

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2008

Jana Dufková

**VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA
OBOR FINANCE A ŘÍZENÍ**

**Marketingová strategie řízení značky
Dřevozpracujícího výrobního družstva**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor práce: Jana Dufková

Vedoucí práce: Ing. Vladimír Křest'an

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci Marketingová strategie vybraného podniku vypracovala samostatně pod vedením Ing. Vladimíra Křesťana a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Jihlavě dne 9. května 2008

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Vladimíru Křesťanovi za odborné vedení a cenné rady, kterými přispěl k vypracování této práce. Zároveň děkuji Dřevozpracujícímu výrobnímu družstvu, jmenovitě panu Ing. Zbyňku Čermákovi, za ochotu a všechny poskytnuté materiály.

ANOTACE

Cílem bakalářské práce „Marketingová strategie řízení značky“ je seznámení se s marketingovou strategií vybraného podniku. První, teoretická část práce zahrnuje obecný výklad marketingové strategie. V druhé části práce je definováno Dřevozpracující výrobní družstvo a jeho specifické společenské a ekonomické postavení. Ve třetí, praktické části dochází k aplikaci marketingové strategie do praxe.

Klíčová slova

Marketingová strategie, marketingový mix, PEST analýza, SWOT analýza, analýza konkurenčních sil

ANNOTATION

The aim of this Bachelor Thesis, called „Marketing Strategy of Trade Mark Management“, is to introduce marketing strategy of a chosen company. The first, theoretical part includes general definition of marketing strategy. The second part of the thesis defines „Dřevozpracující výrobní družstvo“ (Wood-processing cooperation) and its specific social and economic position. The third, practical part applies marketing strategy into practice.

Key words

Marketing strategy, marketing mix, PEST Analysis, SWOT Analysis, Force Competitive Analysis.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1. TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1.1. Pest analýza.....	9
1.1.1. Politické a legislativní faktory	9
1.1.2. Ekonomické faktory.....	9
1.1.3. Sociální a demografické faktory	10
1.1.4. Technologické faktory	11
1.2. Analýza konkurenčních sil.....	12
1.3. SWOT analýza.....	13
1.4. Marketingový mix.....	15
2. CHARAKTERISTIKA FIRMY	17
2.1. Historický vývoj a současnost – základní informace.....	17
2.2. Přehled o vlastnické struktuře.....	21
2.3. Přehled realizovaných investic v letech 2005 – 2007	22
2.4. Organizační struktura.....	24
3. PRAKTICKÁ ČÁST	25
3.1. Strategická situace podniku	25
3.2. Analýza zdrojů podniku.....	26
3.2.1. Investice	26
3.2.2. Finanční zdroje	27
3.2.3. Lidské zdroje.....	27
3.3. Porterův model pěti sil	29
3.3.1. Dodavatelé	29
3.3.2. Konkurenti v odvětví	29
3.3.3. Substituty	31
3.3.4. Odběratelé.....	32
3.4. Marketingové nástroje pro návrh strategie	35
3.4.1. Popis produktu	35
3.4.2. Cena	36
3.4.3. Propagace.....	37
3.4.4. Distribuce.....	39
3.5. SWOT ANALÝZA.....	41
3.6. Pest analýza.....	42
3.6.1. Ekonomické faktory.....	42
3.6.2. Sociálně – kulturní prostředí.....	45
3.6.3. Politicko – právní prostředí.....	45
3.6.4. Technologické prostředí	46
Návrh strategie.....	48
ZÁVĚR	50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	51
SEZNAM TABULEK.....	52
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	53
SEZNAM PŘÍLOH.....	54

ÚVOD

Současný vývoj teorie marketingu potvrzuje nutnost její aplikace do podmínek konkrétních podniků. Marketing jako určitá integrální součást celkového systému řízení získává ve společnostech své opodstatněné postavení v hierarchii veličin určujících další zásadní směr vývoje daného podniku. Netvoří pouze samostatný prvek, ale vztahuje se k ostatním částem určujícím současné postavení podniku na trhu a její budoucnost.

Prudký rozvoj konkurenčních střetů a prudce rostoucí požadavky zákazníků kladou mimořádné nároky na manažery všech firem, podniků a institucí. Chtějí-li organizace obstát v nelítostném klání na trhu, musejí trvale zvyšovat, udržovat a efektivně využívat konkurenční sílu svých produktů.

Stále zřetelněji je patrné, že mezi nejlepší organizace patří ty, které nejlépe předvídají potřeby a přání zákazníků, rychle na ně reagují a efektivně je uspokojují.

Pro uplatnění marketingového řízení je základním předpokladem to, aby nejen vrcholoví, střední i provozní manažeři, ale i projektanti, informační pracovníci a analytici měli dostatek kvalitních marketingových znalostí a dovedností.

Cílem této bakalářské práce je vypracovat na základě analýzy stávající situace Dřevozpracujícího výrobního družstva marketingovou strategii podniku. Analýza bude provedena z dostupných podkladů od vedení výše uvedeného podniku. Na základě porovnání zjištěných údajů s odbornou literaturou bude navržena vhodná marketingová strategie podniku.

Bakalářskou práci jsem zpracovala na základě mnoha pramenů, které mi pomohly pochopit problematiku marketingu. Využila jsem jak odborné a podnikové literatury, tak zkušeností a znalostí pracovníků Dřevozpracujícího výrobního družstva.

V bakalářské práci jsem užila srovnání v čase, analýzy a matematicko-statistických metod.

Informace v práci publikované jsou dostupné široké veřejnosti a nepodléhají žádnému stupni utajení.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1. Pest analýza

Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické. Analýza, dělící vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, se proto označuje jako PEST analýza. Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují podnik.

1.1.1. Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory, jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země EU apod., představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí, ať již v roli zaměstnanců či spotřebitelů, ochrany životního prostředí, ochrany domácích podnikatelských subjektů atd.

Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.

1.1.2. Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Základními indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají bezprostřední vliv na plnění

základních cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz ¹.

Vývoj zmíněných ukazatelů může v současné době pro podniky představovat také velké příležitosti, například využít příznivé úrovně úrokové míry k intenzivní investiční činnosti, ale současně přinášet i značná ohrožení, např. změnu devizových kurzů (zejména pro podniky, které mají bohaté zahraniční aktivity).

Státní rozhodnutí, týkající se tvorby a dosažitelnosti přírodních zdrojů ve vlastnictví státu, ovlivňují životaschopnost některých podniků. Státní poptávka po určitých výrobcích či službách může tvořit, podporovat, zvyšovat nebo omezovat řadu tržních příležitostí.

Stát může na trhu vystupovat jako neporazitelný a neohrožený konkurent. Znalost a schopnost předvídat strategii a záměry státu v určitých oblastech trhu mohou pomoci podniku vyhnout se nepříjemné konfrontaci se státem jako konkurentem. Významný je i vliv mezinárodní ekonomické situace.

1.1.3. Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Změny v demografické struktuře vytvořily prostor např. pro výrobce kosmetiky v oblasti mladé a seniorské populace. Stárnutí obyvatelstva obecně vytváří mnohem větší příležitosti pro rozvoj oblastí spojených se zdravím či péčí o seniory, než tomu bylo dosud.

Životní styl obyvatelstva se zase odráží ve způsobu trávení volného času, ve stylu oblékání apod. V souvislosti s rostoucím zájmem o vyšší kvalitu osobního života např. podniky častěji nabízejí zaměstnancům pružnou pracovní dobu, kratší týdenní úvazky, delší dovolenou apod., namísto pouhého zvyšování platu. Sílicí hlasy vyjadřující postoje k životnímu prostředí naznačují, že i tato oblast se pro podniky stává důležitým faktorem ovlivňujícím jejich rozhodování. Podniky jsou nuceny měnit své výrobky, technologické postupy, zajistit likvidaci použitých produktů apod.

¹ Blíže viz. H. Sedláčková, Strategická analýza [10]

1.1.4. Technologické faktory

K tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Změny v této oblasti mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje.

Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku.

Tab.č. 1: Názorné shrnutí uvedených faktorů

<i>Politické a legislativní faktory</i>	<i>Ekonomické faktory</i>
antimonopolní zákony	hospodářské cykly
ochrana životního prostředí	trendy HDP
ochrana spotřebitele	devizové trhy
daňová politika	kupní síla
regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	úrokové míry
pracovní právo	inflace
	nezaměstnanost
	průměrná mzda
politická stabilita	vývoj cen energií
<i>Sociální a demografické faktory</i>	<i>Technologické faktory</i>
demografický vývoj populace	vládní podpora výzkumu a vývoje
změny životního stylu	celkový stav technologie
mobilita	nové objevy
úroveň vzdělání	změny technologie
přístup k práci a volnému času	rychlost zastarávání

1.2. Analýza konkurenčních sil

Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v daném odvětví působí. Vzhledem k této skutečnosti představuje nedílnou součást analýzy mikrookolí analýza konkurenčních sil, která zkoumá základ konkurence v odvětví.

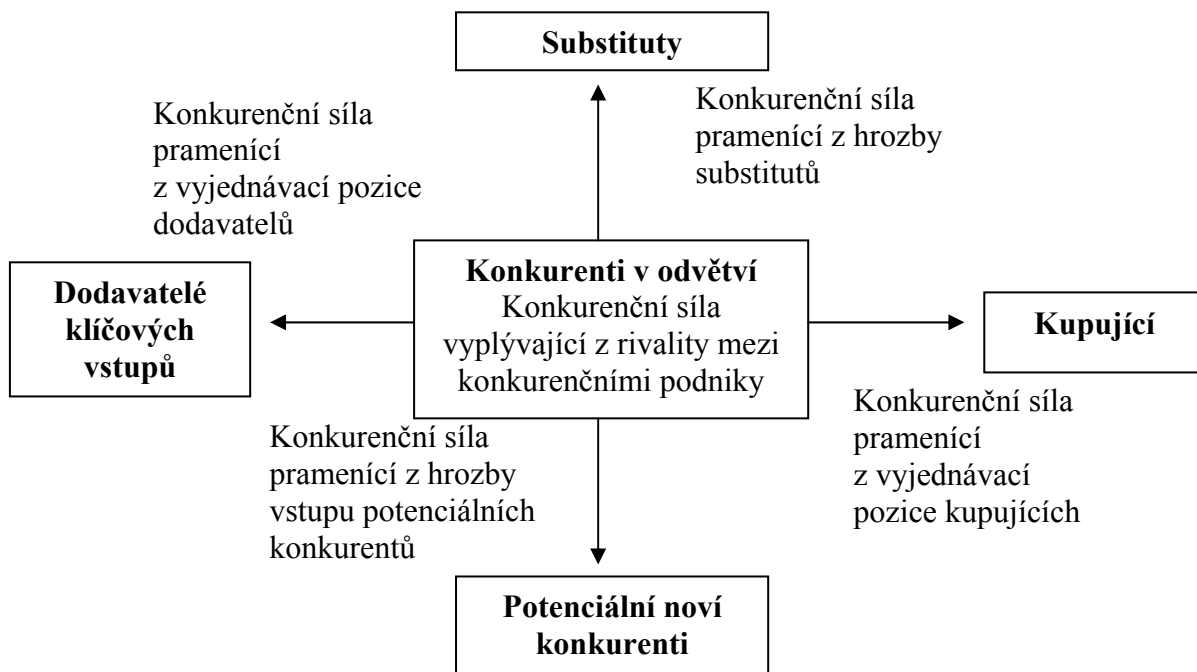
Konkurenční síly bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Patří mezi ně konkurenční pozice podniku, struktura zákazníků, pověst mezi věřiteli i dodavateli a schopnost přilákat kvalifikované pracovníky.

Konkurenční prostředí je dáno specifickými podmínkami a konkurenční situací daného oboru. Významně přispěl k řešení tohoto problému M.Porter modelem pěti sil, jež je ve své podstatě nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a pokud je to jen trochu možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch. Konkurence na trhu v daném odvětví je obecně funkcí pěti konkurenčních sil:

1. Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky, ovlivněná jejich strategickými tahy a protitahy směřujícími k získání konkurenční výhody.
2. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků podniku v jiných odvětvích.
3. Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu konkurentů do odvětví.
4. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů.
5. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících ².

² Blíže viz. H.Sedláčková, Strategická analýza [36]

Obr.č. 1: Model pěti sil



Model pěti sil je často používaným analytickým nástrojem pro vytvoření obrazu odvětví.

1.3. SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí.

SWOT analýza identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.

Přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti a rizika. Z tohoto přístupu však současně vyplývá značné omezení SWOT analýzy, vyvolané právě požadavkem odlišit silné stránky od slabých a příležitosti od hrozeb.

Často je velmi obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost či hrozbu a zda určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou či slabou stránku. Ohrožení lze za jistých předpokladů změnit na příležitost a naopak určitá příležitost se může změnit v hrozbu.

Obr.č. 2: SWOT matice

S Silné stránky (<i>Strenghts</i>)	W Slabé stránky (<i>Weaknesses</i>)
O Příležitosti (<i>Opportunities</i>)	T Hrozby (<i>Threats</i>)

Zdroj: Keřkovský, M; Vykypěl, O: Strategické řízení: teorie pro praxi, str. 98, upraveno autorem

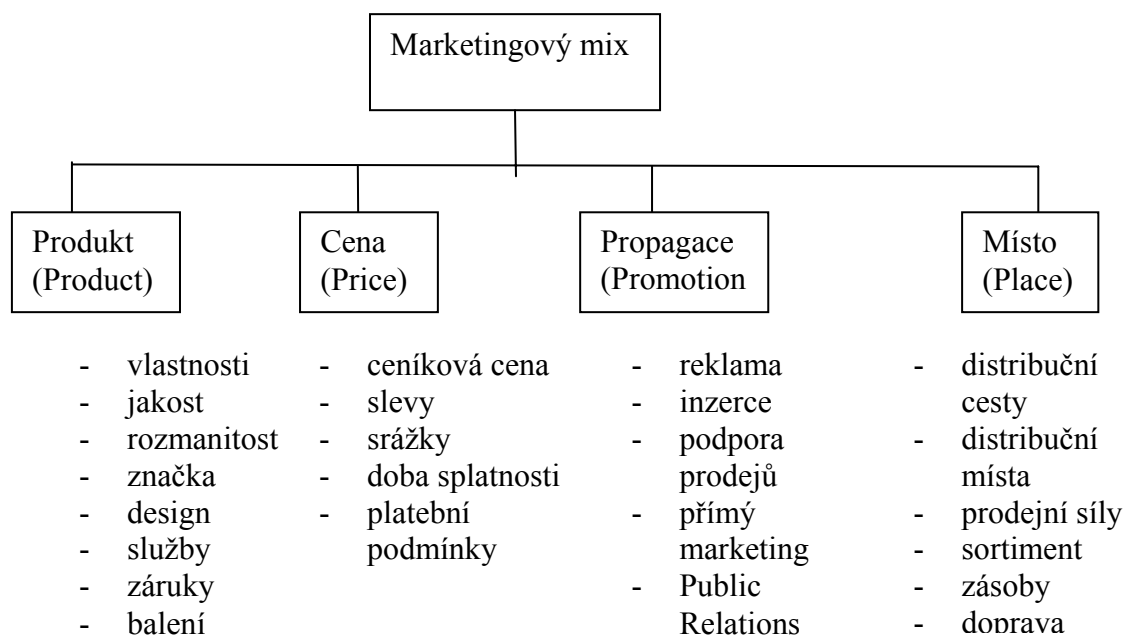
Při sestavování SWOT analýzy by měly být respektovány některé základní zásady. Při sestavování analýzy by měl být zohledněn účel, za kterým je sestavena. SWOT analýza by se vždy měla zaměřovat na podstatná fakta a vycházet z objektivních poznatků, nikoliv ze subjektivních názorů zpracovatele.

1.4. Marketingový mix

Mezi často citované techniky, používané k dosažení vytčených cílů, patří marketingový mix.

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které manažeři využívají pro dosažení produktových cílů. Tyto nástroje bývají obvykle rozděleny do čtyř skupin, které slouží k dosažení žádoucího konkurenčního postavení a k efektivnímu uspokojování potřeb a přání zákazníků.

Obr.č. 3: Marketingový mix



Uvedené oblasti reprezentují účelově shromážděné nástroje, při jejichž využití lze docílit požadované konkurenční postavení produktu. Aby jejich využívání bylo efektivní, musejí být vytvořeny odpovídající organizační podmínky.

V praxi to znamená, že za každou oblast zodpovídá manažer s odpovídajícími pravomocemi a s finančními prostředky, které mu byly přiděleny. Marketingový mix v podobě „4P“ bývá řazen mezi tradiční marketingové nástroje. Nic však nebrání tomu, aby podniky jeho pojetí modifikovali, tak aby lépe odpovídal jejich organizační kultuře a organizačním podmínkám³.

³ Blíže viz. Doc.Ing.Václav Dolanský,CSc. Skripta Marketing, ČVUT [46]

2. CHARAKTERISTIKA FIRMY



*Dřevozpracující výrobní družstvo, Jaroměřice nad Rokytnou,
Stromořadí 1098*

2.1. Historický vývoj a současnost – základní informace

Dřevozpracující výrobní družstvo (dále jen DVD) vzniklo v roce 1951 s hlavním předmětem podnikání: výroba nábytku a stavebně truhlářské práce. Na základě zákona č. 42/1992 Sb. O transformaci, bylo družstvo dne 25.9.1992 transformováno do současné právní podoby a následně registrováno u Krajského obchodního soudu v Brně.

DVD je vlastněno fyzickými osobami – členy družstva, které jsou zároveň v družstvu v pracovním poměru. Veškerá práva a povinnosti členů a majetkoprávní vztahy jsou řešeny Stanovami. Každý člen se podílí na základním kapitálu stejnou částkou a stejnými hlasovacími právy.



zdroj: www.dvdjaromerice.cz

Hlavním podnikatelským programem družstva je v současné době výroba dřevěného a čalouněného nábytku včetně kompletního vybavování interiérů dle zpracované projektové dokumentace.

Od počátku 90. let se družstvo téměř výhradně věnuje individuální zakázkové výrobě pro soukromé i státní odběratele, přičemž strategická orientace na tyto velkoobjemové

zakázky se ukázala jako dlouhodobě správná a schopná zajistit firmě stabilní rozvoj a budoucí existenci.

Pro vybavování interiérů kanceláří má družstvo vytvořen vlastní kancelářský program nábytku, který je dle přání zákazníka vyráběn v různé povrchové úpravě. Tento program je doplňován atypickými prvky podle přání zákazníka. V rámci kompletních dodávek realizuje též dodávky židlí a kancelářských křesel, pokládání koberec, dodání a montáž žaluzií, květinovou výzdobu, doplňky z nerez, chromu či mosazi a různorodé speciální vybavení. Z této skutečnosti pak vyplývá i účetní rozdělení realizovaných tržeb na vlastní výrobu a dodávky zboží.

Výrobní a technologické zařízení provozoven umožňuje zpracování v požadované kvalitě – masivní dřevo, jakékoliv dýhované prvky, melaminované povrchy s ergonomickými hranami, povrchové úpravy kvalitními laky v matu nebo vysokém lesku.

Kvalitní výrobu nábytku umožňují tato zařízení:

- Číslicově řízené vrtací a frézovací centrum WEEKE VENTURE 5



Obráběcí centrum

zdroj: www.dvdjaromerice.cz

- Vrtací a frézovací centrum WEEKE OPTIMAT BP 100

- Číslicově řízené vrtací a frézovací centrum SCM TECH 80
- Číslicově řízené vrtací a frézovací centrum SCM TECH 95
- Olepování hran plasty, dýhou nebo masivky – olepovačka BRANDT a HOMAG



Olepovačka hran

zdroj: www.dvdjaromerice.cz

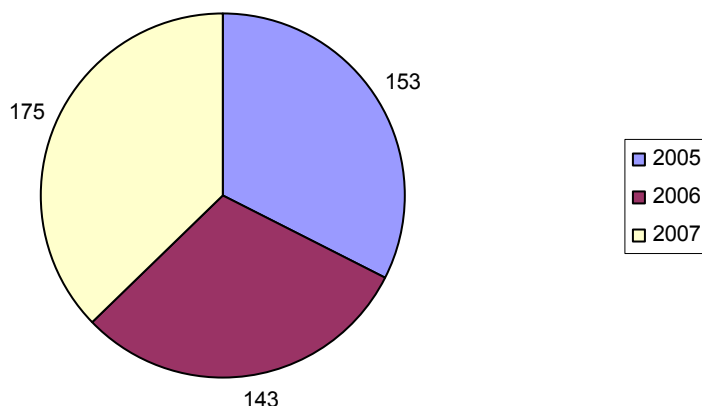
- Zařízení pro olepování dílců metodou postforming BRANDT
- Formátování dýhovaných dílců – obráběcí linka TOS Svitavy
- Formátovací a nařezávací pila GIBEN
- Stříkání vysokotlakým lakovacím zařízením – KREMELIN
- Konstrukční opracování – vícevřetenové kolíkovací automaty VITAP a STETON

V současné době má družstvo celkem 160 pracovníků, z nichž je 87 členů s majetkovým podílem.

Předmětem podnikání je kromě truhlářství také čalounictví, obchodní činnost, silniční motorová doprava, kopírování tiskovin a dokladů, broušení pil a jednoduchých nástrojů, sušení řeziva, výroba oděvů a oděvních produktů (kromě kožešinové výroby) aranžérská a designérská činnost. DVD nyní vlastní dvě provozovny truhlářské a čalounické dílny, tyto se nacházejí v Jaroměřicích nad Rokytnou a v Nových Syrovicích. Správní středisko družstva je umístěno v Jaroměřicích nad Rokytnou.

Většinu dělnických profesí zastávají pracovníci vyučení v oboru truhlář a čalouník. Jedná se cca o 85% vyučených pracovníků. Technické a vedoucí funkce jsou obsazeny převážně odborníky s odpovídajícím odborným vzděláním.

Graf č. 1: Tržby firmy v letech 2005 – 2007 (v mil.Kč)



DVD stabilně dosahuje kladného hospodářského výsledku, v roce 2005 to bylo 4,992 tis. Kč, v roce 2006 4,932 tis. Kč a v roce 2007 5,377 tis. Kč. Největší část produkce (cca 60%) směřuje do soukromého sektoru, kde jsou hlavními zákazníky hotely, restaurace, penziony a lázeňská zařízení a dále pak bankovní a pojišťovací domy. Zbylá část dodávek nábytku je určena pro sektor státní, konkrétně se jedná zejména o vysokoškolská zařízení a úřady nejrůznějšího zaměření.

Finanční situace družstva je dlouhodobě hodnocena ze strany obchodních partnerů, bank i příslušných státních institucí jako stabilizovaná s perspektivami dalšího úspěšného vývoje. DVD nemá žádné závazky po lhůtě splatnosti. Je členem Krajské hospodářské komory v Jihlavě a taktéž Svazu českých a moravských výrobních družstev.

DVD je nositelem těchto kvalifikačních certifikátů a dokumentů, jež pozitivně ovlivňují postavení při jednotlivých soutěžích a výběrových řízení na dodávky nábytku a mohou taktéž představovat určitou konkurenční výhodu:

ISO 9001:2001

ISO 14001:2005 a ochranná známka Ekologický šetrný výrobek

ISO 18001:1999

Kvalitu produkce dále osvědčují:

- Certifikát č. 100-007114 „Nábytek kancelářský, zdravotní a pro ubytovací účely“ prokazující shodu dle Vyhlášky č. 6/2003 Sb.
- Certifikát č. 100-007110 „Nábytek kancelářský, zdravotní a pro ubytovací účely“ prokazující shodu s požadavky konkretizovanými.
- ČSN EN 14073-2, ČSN EN 1727, ČSN 91 1001, ČSN EN 1725 a ČSN EN 527-2
(viz Příloha č.1)

DVD je od roku 2004 taktéž nositelem Potvrzení Národního bezpečnostního úřadu umožňující seznamování s utajovanými informacemi na stupni utajení „vyhrazené“.

Celkově lze konstatovat, že DVD zaujímá svojí produkcí významné postavení na českém trhu a že vystupuje v roli všeobecně kladně přijímaného obchodního partnera, který vždy dostává svým závazkům. Značka DVD symbolizuje vysokou kvalitu a vždy velmi solidní obchodní jednání.

2.2. Přehled o vlastnické struktuře

DVD je vlastněno fyzickými osobami – členy družstva, které jsou zároveň v družstvu v pracovním poměru. Veškerá práva a povinnosti členů a majetkoprávní vztahy jsou řešeny Stanovami. Každý člen se podílí na základním kapitálu stejnou částkou 1000,- Kč.

Struktura vlastního kapitálu má následující podobu:

1, Základní kapitál je tvořen:

- a) základním členským vkladem členů (vlastníků) družstva,
- b) dobrovolným členským vkladem členů (vlastníků),
- c) majetkovým podílem vypočteným při transformaci družstva v roce 1992.

Zapisovaný základní kapitál v Obchodním rejstříku činí 1 000 000,-Kč.

2, Nedělitelný fond

- jeho výše je neměnná, stav fondu vyplývá z provedené transformace družstva.

3, Statutární a ostatní fondy

- jsou každoročně dotovány při rozdělení hospodářského výsledku.

2.3. Přehled realizovaných investic v letech 2005 – 2007

2005:

celkový objem investic:	4,629 tis. Kč
z toho:	
- stroje a technologie:	2,716 tis. Kč
- nemovitosti:	2,789 tis. Kč

Objem odpisů v témže roce činil 3,661 tis. Kč, jedná se tedy o rozšířenou reprodukci.

2006:

celkový objem investic:	5,483 tis. Kč
z toho:	
- stroje a technologie	2,952 tis. Kč
- nemovitosti:	2,789 tis. Kč

Objem odpisů činil 4,585 tis. Kč, taktéž v tomto roce se jednalo o rozšířenou reprodukci.

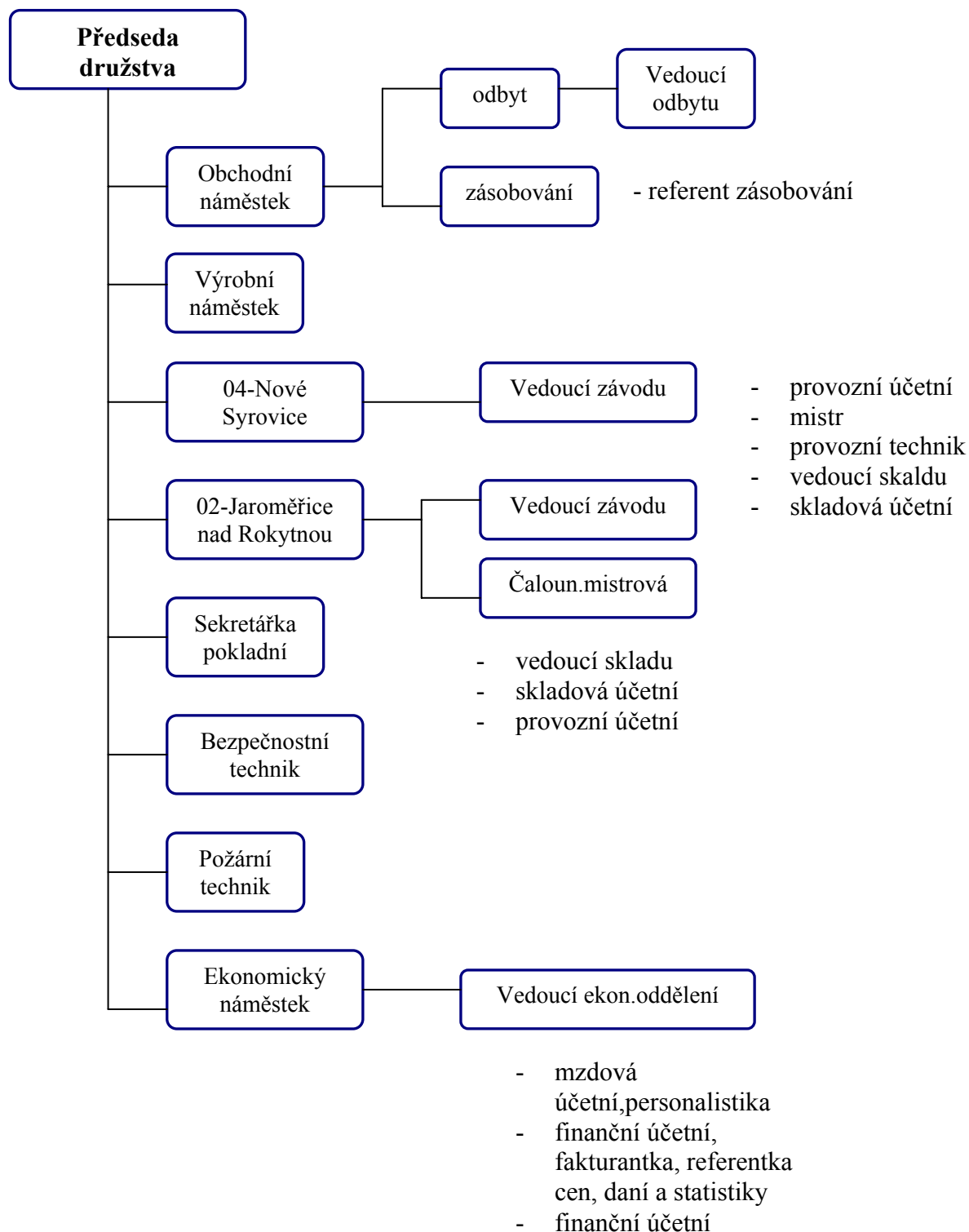
2007:

celkový objem investic:	5,307 tis.Kč
-------------------------	--------------

z toho:	- stroje a technologie	1,928 tis.Kč
---------	------------------------	--------------

	- nemovitosti	2,635 tis. Kč
--	---------------	---------------

2.4. Organizační struktura



3. PRAKTICKÁ ČÁST

3.1. Strategická situace podniku

Na základě skutečností podložených vývojem v posledních letech si DVD stanovilo tuto základní „firemní strategii“:

- hlavní odbytovou cestou budou i nadále pokud možno velkoobjemové individuální dodávky nábytku, vyrobené na základě konkrétně specifikovaných požadavků zákazníků, tj. dodávky „šité na míru“,
- nejdůležitější osobou je vždy zákazník, splnění jeho požadavků je předpokladem další existence a rozvoje firmy,
- maximální kvalita odvedené práce a minimalizace reklamací, kladné obchodní reference mají mimořádný význam při vyhledávání dalších zakázek,
- komplexnost dodávek, tj. od zajištění projektu až po finální montáž a pozáruční opravy.

DVD si stanovilo tyto hlavní zákaznické skupiny, na něž bude upírat svoji obchodní aktivitu:

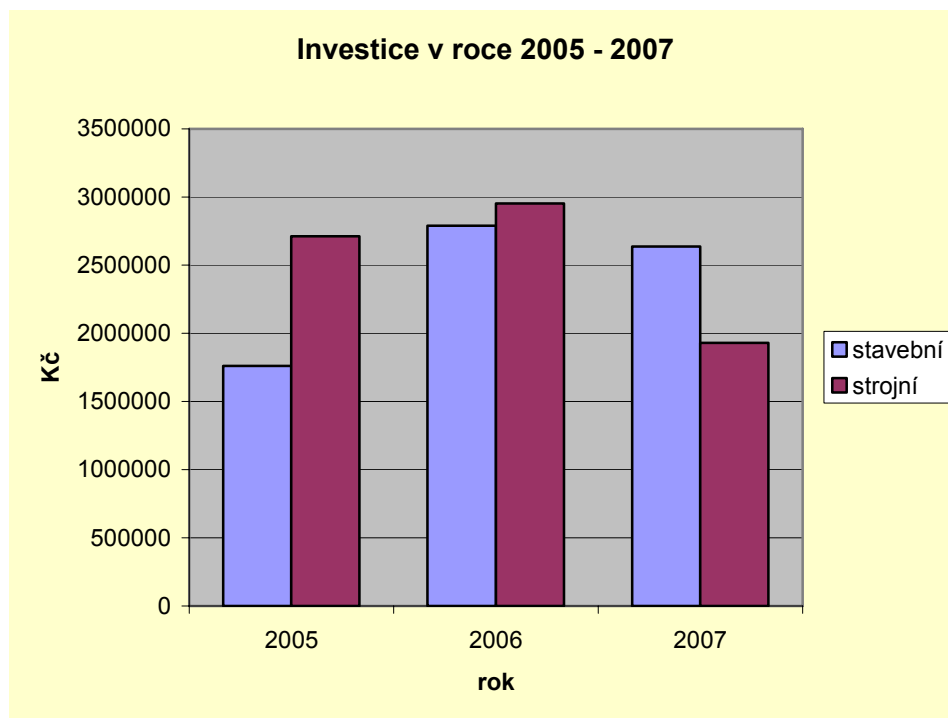
- hotelová a restaurační zařízení,
- komerční banky,
- lázeňská zařízení,
- státní instituce.

Naplnění výše uvedených zásad umožní DVD další žádoucí rozvoj.

3.2. Analýza zdrojů podniku

3.2.1. Investice

Graf č. 2: Seznam pořízeného majetku v roce 2005 – 2007



Nejvíce družstvo investovalo v roce 2006, kdy stavební investice činily 2 789 249,-Kč a strojní investice činily 2 952 365,-Kč.

Celkové investice dosáhly v roce 2005 4 473 737,-Kč, v roce 2006 činily 5 843 325,-Kč a v roce 2007 činily 5 307 762,-Kč.

3.2.2. Finanční zdroje

➤ **Tab.č. 2: disponibilní kapitál**

Název (v tis.Kč)	2005	2006	2007
Základní kapitál	2141	2056	1951
Fondy ze zisku	48961	51278	53689
HV běžného období	3752	4187	5226
Vlastní kapitál	54854	57521	60866

➤ **Tab.č .3: závazky**

Název (v tis.Kč)	2005	2006	2007
Dlouhodobé závazky	324	105	257
Krátkodobé závazky	22726	24044	22671
Bankovní úvěry a výpomoci	1600	1300	0
Celkem	24650	25449	22928

➤ **Tab.č .4: pohledávky**

Název (v tis. Kč)	2005	2006	2007
Dlouhodobé pohledávky	452	452	427
Krátkodobé pohledávky	25369	30792	17342
Celkem	25821	31244	17769

3.2.3. Lidské zdroje

Tab.č. 5: Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání dle jednotlivých provozoven – stav k 1.1.2008

Provozovna	počet lidí	základní	výuční list	vyučen+maturita	maturita	vysoká
11	21	0	2	6	8	5
2	81	3	64	8	4	2
4	48	2	41	4	1	0
5	10	2	8	0	0	0
Celkem	160	7	115	18	13	7

Provozovna:

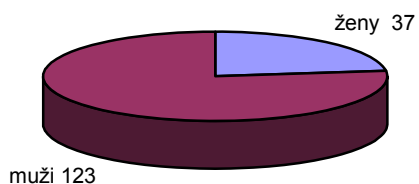
11 - ústředí

02 - Jaroměřice nad Rokytnou

04 - Nové Syrovice

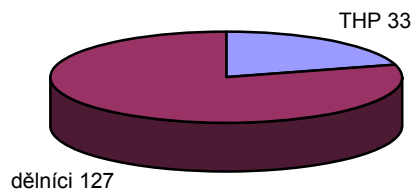
05 – čalouníci

Graf č. 3: Struktura zaměstnanců dle pohlaví



Jak je patrné z grafu Dřevozpracující výrobní družstvo zaměstnává velké množství mužů.

Graf č. 4: Struktura zaměstnanců dle profese



Z grafu znázorňujícího rozdělení pracovníků dle profese je patrné, že družstvo zaměstnává velké množství pracovníků dělnických profesí. Společnost zaměstnává též velké množství THP pracovníků (pracovníků středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaných).

3.3. Porterův model pěti sil

3.3.1. Dodavatelé

Tab.č. 6: Dodavatelé klíčových vstupů

Firma	Předmět dodávek	podíl na vstupech (v %)
JAFHOLZ	plošný materiál	21,10
DUET	sedací nábytek	4,30
LANG	kovové prvky	3,40
ICLA	laky, nátěrové hmoty	2,70
KASL	sedací nábytek	2,60
HRANIPEX	nábytkové hrany	2,50
NO+BL	sedací nábytek	2,30
VITAMVÁS	skleněné prvky	2,30
TIPA B	kovové prvky	2,20
BBP	kování	2,20
FABRI MORAVIA	řezivo	2,10
VOZÁBAL	molitan	2,00

3.3.2. Konkurenti v odvětví

Konkurenční společnosti představují ustálený okruh firem podobného výrobního a prodejního zaměření – tj. téměř výhradně zakázková výroba nábytku.

Hlavní výhodou družstva ve srovnání s firmami konkurenčními je využívání moderního a investičně náročného technologického vybavení, jež umožňuje vysoce kvalitní zpracování a využívání různých technologických postupů, tj. masivní dřevo, dýhovaná výroba a výroba laminovaných prvků.

Další výhodou, jež souvisí s kvalitním technologickým vybavením, je odpovídající produktivita práce, jež se následně promítá do konkurenčně-schopných cen.

Nelze opomenout dlouhodobou existenci družstva, jeho pevné etablování (umístění) na trhu, jeho všeobecnou známost v oboru. Značka DVD symbolizuje vysokou kvalitu a vždy velmi solidní obchodní jednání.

Tab.č .7: Mezi hlavní konkurenty patří:

Konkurenti	Sídlo	IČ:
TECHO, a.s.	Praha	49240056
INTERIOR PFD, spol.s.r.o.	Praha	41197071
POTRUSIL, s.r.o.	Šlapanice	25310119
VESNA INTERIORS, s.r.o.	Veselí nad Moravou	25536699
DŘEVOTVAR, v.d.	Znojmo	00030619
ALFA ŘÍČANY, a.s.	Říčany	25088718

TECHO, a.s. je vedoucí společností v oboru poskytování komplexních služeb v oblasti vybavování komerčních interiérů ve střední a východní Evropě a zároveň významným výrobcem kancelářského nábytku v České republice. TECHO nabízí nejefektivnější řešení nových kancelářských prostor vytvářejících optimální atmosféru pro dynamické společnosti. Klientelu tvoří významné bankovní domy, finanční instituce, mezinárodní společnosti a vládní organizace.

Tržby v roce 2007 byly realizovány ve výši 1,184 mld. Kč, oproti 831 mil. Kč dosaženým v roce 2006. Meziročně tržby vzrostly o 42,5%. Tento dramatický růst tržeb se podařilo dosáhnout jednak díky výraznému růstu ekonomik Střední a Východní Evropy, tak také výrazným nárůstem exportu do Velké Británie.

Výnosy v roce 2007 vzrostly oproti předchozímu roku o 150%. Růstu zisku bylo dosaženo tím, že se podařilo udržet režijní náklady na úrovni roku 2006 s marží na úrovni předchozích let.

S přímou konkurencí se DVD setkává u zakázek pro státní sektor při účasti ve veřejných obchodních soutěžích.

Při získávání zakázek pro soukromý sektor DVD vychází z existence významného postavení na českém trhu a velké řady úspěšně realizovaných zakázek v posledních letech. Tato skutečnost umožňuje v plné míře využívat referencí podávaných obchodními partnery, informací předávaných mezi potencionálními zákazníky a následně obchodních zkušeností vrcholového managementu.

3.3.3. Substituty

Podnik DVD Jaroměřice je převážně orientován na výrobu dřevěného masivního i dýhovaného nábytku a montáž interiérů pro zákaznické skupiny. Další skupinu konečných výrobků tvoří vyráběný kancelářský nábytek typu reprezentativní, vyšší standard a standard. Dalším druhem výrobků jsou čalouněné výrobky.

Možným substitutem výše uvedených výrobků při výkyvech v poptávce popř. výrobě a nabídce je možná větší orientace a zaměření výrobkového sortimentu na vybavení bytů a rodinných domů (ložnice, obývací pokoje, kuchyně, nábytek pro dětské a studentské pokoje včetně kuchyňských linek). Další možné substituty konečných produktů mohou být zaměřeny i do průmyslového sektoru popř. může družstvo kooperovat v dodávkách s většími obchodními řetězci nábytkářského zaměření.

3.3.4. Odběratelé

Družstvo si během posledních let vybudovalo poměrně stabilní síť odběratelů, představujících 5 – 6 hlavních zákaznických skupin, avšak vzhledem ke skutečnosti, že téměř 100% produkce je výroba zakázková, jedná se o stálý boj o přízeň těchto zákaznických skupin, protože téměř každá zakázka vychází z konkrétní soutěže a není podložena žádnou dlouhodobější rámcovou smlouvou, jež by obchodní partnery zavazovala k stabilnímu odběru produkce.

Dlouhodobě největší zákaznickou skupinou jsou hotely, restaurace a penziony, jejíž podíl na tržbách představuje více než 30%.

Další významnou skupinou jsou, dnes už výhradně soukromé, banky s podílem 15%.

Obdobného podílu dlouhodobě dosahuje největší „zástupce“ státního sektoru – vysoké školy, vysokoškolské koleje a ostatní školská zařízení, kde se již několik let daří uspět ve veřejných obchodních soutěžích.

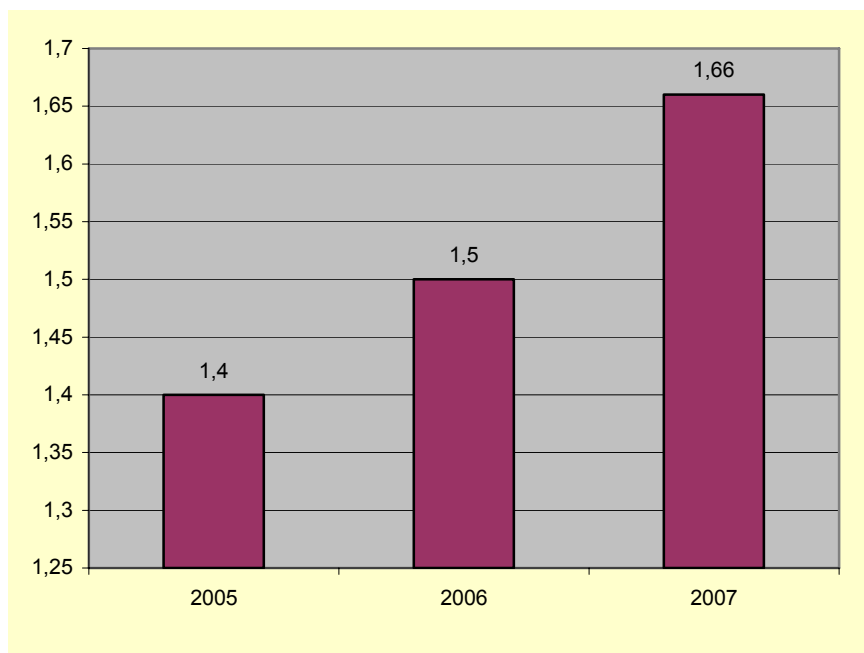
V pořadí čtvrtou skupinou jsou lázeňská zařízení a lázeňské domy s dlouhodobým podílem cca 6 – 7%.

Téměř stejného podílu na našich tržbách dosahuje další skupina, do níž patří zejména firemní kanceláře a prodejny.

Podíl dalších zákaznických skupin již nepřesahuje 6%.

Z pohledu teritoriálního se firma profiluje jako producent pro domácí trh.

Graf č. 5: Export v roce 2005 – 2007 (v mil. Kč)

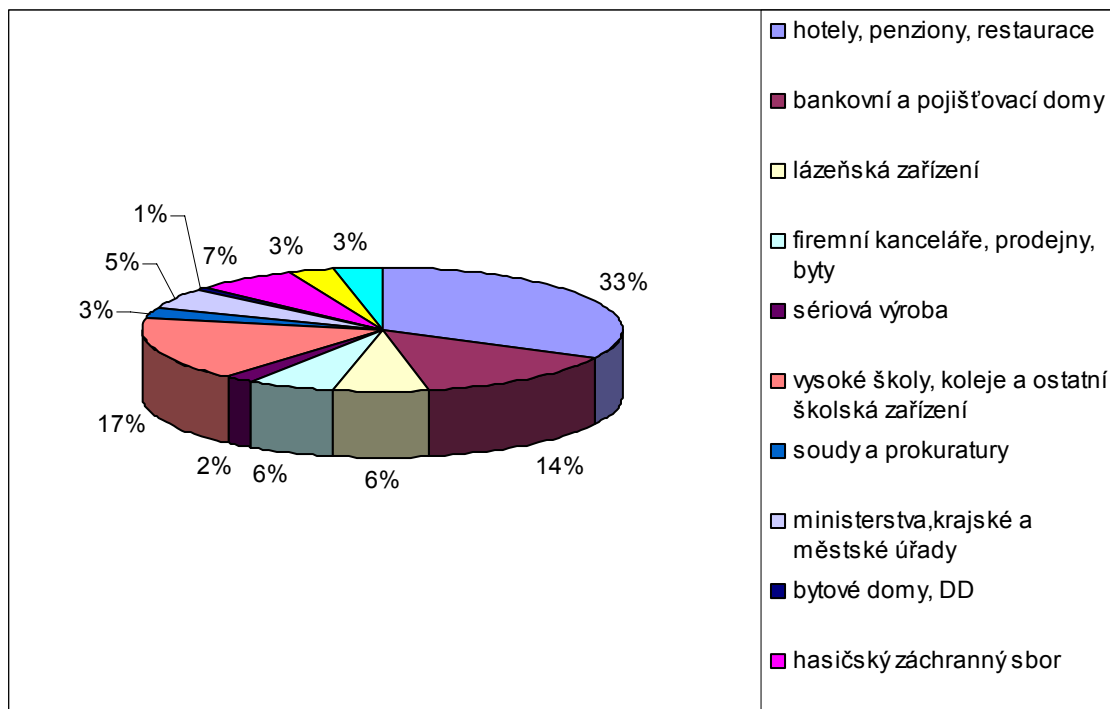


Export DVD se neustále zvyšuje v roce 2007 dosáhl výše 1,664 mil. Kč.

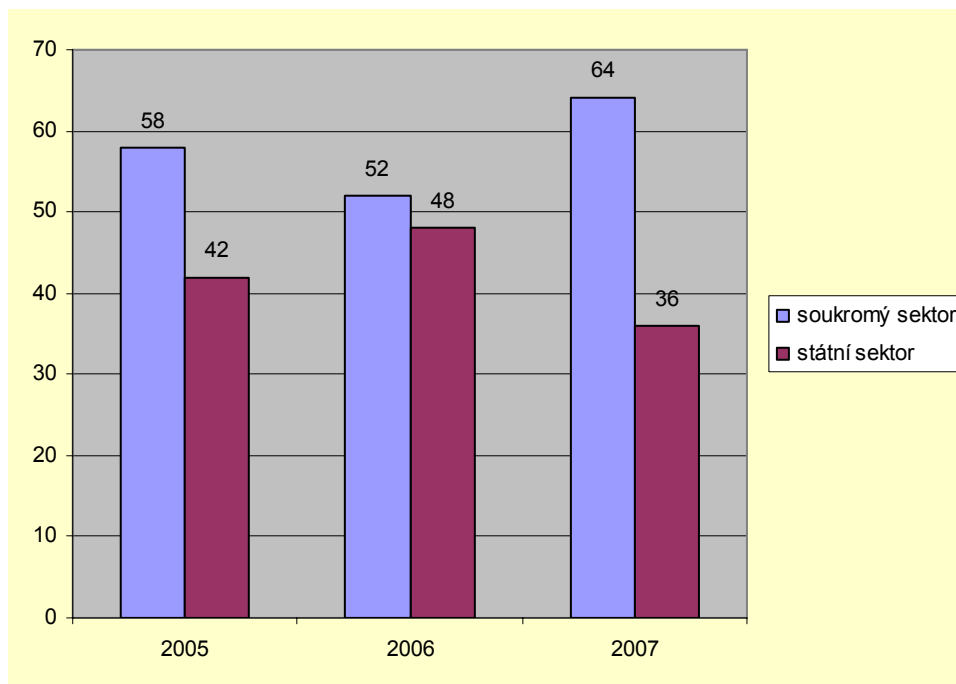
Tab.č. 8: Skupiny zákazníků - zakázky

Rok	2005	2006	2007
<i>Zákaznická skupina:</i>			
Hotely, penziony, restaurace	32	25	25
Bankovní a pojišťovací domy	14	14	11
Lázeňská zařízení	9	4	13
Firemní kanceláře, prodejny, byty	1	6	4
Sériová výroba	2	3	1
Soukromý sektor celkem	58	52	64
Vysoké školy,koleje a ostat.školská zařízení	13	15	22
Soudy a prokuratury	8	2	0
Ministerstva, krajské a městské úřady	11	4	6
Bytové domy,DD	0	1	0
Hasičský záchranný sbor	7	11	4
Kulturní domy, divadla (zařazeno od roku 2004)	0	12	0
Jiné státní instituce (knihovny,ÚP,nemocnice)	3	3	4
Státní sektor celkem	42	48	36

Graf č. 6: Průměr zákaznických skupin v roce 2005 - 2007



Graf č. 7: Zákaznické skupiny rozdělené na soukromý a státní sektor v roce 2005-2007 v počtu zakázek



Tab.č. 9: Významné zakázky realizované v roce 2007

Název zakázky	(mil.Kč)	realizace
Vojenská lázeňská a rekreační zařízení Praha - VZ Měřín	5	III.2007
Hotel CONTINENTAL - Brno	2,1	III.2007
ČSOB Praha - atypický interiér ústředí ČSOB Praha 5	52,1	III.2007
Hotel AMETYST - Praha	12,5	IV.2007
Hotel WIENNA - Praha	7,3	V.2007
Hotel ZÁVIŠ - Hluboká nad Vltavou	1,3	V.2007
Hotel KRYSTAL - Praha	1,5	VI.2007
Hotel VLTAVA - Červená nad Vltavou	6,7	VI.2007
Hotel LUDMILA - Mělník	1,4	VI.2007
Hotel OLYMPIA - Karlovy Vary	2,1	VI.2007
Léčebné lázně Bohdaneč	25,2	VII.2007
Hotel INTERNATIONAL - Brno	2,5	VIII.2007
Hotel VORONĚŽ - Brno	3,1	VIII.2007
Generální ředitelství HZS ČR - Praha	2,3	VIII.2007
Výchovný ústav a dětský domov se školou - Moravský Krumlov	1,4	IX.2007
MZLU Lednice	4,5	X.2007
Moravský zemský archiv v Brně	20,2	X.2007

Mezi 3 největší zakázky v roce 2007 patřila ČSOB Praha, Léčebné lázně Bohdaneč a Moravský zemský archiv v Brně.

3.4. Marketingové nástroje pro návrh strategie

3.4.1. Popis produktu

Družstvo se zabývá výrobou dřevěného a čalouněného nábytku včetně kompletního vybavování interiérů na podkladě výkresové dokumentace na základě smluv o dílo.

Pro vybavování interiérů kanceláří má družstvo vytvořen vlastní kancelářský program nábytku, který je dle přání zákazníka vyráběn v různé povrchové úpravě. Tento program je doplňován atypickými prvky podle přání zákazníka. V rámci kompletních dodávek realizuje též dodávky židlí a kancelářských křesel, pokládání koberců, dodání a montáž žaluzií, květinovou výzdobu, doplňky z nerez, chromu či mosazi a různorodé speciální vybavení. Z této skutečnosti pak vyplývá i účetní rozdělení realizovaných tržeb na vlastní výrobu a dodávky zboží.

Základní materiály a suroviny potřebné k realizaci zakázek jsou nakupovány převážně u prvovýrobce a nebo přímých dovozců ze zahraničí, kteří mají obchodní zastoupení v ČR. Výrobní a technologické zařízení provozoven umožňuje zpracování v požadované kvalitě – masivní dřevo, jakékoliv dýhované prvky, melaminované povrchy s ergonomickými hranami, povrchové úpravy kvalitními laky v matu nebo vysokém lesku.

DVD Jaroměřice realizuje zakázky (kompletní vybavení interiérů bytových i nebytových prostor nábytkem včetně dalších doplňků) pro širokou škálu odběratelů, např. hotely, banky, knihovny, další soukromí podnikatelé, veřejné instituce ale i soukromé nepodnikatelské osoby.

Při kompletním řešení těchto zakázek družstvo postupuje dle konkrétních přání zákazníků. Družstvo zaměstnává interiérové architekty, kteří zajišťují návrhy nábytkového vybavení v souladu s vybavovanými prostory. Úzce také kooperuje s architektonickou kanceláří KIM z Brna, která pomáhá zákazníkům přesně realizovat jejich představy a poskytuje veškeré poradenské služby. DVD Jaroměřice získalo své jméno nejenom díky kvalitě svých výrobků, ale také díky vždy přesnému interiérovému řešení svých zakázek.

Příklady zakázek realizovaných DVD Jaroměřice jsou uvedeny na internetových stránkách firmy www.dvdjaromerice.cz a v příloze č.2.

3.4.2. Cena

Cenová strategie DVD Jaroměřice se odvíjí od vysoké kvality nabízených výrobků a komplexní široké nabídky poradenských a doplňkových služeb.

Jednotlivé cenové nabídky jsou stanovovány individuálně v závislosti na druhu dodávaného zboží, velikosti zakázky, časové náročnosti a dodacích podmínkách.

Družstvo také pružně reaguje na vývoj cen na trhu a přizpůsobuje mu vlastní cenovou politiku. Určujícím faktorem je stanovení ceny podle vnímané hodnoty zákazníka.

Velkou část odběratelů firmy tvoří státní instituce, které na dodávky interiérového vybavení vyhlašují výběrová řízení. Zde je při určení ceny také kladen důraz na co největší pravděpodobnost předběžnou cenovou nabídkou konkurenční firmy. Tvorba ceny ovšem nikdy nesmí ohrozit kvalitu dodávaných výrobků.

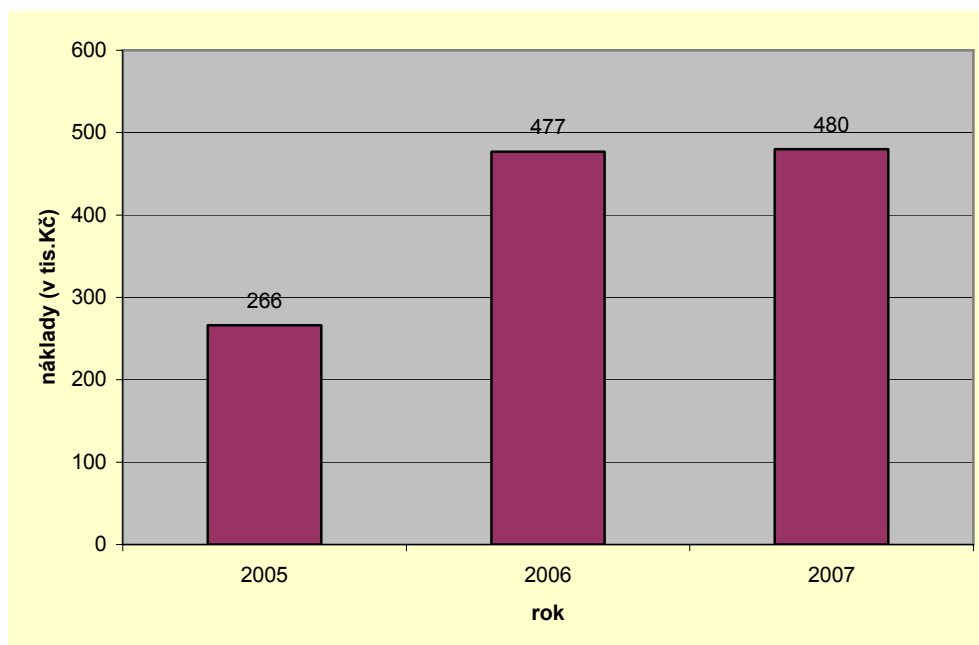
3.4.3. Propagace

Firma Dřevozpracující výrobní družstvo se na základě své firemní strategie zaměřuje na tzv. „všeobecnou propagaci“, která není zaměřena na konkrétní cílovou skupinu. Jinými slovy se v zásadě jedná o budování image firmy a o to, aby se dostávala do všeobecného povědomí odborné tak i laické veřejnosti.

Hlavní a úspěšnou reklamou pro Dřevozpracující výrobní družstvo jsou zejména obchodní reference předávané mezi potencionálními zákazníky a velmi dobrá orientace pracovníků obchodního útvaru společnosti na trhu.

Téměř výlučně individuální výroba relativně velkých jednotlivých zakázek individuálně zaměřenou propagaci do značné míry znemožňuje.

Graf č. 8: Celkové náklady vynaložené na propagaci v roce 2005 – 2007



Firma se proto rozhodla k prezentování své firmy k následujícím způsobům:

➤ **Mezinárodní nábytkářský veletrh MOBITEX v Brně**

Každoročně se firma účastní mezinárodního nábytkářského veletrhu Mobitex konaného v Brně na Brněnském výstavišti. Na poslední výstavě v roce 2007 byly prezentovány ukázky hotelového a kancelářského nábytku na ploše 80 m².

Tato akce má pro společnost nesporně pozitivní přínos, jsou zde navazovány nové obchodní vztahy a stejně tak přispívá i k upevnění její pozice na trhu a mezi významnými zákazníky a v neposlední řadě také přispívá k udržování obchodní značky DVD v širokém odborném povědomí.

S ohledem na úspěšnost veletrhu v minulých letech se firma zúčastní i letošního veletrhu. Na výstavě budou prezentovány vzorové hotelové pokoje a ukázky kancelářského nábytku určené pro konkrétní zákazníky.

Celkové náklady vynaložené na nábytkářský veletrh v roce 2007 činily 295 000,-Kč.

➤ **Webové stránky**

Firma Dřevozpracující výrobní družstvo má internetové stránky umístěny na adrese www.dvdjaromerice.cz

Webové stránky poskytují potencionálním i stálým zákazníkům celkovou prezentaci společnosti a jejího výrobního a obchodního zaměření s ukázkami realizací jednotlivých zakázek.

Na webové stránky v roce 2007 bylo vynaloženo celkem 42 000,-Kč.

➤ **Firemní prezentace na lokálních internetových portálech**

Dalším propagačním bodem je umístění prezentace firmy v oborové části výrobců nábytku na internetových portálech:

- www.hledat.cz
- www.b2m.cz

- www.devcontact.cz
- www.firmyvkraji.cz

Na firemní prezentaci na lokálních internetových portálech bylo vynaloženo v roce 2007 36 000,-Kč.

➤ **Placená reklama**

Jedná se o placené reklamní služby, které zároveň představují podporu sportovních aktivit, zejména ledního hokeje a to jak na úrovni místní (tj. kluby HS Třebíč a GORDIC Moravské Budějovice) tak i na úrovni celostátní (HC SPARTA Praha). Na placenou reklamu v roce 2007 bylo vynaloženo 100 000,-Kč.

➤ **Lokální inzerce**

Dále firma využívá propagaci v lokální inzerci například v mapách, katalozích firem apod. Náklady vynaložené v roce 2007 činily 5 000,-Kč.

➤ **Stálá obměna prospektových materiálů využívaných k běžné prezentaci**

Náklady v roce 2007 činily 2 000,-Kč.

3.4.4. Distribuce

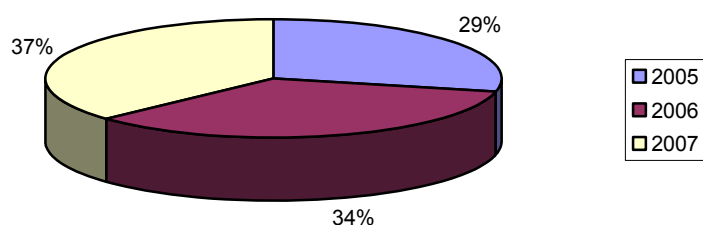
Firma nevyužívá vlastní dopravní prostředky pro přepravu hotových výrobků k zákazníkovi. Vzhledem k povaze výrobků, které je potřeba převážet s maximální opatrností si družstvo tyto služby sjednává subdodavatelsky u specializovaných dopravních firem.

Vzhledem k firemní strategii družstva, která klade velký důraz na kvalitu svých výrobků, nesmí při přepravě dojít k sebemenšímu poškození hotových výrobků – najímané firmy tedy musí disponovat takovým vybavením aby byly schopny splnit vysoké nároky na bezpečnost přepravovaného zboží. Při přepravě jsou používány auta s polstrovaným úložným prostorem a dalším odpovídajícím technickým vybavením.

Tab.č. 10: Náklady na dopravu za poslední 3 roky.

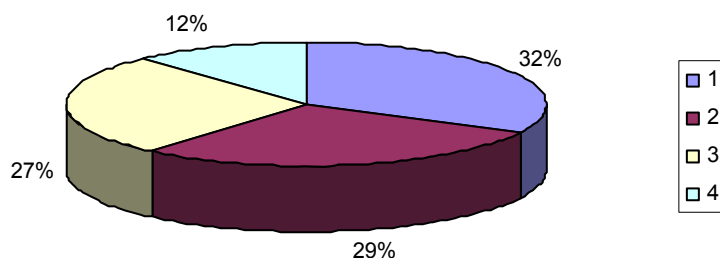
rok	náklady na dopravu (v tis.Kč)
2005	3 120
2006	3 729
2007	4 011

Graf č. 9: Procentuální vyjádření nákladů na dopravu za poslední 3 roky



Největší náklady na dopravu byly v roce 2007 kdy činily 4 011 000,-Kč.

Graf č. 10: Procentuální podíl 4 největších dopravců dřevozpracujícího výrobního družstva. Zbytek tvoří 5 – 6 malých dopravců, se kterými nemá DVD sepsanou smlouvu o dopravě.



3.5. SWOT ANALÝZA

Tab.č. 11: SWOT analýza

Silné stránky + ➤ odbytová filozofie podniku, zaměřená na výrobky s vyšším standardem ➤ široký sortiment výrobků s kompletním servisem ➤ dlouhodobá ekonomická stabilita ➤ pružnost při vyřizování objednávek ➤ vlastní výrobní a administrativní prostory ➤ pružnost při přizpůsobování se trhu ➤ vysoká kvalita vlastních výrobků ➤ dodávky velkých i malých sérií výrobků ➤ kvalifikovaný a zkušený personál ➤ výrobní technologie na vysoké úrovni ➤ dlouhodobá stabilita odběratelů i dodavatelů ➤ dlouhodobá spolupráce s kvalitními interiérovými a bytovými architekty	Slabé stránky - ➤ kolísání odbytových cen na diferencovaném trhu ➤ možnost občasného zdržení dodavatelů materiálů
Příležitosti ? ➤ možnost nových výrobků na trhu s vyšší užitnou hodnotou ➤ zvýšení objemu vývozu z ČR ➤ změna poptávky po kvalitnějších výrobcích	Hrozby ! ➤ růst konkurence – viz analýza Porter ➤ rozkolísaný trh se základním materiálem

3.6. Pest analýza

3.6.1. Ekonomické faktory

Na rozvoj firmy má vliv makroekonomika. Jedním z ekonomických ukazatelů, které státy sledují, je nezaměstnanost. České republice se v posledních několika letech daří postupně obecnou míru nezaměstnanosti snižovat. Pozitivem je, že u nás je míra nezaměstnanosti stále pod průměrem zemí Evropské unie. Míra nezaměstnanosti se na konci roku 2006 pohybovala kolem 7,1% (klesla oproti roku 2005, kdy míra nezaměstnanosti činila 7,9%).

V kraji Vysočina je míra registrované nezaměstnanosti k 30.9.2007 5,69 %, avšak nadále trvá výrazná regionální diferenciaci, která se pohybuje v rozpětí od 3,02 % v okrese Pelhřimov po 8,53 % v okrese Třebíč. Počet volných pracovních míst se v září 2007 zvýšil na 5 718, což znamená další zmírnění nesouladu mezi nabídkou a poptávkou. Stejně jako u nezaměstnanosti však přetrvávají regionální rozdíly, když v okrese Pelhřimov připadá na 1 volné pracovní místo 1,3 uchazečů o zaměstnání, zatímco v okrese Třebíč to bylo více než 5 uchazečů.

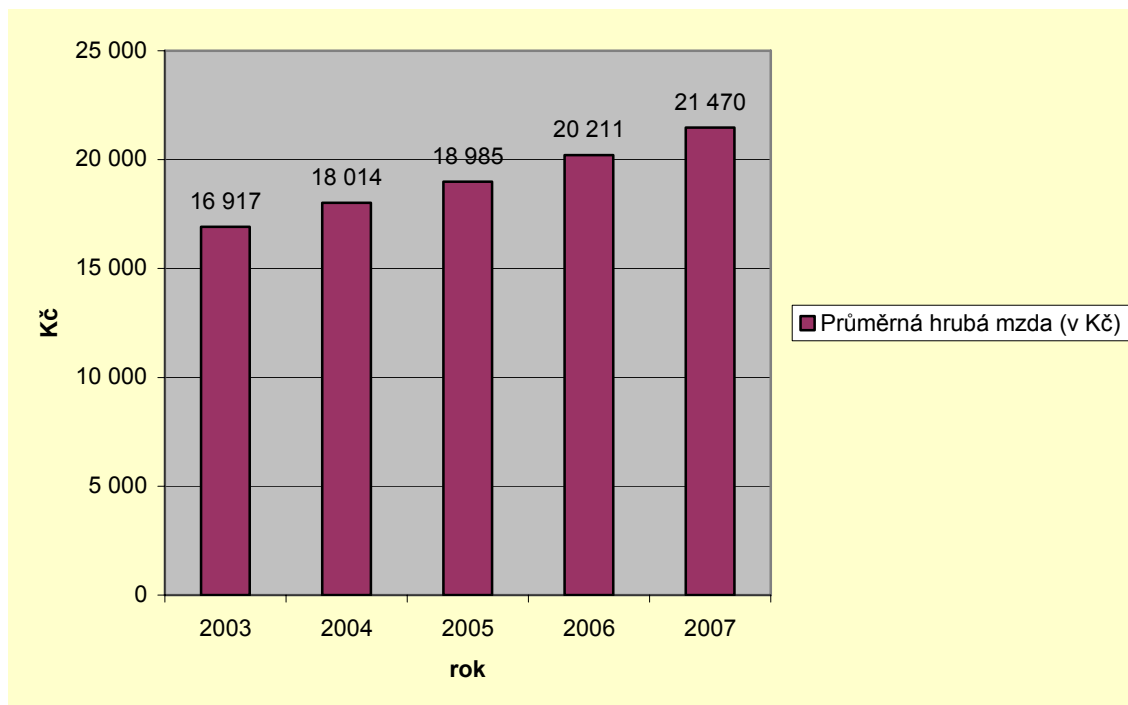
Tab.č. 12: Uchazeči o zaměstnání a volná pracovní místa k 30. 9. 2007 na Vysočině

	Neumístění	Volná pracovní místa celkem	Míra registrované nezaměstnanosti v %		
			celkem	muži	ženy
Kraj celkem	16 217	5 718	5,69	4,21	7,67
Havlíčkův Brod	2 310	980	4,58	3,22	6,49
Jihlava	3 348	1 503	4,99	4,03	6,21
Pelhřimov	1 313	1 021	3,02	2,26	4,06
Třebíč	5 294	989	8,53	5,97	11,90
Žďár nad Sázavou	3 952	1 225	6,32	4,82	8,35

© Český statistický úřad, 2008

Dřevozpracující výrobní družstvo nabízí asi 10 – 15 volných pracovních míst ročně (převážně na pozici dělník)

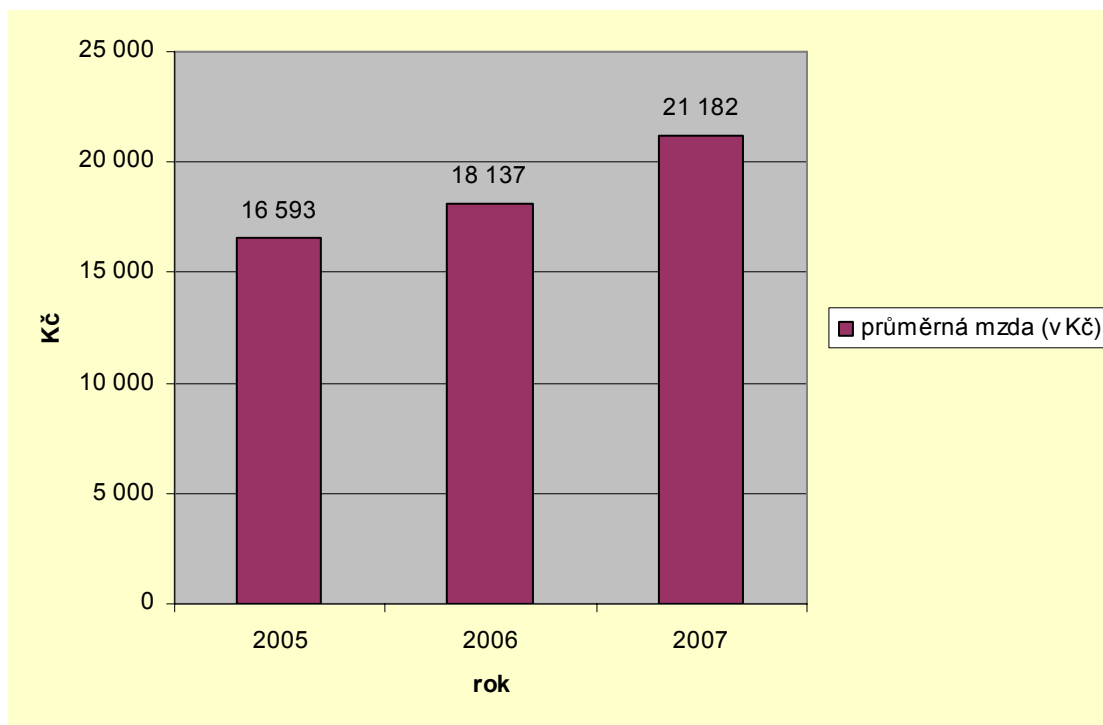
Graf č. 11: Vývoj průměrných mezd v ČR v letech 2000 – 2006



Průměrná hrubá měsíční mzda fyzických osob dosáhla ve 3. čtvrtletí 2007 výše 21 470 Kč.

V meziročním srovnání tak vzrostla o 1517 Kč, tedy o 7,6 %, přičemž růst v podnikatelské i nepodnikatelské sféře byl vyrovnaný. Reálná mzda očištěná od vlivů růstu nominálních mezd a inflace pak vzrostla o 5 %.

Graf č. 12: Vývoj průměrné mzdy v DVD v letech 2005 – 2007



Průměrná hrubá měsíční mzda v DVD neustále roste, v roce 2007 činila 21 182,-Kč.

Míra inflace vyjádřená přírůstkem **průměrného indexu spotřebitelských cen za posledních 12 měsíců** proti průměru předchozích 12 měsíců byla v únoru 3,9 %, což je o 0,5 procentního bodu více než v lednu 2008.

Tyto faktory mají vliv na kupní sílu spotřebitele a strukturu jeho výdajů.

3.6.2. Sociálně – kulturní faktory

Dřevozpracující výrobní družstvo zaměstnává kvalifikované a motivované zaměstnance, kterým poskytuje příležitost k dalšímu vzdělávání, profesnímu i osobnímu rozvoji a růstu.

Současný nepříznivý demografický vývoj v České republice se promítl i do území kraje Vysočina, a tak v roce 1995 kraj Vysočina poprvé zaznamenal ztrátu obyvatelstva způsobený přirozenou cestou. V letech 1996 – 2002 činil v kraji přirozený úbytek obyvatelstva (rozdíl počtu živě narozených a zemřelých) více než 3900 osob, tedy asi 550 ročně (v roce 2002 to bylo –463 osob). V relativním vyjádření je to však méně než republikový úhrn: přirozený úbytek obyvatelstva v kraji Vysočina činil v uvedeném období průměrně ročně 1,1 procenta, zatímco v celé ČR 1,8 procenta.

3.6.3. Politicko – právní faktory

DVD se musí stejně jako všechny ostatní organizace řídit platnými zákony a vyhláškami platnými v ČR, které se vztahují k její činnosti.

- **Zákon 143/2001 Sb. O ochraně hospodářské soutěže** – řeší dohody narušující soutěž, dominantní postavení na trhu a jeho zneužívání, upravuje řízení úřadů a pokuty, opatření k nápravě apod.
- **Zákon 634/1992 Sb. O ochraně spotřebitele** – ukládá povinnosti při prodeji výrobků a poskytování služeb, upravuje zákaz diskriminace a klamání spotřebitele, stanovuje výši pokut apod.
- **Zákon 513/1991 Sb. Obchodní zákoník** – upravuje složení společnosti, řeší obchodně závazkové vztahy, náležitosti kupních smluv apod.
- **Zákon o životním prostředí 17/1992 Sb. ve znění 100/2001**

Atd.

3.6.4. Technologické faktory

DVD je nositelem těchto kvalifikačních certifikátů a dokumentů:

- ISO 9001:2001,
- ISO 140001:1997 a ochranná známka Ekologický šetrný výrobek,
- ISO 18001:1999,
- Certifikát č. 100-007114,
- Certifikát č. 100-007110,
- ČSN EN 14073 – 2, ČSN EN 1727, ČSN 91 1001, ČSN EN 1725 a
ČSN EN 527 – 2.

Spolufinancování EU

- investice spolufinancované EU,
- olepovačka hran – model OPTIMAT KDF 660 C,
- obráběcí centrum.

Operační program průmyslu a podnikání (OPPP)

- název ROZVOJ 1,
- žádost 1.7.2004,
- kladné rozhodnutí 7.6.2005,
- peníze připsány na účet 31.1.2006 ve výši 2 202 480,-Kč.

Operační program průmyslu a inovace (OPPI)

- název ROZVOJ 3,
- žádost 30.4.2007 o 1 870 000,-Kč,
- únor 2008 DVD postoupilo v řízení,
- rozhodnutí by mělo být do konce června 2008.

Návrh strategie

Při sestavování strategického návrhu je nezbytné sledovat hierarchickou strukturu na sebe navazujících strategií.

Při formulaci dobré obchodní strategie by DVD mělo vycházet z rozboru a formulace oblasti podnikání, čili definovat výrobky, trhy a funkce podniku. Podnik si musí ujasnit, jestli jeho výrobky vyhovují potřebám zákazníků, jaký bude nabízet sortiment, jestli bude působit pouze na regionálním trhu či i v zahraničí, jestli se zaměří svým působením pouze na jednu funkci nebo zabere kompletní škálu od dodávky surovin až po prodej výrobku.

Poté, co je vymezena oblast podnikání, je třeba stanovit základní prostředky a formy konkurenčního boje.

Nejdůležitějším nástrojem konkurenčního boje u **nákladové strategie** je cena. Podnik sledující tuto strategii by měl využívat úspor z rozsahu výrobou velkých objemů menšího počtu druhů výrobků. Časté strategické změny pro tento podnik nejsou příliš žádoucí, podnik preferuje spíše stabilní objemy výroby a prodeje před vysokou marží. Obecně lze tuto produkci definovat jako „standardní výrobky pro standardní zákazníky“.

Oproti tomu cílem **strategie diferenciac**e je nabídnout zákazníkovi něco, za co je ochoten zaplatit více a co konkurenti nemohou snadno napodobit. Diferenciace je nejčastěji dosahována vysokou technickou úrovní, vysokou kvalitou, vysokou úrovní servisu a poprodejních služeb a nebo cestou nabídky větší hodnoty za cenu srovnatelnou s konkurencí.

Výběr strategie je složitý rozhodovací proces, jehož cílem je vybrat možné varianty a alternativy, které nejpravděpodobněji povedou k dosažení vytyčených cílů. Dobrá strategie splňuje především tři základní požadavky: vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost.

Vhodná strategie je strategie konzistentní s misí společnosti, logicky vyplývá z uskutečněné strategické analýzy, která bere v úvahu všechny relevantní faktory a skutečnosti ovlivňující chod podniku. Vhodná strategie maximálně využívá klíčové schopnosti podniku a příležitosti daného podnikatelského prostředí, zároveň eliminuje případné slabé stránky a hrozby. Zároveň navrhovaná strategie respektuje existující politické a ekonomické prostředí, právní řád a etiku podnikání.

Pro uskutečnitelnost strategie je rozhodující, zdali je podnik schopen zajistit výrobní faktory potřebné k realizaci strategie, např. kapitál, technologie, kvalifikovanou pracovní sílu, know-how, licence, informace atd. Zároveň jde i to, aby potřebné zdroje byly k dispozici v pravý čas. Dále je třeba brát ohled i na existující podnikovou kulturu a organizaci, kdy je třeba na tyto faktory pohlížet jako na potenciální rušivé činitele, které by mohly realizaci strategie komplikovat, případně i znemožnit.

Propagační materiály firmy

Myslím, že by nebylo pro podnik výhodné příliš zvyšovat výdaje na reklamu a podporu prodeje. Doporučila bych zdokonalení webových stránek společnosti, případně přidání jejich překladu i do angličtiny. Nechala bych natisknout obrazové propagační materiály i v německém a potažmo i anglickém jazyce.

Předváděcí akce

Firma by měla uspořádat předváděcí akci, na způsob dne otevřených dveří, kdy by pozvala potenciální zákazníky k prohlídce firmy. Motivací k návštěvě by byla speciální sleva, po dobu trvání akce. Oslovila by formou dopisu stávající zákazníky a formou inzerce ve vybraných časopisech potenciální zákazníky.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzování současné situace konkrétního podniku a následné navržení marketingové strategie tohoto podniku. Pro výše uvedené úkoly jsem si vybrala Dřevozpracující výrobní družstvo. Analýza byla provedena z dostupných informací a údajů poskytnutých vedením podniku. Zjištěné údaje byly porovnány s odbornou literaturou.

Dřevozpracující výrobní družstvo permanentně provádí celkovou marketingovou strategii.

Dřevozpracující výrobní družstvo si udržuje významnou dlouhodobou stabilní pozici na trhu s nábytkářskými a interiérovými výrobky. Má vydefinovanou svou pozici na trhu, jeho strategie vychází z potenciálu a vývoje trhu. Společnost má podrobně zmapovanou svojí konkurenci, dlouhodobě a bedlivě sleduje a udržuje dodavatelské i odběratelské vztahy a je připravena na výkyvy v trhu včetně možných substitutů jeho produktů.

Marketingová strategie vychází z dlouhodobé analýzy a management společnosti se podle ní řídí. Dokladem těchto výše uvedených tvrzení je dlouhodobá stabilita firmy na trhu a poměrně vysoká celková úspěšnost společnosti.

V praktické části této práce byla zhodnocena stávající marketingová strategie Dřevozpracujícího výrobního družstva. Cílem družstva je nabídnout maximální užitek za účelem udržení si zákazníka. Jedná se o získání opakovaného zákazníka, který v reakci na nabídnuté služby a servis, zůstává věrný značce. Není nejdůležitější, zda družstvo dosáhlo vysokého zisku v určitém časovém období, ale zda vytrvale buduje svou pověst a oblibu mezi zákazníky.

Z osobního hlediska mi práce na bakalářské práci přinesla možnost naučit se aplikovat teoretické znalosti marketingu v praxi a poznat blíže fungování firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] DOLANSKÝ, V. *Marketing*. České vysoké učení technické Praha, 2004. ISBN 80-01-02862-3
- [2] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4
- [3] SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1
- [4] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2.vyd. Grada Publishing a.s., 2003. 204 s.
- [5] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-2471-069-2
- [6] *Moderní řízení: měsíčník Hospodářských novin*. Praha: Economia. 2001, č.3. ISSN 0026-8720
- [7] MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Makroekonomická predikce ČR*. [online] Praha: Ministerstvo financí ČR, 2008. [cit. 2008-04-08]. Dostupný na [www: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre.html)
- [8] ODBOR STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ MPO ČR. *Operační program Průmysl a podnikání 2004-2006*. [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2006. [cit. 2008-04-08]. Dostupný na [www: http://www.mpo.cz/dokument6345.html](http://www.mpo.cz/dokument6345.html)
- [9] Webová stránka firmy DVD. [online] ČR, 2007. Dostupný na [www: www.dvdjaromerice.cz](http://www.dvdjaromerice.cz)
- [10] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha, C.H. BECK, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X

SEZNAM TABULEK

Tab.č. 1: Názorné shrnutí uvedených faktorů	11
Tab.č. 2: disponibilní kapitál	27
Tab.č .3: závazky	27
Tab.č .4: pohledávky	27
Tab.č. 5: Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání	27
Tab.č. 6: Dodavatelé klíčových vstupů	29
Tab.č .7: Mezi hlavní konkurenty patří:	30
Tab.č. 8: Skupiny zákazníků – zakázky	33
Tab.č. 9: Významné zakázky realizované v roce 2007	35
Tab.č. 10: Náklady na dopravu za poslední 3 roky.	40
Tab.č. 11: SWOT analýza	41
Tab.č. 12: Uchazeči o zaměstnání a volná pracovní místa k 30. 9. 2007	42

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obr.č. 1: Model pěti sil	13
Obr.č. 2: SWOT matice	14
Obr.č. 3: Marketingový mix	15
Graf č. 1: Tržby firmy v letech 2005 – 2007 (v mil.Kč)	20
Graf č. 2: Seznam pořízeného majetku v roce 2005 – 2007	26
Graf č. 3: Struktura zaměstnanců dle pohlaví	28
Graf č. 4: Struktura zaměstnanců dle profese	28
Graf č. 5: Export v roce 2005 – 2007 (v mil. Kč)	33
Graf č. 6: Průměr zákaznických skupin v roce 2005 – 2007	34
Graf č. 7: Zákaznické skupiny rozdělené na soukromý a státní sektor	34
Graf č. 8: Celkové náklady vynaložené na propagaci v roce 2005 – 2007	37
Graf č. 9: Procentuální vyjádření nákladů na dopravu za poslední 3 roky	40
Graf č. 10: Procentuální podíl 4 největších dopravců dřevozpracujícího výrobního družstva. Zbytek tvoří 5 – 6 malých dopravců, se kterými nemá DVD sepsanou smlouvu o dopravě.	40
Graf č. 11: Vývoj průměrných mezd v ČR v letech 2000 – 2006	43
Graf č. 12: Vývoj průměrné mzdy v DVD v letech 2005 – 2007	44

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Certifikáty ISO a Ekologický šetrný výrobek

Příloha č. 2: Ukázka zakázkové výroby

PŘÍLOHA č. 1:

- Certifikát ISO 9001:2001,
- Certifikát ISO 14001:2005,
- Certifikát ISO 18001:1999,
- Ekologický šetrný výrobek,
- Certifikát č. 100-007110,
- Certifikát č. 100-007114.

PŘÍLOHA č. 2:

- Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně – vysokoškolské koleje,
- Casino Františkovy Lázně
- Masarykova univerzita v Brně – fakulta sociálních studií
- Lázeňský dům BELLEVUE – Karlovy Vary
- Nostický palác v Praze – Ministerstvo kultury ČR
- Knihovna Akademie věd ČR – Praha
- Statutární město Jihlava – Radnice
- HZS kraje Vysočina v Jihlavě
- Krajský úřad kraje Vysočina – Jihlava
- EuroAgentur BUSINESS HOTEL – Jihlava
- Grand hotel Jihlava