či prodejce k výrobkům poskytuje a které ovlivňují spotřebitele při jeho rozhodnutí, jaký výrobek si koupí.

Společnost TVAR, výrobní družstvo Klatovy se zaměřuje především na výrobu nábytku pro mateřské školy. Nezůstává však stranou ani při realizaci atypických interiérů dle konkrétního přání zákazníka.

Současnou nabídku výrobků popisuje kapitola 4.4 Charakteristika výrobků

Cena

Další oblastí marketingového mixu je cena a celá cenová politika firmy. I přes nepochybně velký význam ostatních prvků mixu lze stanovení ceny a práci s ní považovat za rozhodující bod pro efektivnost podnikání. Cena jako jediná součást mixu vytváří příjmy podniku, neboť všechny ostatní položky mixu v podstatě představují pro firmu náklady. Navíc z hlediska času představuje nejpružnější

proměnnou. Cenová politika společnosti neznamena pouze určení cenové hladiny, ale také poskytování a využívání různých slev a srážek, stanovení platebních podmínek a lhůt, ale také sem spadají případné úvěrové podmínky.

Vzhledem k tomu, že společnost TVAR vyrábí různé typy produktů, lze cenové mechanismy rozdělit na 2 systémy.

1. Kalkulace ceny pro sériové výrobky

Cena dle této metody je stanovena na základě přímých a nepřímých nákladů. Metoda vychází z toho, že ceny musí odrážet kupní schopnost odběratelů s ohledem na konkurenty. Ceny jsou pravidelně aktualizovány. Pro případ významných zakázek je možné ceny regulovat snížením přímých nákladů

2. Kalkulace ceny pro atypické výrobky

Cena dle této metody vychází z individuálního součtu přímých a nepřímých nákladů zahrnující nepravidelnost odběrů a na straně druhé za stále konkurenční nabídky ceny. Zisková marže je vyšší než u metody v kalkulace 1, kde se pohybuje zhruba na poloviční hodnotě.

Firma využívá vlastní počítačově provázaný kalkulační program obsahující veškerá vstupní nákladová data od přímých nákladů až po režijní, včetně porovnávacích koeficientů s tržní cenou.

Distribuce

Distribuce jako součást marketingového mixu znamená umístění zboží na trhu. Jde o soubor operací, jejich prostřednictvím se výrobek dostává postupně od výrobce až po konečného spotřebitele a svůj konkrétní význam nachází distribuční politika především v distribučních cestách. Tato distribuční cesta může být buď **přímá**, to znamená od výrobce rovnou ke spotřebiteli, nebo **nepřímá**, kde se mezi výrobcem a zákazníkem objevují další mezičlánky, kterými může být velkoobchod, maloobchod a zprostředkovatel (tzv. agent).

Společnost TVAR, výrobní družstvo Klatovy využívá oba způsoby distribuce:

1. Přímá distribuce

Firma pomocí direkt mailingu rozesílá katalogy do 4 0000 mateřských školek.

2. Nepřímá distribuce

- a. *Autorizovaný prodejci* - dostávají veškerou podporu přímo od výrobce (TVAR, výrobní družstvo Klatovy) formou originál prospektových materiálů a vzorků. Tito autorizovaný prodejci jsou uvedeny na webových stránkách společnosti. Prodávají pod značkou TVAR a za ceny společnosti TVAR. Tito autorizovaný prodejci prodávají na svůj Živnostenský list a dostávají 15 % z obchodní marže.
- b. *Obchodní firmy* - nedostávají žádnou podporu prodeje, nejsou ani prezentovány na webových stránkách společnosti TVAR. Od společnosti dostávají velkoobchodní cenu a společnost TVAR je nelimituje za jakou cenu by měly výrobky prodávat

Výrobky společnosti TVAR, výrobní družstvo Klatovy jsou obvykle zhotovovány na základě objednávky. Z toho vyplývá, že společnost své výrobky neskladuje. Dodací lhůta výrobků je do 4 - 5 týdnů.

Fyzická přeprava výrobků v tuzemsku je realizována smluvními přepravci, např. firma AUTOSPEKTRUM.

Pro přepravu do zahraničí využívá společnost firmy LORENC a AUTODOPRAVA HOMOLKA.

Propagace

Posledním „P“ v rámci marketingového mixu je propagace, kterou podnik používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování stávajících nebo potencionálních zákazníků. Marketingovou komunikaci můžeme charakterizovat jako souhrnný program firmy, které tvoří jednotlivé složky propagačního mixu nebo jejich kombinace. Patří sem reklama, podpora prodeje, direct marketing, osobní prodej a public relations.

Reklama je neúčinnějším nástrojem budování povědomí o existenci podniku, výrobku či služby. Jejím úkolem je tedy především zákazníka informovat a přesvědčit ho k nákupu výrobku. Nejpodstatnějším úkolem je přitom volba vhodného média. Z pohledu společnosti TVAR, která vyrábí nábytek převážně pro mateřské školy je pochopitelné, že by bylo zcela neefektivní investovat nemalé finanční prostředky do masových médií jako je televize nebo rádio. Společnost TVAR, výrobní družstvo Klatovy se zaměřuje především na reklamu zadávanou v odborných časopisech určených přímo pro firmy působících v daném oboru a příp. pro odbornou veřejnost. Reklamu společnosti může najít například v časopisech Hračky a hry, Svět hraček, Informatorium, Školouš a Učitelské listy.

Public relations spočívá ve snaze o vytvoření pozitivního podvědomí o firmě a značce s cílem budovat renomé společnosti. Ve výše uvedených časopisech společnost TVAR nejen zadává reklamu, ale rovněž do nich přispívá formou odborných článků. Do public relations lze také zařadit četné sponzorské dary, které společnost poskytuje v omezené míře. Obvykle poskytuje sponzorské dary ve formě výrobku. Společnost každý rok podporuje akci Mateřinka, kde vystupují s krátkým kulturním programem mateřské školy.

Aby společnost TVAR, výrobní družstvo Klatovy udržela krok s vývojem trhu, snaží se podporovat prodej účastí na veletrzích a výstavách jak v České republice, tak v zahraničí. Společnost se každoročně účastní veletrhu SPIELNWARENMESSE v Norimberku. Jedná se o světový veletrh hraček, kterého se účastní všichni, kdo mají co říci na trhu s hračkami. Všechny firmy představí nové kolekce pro daný rok.

V České republice se společnost TVAR účastní výstavy MOBITEX v Brně a FOR KIDS v Praze.

Další důležitou složkou propagačního (komunikačního) mixu je **osobní prodej**. Společnosti TVAR, výrobní družstvo Klatovy udržuje kontakt se zákazníkem pomocí obchodních zástupců, kde je největší úspěšnost v získávání nových zákazníků.

Poslední složkou propagačního mixu je tzv. **direct marketing**. Společnost TVAR, výrobní družstvo Klatovy pomocí direct mailu rozesílá podle databáze nové katalogy a dvakrát do roka rozesílá akční letáky.

6 SWOT analýza

Na závěr provedu SWOT analýzu, v rámci které vyjdu z poznatků analýzy mikroprostředí a zkonkretizuji silné a slabé stránky společnosti a dále pak z makroprostředí podniku, která nám dává základ pro identifikaci příležitostí a hrozeb na trhu. Nyní provedu SWOT analýzu společnosti TVAR, výrobní družstvo Klatovy po jednotlivých složkách.

6.1 Analýza silných a slabých stránek

-3 = výrazná slabá stránka, významně ohrožující dosažení dlouhodobých cílů společnosti
0 = neovlivňující postavení společnosti
+3 = výrazná silná stránka podporující dosažení cílů společnosti, popřípadě vytvářející konkurenční výhodu

Tabulka 19: Analýza silných a slabých stránek společnosti

Faktor	Váha faktoru	Posouzení stavu (výkonnost)							Hodnota faktoru
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
Organizace									
Personální obsazenost	0,21			X					-0,21
Kvalita vedení společnosti	0,08				X				0
Vztah pracovníků k podniku	0,11					X			0,11
Informovanost pracovníků	0,05						X		0,1
Komunikační dovednosti	0,16				X				0
Spolupráce mezi útvary	0,13		X						-0,26
Kvalifikovanost pracovníků	0,26					X			0,26
	Σ = 1								Σ=0
Propagace									
Image společnosti	0,33						X		0,66
Tradice a zkušenost	0,15							X	0,45
Efektivnost reklamy	0,18					X			0,18
Tržní podíl	0,23					X			0,23
Síla značky	0,11			X					-0,11
	Σ = 1								Σ=1,41
Produkt									
Kvalita produktu	0,25						X		0,5
Kvalita poprodejních služeb	0,09				X				0
Šířka sortimentu	0,32						X		0,64
Cena výrobků	0,22			X					-0,22
Výrobní technologie	0,12						X		0,24
	Σ=1								Σ=1,16
Finance									
Efektivita prodeje	0,39			X					-0,39

CASH FLOW	0,27				X			0
Finanční stabilita	0,22					X		0,44
Dostupnost kapitálu	0,12					X		0,24
	Σ=1							Σ=0,29

Zdroj: Vlastní práce

Obrázek 29: Matice závažnosti/výkonnosti

		výkonnost	
		nízká	vysoká
závažnost	vysoká	<ul style="list-style-type: none"> • Personální obsazenost • Spolupráce mezi útvary • Efektivita prodeje • Cena výrobků 	<ul style="list-style-type: none"> • Vztah pracovníků k podniku • Kvalifikovanost pracovníků • Image společnosti • Tržní podíl • Kvalita produktů • Šířka sortimentu • Finanční stabilita
	nízká	<ul style="list-style-type: none"> • Síla značky 	<ul style="list-style-type: none"> • Informovanost pracovníků • Tradice zkušenost • Efektivnost reklamy • Výrobní technologie • Dostupnost kapitálu

Zdroj: Kozel, 2006

Silné stránky podniku

vztah pracovníků k podniku
informovanost v podniku
kvalifikovanost pracovníků
image společnosti
tradice a zkušenost
tržní podíl
kvalita produktu

Slabé stránky podniku

personální obsazenost
spolupráce mezi útvary
cena výrobků
efektivita prodeje
síla značky

Silné stránky podniku

šířka sortimentu
výrobní technologie
finanční stabilita
dostupnost kapitálu
efektivita reklamy

6.2 Analýza příležitostí a ohrožení

Příležitost

Rozšíření odbytu na další evropské trhy
Rozšíření odbytových možností ve velkých městech
Distribuce rozebíratelného nábytku
Nabídka do seniorských domů

Tabulka 20: Analýza významnosti a dlouhodobosti působení příležitostí

Příležitost	Význam			Doba trvání				
	velký	střední	malý	010	011	012	013	014
Rozšíření odbytu na další evropské trhy	X			X	X	X	X	
Rozšíření odbytových možností ve velkých městech			X	X	X			
Distribuce rozebíratelného nábytku		X		X	X	X		
Nabídka do seniorských domů	X			X	X	X	X	X

Zdroj: Vlastní práce

Obrázek 30: Matice příležitostí

pravděpodobnost úspěchu

		nízká	vysoká
příležitost	vysoká		<ul style="list-style-type: none"> Rozšíření odbytu na další evropské trhy Nabídka do seniorských domů
	nízká	<ul style="list-style-type: none"> Distribuce rozebíratelného nábytku 	<ul style="list-style-type: none"> Rozšíření odbytových možností ve velkých městech

Zdroj: Kozel, 2006

Ohrožení

Substituty

Koncentrace konkurence

Vývoj devizových kurzů

Nízká koupěschopnost obyvatelstva

Klesající porodnost

Tabulka 21: Analýza významnosti a dlouhodobosti působení ohrožení

Příležitost	Význam			Doba trvání				
	velký	střední	malý	010	011	012	013	014
Substituty			X	X	X	X	X	
Koncentrace konkurence		X		X	X	X		
Nízká koupěschopnost obyvatelstva	X			X	X			
Vývoj devizových kurzů	X			X	X			
Klesající porodnost			X	X	X	X		

Zdroj: Kozel, 2006

Obrázek 31: Matice ohrožení

pravděpodobnost výskytu

		nízká	vysoká
Závažnost	vysoká	<ul style="list-style-type: none"> • Klesající porodnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Nízká koupěschopnost obyvatelstva • Vývoj devizových kurzů
	nízká	<ul style="list-style-type: none"> • Koncentrace konkurentů 	<ul style="list-style-type: none"> • Substituty

Zdroj: Kozel, 2006

Tabulka 22: Matice SWOT analýzy společnosti TVAR, výrobní družstvo Klatovy

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • image společnosti • vztah pracovníků k podniku • kvalifikovanost pracovníků • efektivnost reklamy • tržní podíl • kvalita produktů • šířka sortimentu • informovanost pracovníků • tradice a zkušenost • výrobní technologie 	<ul style="list-style-type: none"> • personální obsazenost • spolupráce mezi útvary • cena výrobku • síla značky • komunikační dovednosti • kvalita vedení společnosti • kvalita poprodejních služeb
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> • rozšíření odbytu na další evropské trhy • rozšíření odbytových možností ve velkých městech • nabídka do seniorských domů • distribuce rozebíratelného nábytku 	<ul style="list-style-type: none"> • nízká koupěschopnost obyvatelstva • vývoj devizových kurzů • substituty • klesající porodnost • koncentrace konkurentů

Zdroj: Vlastní práce

7 Zjištění příležitostí a hrozeb na trhu

Ze SWOT analýzy vyplývají příležitosti a hrozby.

Největší příležitostí pro společnost TVAR, výrobní družstvo Klatovy je rozšířit odbytové možnosti na další evropské trhy a v České republice by se společnost měla především zaměřit na velká města, protože s rozvojem průmyslových zón odchází mladí lidé za pracovní příležitostí do velkých měst. Proto hlavně ve velkých městech přibudou počty dětí a s tím souvisí i vznik nových mateřských školek, kde by společnost mohla najít potencionální zákazníky.

V důsledku klesající porodnosti a zvyšujícího se průměrného věku obyvatelstva dochází ke stárnutí populace ČR. Příležitostí pro společnost je využít této situace a rozšířit svůj sortiment o nabídku nábytku pro seniorské domy.

Další příležitostí pro společnost je distribuce rozebíratelného nábytku obchodním partnerům i konečným spotřebitelům. Jedná se o tzv. Flat packet systém. Přednosti tohoto systému jsou v úsporách přepravních nákladů, ve výrazné úspoře nákladů při montáži a efektivním způsobu skladování.

Největším ohrožením pro společnost TVAR, výrobní družstvo Klatovy je v nízké koupěschopnosti obyvatelstva. Domácnosti méně utrácí za bytové vybavení a zařízení domácností. Naopak vynakládají více prostředků na cestování, péči o zdraví a pojištění.

Dalším ohrožením pro společnost je vývoj devizových kurzů. V poslední době česká koruna rekordně vůči euru posiluje. Tento fakt ohrožuje společnost, neboť dvě třetiny produkce jdou na vývoz a zákazníci nejsou ochotni akceptovat nárůst ceny.

Ohrožením pro společnost vyrábějící dřevěný nábytek jsou také substituty. Největším ohrožením dřevěného nábytku je plastový nábytek. Existuje mnoho výrobců, kteří vyrábějí plastové židle a stoly. Cena je oproti dřevěnému nábytku výrazně nižší.

Z posledních zkoumaných údajů vyplývá, že nepřetržitý sedmiletý růst porodnosti se zastavil. To by mohlo vést k ohrožení společnosti TVAR, výrobní družstvo Klatovy, protože společnost vyrábí převážně nábytek pro mateřské školy.

Společnost TVAR, výrobní družstvo Klatovy ohrožuje koncentrace konkurentů, kteří ztratili tradiční odbytiště. Jedná se především o společnosti, které vyráběly kancelářský nábytek. Hospodářská krize zapříčinila, že podniky nemají dostatek finančních prostředků na výbavu nových kanceláří, proto se přeorientovávají na výrobu nábytku pro mateřské školy.

8 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo zjistit příležitosti a hrozby na trhu vybrané firmy. Abych stanoveného cíle dosáhla, nejprve jsem sbírala teoretické informace z odborné literatury a poté jsem zanalyzovala vybraný podnik TVAR, výrobní družstvo Klatovy. 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. Na základě shromážděných informací z mikroprostředí a makroprostředí jsem provedla SWOT analýzu. Výsledky z analýzy makroprostředí jsem využila při identifikaci příležitostí a hrozeb na trhu.

Na začátku diplomové práce jsem si stanovila dvě pracovní hypotézy. Z provedených analýz se mi podařilo zamítnout pracovní hypotézu, kde předpokládám, že vstup nové konkurence může společnost vážně ohrozit. Firmy do odvětví vstupují jen velmi zřídka a konkurencí se stávají až po delší době svého působení na trhu. Společnost TVAR, výrobní družstvo Klatovy má na trhu velmi dobré postavení, proto jí vstup nové konkurence nemůže vážně ohrozit. Pracovní hypotézu, kde předpokládám, že udržení stávající kvality výrobků vede ke spokojenosti zákazníků, se mi podařilo prokázat. Hlavním cílem společnosti je být nejlepší v oboru. To znamená především vyrábět kvalitní a bezpečné výrobky, poskytovat kvalitní služby a dodržovat termíny dodání.

Každý podnik, který chce v dnešní době prosperovat na trhu, musí znát vlivy makroprostředí a vlivy mikroprostředí, aby věděl, kde se nachází a kým je. Po studiu odborné literatury a po provedení analýz jsem dospěla k názoru, že společnost TVAR, výrobní družstvo Klatovy se ve své oblasti dobře orientuje a zná své marketingové prostředí. Společnost velice pečlivě sleduje trh.

Jsem ráda, že tato společnost nepodceňuje význam marketingu a že své aktivity směřuje především na uspokojení svých zákazníků.

Věřím, že se mi cíl práce podařilo splnit a doufám, že mé poznatky budou přínosem pro společnost a přispějí k jejímu dalšímu úspěšnému rozvoji.

9 Přehled použité literatury

1. BEDNÁŘOVÁ, D; PARMOVÁ, D. *Malé a střední podnikání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2003. 96 s. ISBN 80-7040-625-9.
2. COOPER, J; LANE, P. *Marketingové plánování*. Praha : Grada Publishing, 1999. 232 s. ISBN 80-7169-641-2.
3. FORET, M. *Marketing*. Brno: Masarykova univerzita 2004. 166 s. ISBN 80-210-3500-5.
4. GROSSOVÁ, S. *Marketing - principy, postupy metody*. Praha: VŠCHT, 2003. ISBN 80-7080-505-6.
5. HESKOVÁ, M. *Základy marketingu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2003.
6. HESKOVÁ, M. *Marketing*. České Budějovice. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2000.
7. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
8. HRON, J; TICHÁ, I; DOHNAL, I. *Strategické řízení*. Česká zemědělská univerzita: Fakulta provozně-ekonomická, 1998. 266 s.
9. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing: Praha, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
10. KOTLER, P. *Marketing: Analýza, plánování, realizace a kontrola*. Praha: Victoria Publishing, 1991. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
11. KOTLER, P; AMSTRONG, G. *Marketing*. 1. Praha : Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3-
12. KOZEL, R. a kol.: *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
13. KRINESOVÁ, M. *Analýza marketingového prostředí vybrané firmy*. Č. Bud., 2008. bakalářská práce (Bc.). JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH. Ekonomická fakulta

14. TRUNEČEK, J. *Management I*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 217 s. ISBN 80-7079-929-3.
15. McCARTHY, E. J., PEREAULT, W. D.: *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 511 s.
16. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
17. PŘÍBOVÁ, M. *Základy marketingu*. 1. Vyd. Praha: Aleko, 1991. 122 s. ISBN 80-85341-08-5.
18. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualizované vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-3481-2.
19. SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
20. SYNEK, M a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 1996. 1. vydání. 456 s. ISBN 80-7169-211-5.
21. SYNEK, M. *Ekonomická analýza*. Praha: Oeconomica, 2003. 1. vydání. 79 s. ISBN 80-245-0603-3.
22. VACULÍK, J. *Základy marketingu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-700-X.
23. VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
24. Interní materiál firmy

Elektronické zdroje:

25. www.marketingpower.com[online]. 2010 [cit. 2009-12-10]. Marketingpower. Dostupné z WWW:<http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?Letter=M>.
26. www.tvar-kt.cz [online]. 2006 [cit. 2010-02-10]. Tvar, v.d. Klatovy. Dostupné z WWW: <<http://www.tvar-kt.cz/cz/katalogy-ke-stazeni>>.

27. www.justice.cz [online]. 2008 [cit. 2010-04-01]. Justice. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=351403>>.
28. www.finance.cz [online]. 2004 [cit. 2010-03-10]. Dostupné z www.finance.cz/bankovnictvi/sazby-cnb>
29. www.budoucnostprofesi.cz[online]. 2009 [cit. 2010-04-10]. Dostupné z WWW:<http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspxdLetter=M>.
30. www.czechfsc.cz [online]. 2008 [cit. 2010-04-15]. Dostupné z WWW:<<http://www.czechfsc.cz/fsc-certifikace.html> >.
31. www.egap.cz [online]. 2007 [cit. 2010-04-20]. Dostupné z WWW:<<http://www.egap.cz/statni-podpora-exportu/index.php> 1 >.
32. www.cnb.cz [online]. 2005 [cit. 2010-04-25]. Dostupné z WWW:<<http://www.egap.cz/statni-podpora-exportu/index.php> 1 >.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Marketingové prostředí.....	12
Obrázek 2 Rozsah potencionální veřejnosti.....	30
Obrázek 3 Hybné síly konkurence v odvětví.....	31
Obrázek 4 Matice SWOT analýzy.....	40
Obrázek 5 Matice závažnosti/výkonnosti.....	42
Obrázek 6 Matice příležitosti.....	42
Obrázek 7 Matice ohrožení.....	43
Obrázek 8 Nábytkový program MIKI.....	48
Obrázek 9 Nábytkový program MIKI PLUS.....	49
Obrázek 10 Nábytkový program MIKI ART.....	50
Obrázek 11 Nábytkový program MIKI TOP.....	50
Obrázek 12 Nábytkový program MIKI ROLL.....	51
Obrázek 13 Hrací hrad.....	52
Obrázek 14 Dětské kuchyňky.....	53
Obrázek 15 Šatna.....	53
Obrázek 16 Nábytkový program FORTE.....	54
Obrázek 17 Nábytkový program VARI.....	55
Obrázek 18 Kupní síla v jednotlivých krajích.....	58
Obrázek 19 Ženy na mateřské dovolené podle věku.....	63
Obrázek 20 Vzdělání žen s nezaopatřenými dětmi.....	63
Obrázek 21 Počet dětí žen s nezaopatřenými dětmi v roce 2009.....	64
Obrázek 22 Vývoj úrokových sazeb.....	67
Obrázek 23 Vývoj kurzu.....	68
Obrázek 24 HDP v zemích EU.....	69
Obrázek 25 Vývoj nákladů, výnosů a zisku v letech 2007 - 2009.....	82
Obrázek 26 Ukazatele rentability v letech 2007 - 2009.....	84
Obrázek 27 Ukazatele obratovosti.....	86
Obrázek 28 Ukazatele likvidity v letech 2007 - 2009.....	88
Obrázek 29 Matice závažnosti/výkonnosti.....	94

Obrázek 30 Matice příležitostí.....	97
Obrázek 31 Matice ohrožení.....	97

Seznam tabulek

Tabulka 1 Hodnocení výkonnosti a závažnosti.....	41
Tabulka 2 Vývoj počtu cizinců od roku 1993 - 2008.....	57
Tabulka 3 Nejčastější státní občanství cizinců v ČR.....	57
Tabulka 4 Struktura výdajů domácností.....	59
Tabulka 5 Počet mateřských škol v jednotlivých krajích.....	60
Tabulka 6 Počet mateřských škol v letech 2001 - 2009.....	61
Tabulka 7 Prognóza úrokových sazeb.....	66
Tabulka 8 Prognóza kurzu.....	67
Tabulka 9 Srovnání konkurence.....	75
Tabulka 10 Hodnocení faktorů podle analýzy konkurenceschopnosti.....	78
Tabulka 11 Průměrný počet zaměstnanců, mzdové náklady.....	80
Tabulka 12 Náklady, výnosy a zisk v letech 2007 - 2009.....	81
Tabulka 13 Hodnoty pro výpočet ukazatelů rentability.....	83
Tabulka 14 Ukazatele rentability v letech 2007 - 2009.....	84
Tabulka 15 Hodnoty pro výpočet ukazatelů aktivity.....	84
Tabulka 16 Ukazatele obratovosti v letech 2007 - 2009.....	86
Tabulka 17 Hodnoty pro výpočet ukazatelů likvidity.....	87
Tabulka 18 Ukazatele likvidity v letech 2007 - 2009.....	87
Tabulka 19 Analýza silných a slabých stránek společnosti.....	93
Tabulka 20 Analýza významnosti dlouhodobosti působení příležitostí.....	95
Tabulka 21 Analýza významnosti a dlouhodobosti působení ohrožení.....	96
Tabulka 22 Matice SWOT analýzy společnosti.....	97

Seznam příloh

Příloha 1 Certifikát společnosti

Příloha 2 Organizační struktura společnosti

Příloha 3 Způsob výpočtů ukazatelů finanční analýzy

10 Summary

The aim of this diploma thesis was to analyse market opportunities of a given company.

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.

To reach this aim, I made own evaluation of the macro environment using STEP analysis, using Porter's model I analysed the micro environment, and for the company assessment financial analysis and marketing mix were used.

I have made a summary of all my findings and created SWOT analysis, in which I identified strenghts and weaknesses of the company, as well as its opportunities and threats. The biggest opporunity for the company was shown to be widening its market area within European market and widening the offer for senior houses and distribution of demountable furniture.

11 Přílohy

Příloha 1



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 výrobky

vydává

CERTIFIKÁT

č. 100-004703

na výrobek:

Nábytek pro mateřské školy
skříňky, stoly, židle, stohovatelné lůžko

žadatel:

TVAR, výrobní družstvo Klatovy

IČ: 00028983
adresa: kpt. Jaroše 94/1, 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 č.100-005231 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



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 50, 370 65 České Budějovice

Certifikační orgán na výroby

vydává

CERTIFIKÁT

č. 100-004703

na výrobek:

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

žadatel:

TVAR, výrobní družstvo Klatovy

IČ: 00028983
adresa: kpt. Jaroše 94/1, 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 č.100-005231 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

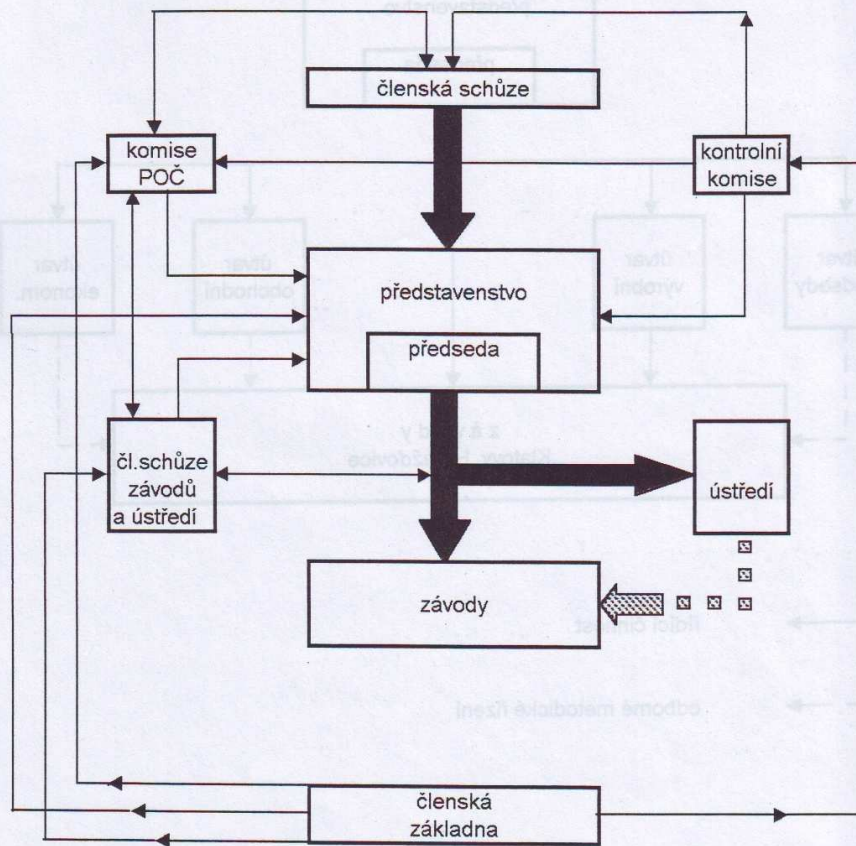
Bohuslava Fořtová
Ing. Bohuslava Fořtová
zástupce vedoucího certifikačního orgánu

Příloha 2

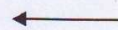
8
ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

tab. č. 1

8. Strukturální členění je znázorněno v grafickém vyjádření



řídící činnost



účast členů na řízení



odborné metodické řízení

Příloha 3

Finanční analýza - způsob výpočtů

1. Analýza rentability

Rentabilita celkového vloženého kapitálu - ROA (EBIT/celková aktiva)

$$\text{Rok 2007} = 4\,833 / 51\,333 = 0,094$$

$$\text{Rok 2008} = 11\,311 / 60\,865 = 0,185$$

$$\text{Rok 2009} = 3\,854 / 60\,340 = 0,064$$

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu - ROCE

$$\text{Rok 2007} = 4\,833 / (33044 + 2243) = 4833 / 35287 = 0,137$$

$$\text{Rok 2008} = 11\,311 / (40146 + 2737) = 11311 / 42883 = 0,264$$

$$\text{Rok 2009} = 3\,854 / (41318 + 7887) = 3854 / 49205 = 0,078$$

2. Analýza aktivity

Rychlost obratu zásob - tržby/zásoby

$$\text{Rok 2007} = 93\,553 / 13\,466 = 6,95 = 7$$

$$\text{Rok 2008} = 98\,977 / 19\,663 = 5,03 = 5$$

$$\text{Rok 2009} = 80\,496 / 19\,429 = 4,14 = 4$$

Doba obratu zásob - 356/rychlost obratu zásob

$$\text{Rok 2007} = 365 / 7 = 52$$

$$\text{Rok 2008} = 365 / 5 = 73$$

$$\text{Rok 2009} = 365 / 4 = 91$$

Rychlost obratu pohledávek - tržby/pohledávky

$$\text{Rok 2007} = 93\,553 / 7201 = 12,9 = 13$$

$$\text{Rok 2008} = 98\,977 / 8413 = 11,7 = 12$$

$$\text{Rok 2009} = 80\,496 / 2743 = 29,3 = 29$$

Doba obratu pohledávek - 365/rychlost obratu pohledávek

$$\text{Rok 2007} = 365/13 = 28$$

$$\text{Rok 2008} = 365/12 = 30$$

$$\text{Rok 2009} = 365/29 = 13$$

3. Analýza likvidity

Běžná likvidita - oběžná aktiva/kr. závazky

$$\text{Rok 2007} = 30\,459/6\,691 = 4,5$$

$$\text{Rok 2008} = 33\,495/8\,057 = 4,16$$

$$\text{Rok 2009} = 32\,059/7\,751 = 4,14$$

Pohotová likvidita - oběžná aktiva-zásoby/kr. závazky

$$\text{Rok 2007} = 30\,459 - 13\,466/6\,691 = 253$$

$$\text{Rok 2008} = 33\,495 - 19\,663/8\,057 = 1,76$$

$$\text{Rok 2009} = 32\,059 - 19\,429/7\,751 = 1,63$$