

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Odbytové možnosti ve firmě INTERBYT

New trading outlet possibilities of the society INERBYT

DP – PE – KMG - 2004 15

MARTINA HAVELKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Iveta Honzáková, katedra marketingu

Konzultant: Jan Kapek, firma INTERBYT

Počet stran: 78

Počet příloh: 9

Datum odevzdání: 21. května 2004

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Ivetě Honzákové za poskytnuté konzultace a podnětné připomínky.

V Liberci 21. května 2004

Martina Havelková

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci 21. května 2004

Podpis:

Resumé

Diplomová práce byla vypracována pro společnost INTERBYT. Tato společnost je výrobcem kancelářského a kuchyňského nábytku.

Cílem práce je navrhnout nových odbytových možností a opatření, která povedou k posílení pozice firmy na trhu.

Součástí diplomové práce je mimo jiné podrobná situační analýza firmy, ze které vzešly silné a slabé stránky společnosti. Tato analýza také identifikovala možné příležitosti a hrozby vyplývající z vnějšího prostředí.

Následuje část popisující analýzu konkurence. Součástí tohoto oddílu jsou také podkapitoly věnující se současnému stavu a očekávanému vývoji trhu s kancelářským a kuchyňským nábytkem.

Nejdůležitější částí práce je pátá a šestá kapitola. V těchto kapitolách navrhuji opatření, která by mohla vést k posílení odbytu firmy. Zabývám se zde možnou expanzí na německý trh. Šestá kapitola zahrnuje především návrhy a opatření v oblasti propagace. Kromě toho je jedna podkapitola věnována možnosti najmutí obchodního zástupce.

Závěrem jsou zhodnoceny přínosy diplomové práce.

Summary

This diploma thesis was elaborated for the society INTERBYT. This society produces office furniture and kitchen furniture.

The major objective of this proposal is about the new trading outlet possibilities and arrangements which could increase the firm's position in the market.

The diploma thesis includes among other thing a detailed situation analysis of strengths and weaknesses of the society. This analysis identifies opportunities and threats resulting from the economic environment too.

Description of the competition follows. Parts of this chapter are the sections about current situation and expected development in office and kitchen furniture market.

The most important parts of this thesis are the fifth and sixth chapters. In these, I propose some arrangements, which could increase the firm's position in the market. I deal with possible entry into the German market. The sixth chapter mainly covers some proposals and arrangements of the promotion. In addition, one section is about the possibility to engage the sale representative.

The final part summarizes contributon of the diploma thesis.

Obsah

Seznam použitých zkratek a symbolů.....	10
ÚVOD	12
1. CHARAKTERISTIKA NÁBYTKÁŘSKÉHO PRŮMYSLU	14
1.1 Asociace českých nábytkářů	15
1.2 Problematika materiálových vstupů	16
1.3 Přípravenost odvětví na vstup do EU	16
1.4 Perspektivy nábytkářského průmyslu.....	17
2. POPIS FIRMY	18
2.1 Výrobní program	18
2.2 Organizační struktura.....	19
2.3 Marketing ve firmě INTERBYT	20
2.3.1 <i>Propagace</i>	21
2.3.2 <i>Produkt</i>	21
2.3.2.1 <i>Vývoj výrobků</i>	22
2.3.2.2 <i>Charakteristika vyráběného nábytku</i>	23
2.3.3 <i>Cena</i>	23
2.3.4 <i>Distribuce</i>	24
2.3.4.1 <i>Distribuční cesty</i>	24
2.3.4.1.1 <i>Přímá distribuční cesta</i>	25
2.3.4.1.2 <i>Nepřímá distribuční cesta</i>	25
3. SITUAČNÍ ANALÝZA	27
3.1 Analýza vnějšího prostředí.....	27
3.1.1 <i>Mikroprostředí</i>	27
3.1.2 <i>Makroprostředí</i>	32

3.2	Analýza vnitřního prostředí.....	35
3.3	SWOT analýza	36
3.3.1	<i>Silné a slabé stránky podniku</i>	37
3.3.2	<i>Příležitosti a hrozby pro podnik</i>	39
4.	ANALÝZA KONKURENCE	41
4.1	Úvod do analýzy konkurence.....	41
4.2	Informační zdroje o konkurenci	41
4.3	Identifikace konkurence.....	42
4.4	Struktura konkurence v odvětví.....	43
4.4.1	<i>Ohrožení ze strany nově vstupujících firem</i>	44
4.4.2	<i>Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty</i>	47
4.4.3	<i>Vliv odběratelů</i>	47
4.4.4	<i>Vliv dodavatelů</i>	47
4.4.5	<i>Vliv substitutů</i>	48
4.5	Obecné konkurenční strategie.....	48
4.5.1	<i>Prvenství v celkových nákladech</i>	48
4.5.2	<i>Diferenciace</i>	49
4.5.3	<i>Soustředění pozornosti</i>	50
4.6	Složky analýzy konkurence.....	50
4.6.1	<i>Budoucí cíle</i>	51
4.6.2	<i>Předpoklady</i>	51
4.6.3	<i>Současná strategie</i>	51
4.6.4	<i>Schopnosti</i>	51
4.7	Analýza konkurence firmy INTERBYT.....	52
4.8	Situace na trhu s kancelářským a kuchyňským nábytkem.....	54
4.8.1	<i>Situace na trhu s kancelářským nábytkem</i>	54
4.8.2	<i>Očekávaný vývoj na trhu s kancelářským nábytkem</i>	54
4.8.3	<i>Situace na trhu s kuchyňským nábytkem</i>	55
4.8.4	<i>Očekávaný vývoj na trhu s kuchyňským nábytkem</i>	57
5.	NÁVRH NOVÝCH ODBYTOVÝCH MOŽNOSTÍ.....	59

5.1	Charakteristika města Zittau.....	60
5.2	Obchodní plocha.....	60
5.3	Vyhodnocení konkurence.....	61
5.4	Orientační ceny výrobků.....	62
5.5	Vyhodnocení obchodní příležitosti.....	64
5.6	Závěr a doporučení.....	65
6.	DOPORUČENÍ.....	66
6.1	Doporučení v oblasti stávající propagace.....	66
6.1.1	<i>Propagační materiály.....</i>	<i>66</i>
6.1.2	<i>Internet.....</i>	<i>67</i>
6.1.3	<i>Inzerce ve Zlatých stránkách.....</i>	<i>67</i>
6.2	Další doporučení v oblasti propagace.....	68
6.2.1	<i>Inzerce v regionálním tisku.....</i>	<i>68</i>
6.2.2	<i>Prezentace ve „Velkém katalogu českého nábytku a truhlářských výrobků“.....</i>	<i>70</i>
6.2.3	<i>Propagace v regionálním rádiu.....</i>	<i>71</i>
6.2.4	<i>Všudypřítomnost značky.....</i>	<i>72</i>
6.2.5	<i>Účast na veletrzích a výstavách.....</i>	<i>72</i>
6.3	Obchodní zástupce.....	73
7.	ZÁVĚR.....	75
	Seznam použité literatury.....	77
	Seznam příloh.....	78

Seznam použitých zkratek a symbolů

a.s.	akciová společnost
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
bm	běžný metr
cca	přibližně
č.	číslo
ČR	Česká republika
čt	čtvrtek
DPH	daň z přidané hodnoty
ES	Evropská společenství
EU	Evropská unie
h	hloubka
Kč	Korun českých
m ²	metr čtvereční
MF	Mladá Fronta
mil	milión
mld.	miliarda
mm	milimetr
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
např.	například
pá	pátek
po	pondělí
RCL	Rádio Contact Liberec
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírky
so	sobota
SRN	Spolková republika Německo
st	středa

š	šířka
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
út	úterý
v	výška
vyd	vydání
%	procento
x	krát

Úvod

Tématem mé diplomové práce je navržení nových odbytových možností firmy INTERBYT, která se zabývá výrobou a distribucí kuchyňského a kancelářského nábytku.

Cílem práce je zmapování současné situace na trhu kuchyňského a kancelářského nábytku, provedení situační analýzy firmy s ohledem na její specifický výrobní sortiment a dle těchto indikátorů navrhnout taková opatření, která by vedla k upevnění a následně k posílení firemní pozice na trhu.

První kapitola bude stručně charakterizovat problematiku nábytkářského průmyslu v České republice. Zaměřím se zde jak na současný stav, tak na perspektivy, které se tomuto odvětví naskytanou se vstupem České republiky do Evropské unie.

Druhá a třetí část se zabývá popisem a charakteristikami firmy INTERBYT. Nejdříve konkretizuji výrobní program společnosti a charakterizuji organizační strukturu, následující část se věnuje jednotlivým položkám marketingového mixu, který je v současnosti společností aplikován.

Třetí kapitola nese název Situační analýza. Situační analýza šetří vnitřní situaci organizace a komplexně zkoumá vliv faktorů vnějšího prostředí na organizaci. Po shromáždění informací o stávající situaci jsem přistoupila k SWOT analýze, která tvoří logický rámec vedoucí k systematickému zkoumání a identifikování vnitřních předností a slabín a vnějších příležitostí a ohrožení.

Důležitým faktorem, který ovlivňuje postavení firmy na trhu je konkurence. Analýzou konkurence, jejímž cílem je vypracování co nejpřesnějšího profilu možných konkurentů se zabývá čtvrtá kapitola. Závěrem této kapitoly ohodnotím současnou situaci a očekávaný vývoj trhu s kancelářským i kuchyňským nábytkem.

V následujícím oddíle se zabývám možností expanze firmy INTERBYT na německý trh. Nejdříve stručně charakterizuji německý trh nábytkářského průmyslu. Následující podkapitoly identifikují možné obchodní plochy a potenciální konkurenci v městě Zittau, které jsem pro možnou expanzi vybrala. V části Vyhodnocení obchodní příležitosti mimo jiné upozorňuji na možné hrozby, které souvisí se vstupem firmy na zittauský trh.

V poslední kapitole před závěrem navrhuji doporučení, která se snaží co nejvíce vyzdvihnout silné stránky firmy a naopak negovat stránky slabé a která zároveň využívají příležitosti a zmírňují důsledky hrozeb, jenž vzešly z provedené situační analýzy v kapitole 3. Tato doporučení jsou především z oblasti propagace. Závěrečná podkapitola se věnuje možnosti najmutí obchodního zástupce. Ten by mohl navázat obchodní kontakty v sousedním Německu v případě, že by pro firmu byla investice do navrhované podnikové prodejny v Zittau příliš náročná.

1. Charakteristika nábytkářského průmyslu

Odvětví výroby nábytku a ostatní zpracovatelský průmysl je tvořeno podle oborové klasifikace ekonomických činností šesti obory rozličného, vzájemně nesouvisejícího výrobního zaměření. Dominující postavení v odvětví má výroba nábytku. Tvoří téměř 70 % celkových ročních příjmů této sekce, přitom tento podíl stále roste. [7]

Nábytkářský průmysl se po roce 1990 výrazně změnil. Velké firmy podstatně snížily počty pracovníků, došlo k vyrovnání a přiblížení technologické úrovně českých firem evropskému nábytkářství.

Dnes působí v rámci českého nábytkářského průmyslu přes 6 300 firem, z nichž ale má jen 19 více než 250 pracovníků a 50-250 zaměstnanci disponuje 118 podniků. Zbytek tvoří malé firmy do 49 pracovníků. Téměř 98 % subjektů připadá na podniky s méně než 50 pracovníky a jen 0,3 % na velké firmy. [7]

Podstatná část produkce připadá na velké společnosti. Mezi nimi jsou význačnější TUSCULUM, a.s., Rousínov, TON, a.s. Bystřice pod Hostýnem, JITONA a.s., Soběslav, KORYNA s.r.o. Koryčany, DETOA Jiřetín, TELČ NÁBYTEK a.s a ALFA INTERIER, s.r.o. Praha.[22]

Nábytek se vyrábí ve všech regionech České republiky. Především z důvodu tradice je 40 % výroby soustředěno na Jižní Moravě a ve zlínském regionu, dále následují Jižní Čechy, Vysočina a Střední Čechy. [7]

Podle MPO ČR dosáhla loňská výroba nábytku v ČR v běžných cenách hodnoty 9 mld. Kč a export 6,7 mld.Kč. To při dovozu za 3,6 mld.Kč představuje kladné obchodní saldo. [7]

Jednoznačným pánem na trhu je zákazník, kterého zajímá především cena, kvalita a vlastní vkus. Zákazníci se liší podle náročnosti na požadovanou kvalitu, design apod. v souvislosti s cenou.

V oblasti dřevařství a nábytkářství lze pozorovat rozvoj v několika směrech:

- *zvyšování počtu drobných provozoven* (1 až 25, častěji však do 10 pracovníků), zabývajících se hlavně zakázkovou výrobou kusového charakteru,
- *vznik velkých firem*, často z několika středně velkých závodů, vesměs za účasti zahraničního kapitálu. Pro ně je typická velkokapacitní výroba s vysokým stupněm mechanizace i automatizace,
- *vznik množství drobných nevýrobních firem*, zabývajících se obchodní činností nebo návrhy, např. interiérů nebo jejich částí (kuchyně, vestavby, ...),
- *středně velké firmy* (vesměs) mají v prvovýrobě typické klasické strojní vybavení s dobrou mechanizací bez větší automatizace, střední až vyšší podíl ruční, většinou rutinní práce. [22]

Ve výrobě nábytku je za jednoznačně nejlukrativnější považován nábytek z lamina, neboť je v současné době na našem trhu (především vzhledem k nižší ceně) nejžádanější a jeho výroba vyžaduje méně operací než výroba nábytku z dýhovaného nebo masivního materiálu. K nejčastěji vyráběnému druhu laminového nábytku patří kuchyňské linky. [8]

1.1 Asociace českých nábytkářů

Asociace českých nábytkářů vznikla v roce 1995. Jejím posláním a cílem je podpora a zastupování společných zájmů všech, kdo se zabývají vývojem, výrobou a prodejem nábytku. Součástí činnosti je také monitorování evropského trhu s nábytkem a sledování postupu prací na vstupu ČR do EU.

V současnosti sdružuje kolem 70 členů jak z velkých, tak i malých firem a odborných škol. Svým členům nabízí potřebné informace o statistických výsledcích a vývoji nábytkářské výroby. Asociace také pomáhá hledat svým členům cesty na evropský trh. [7]

1.2 Problematika materiálových vstupů

Vstupy jsou realizovány ve formě zásobování vybraným řezivem z tuzemských

zdrojů. Dodávky řeziva z prvovýroby pro nábytkáře dnes již neomezují výrobu tohoto průmyslového odvětví, jak tomu bylo v první polovině devadesátých let. Určité problémy přetrvávají v nákupu kvalitního a suchého řeziva. Důvodem je nedostatek vhodných pilařských kapacit na zpracování listnaté suroviny v České republice, což je dáno skladbou lesních porostů, kde přetrvávají jehličnaté kultury. [23]

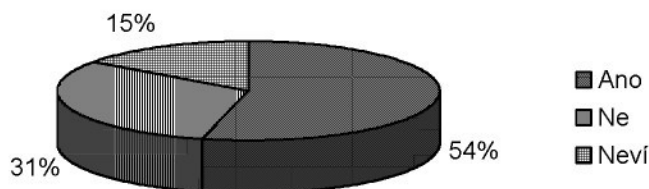
1.3 Přípravenost odvětví na vstup do EU

Pozornost musí být zaměřena na plnění požadavků směrnic ES platných pro výrobu nábytku. Pro nábytkářský průmysl byla již převzata do české soustavy řada Evropských norem, především pak normy pro zkoušení nábytku. Protože Evropská komise pro standardizaci v příštích letech počítá se značnou tvorbou Evropských norem i pro odvětví nábytku, je nutné se na spolupráci v této oblasti široce připravit. Ke zvýšení kvality a konkurenceschopnosti nábytkářských produktů nepochybně přispívá i přijetí zákona č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky. Tím, obdobně jako je tomu ve státech ES, musí být prokázána shoda s požadavky výše uvedených předpisů před uvedením výrobku na trh. Další předpis, který ovlivňuje výrobu nábytku je vyhláška, platná od 1.1.1999, kterou se stanoví seznam chemických látek a přípravků, jejichž používání je při výrobě nábytku omezeno. [23]

Konkurenceschopnost našich výrobků bude spočívat především v nízkých cenách. V České republice jsou ceny nábytku o 40 % nižší než v zemích EU. Zejména v prvních letech integrace budou čeští výrobci schopni prodávat své výrobky za nižší ceny, neboť mzdové náklady zde budou nižší než v ostatních členských zemích EU, což bude jejich určitá výhoda. [8]

To, zda evropští nábytkáři považují české výrobce za možné konkurenty, ukazuje graf č. 1.

Graf č.1: Považují evropští nábytkáři české výrobce za možnou konkurenci?



Zdroj: Truhlářské listy č.6/2001

Z grafu vyplývá, že více než polovina evropských výrobců nábytku považuje naše podniky za možné konkurenty a to především z důvodu uvedených výše. Ti výrobci, kteří nepovažují naše nábytkáře za nijak vážnou konkurenci, zdůvodňují své přesvědčení především nedostatečným marketingovým a technickým know-how našich firem. [9]

1.4 Perspektivy nábytkářského průmyslu

Perspektivy českého nábytkářského průmyslu budou záviset především na jeho schopnostech přizpůsobit se všeobecně platným trendům v zemích EU a dalších vyspělých státech. Neméně důležitá bude i průběžná modernizace výroby, inovace technologií i výrobků a rovněž rozvoj marketingových aktivit, budování vlastních prodejních sítí, ale i spolupráce s nadnárodními obchodními řetězci. Předpokládá se rovněž proces postupné koncentrace (fúze, odkupy majetkových podílů, strategické partnerství aj.). Předpokladem rozvoje vývozu bude další růst zahraniční poptávky, u tuzemského odbytu se čeká zásadní zlepšení od předpokládaného růstu ekonomiky, a tím i růstu bytové i podnikové výstavby. Mimořádné náklady si vyžádá proces ekologizace výroby vyžadovaný mezinárodními normami. [23]

2. Popis firmy

Firma INTERBYT byla založena panem Janem Kapkem v roce 1990 za účelem nabízení řešení v oblasti vybavování interiérů nábytkem. Společnost má dosud formu fyzické osoby, ale vzhledem k rozvoji dnešnímu i budoucímu se jedná o vytvoření společnosti s ručením omezeným. Její sídlo se nachází v Novém Městě pod Smrkem.

Po zakoupení vlastních objektů byla firma INTERBYT v krátkém čase rozšířena na samostatné provozy. Jedná se o:

- truhlářskou strojovnu, která je vybavena českou, německou a italskou technikou,
- rukodílnu,
- příruční sklady materiálu,
- montážní dílnu,
- sklad hotových výrobků.

Firma také operuje vlastní montážní skupinou.

Zpočátku byla hlavním výrobním programem sériová výroba kancelářského nábytku. Později došlo k poklesu odbytu kancelářského nábytku a výroba byla rozšířena o výrobu kuchyňských linek a více se začal vyrábět nábytek atypický - na míru.

2.1 Výrobní program

Výrobní program firmy tvoří:

- výroba a dodávka veškerého nábytku pro kanceláře, obchody, restaurace, ubytovny i hotely,
- bytové interiéry,
- zhotovování individuálních prvků – solitery i komplety,
- interiérové zařízení pošt,
- dýhovaný nábytek na zakázku,
- projekční, konzultační a poradenská činnost v rámci každé eventuální zakázky.

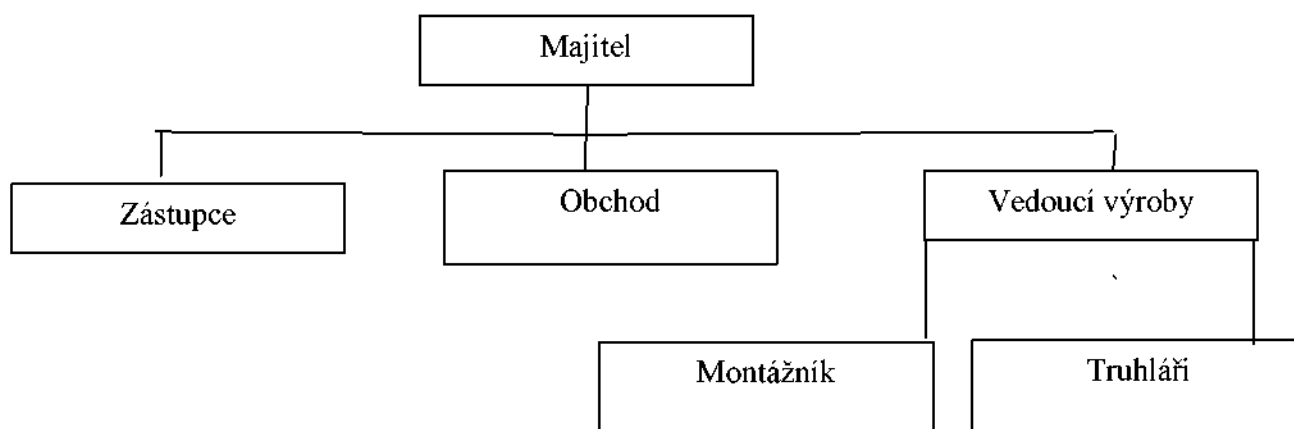
Nabídka a prodej je uskutečňován jak ve vlastní prodejně, tak přes smluvní partnery např. v Liberci a Praze. Část výrobního programu je možno shlédnout a objednat přes internetovou stránku.

Důvod, proč je společnost zákazníky vyhledávána je především variabilita pro každou konkrétní zakázku, která je realizována podle jejich představ. [13]

2.2 Organizační struktura

Firma INTERBYT je malou společností, která má pouze 14 stálých zaměstnanců. V této firmě chybí většina klasických oddělení, která se běžně ve společnosti vyskytují. Jedná se především o oddělení marketingu, účetnictví, personální oddělení, odbyt apod.

Schéma č. 1 Organizační struktura firmy INTERBYT



Zdroj: Firma INTERBYT

Náplň práce jednotlivých zaměstnanců:

1. *Zástupce*: Mezi jeho hlavní činnost zejména patří jednání se zákazníky. Dále se věnuje činnostem souvisejících s přípravou výroby, tzn. zaměřování, vytváří výkresy, vyhodnocuje objednávky a zajišťuje fakturaci.

2. *Obchod:* Je zajišťován v podnikové prodejně pomocí jedné prodavačky, která jedná se zákazníky.
3. *Vedoucí výroby:* Zpracovává zakázky do výroby a provádí dělbu práce na dílně.
4. *Truhláři:* Firma zaměstnává 10 truhlářů. Pracují především v párech, kdy je jim přidělena určitá zakázka, kterou zpracují.

2.3 Marketing ve firmě INTERBYT

Jelikož se jedná o malou firmu, marketingové oddělení zde neexistuje. Otázkou je, zda se marketingovými činnostmi vůbec zabývá. Doposud byla činnost ve firmě spíše výrobně orientována a marketingový přístup se uplatňoval pouze „intuitivně“. Firma nemá příliš velký přehled o poptávce, její velikosti, vývoji a potřebách trhu.

Prodej výrobků je organizován individuálně v závislosti na zakázce. Většinu své produkce firma prodává prostřednictvím zprostředkovatele a část produkce je nabízena prostřednictvím podnikové prodejny.

Následující podkapitoly jsou zaměřeny na marketingový mix, který je v současné době společností INTERBYT aplikován.

Marketingový mix v sobě zahrnuje tyto složky:

- propagace,
- produkt,
- cena,
- distribuce.

2.3.1 Propagace

Co se týče propagace, firma nepodniká žádné významné akce. Spoustu zakázek INTERBYT získává na základě doporučení spokojených zákazníků, což je nejlevnější, velmi účinná, ale bohužel nepostačující forma propagace.

Další formy propagace společností používané:

- vlastní propagační materiály,
- prezentace na internetu,
- inzerce ve Zlatých stránkách.

Propagaci se podrobněji věnuje v rámci závěrečných doporučení závěrečná šestá kapitola.

2.3.2 Produkt

Pokud bych měla dle teorie specifikovat, jaké zboží firma vyrábí a prodává, jedná se o spotřební zboží určené pro vlastní spotřebu zákazníka a kapitálové statky určené pro další použití v některé organizaci.

Podle chování kupujícího při nákupu rozdělujeme spotřební zboží do tří základních kategorií:

- běžné zboží - zahrnuje zboží každodenní spotřeby, impulzivní a mimořádné zboží,
- zvláštní zboží,
- speciální zboží.

Toto rozdělení je individuální a závisí na zákazníkovi, jeho potřebách, hodnocení alternativ výběru, kupním chování atd.

Nabízený sortiment firmy INTERBYT lze zařadit mezi zvláštní zboží. Tento druh zboží je charakteristický tím, že zákazníci velmi pečlivě srovnávají kvalitu, značku, cenu a

styl zboží. Než se o nákupu rozhodnou, často navštíví několik obchodů a zhodnocují možné alternativy.

V případě heterogenního zboží jsou zákazníci ke koupi motivováni rozšiřujícími efekty výrobku, např. materiálem, kvalitou, stylem apod.

Kapitálové statky jsou charakterizovány svým dalším použitím v hospodářské praxi. Při členění kapitálových statků bude kritériem jejich role ve výrobním procesu a jejich cena.

Většinou se dělí do čtyř základních skupin:

- materiál – členíme jej na suroviny a polotovary,
- součástky,
- investiční zařízení – zahrnuje stavební, nestavební a ostatní zařízení,
- pomocný materiál.

Z hlediska tohoto dělení se výrobky firmy INTERBYT řadí mezi investiční ostatní zařízení. U prodeje investičního zařízení je důležitý osobní prodej, který je uskutečňován na základě osobních kontaktů a vlastností, kvality a ceny nabízeného zařízení. V případě ostatního investičního zařízení se prodej uskutečňuje prostřednictvím zprostředkujícího článku. [2]

2.3.2.1 Vývoj výrobků

Vývojem nových výrobků se firma INTERBYT příliš nezabývá. Snaží se pouze sledovat přání zákazníků a hlavní proudy, kudy se výroba nábytku ubírá a na tyto trendy reagovat.

V nejbližší době by společnost chtěla zavést do výroby novou řadu kancelářského nábytku.

2.3.2.2 Charakteristika vyráběného nábytku

Firma INTERBYT je výrobcem nábytku s typovým označením MK 95. Tento nábytek je vyroben z laminovaných dřevotřískových desek s povrchovou úpravou ořech ve standardním provedení. Tento materiál má proveden atest o zdravotní nezávadnosti.

Barevné provedení je možno přizpůsobit požadavkům zákazníka a nábytek i doplňky vyrobit v jiném designu, než je běžně dodáván.

Nábytek má ve svém sortimentu širokou nabídku elementů, což umožňuje maximální variabilitu pro dispozici interiéru při jakémkoliv požadavku zákazníka. Při každé zakázce je možno vyrobit potřebné atypické doplňkové vybavení ke stávajícímu typovému programu. Dodávku nábytku je navíc možno doplnit dalším vhodným sortimentem sedacím nábytkem, různými typy osvětlení, žaluziemi atd.

Při těchto možnostech dostává zákazník nabídku hodnotného tuzemského nábytku, který může být variabilně přizpůsoben jeho konkrétním představám za velmi výhodných cenových podmínek.

2.3.3 Cena

Cena výrobků se stanovuje sečtením ceny materiálu potřebného na výrobu, mzdových a režijních nákladů. K této částce pak firma přičte požadovaný zisk a získá tak konečnou cenu. Jedná se tedy o nákladově orientovanou metodu.

Občas firma porovnává ceny s cenami srovnatelných konkurenčních výrobků, přičemž se snaží ceny držet na stejné nebo nižší úrovni.

Nákladově orientovaná tvorba cen má své výhody. Jednak tato metoda nabízí relativně jasná pravidla pro stanovení výše ceny a pokud je metoda striktně dodržována, zaručuje firmě, že bude dosahovat určitou míru zisku u každého vyráběného produktu. Navíc umožňuje podniku získat výhody ze struktury svých nákladů a budovat svou sílu. [2]

Na druhou stranu zde existují i určité nevýhody. Nákladově orientované metody totiž neodrážejí reálnou situaci existující na trhu. Neberou v úvahu jakou částku jsou zákazníci skutečně ochotni za výrobek na trhu v daném okamžiku zaplatit. Zákazníci mohou být ochotni zaplatit cenu vyšší. V tomto případě firma zbytečně přichází o vyšší tržby z prodeje. Pokud ovšem zákazníci nebudou akceptovat cenu vypočítanou firmou, ztratí firma značný okruh zákazníků a zároveň poklesnou tržby z realizace přes vyšší cenu. Také je obtížné odhadnout množství výrobků, které by mělo být vyrobeno a prodáno. K dosažení co nejpřesnějšího odhadu je obvykle zapotřebí uskutečnění marketingové výzkumu, který je časově a finančně náročný. [2]

2.3.4 Distribuce

Distribuce zahrnuje různé aktivity, které firma vyvíjí, aby činila produkt snadno dostupným a dosažitelným pro cílové zákazníky. [1]

Systém distribuce je síť lidí, institucí a agentur zahrnuté do toku výrobku směrem k zákazníkovi, společně s informačními, peněžními, reklamními a dalšími službami spojenými s tvorbou atraktivnosti výrobku.

2.3.4.1 Distribuční cesty

Prodejní cesta je souhrn prostředníků a zprostředkovatelských článků, jejichž prostřednictvím přechází zboží od výrobce ke kupujícímu.¹

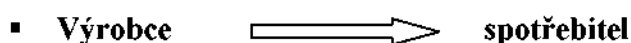
Distribuční cesty (nazývané též prodejní nebo marketingové), mohou být buď přímé nebo nepřímé. Každá distribuční cesta je charakterizována počtem úrovní, tedy množstvím článků, jež zprostředkují kontakt mezi výrobcem a zákazníkem. [3]

¹ Světlík, J.: Marketing - cesta k trhu. EKKA Zlín 1992, str.198

INTERBYT prodává svoje výrobky prostřednictvím jak přímých, tak i nepřímých distribučních cest. Tyto cesty popisují následující dvě podkapitoly.

2.3.4.1.1 Přímá distribuční cesta

Přímá distribuční cesta (též bezúrovňová cesta) se skládá pouze ze spotřebitele a výrobce, který prodává své zboží přímo finálním spotřebitelům. Existuje několik způsobů přímé marketingové cesty: zásilkový prodej, prodej ve vlastních prodejnách, telemarketing, podomní prodej a elektronický marketing. [1]



V případě firmy INTERBYT je tato distribuční cesta realizována prostřednictvím podnikové prodejny sídlící v Novém Městě pod Smrkem.

2.3.4.1.2 Nepřímá distribuční cesta

Nepřímá distribuční cesta (jedno- či více- úrovňová cesta) se skládá z výrobce, konečného spotřebitele a jednoho či více zprostředkovatelů. Z hlediska výrobce se s prodlužováním marketingové cesty zvětšuje problém získávání informací o konečném spotřebiteli a s rostoucím počtem úrovní se mnohem obtížněji provádí kontrola. [1]



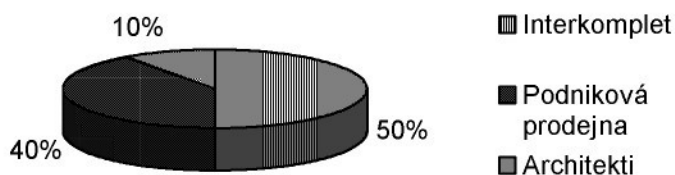
Firma INTERBYT při prodeji svých výrobků využívá jednoúrovňovou nepřímou distribuční cestu, kde jako zprostředkovatel vystupuje společnost Interkomplet. Tato společnost sídlí v Liberci a jedná se o samostatnou nezávislou firmou, která

distribuuje nábytek. Prostřednictvím tohoto zprostředkovatele je distribuován především kancelářský nábytek. Jak ukazuje graf č. 2, Interkomplet zajišťuje odbyt největší části produkce.

INTERBYT také spolupracuje s několika architekty, kteří firmu doporučují svým zákazníkům.

Následující graf ukazuje podíl jednotlivých distribučních cest na celkovém objemu prodané produkce.

Graf č. 2: Podíl jednotlivých distribučních cest na celkovém objemu prodané produkce



Zdroj: Společnost INTERBYT

Další charakteristiky firmy INTERBYT jsou uvedeny v následující kapitole č. 3 jako součást provedené situační analýzy.

3. Situační analýza

Situační analýza šetří vnitřní situaci organizace (schopnosti, dovednosti, jedinečnosti, zdroje) především vzhledem k trhům a konkurenci a zkoumá komplexně vliv faktorů vnějšího prostředí na organizaci. Představuje dva typy analýzy – analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. [3]

3.1 Analýza vnějšího prostředí

Podnik nemůže existovat osamoceně. Je obklopen prostředím, které na něj působí a ovlivňuje jeho reakce.

Vnější prostředí podniku existuje ve dvou úrovních: jako makroprostředí a mikroprostředí. [3]

3.1.1 Mikroprostředí

Aby podnik mohl uskutečnit své cíle, musí vstoupit do kontaktu s řadou jiných subjektů, které tvoří mikroprostředí.

Mezi tyto subjekty patří především dodavatelé, zprostředkovatelé, finanční instituce, distributoři, zákazníci, ostatní veřejnost, konkurenční firmy aj. [2]

- **Dodavatelé** jsou firmy, které prodávají své produkty či poskytují služby, které podnik potřebuje pro plnění cílů. Podnik musí sledovat vlivy působící ze strany dodavatelů. Jedná se především o ceny, kvalitu, spolehlivost, ale také servis, dopravu atd. Pokud dojde k tomu, že podnik je závislý pouze na jednom dodavateli a na straně tohoto dodavatele vzniknou nějaké potíže (finanční úpadek, zvýšení cen apod.) může tato situace přivést podnik do nečekaných problémů. Proto je

vhodnější uzavírat dlouhodobé kontrakty s více dodavatelskými firmami, a tak snižovat možnost výše uvedeného rizika. [2]

Výroba nábytku je komponentně velmi náročná. Dodávané položky lze rozdělit do tří hlavních skupin.

Jedná se o:

- deskový materiál,
- hrany,
- kování.

Firma si své dodavatele vybírá na základě porovnávání kvality a ceny, důležitou roli hraje také šíře sortimentu. Nejdůležitější dodavatelé firmy INTERBYT jsou uvedeni v následující tabulce.

Tabulka č. 1: Popis dodavatelů firmy INTERBYT

Jméno dodavatele	Dodávané zboží	Uskutečněný obrát s INTEBYTEM
Precis	odběr deskového materiálu	cca 3 mil
Demos	kování, úchytky	cca 700 000,-
Prokš	ABS hrany, kování	cca 500 000,-
Dodex	el. spotřebiče do kuchyní	cca 800 000,-
Virgo	kování	cca 150 000,-

Zdroj: Společnost INTERBYT

Z tabulky vyplývá, že mezi hlavní dodavatele patří firma Precis, od které firma odebírá plošný materiál. Díky velkým odběrům Precis společnosti poskytuje zajímavé slevy. Firma Precis sídlí v Liberci, ale spousta dodavatelů je z celé republiky.

Nepřetržitost a dostatečnost dodávek při případných výpadech určitého dodavatele, zajišťuje firma tak, že se snaží mít více dodavatelů na stejné druhy zboží.

- **Konkurence:** Rozhodování firem je determinováno činností konkurence a stejně tak firmy mají možnost ovlivňovat chování konkurence. Možnost a síla vlivu je dána zdroji a možnostmi firmy (finančními možnostmi, výrobní kapacitou, technologickou úrovní aj.) Aby podnik byl úspěšný, musí zákazníkovi nabídnout výrobek, který zákazník chce a který je v něčem odlišný od ostatních. Odlišnost může být dána kvalitou, designem výrobku, jeho cenou, reklamní kampaní, místem prodeje atd. Podnik by měl rozumět svému konkurenčnímu prostředí a rychle reagovat na jeho podněty. [2]

Dá se říci, že na trhu s nábytkem je značná konkurence. Existuje zde velký počet firem, které vyrábí nebo dodávají nábytek. V rámci nábytkářského průmyslu na území České republiky působí přes 6 000 firem.

Do obchodní sítě dodávají nábytek:

- renomované zahraniční firmy,
- tuzemské firmy,
- prodejci levného nekvalitního zahraničního nábytku.

INTERBYT je menší firma působící především regionálně. V místě, kde má společnost své sídlo není konkurence příliš silná. Zde firmě konkurují především živnostníci podnikající v oblasti zakázkového truhlářství. Čím více se však vzdalujeme od sídla INTERBYTU, tím více sílí tlak konkurence.

Hlavními konkurenty INTERBYTU jsou zahraniční společnosti dovážející levný nábytek, který distribuují především prostřednictvím obchodních řetězců. Především díky nízkým cenám získávají stále více českých spotřebitelů. Dalšími konkurenty jsou tuzemští výrobci nábytku, kteří působí na území celé České republiky.

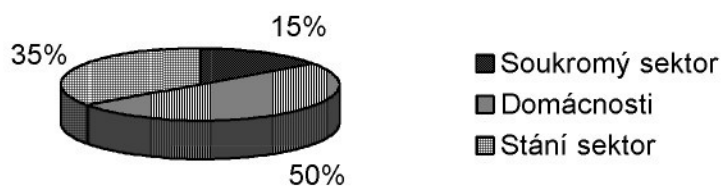
Podrobnější analýzou konkurence se zabývá kapitola č. 4.

- **Zákazníci** jsou cílem činnosti podniku. Na kterého zákazníka se podnik zaměří závisí především na činnosti podniku, jeho zaměření a strategii. [2]

Zákazníky firmy INTERBYT tvoří :

- státní správa (městské a obecní úřady),
- školy,
- střední firmy (Knorr- Brehmse, TWR Lucas, Wulfing),
- architekti,
- stavební firmy,
- domácnosti (dodávání kuchyní a drobného nábytku)

Graf č. 3: Struktura zákazníků



Zdroj : Společnost INTERBYT

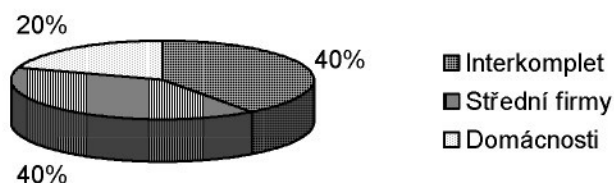
Soukromý sektor je odběratelem především kancelářského nábytku. Mezi významné zákazníky v této oblasti patří firmy Wulfing, Knorr –Brehmse (Hejnice), TWR Lucas (Jablonec n. Nisou, Frýdlant v Čechách , Textilana (Nové Město pod Smrkem), Telecom (Liberec). Do soukromého sektoru směřují také atypické zakázky např. vybavení interiérů prodejen Etno Group s.r.o. – Zlatý anděl (Praha), Jihlavské sklárny – vzorková prodejna, Oční optika (Praha) atd.

Státní sektor je odběratelem kancelářského nábytku. Mimo to také požaduje atypické zakázky. Zakázky v tomto sektoru jsou přidělovány po předchozím výběrovém řízení. Těchto řízení se firma účastní obálkovou metodou, tzn. že utajeně uvede svoji nabídku, která se následně vyhodnocuje.

Firma INTERBYT se podílela mimo jiné na vybavení interiérů Městských úřadů v Novém Městě pod Smrkem a ve Frýdlantu v Čechách, Okresního úřadu Liberec, Úřadu práce v Liberci, Liberecké záchranné služby.

Následující graf popisuje, jak se jednotliví zákazníci podílí na celkových tržbách firmy. Připomenu, že společnost Interkomplet je zprostředkovatelem INTERBYTu distribuující především kancelářský nábytek. Sekce střední firmy zahrnuje jak segment střední firmy, tak i tržby získané prostřednictvím architektů.

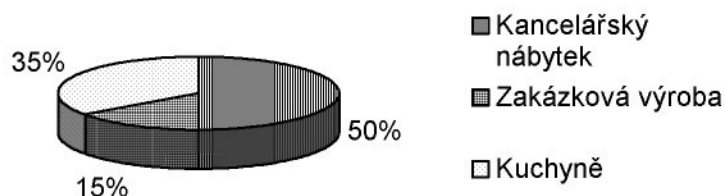
Graf č. 4: Tržby dle zákazníků



Pramen: Společnost INTERBYT

Pro úplnost zde uvedenu, jak se na tržbách společnosti podílí jednotlivé druhy výrobků. Tržby dle výrobků jsou znázorněny grafem č. 5.

Graf č. 5: Tržby dle výrobků



Zdroj: Společnost INTERBYT

- **Veřejností** rozumíme určité skupiny obyvatelstva, které mohou ovlivňovat chování podniku, stanovení cílů a jejich plnění. Může mít velký vliv na rozhodování a činnost podniku, a proto je v zájmu každé firmy, aby si vytvářela co nejlepší vazby ve vztahu k veřejnosti. Podnik by měl poskytovat neustále a v dostatečném množství pozitivní zprávy o firemních aktivitách. Také by měl udržovat dobré vztahy s různými občanskými iniciativami. [2]

Vzhledem k velikosti firmy je existence firmy pro širokou veřejnost téměř neznámá. Firma nepodniká žádné aktivity, které by zvýšily povědomí o společnosti (např. účast na veletrzích, sponzorství, podnikání veřejně prospěšných aktivit apod.) Firma sice občas inzeruje v místním tisku, ale neexistuje zde ucelená koncepce práce s veřejností.

3.1.2 Makroprostředí

Podnik, jeho partneři, zákazníci, konkurence i veřejnost působí v určitém makroprostředí, které je více téměř neovlivnitelné. [2]

Makroprostředí tvoří:

- **Ekonomické prostředí** se skládá z faktorů, které ovlivňují možnosti podniků nabízet výrobky a služby, ale také kupní sílu spotřebitelů. Proto by měl podnik sledovat vývoj takových ekonomických charakteristik, jakými jsou nominální a reální mzdy, index spotřebitelských cen, míru nezaměstnanosti, míru inflace a charakter hospodářského cyklu. Znalost těchto činitelů je užitečná pro odvození současné koupěschopné poptávky a jejího budoucího vývoje. [4]

Tabulka č. 2: Základní statistické ukazatele

rok	2001	2002	2003	2004
Nezaměstnanost v Libereckém kraji	7,35	8,68	10,3	9,8
Průměrná hrubá mzda v Libereckém kraji	14 040,-	14 081,-	15 076,-	15 800,-
Míra inflace	4,7	1,8	0,1	0,8
Hospodářský růst	3,1	2,0	2,9	3,1

Zdroj: Český statistický úřad

- **Přírodní prostředí** zahrnuje zásoby přírodních zdrojů a jejich cenu. Problémy devastace životního prostředí v místním i celosvětovém měřítku. Negativním vlivem je zejména omezené množství surovin, např. rozloha lesů se každoročně rychle snižuje a brzy lze očekávat nedostatek dřeva. [2]

Vstupy nábytkářského průmyslu jsou realizovány ve formě zásobování z tuzemských zdrojů. V tomto odvětví přetrvávají problémy v nákupu kvalitního a suchého řeziva z důvodu skladby lesních porostů v České republice, kde převládají jehličnaté kultury.

- **Technologické prostředí:** Změny v technologii mají vliv na rozvoj jednotlivých průmyslových odvětví a podnikům vytvářejí další možnosti v rozvoji nových výrobků a vytváření nových trhů. Technický rozvoj může také způsobit to, že sortiment vyráběný podnikem se stane morálně zastaralým. [2]

Firma INTERBYT používá technologii ABS k nalepování hrany. Jedná se o plastové hrany s vysokou odolností proti poškození a oděru, lepší nábytek je touto hranou již standardně vybaven.

- **Politické prostředí** je tvořeno legislativou, vládními orgány a zájmovými nátlakovými skupinami (lobby). Firma musí respektovat zákony a ostatní právní předpisy. Politické prostředí zahrnuje také politickou situaci a její předpokládaný vývoj. [2,4]

Podnikatelé v oblasti nábytkářského průmyslu kritizují špatnou koncepci sociální politiky, stěžují si také na stále častější chaotická vládní rozhodování (jako jsou vyhlášky, návrhy zákonů či vládní nařízení), která více, než tomu bylo dříve komplikují jejich podnikání. Stát neustále zvyšuje administrativní zátěž, mění pravidla daňová, předpisy na ochranu zaměstnanců a životního prostředí apod.

- **Kulturní a sociální prostředí** představuje řadu faktorů, které vyplývají z hodnot, zvyků, přístupů a preferencí obyvatelstva. Jedná se o základní kulturní hodnoty společnosti, její způsob života, sociální prostředí apod. Tyto hodnoty pak dávají směr chování a jednání obyvatel. Je těžké tyto faktory pochopit, předpovídat a včas na ně reagovat.

V hodnotovém žebříčku obyvatel dochází k neustálým pohybům. [2]

Jak již bylo uvedeno, mezi hlavní zákazníky INTERBYTu patří domácnosti, soukromý a státní sektor. Proto bych zde uvedla jaké jsou v současné době požadavky těchto sektorů na nábytek. Základní vlastností všech těchto sektorů jsou individuální požadavky zákazníka, je tedy nutné přizpůsobit se jeho přáním a požadavkům.

Co se týče státního a soukromého sektoru, zákazníci obvykle přihlíží k předchozím zkušenostem, popřípadě referencím. Často formulují svůj požadavek, určí požadovanou kvalitu a servis a čekají na nabídky od dodavatele. Jelikož se může jednat i o rozsáhlejší investice, důležitou roli při rozhodování hraje také cena, avšak spousta českých firem spíše

než na cenu začíná hledět na kvalitu, design a funkčnost výrobku.

Zákazníci spadající do sektoru domácností sami vyhledávají informace. Mezi hlavní zdroje informací patří katalogy, odborné časopisy a výstavy. Než si výrobek koupí, navštíví obvykle více prodejen. Důležitým faktorem při rozhodování o koupi je cena, ale důležitá je také kvalita.

3.2 Analýza vnitřního prostředí

Tato analýza zahrnuje takové vnitropodnikové faktory, které souvisejí s hospodářskou činností firmy a jsou firmou bezprostředně ovlivnitelné.

Jedná se o:

- finance,
 - technologické zázemí,
 - organizační strukturu a personální vztahy.
-
- **Finance:** V této oblasti analyzujeme celkovou finanční situaci firmy, vývoj obratu, zisku, tržeb apod.

Firma INTERBYT má konstantní obrat ve výši mezi 10 - 11 mil Kč.

Základní kapitál činí 3 000 000,- Kč.

Vývoj tržeb se pravidelně pohybuje mezi 9 - 12 mil. korun bez DPH.

Firma vede účet u Komerční banky a v současné době čerpá úvěr od Českomoravské záruční a rozvojové banky na budovu dílny.

Nyní je hlavním problémem firmy platební neschopnost jejich odběratelů. Na některé její zákazníky byl uvalen konkurz a firma tak přišla o několik set tisíc korun.

- **Technologické zázemí:** Činnost firmy je do určité míry ohraničena kapacitou technologického vybavení a výrobních ploch, víceúčelovostí strojního zařízení, dostupnými technologiemi, požadavky na ochranu životního prostředí atp. [4]

Firma vyrábí ve vlastních prostorách , které v současnosti vyhovují jejím potřebám. Kapacita zařízení je však omezená a firma se chystá dokoupit výrobní zařízení, které je třeba doplnit o další výrobní stroje. Dále je nutné zařídit stříkárnu na povrchovou úpravu dýhovaného nábytku, po kterém je stále větší poptávka.

Používaná technologie není náročná na časté výměny. Většinou se mění pouze dílčí součástky jako jsou ložiska a řemeny. Dále se nejvíce obměňují nástroje na obrábění, tzn. pily, hoblovací nože, vrtáky a frézy.

- **Organizační struktura a personální vztahy:** Pro chod organizace je důležitá znalost hierarchického uspořádání pravomocí, vymezení odpovědnosti a stanovení úloh.

Organizační struktura podniku je znázorněna schématem č. 1 ve druhé kapitole, kde je také uvedena náplň práce jednotlivých zaměstnanců.

Firma začala podnikat ve stávajících prostorách před deseti lety se sedmi zaměstnanci. V současnosti firma zaměstnává 13 zaměstnanců a externího účetního. Kádr zaměstnanců je už delší dobu stabilní řemeslná úroveň truhlářů je velmi dobrá. Také vztahy mezi zaměstnanci jsou bezproblémové, kazí je však poměrně nízká úroveň mezd.

3.3 SWOT analýza

Po shromáždění informací o stávající situaci lze přistoupit k tzv. SWOT analýze.

SWOT jsou začáteční písmena příslušných anglických termínů

STRENGTHS (*silné stránky*)

WEAKNESSES (*slabé stránky*)

OPPORTUNITIES (*příležitosti*)

THREATS (*hrozby*)

SWOT analýza tvoří logický rámec vedoucí k systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin a vnějších příležitostí a ohrožení. [3]

3.3.1 Silné a slabé stránky podniku

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci podniku. Na základě vnitřní analýzy lze identifikovat faktory, které mohou být významné pro budoucí úspěchy či nezdary. Silné stránky by se měly určit kriticky, co nejúplněji a nejpřesněji, a pak takto zjištěné silné stránky plně využít. Naopak zjištěné slabé stránky se chápou jako problémy a podnik by se je měl pokusit negovat. [3]

Silné stránky přispívají k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňují jeho prosperitu. Jedná se o odlišné způsobilosti (schopnosti, dovednosti, zdroje) zvýhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci. Naopak tomu, slabé stránky znamenají určitá omezení a nedostatky, které brání efektivnímu výkonu.

Nejvhodnější silné stránky jsou takové, které lze jen těžko okopírovat, a kde je předpoklad, že budou po dlouhou dobu přinášet zisk, znamenají tedy konkurenční výhodu. [3]

Silné stránky

- kvalitní výrobky,
- nízké výrobní náklady,
- pružná organizační struktura,

- kvalifikovaná pracovní síla,
- dobře zajištěný a fungující servis,
- pracovní morálka,
- serióznost,
- schopnost individuální úpravy zakázek,
- kontrola nad chodem podniku,
- šíře sortimentu,
- design – příjemný a moderní vzhled výrobků,
- vlastní internetové stránky,
- věrnost zaměstnanců,
- flexibilita zaměstnanců – ochota učit se novým poznatkům a v případě potřeby pružně měnit pracovní dobu,
- podniková prodejna,
- neustálý rozvoj firmy – nejen využívání nových technologií a poznatků, ale i rozšiřování výroby ,
- velmi výhodné cenové podmínky

Slabé stránky

- marketing – firma se touto činností příliš nezabývá, nemá tudíž přehled o situaci na trhu,
- nedostatek informací o zákaznících a konkurenci,
- nedostatečná prezentace firmy na veřejnosti,
- nízká efektivita propagace,
- malá finanční motivace zaměstnanců,
- absence motivace v odměňování,
- neexistence obchodního zástupce,
- velmi obtížná diferenciaci od konkurenčních výrobků,
- chybná propagační kampaň (není ani nápaditá ani podnětná),
- omezená možnost výběru a kontroly některých dodavatelů

3.3.2 Příležitosti a hrozby pro podnik

Příležitosti a ohrožení vyplývají z vnějšího prostředí. Neohlíží se na postavení a problémy podniku, výrazně ovlivňují jeho vnitřní procesy a organizační strukturu.

Míra a intenzita vlivu těchto faktorů závisí především na typu vnějšího prostředí a na charakteristikách odvětví, do kterého podnik spadá.

Podnik nemůže (nebo pouze velmi výjimečně může) příležitosti a hrozby ovlivnit svými aktivitami. Je však schopen je vytipovat, zhodnotit a zaujmout stanovisko k maximálnímu využití, odvrácení, omezení, zeslabení anebo alespoň ke zmírnění jejich důsledků.

Příležitosti a hrozby úzce souvisí s aktivitami konkurence. Závisí na intenzitě konkurence v odvětví, na obtížnosti vstupu na trhy, na existenci a postavení substitutů na trzích a na síle a koncentraci kupujících a prodávajících.

Příležitostí se podnik zvyhodňuje ve vztahu ke konkurenci. Její realizaci stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů. Aby podnik mohl příležitostí využít, musí je nejdříve identifikovat. Příležitosti lze najít tam, kde je zákazník s neuspokojenými potřebami, a to jak na trzích existujících, tak za hranicemi trhů současných.

Ohrožení je výrazně nepříznivá situace v podnikovém okolí, znamená překážky pro činnost a dobré postavení. Nepříznivé faktory externího prostředí mohou negativně ovlivnit vývoj podniku. [3]

Příležitosti

- vstup České republiky do EU – zrušení hranic a cel zjednoduší obchodování, přibudou noví potenciální zákazníci,
- růst ekonomiky – čím větší bude kupní síla obyvatel a čím lépe na tom podniky budou, tím větší bude šance na uskutečnění nových obchodních vztahů a zajištění splatnosti všech pohledávek,

- životní styl – v dnešní době lidé kladou stále větší důraz na kvalitu, výrobky na míru,
- rozšíření povědomí o firmě – souvisí s malou známostí firmy mimo svůj kraj,
- veletrhy a výstavy – firma se jich nyní účastní převážně jako návštěvník, avšak pro její zviditelnění se a navázání nových obchodních vztahů by jí prospělo se těchto akcí účastnit také jako vystavovatel,
- rozšiřování spektra služeb.

Hrozby

- vstup ČR do EU – volný příchod zahraniční konkurence na domácí trhy,
- nutnost přizpůsobit se ekonomickým a sociálním parametrům při vstupu do EU,
- vysoká konkurence,
- slabé a zhoršující se konkurenční postavení podniku,
- zvyšování cen vstupů,
- stagnace odvětví,
- růst životních nákladů – neustálé zdražování cen základního nezbytného zboží a potravin,
- nesolventnost odběratelů – neschopnost odběratelů splatit své závazky, ze které se při častém výskytu může vyvinout i druhotná platební neschopnost

Výsledky řádně a důkladně provedené situační analýzy představují pro podnik dobré znalosti okolností, které podstatnou měrou ovlivňují možnosti uspokojovat potřeby zákazníků. Vytipování potenciálních problémů dává možnost předejít potížím, odhadnout je dříve než mohou ovlivnit podnikové dění.

Situační analýza by měla být prováděna pravidelně a systematicky nejméně jedenkrát za rok.

4. Analýza konkurence

Jednou z klíčových vlastností úspěšného podniku je jeho jedinečnost a odlišnost od konkurentů. Proto analýza konkurence hraje velmi důležitou roli v plánování podnikatelských aktivit.

Studium konkurence nesmí být chápáno jako snaha nalézt způsob, jakým eliminovat soupeřovu konkurenční výhodu, ale jako snaha identifikovat oblasti, ve kterých se od konkurenta můžeme odlišit a využít je k nenapodobitelnému vytvoření hodnoty pro zákazníka a k dosažení zisku.

4.1 Úvod do analýzy konkurence

Cílem této analýzy je vypracování co nejpřesnějšího profilu možných konkurentů. Firma by měla identifikovat své nejbližší konkurenty, neboť potřebuje znát jejich strategii, silné a slabé stránky, snažit se odhadnout pravděpodobné strategické změny, jejich úspěšnost či neúspěšnost. Dále firma musí neustále srovnávat své výrobky, ceny a propagaci s konkurencí. To firmě umožňuje identifikovat své výhody a nevýhody vůči svým konkurentům.

4.2 Informační zdroje o konkurenci

Informace o konkurenci lze získávat z různých zdrojů. Tyto informace je třeba nepřetržitě sbírat, interpretovat, třídit a rozšiřovat.

Mezi nejvýznamnější zdroje informací patří údaje Českého statistického úřadu, informace z odborného tisku a výroční zprávy. S vývojem informačních technologií nabývají na významu dialogové (on-line) služby a CD-Romy. Dialogové služby, neboli

databázová centra, zaručují rychlost, dostupnost, častou aktualizaci dat, velké množství informací, ale tomu i odpovídající cenu, jelikož dialogové služby jsou placenou službou. V současné době je důležitým informačním médiem internet, kde je většina informací bezplatná a volně přístupná, ale na některé stránky je třeba se zaregistrovat a jsou placené.

4.3 Identifikace konkurence

Konkurenci tvoří firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby stejných zákazníků a jejichž nabídka je podobná.

Bohužel jakkoliv důkladně zpracovaná hloubková analýza nám neudává přesný obraz konkurence, protože vyžaduje značné množství údajů, z nichž některé nejsou běžně dostupné.

Podle nahraditelnosti výrobku můžeme rozlišovat čtyři úrovně konkurence:

1. Konkurence značek. Podnik za své konkurenty považuje firmy, které nabízejí podobné výrobky a služby stejným zákazníkům za podobné ceny.

INTERBYT bude tedy za své hlavní konkurenty považovat firmy vyrábějící nábytek ve stejné cenové skupině jako je např. firma Interier Říčany.

2. Odvětvová konkurence. Všichni producenti a dodavatelé produkce z určitého oboru jsou chápáni jako konkurenti.

INTERBYT v tomto kontextu konkuruje všem firmám, které dodávají nábytek.

3. Konkurence formy výrobku. Tato úroveň zahrnuje všechny firmy nabízející stejnou službu. Zde snad ani nenastává problém s volbou konkurenční strategie, ale jde tu o přesné „napasování“ produktu na potřeby zákazníka.

4. Konkurence rodu. Tato úroveň je charakteristická tím, že firma považuje za své konkurenty všechny ostatní firmy, které soupeří o tytéž zákaznickovy peníze.

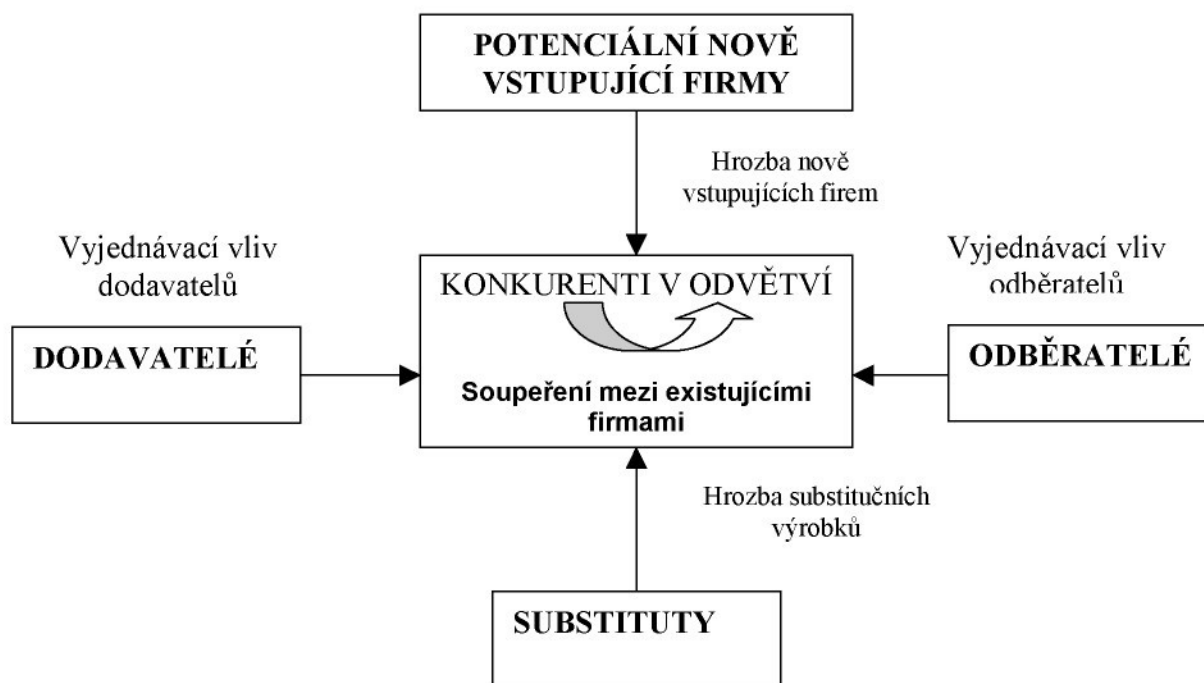
Firma zde firma považuje za své konkurenty všechny organizace, které bojují o svůj podíl na rozpočtu zákazníků. Konkurenty na této úrovni jsou tedy např. výrobci spotřebního zboží, cestovní kanceláře apod. [1]

4.4 Struktura konkurence v odvětví

Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry i na stanovení firemní konkurenční strategie. Na všechny firmy v odvětví působí stejné vnější vlivy, proto je velmi důležitá rozdílná schopnost firem s těmito vlivy se vyrovnat.

Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, které jsou popsány na schématu č. 2 [5]

Schéma č.2: Pět sil určujících přitažlivost trhu



Zdroj: Porter, M.: Konkurenční strategie. Victoria Publishing, Praha 1994

Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, proto je důležité analyzovat zdroje těchto sil.

4.4.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snaží se získat podíl na trhu a často také značné zdroje. Tato situace může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti.

Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu. Jsou-li tyto překážky vysoké, je hrozba nových vstupů malá. [5]

Mezi hlavní překážky vstupu patří:

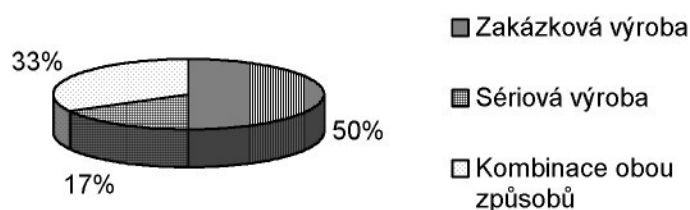
1. Úspory z rozsahu. Jde o snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité období. Noví účastníci tedy musí na trh vstoupit buď s velkým rozsahem výroby a riskovat tak silnou reakci ze strany stávajících firem, anebo s malým rozsahem produkce, což by mohlo znamenat cenové znevýhodnění. [5]

Při výrobě nábytku nyní pomalu ztrácí význam sériová výroba. V tomto odvětví se do popředí dostává zakázková výroba. Při tomto typu výroby úspory z rozsahu nehrají takovou roli, neboť většina produktů se vyrábí dle individuálních přání a potřeb zákazníků.

Jak je vidět z grafu č. 7, celá polovina výrobců nábytku vidí větší perspektivu v zakázkovém způsobu výroby. Zakázková výroba na rozdíl od sériové umožňuje uplatnit větší tvořivost a pomáhá navazovat přímé a užší kontakty se zákazníky, které bývají často podnětem k opakovaným nebo novým zakázkám.

Více než třetina výrobců považuje za výhodnou kombinaci obou způsobů výroby. I tyto firmy více inklinují k zakázkové výrobě, avšak do budoucna by určitý podíl sériové výroby ponechaly jako pojistku při případném výpadku zakázek.

Graf č. 7: V jakém způsobu výroby vidí výrobci nábytku perspektivu



Zdroj: Truhlářské listy 1/2002

2. Diferenciace produktu. Zavedené firmy mají své zavedené značky a určité jméno u svých zákazníků, vyplývající z poskytování předchozích služeb, servisu atd. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem např. design, image značky, kvalita apod. Diferenciace vytváří překážku vstupu, neboť nutí nově vstupující firmy k vysokým výdajům na překonání existující loajality zákazníků. [5]

Toto je zřejmé i na trhu s nábytkem. Na českém nábytkářském trhu působí řádově tisíce firem, které již mají své stálé zákazníky. Diferenciace v tomto oboru je možná v oblasti cenové, používaných materiálů, designu, kvalitě, poskytovaných služeb apod. Nově vstupující firma by tedy měla zákazníkům nabídnout něco „jedinečného“, co na trhu ještě není. To je však v nábytkářském oboru velmi obtížné, neboť stávající firmy k získávání zákazníků používají různé metody založené právě na diferenciaci. V této oblasti se naskýtá snad jen možnost poskytovat montáž zdarma, ale takový „komfort“ si většinou začínající firma nemůže dovolit.

Největší hrozbu představuje masivní import levného nábytku z Polska. Tito výrobci

své produkty diferencují na základě nízké ceny. Na druhou stranu však současné průzkumy dokazují, že zákazníci začínají spíše než na nízkou cenu klást důraz na kvalitu.

3. Kapitálová náročnost. Tato překážka vstupu nabývá na významu, pokud je nezbytné investovat do riskantní a nenávratné počáteční reklamy nebo do výzkumu a vývoje. Kapitál je nutný nejen na nákup výrobních zařízení, ale také na získání důvěry zákazníka apod. [5]

Co se týče výroby nábytku, nejvíce je třeba investovat do technického vybavení. Ale ani tato částka není tak vysoká jako v jiných, kapitálově náročných odvětvích. Již použitý strojový park se dá pořídit řádově do 350 000,- Kč, nové zařízení pak stojí do 1 000 000,- Kč.

4. Nákladové zvýhodnění. Zavedené firmy často mívají zvýhodnění, kterého docílí tím, že jsou vlastníky specifických technologických návrhů a postupů, které jsou často chráněny výrobním tajemstvím. Dále mají zajištěny dlouhodobé smlouvy s dodavateli na pravidelné dodávky a tedy i nižší ceny. [5]

Nákladového zvýhodnění v oblasti nábytkářského průmyslu dosahují zejména společnosti se zahraniční účastí. Přestože zaměstnávají téměř dvaapůlkrát méně zaměstnanců než ryze české podniky, dosahují téměř 5,5x vyššího zisku. To je způsobeno především know-how, modernější technologií a zvyšováním produktivity zaměstnanců.

5. Vládní politika. Vláda může limitovat vstup do odvětví pomocí takových nástrojů jako je udělování licencí, zavedení určitých norem, omezení přístupu k surovinám apod. [5]

V současné době podnikání v oblasti nábytkářského průmyslu komplikují stále častější chaotická vládní rozhodování (jako jsou vyhlášky, návrhy zákonů či vládní nařízení) a špatná koncepce sociální politiky či výše sazeb daně z příjmu.

4.4.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Intenzita soupeření mezi konkurenty závisí na koncentraci firem v odvětví. [5]

Na poli výroby nábytku figuruje velký počet firem. Z toho vyplývá, že je zde poměrně vysoká konkurence, takže tu existuje vysoká soupeřivost mezi firmami. Jako ve všech odvětvích, i zde si firmy konkurují cenou, kvalitou výrobků a poskytovaných služeb, servisem nebo zárukou.

4.4.3 Vliv odběratelů

Odběratelé staví konkurenty navzájem proti sobě tím, že požadují nízké ceny, vyšší kvalitu a rychlejší servis. [5]

V nábytkářství patří mezi důležité zákazníky např. stavební firmy, státní správa, architekti, školy a ostatní firmy. Tyto subjekty představují pro firmy vyrábějící nábytek největší zisky, a proto se jim snaží vyjit maximálně vstříc, jak vybraným produktem, tak cenou např. ve formě splátek

4.4.4 Vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatňovat svoji převahu hrozbou zvýšení ceny, nebo snížením kvality výrobků či služeb.

Skupiny dodavatelů mají převahu, platí-li následující podmínky:

Nabídka je ovládána pouze několika společnostmi. V tomto případě budou mít dodavatelé možnost sami si stanovit cenu, kvalitu a určovat termíny dodání.

Dodavatel má také silnou pozici, pokud na trhu neexistují substituty, nebo jsou-li jeho produkty důležitým vstupem pro odběratele, popřípadě pro něj není dané odvětví podstatné. [5]

Výroba nábytku je komponentně poměrně náročná. Občas může nastat situace, kdy některé součástky nejsou k sehnání. Trh dřevozpracujícího průmyslu je však vysoce konkurenční, proto tento stav není příliš dramatický. Firma INTERBYT se pro jistotu snaží mít více dodavatelů na jednotlivé druhy zboží.

4.4.5 Vliv substitutů

Firmy v odvětví nesoutěží jen mezi sebou, tedy přímými konkurenty, ale také s ostatními firmami, které vyrábějí substituty. Identifikování substitutů znamená vyhledávání takových produktů, které plní tutéž funkci, jako produkt daného odvětví. [5]

Co se týče odvětví výroby nábytku, zde je vliv substitutů téměř zanedbatelný.

4.5 Obecné konkurenční strategie

Po co nejpřesnější analýze prostředí, tedy po prozkoumání pěti základních konkurenčních sil působících na podnik, zvažuje firma jednu ze tří základních variant obecné konkurenční strategie.

Mezi tyto tři obecné strategie patří:

- prvenství v celkových nákladech,
- diferenciaci,
- soustředění pozornosti.

4.5.1 Prvenství v celkových nákladech

Tato strategie spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech. Hlavním cílem tedy je snížit náklady na minimum a to i v oblastech jako jsou vývoj a výzkum,

služby, prodej, reklama atd. Často tato strategie vyžaduje i zjednodušení produktu, aby se usnadnila jeho výroba.

Pokud firma dosáhne nízkých nákladů, může dosahovat nadprůměrných výnosů bez ohledu na přítomnost vlivných konkurentů v odvětví. Mimo to nízké náklady chrání firmu před vlivnými odběrateli, protože ti mohou stlačit ceny pouze na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta. Nízké náklady dále umožňují pružněji reagovat na požadavky dodavatelů. Znamenají také velké vstupní bariéry.

Tato strategie je vhodná pro velké firmy, které mají dostatečný objem produkce nebo výhodný přístup k surovinám. [5]

Přestože lze pomocí této strategie čelit všem pěti konkurenčním silám, je pro firmu INTERBYT velmi obtížnou variantou. Finanční situace ve firmě je velmi napjatá, proto ji nezbyývají prostředky na investování do výroby, také náklady na propagaci se již nyní pohybují na minimální úrovni a jejich další snížení již není možné. Proto by další snižování nákladů mohlo mít pro firmu nepříznivý důsledek. Ani snižování nákladů díky úsporám z rozsahu v tomto případě není příliš možné, neboť spousta zakázek je prováděna nikoliv sériově, ale atypicky.

4.5.2 Diferenciace

Druhou obecnou strategií je vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Firma se může odlišovat v mnoha směrech: designem, image značky, technologií, vlastnostmi produktu, zákaznickým servisem, nebo prodejní sítí. Je třeba zdůraznit, že strategie diferenciace neumožňuje firmě, aby ignorovala náklady, ty nejsou jejím hlavním strategickým cílem.

Diferenciace umožňuje čelit pěti konkurenčním silám, avšak jiným způsobem než předešlá strategie. To je způsobeno tím, že zákazníci jsou věrní osvědčené značce, tím

pádem jsou méně citliví vůči cenám a nemají potřebu vyhledávat jiné konkurenty. [5]

V případě výroby nábytku je odlišení od konkurentů velice důležité. Jak již bylo řečeno, diferenciací v této oblasti nabývá na významu především v oblasti designu, používaných materiálů, kvality, poskytovaných služeb atd.

4.5.3 Soustředění pozornosti

Poslední obecnou strategií je soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, část odvětví, nebo geografický trh. Tato strategie je založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu. Nezaměřuje se tedy na celé odvětví jako obě dvě předešlé strategie, ale soustředí se pouze na určitý segment. Vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému cíli efektivněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. Díky soustředění pozornosti může firma dosáhnout diferenciací, nebo nižších nákladů. [5]

Na poli nábytkářského průmyslu většinou působí firmy specializující se na určitý segment, např. na nábytek dřevěný, kovový, čalouněný, bytový a kancelářský, nebo pouze na konkrétní produkty jako jsou židle, stoly, postele, kuchyně apod. Tyto firmy jsou lépe schopny uspokojit atypické požadavky zákazníka, než nespecializovaní prodejci, jako je např. velkoobchod nábytku.

4.6 Složky analýzy konkurence

Pokud se firma chce co nejvíce odlišit od konkurence, musí mít zpracovanou analýzu hlavních konkurentů. Tato analýza by měla určit konkurentovy silné a slabé stránky, předpokládané cíle nebo plánované změny konkurence. Analýza konkurence se skládá se čtyř hlavních složek. Jedná se o hlavní cíle, současnou strategii, předpoklady a schopnosti. [5]

4.6.1 Budoucí cíle

Pokud firma ví, kam směřuje její konkurence, může odhadovat zda konkurent plánuje nějakou změnu strategie. Pro firmu je dále dobré vědět, jak bude konkurent reagovat na vnější změny v odvětví, nebo na různá státní omezení v odvětví apod.

Konkurentovy reakce pomáhají firmě odhadnout jeho cíle. Hlavním cílem konkurence může být dosažení co největšího čistého zisku, ale nemusí tomu tak být v každém případě, neboť cíle konkurentů jsou určovány mnoha faktory.

4.6.2 Předpoklady

V této části analýzy identifikujeme konkurentovy předpoklady jak o sobě samém, tak i o odvětví a dalších firmách v něm. Konkurentovy předpoklady však nemusí být vždy realistické. Někdy se firmy snaží své postavení nadhodnotit, rozebírají silné stránky a ty slabé opomíjejí. Stejně tak může firma díky nedostatku informací nějakého konkurenta přecenit a jiného naopak podcenit. [5]

4.6.3 Současná strategie

Současnou strategii každého z konkurentů odvozujeme z minulých akcí. Zkoumáme, na jakých trzích měla konkurence úspěch, jakou zvolila distribuční a cenovou strategii, nebo jaký druh komunikace použila. [5]

4.6.4 Schopnosti

V tomto posledním kroku se hodnotí konkurentovy schopnosti. Konkurentovu schopnost iniciovat strategické změny či na ně reagovat, jsou jeho přednosti a slabiny.

Tyto přednosti a slabiny mohou být zhodnoceny poměření konkurentova postavení z hlediska pěti klíčových konkurenčních sil, rozebraných v kapitole 4.4. [5]

Získávat informace o konkurenci je velmi obtížné. Firmy maximálně chrání své strategie a finanční ukazatele. Z tohoto důvodu mohou být analýzy konkurence zkreslené. Lepší je usuzovat z minulých akcí konkurenta, osobních zkušeností, nebo z názorů zákazníků či dodavatelů, neboť to, co o sobě konkurent říká nemusí být pravdivé.

Společnost INTERBYT získává informace o své konkurenci z veřejných médií jako jsou tematické a odborné časopisy, internetu, z prezentací firem na výstavách a veletrzích a z propagačních materiálů konkurence.

4. 7 Analýza konkurence firmy INTERBYT

Tato analýza byla provedena pomocí databáze Databox, což je on-line databáze firem z Libereckého kraje na internetu. Provozovatelem serveru je firma DATABOX, která se již od roku 1991 zabývá poskytováním informací o firmách a službách. Mimo to se zaměřuje na tvorbu software určeného pro řízení vztahů se zákazníky. Mnoho informací jsem také získala osobními návštěvami vybraných prodejen a rozhovory s jejich majiteli nebo provozovateli.

Jak již bylo řečeno, firma INTERBYT působí v Libereckém kraji. V tomto regionu je konkurence jak na poli nábytku kancelářského, tak kuchyňského velmi silná. Co se týče kancelářského nábytku, působí v této oblasti kolem 70 firem zabývajících se jeho prodejem. Přičteme-li dalších zhruba 30 firem, které tento nábytek vyrábí, vyjde nám, že v tomto odvětví působí téměř 100 objektů (konkrétně v městě Liberec se jedná o 32 objektů).

Co se týče kuchyňského nábytku i zde je konkurence velmi silná. V Libereckém kraji působí kolem 80 specializovaných kuchyňských studií. Výrobou kuchyní se také zabývá spousta truhlářských firem. Dále jsou kuchyně distribuovány jako doplňkový prodej

v prodejnách nabízející jiné druhy nábytku a prostřednictvím obchodních domů. Například pouze v Liberci najdeme přes 20 prodejců kuchyní.[12]

Firmy nabízející kancelářský a kuchyňský nábytek lze rozdělit do 3 skupin:

1. **Renomované firmy.** Do této oblasti spadají například firmy Hanák, Kuchyně Sýkora a Koryna. Tyto firmy se orientují na zákazníky s vyššími příjmy, proto nejsou konkurenty firmy INTERBYT.
2. **Tuzemské firmy orientující se na zákazníky ze středních vrstev.** Tito výrobci disponují nejširší škálou sortimentu. V současné době jsou nejsilnější konkurenční tlaky právě v této a následující oblasti.
3. **Firmy prodávající levný nábytek ze zahraničí.** Tyto firmy dováží nábytek především z Polska. Tento nábytek je vyráběn sériově, proto firmy dosahují úspor z rozsahu a mohou nábytek prodávat za nejnižší ceny. Nízká cena však může u zákazníka vyvolat pochybnosti týkající se kvality výrobku. Někteří výrobci proto tento problém řeší tím, že nábytek prodávají německým firmám, které na výrobku provedou některé úpravy, a takto upravený výrobek následně prodávají pod svoji značkou. Německý výrobek potom vzbuzuje pocit vyšší kvality.

Firma INTERBYT se řadí do 2. skupiny tohoto dělení a její konkurenci tvoří jak firmy z 2. ,tak i firmy ze 3. skupiny.

Firmy působící v Libereckém kraji tvoří hlavní, ale nikoliv jedinou konkurenci INTERBYTu. Firmě konkurují také společnosti z jiných regionů, které svoje výrobky v tomto kraji distribuují pomocí zprostředkovatelů, nebo prostřednictvím vlastní podnikové prodejny. Náklady na distribuci musí hradit z 95 % výrobce, aby se jeho výrobek stal v Libereckém regionu konkurenceschopným. Pokud se však firmám tím, že svoji činnost rozšíří do ostatních oblastí, podaří zvýšit prodej, mohou dosahovat úspor z rozsahu a vytvořit tak větší zisk.

4.8. Situace na trhu s kancelářským a kuchyňským nábytkem

Následující text se bude věnovat situaci na trhu kancelářského a kuchyňského nábytku. Tyto údaje mapují trh spíše obecně, ale jak jsem zjistila při svém průzkumu, je možné tyto obecné informace vztáhnout také konkrétně na Liberecký kraj. Jak již bylo řečeno, následující data jsou získána pomocí pohovorů v různých prodejnách kancelářského a kuchyňského nábytku. Mnoho informací jsem také získala z odborného tisku.

4.8.1 Situace na trhu s kancelářským nábytkem

V současné době je na trhu s kancelářským nábytkem silná konkurence. Některé firmy k získávání zákazníků využívají poskytování slev. Při vybavování kanceláří však cena mnohdy nehraje hlavní roli. Zákazníci kladou stále větší důraz na kvalitu, poskytované služby, efektivní řešení a design.

Největší podíl v objemu zakázek dlouhodobě představují zahraniční investoři. Dále pak státní správa a tuzemské komerční subjekty.

Trendem posledních let je nahrazování klasických uzavřených kanceláří otevřenými pracovišti.

4.8.2 Očekávaný vývoj trhu s kancelářským nábytkem

V 90. letech navázal trh kancelářského nábytku na historii tradičních producentů dřevěného nábytku, například firmy Alfa Říčany. Poté nastal boom velkého množství lokálních výrobců. V polovině devadesátých let poptávka po kancelářském nábytku mnohonásobně převyšovala jeho nabídku. V těchto letech v České republice vznikala spousta nových firem, které potřebovaly vybavit své kanceláře. V následujících letech, především kvůli nižším finančním prostředkům firmy do vybavení kanceláří investovaly

méně, avšak v současnosti se očekává opět růst poptávky po tomto zboží, neboť kvůli omezené životnosti kancelářského nábytku, která se pohybuje kolem 10 let, budou firmy nuceny opět do vybavení kanceláří investovat. Zároveň roste počet firem, pro které je budování interiérového image důležité.

Velký tržní potenciál v sobě také skrývá státní sektor. Kancelářské vybavení mnoha státních institucí je ve špatném stavu, avšak problémem tohoto tržního segmentu je nedostatek financí, které by mohly být použity na výměnu kancelářských interiérů.

Další oživení na trhu kancelářského nábytku by mohlo nastat díky vstupu ČR do Evropské unie. Do republiky zřejmě přijdou další zahraniční firmy, které si budou chtít moderně vybavit kanceláře.

Na druhou stranu by vstup České republiky do EU mohl vyvolat příliv zahraničních výrobců např. z Německa. Zde je třeba říci, že výhodou regionálních firem oproti zahraničním subjektům je větší flexibilita, kratší dodací lhůty při atypických zakázkách a znalost prostředí.

4.8.3 Situace na trhu s kuchyňským nábytkem

Jeden z hlavních důvodů proč se výrobou kuchyní zabývá tak velké procento producentů je, že z hlediska prodeje patří tento k nejstabilnějšímu segmentu v oblasti bytového nábytku a podle praktických zkušeností u nich dochází vlivem ekonomického vývoje k nejmenším výkyvům.

Kuchyně jsou velmi specifickým typem nábytku, a to jak po stránce výroby a montáže, tak především po stránce prodeje. Kuchyně jsou navrhovány v několika desítkách až stech prvků různých rozměrů, tvarů a dezénů (korpusy, dvířka, doplňky atd.) a zákazník zpravidla není schopen se v této nabídce orientovat, a proto je v mnoha případech nezbytná činnost architekta. To je hlavní důvod, proč je převážná část prodeje kuchyní realizována

výhradně prostřednictvím individuálních kuchyňských studií nabízejících sortiment buď jednoho anebo i více producentů.

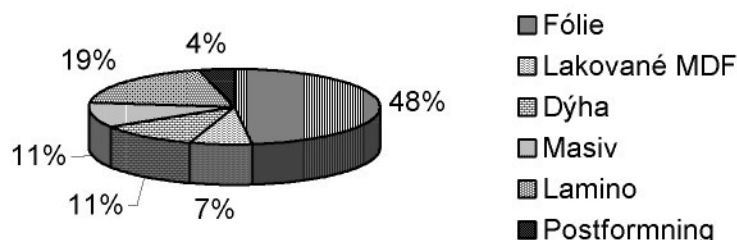
Dalším důvodem tohoto způsobu prodeje je to, že kuchyně pro svoji prezentaci a prodej vyžadují poměrně velký prostor. Dle prodejců zákazníci nejčastěji kupují to, co mají možnost vidět přímo v prodejně a co si mohou vyzkoušet. Podle praktických zkušeností se zákazníci častěji rozhodují pro vystavěné a dobře naaranžované konkrétní sestavy než pro nábytek prezentovaný pouze pomocí katalogů nebo prospektů.

Nabídka je jak po stránce materiálové, tak i po stránce cenové velmi různorodá. Je nutné rozlišovat sortiment podle provedení, použitého kování, příslušenství atd. v závislosti na cenových třídách. U výrobců kuchyní bývá zvykem uvádět cenu za tzv. běžný metr (bm), což je metr horních a spodních skříněk bez spotřebičů. Pro přesnou kalkulaci kuchyně je však třeba konkrétní sestava a provedení. Právě na tento fakt při udávání ceny pamatují někteří výrobci

Nejširší nabídku na trhu představují kuchyně v nižších cenových relacích, tj. v cenách od 4 000 Kč do 11 000 Kč/bm, a to konkrétně v provedení čelních ploch z laminovaných DTD a fóliovaných MDF desek (viz graf č. 7). O tento sortiment je také ze strany zákazníků největší zájem. Přitom fóliovaná dvířka jako jediné materiálové provedení uvádí mezi nejprodávanějším sortimentem shodně prodejci a výrobci ve všech cenových relacích. Současná nabídka dezénů fólií je již na tak vysoké úrovni, že se často na první pohled nerozpozná rozdíl mezi fólií a kvalitně opracovaným a povrchově dokončeným dřevem.

Ve středních kategoriích od cca 10 000 Kč/bm je pak předmětem poměrně vysokého zájmu kupujících také dýha a masiv, které si pořizují především movitější zákazníci. [10]

Graf č. 7: Podíl materiálového provedení čelních ploch na celkovém prodeji kuchyní



Zdroj: Truhlářské listy 12/2002

4.8.4 Očekávaný vývoj trhu s kuchyňským nábytkem

Dá se říci, že karty na našem trhu s kuchyněmi jsou již rozdány, ale stále se objevují noví konkurenti, kteří současné výrobce přebíjejí silnými trumfy, přičemž nejohroženější skupinou je skupina výrobců v nižší a střední třídě. Tyto firmy budou muset v nejbližší době čelit hned dvěma frontám.

První fronta souvisí se vstupem naší republiky do EU a týká se silící konkurence ze zahraničí. Ostatně silící tlak nabídky levného nábytku z Polska je patrný již nyní. Polští výrobci se vyznačují vysokou produktivitou, díky čemuž jsou jejich výrobky schopny i přes různé obchodní bariéry cenově konkurovat naší domácí produkci. Zmínění výrobci navíc v podobě demontu masově zaplavují trh prostřednictvím obchodních řetězců zaměřených nejen na prodej nábytku.

Druhá fronta se týká přesunu výrobců z vyššího kategorie do kategorie nabízející levnější nábytek. Dá se očekávat, že výrobci, kteří se doposud zabývali např. výrobou čelních dvířek pouze z masivního dřeva, projeví zájem o výrobu kuchyní z levnějších materiálů. Někteří totiž disponují obrovským výrobním potenciálem, který není zdaleka

plně využit a situace na zahraničních trzích příliš nenasvědčuje tomu, že by tuto kapacitu mohli obrátit směrem ke zvyšování exportu. [10]

5. Návrh nových odbytových možností

Při zvažování nového možného odbytiště firmy INTERBYT jsem především vycházela ze skutečností, že výrobní potenciál firmy není plně využit. Tato situace firmě umožňuje expandovat na nové trhy. Expanze následně umožňuje využít mnoha příležitostí. Mezi hlavní patří především získání nových zákazníků a kontaktů, což vede k růstu obrátu a posílení pozice firmy na trhu.

V této části jsem se rozhodla zanalyzovat možnost vstupu INTERBYTu na německý trh. A to především z následujících důvodů:

Ve druhém čtvrtletí roku 2003 sice německá ekonomika vykázala pokles o 0,1 procenta, koncem roku však začalo docházet k obrátu a v roce 2004 by se růst německého hospodářství měl pohybovat v rozmezí 1,5 až 2 procentních bodů. Dle agentury CzechTrade je nyní vhodná doba pro navázání obchodních kontaktů v SRN.

Dle analýzy agentury CzechTrade je stále více německých firem pod tlakem snižování svých nákladů, což je příležitost pro české nábytkářské podniky. Navíc německý nábytkářský průmysl patří mezi perspektivní obory pro české dodávky do SRN. [21]

Obecně lze konstatovat, že nábytkářský trh má celoevropsky znaky stagnace a nasycenosti. Přesto, že trh s touto komoditou je přesycen, dá se zde nalézt prostor pro export. Čeští nábytkáři měli a mají tradičně největší odbyt pro své výrobky v Německu. Němečtí zákazníci si přejí přizpůsobit nábytek svému vkusu, proto se na tomto trhu uplatní především výrobci zabývající se výrobou variabilního nábytku. Mezi tyto výrobce se řadí také firma INTERBYT.

Expanze na tento trh navíc nabude na významu vstupem České republiky do Evropské unie. V prvních letech integrace by konkurenční výhodou INTERBYTu na evropském trhu mohla být schopnost prodávat své výrobky za nižší ceny, což by firmě umožňovalo především nižší mzdové náklady.

Pro možné založení prodejny jsem vybrala město Zittau. Hlavním důvodem je především výhodná poloha tohoto města. Zittau leží v blízkosti hranic s Českou republikou a tudíž se nachází jen několik desítek kilometrů od sídla firmy, což umožní pokles významu dopravních nákladů.

5.1 Charakteristika města Zittau

Zittau má 26 700 obyvatel a zaujímá plochu 2 541 hektarů. Jedná se o město s bohatou historickou minulostí, které se v současné době převážně orientuje na cestovní ruch. Dříve zde převládal textilní průmysl, který je v dnešní době nahrazen strojírenstvím, elektrotechnickým průmyslem, zpracováním nerostných surovin, zemědělstvím a zahradnictvím.

Velkým problémem je nezaměstnanost, která v celém Německu dosahuje 12%, ve východní části 16% a v samotné Zittau 23%. [24]

5.2 Obchodní plocha

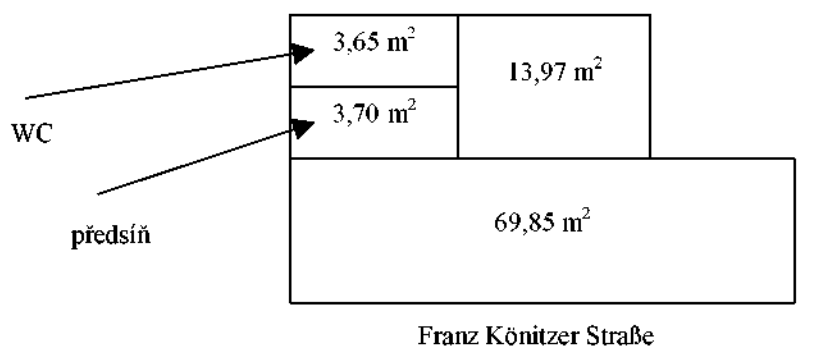
V celém městě není problém najít a pronajmout si obchodní plochu. V centru je několik vhodných prostor. Vybrala jsem jich více, ale je nutné, aby si je sám majitel firmy prohlédl a vybral tu, která by nejvíce vyhovovala jeho představám. Mezi nejvhodnější jsem zařadila tři objekty. Dva objekty mají větší obchodní plochu, která by byla vhodná k vystavení nábytku. První objekt se nachází v Bautzner StraÙe. Jedná se o bývalý prostor banky. Problémem, který by vyžadoval větší investici, jsou rozbité výkladní skříně. Druhý objekt je bývalý obchod s oděvy. Nachází se na Innere Weber StraÙe. Výhodou je, že dům se nachází na rohu ulice. Poskytuje tak větší reklamní plochu. Třetím zajímavým objektem je menší obchodní plocha, která se nachází v blízkosti hlavních náměstí.

Objekt se nachází v Franz Könitzer StraÙe číslo 45. Celková plocha obchodu je 91,37 m². Jedná se sice o menší obchodní plochu, která by podle mého názoru mohla stačit

k prvnímu pokusu o obchodní činnost v tomto městě. Celková suma nájemného je 424 Eur za měsíc, přičemž samotné měsíční nájemné činí 374 Eur a 50 Eur tvoří vedlejší paušální výdaje.

Následující obrázek ukazuje plošné rozvržení obchodu.

Obrázek č. 1: Obchodní prostor – Franz Könitzer Straße 45



Mezi další vhodné obchodní plochy patří :

- ☐ Reicherberger Straße – zde se nachází objekt, který má 87 m^2
- ☐ Lindenstraße – tato obchodní plocha se mi však pro prodej nábytku zdála příliš malá
- ☐ Bömische Straße – pronajímaná plocha je 24 m^2

Všechny tyto plochy se nachází v blízkosti centra. K dispozici jsou také plochy nacházející se v jiných částech města, ale podle mého názoru je centrum pro začínající obchod perspektivnější. [24]

5.3 Vyhodnocení konkurence

Mezi konkurenty je nutno započítat jak obchody s nábytkem, tak i subjekty, které se výrobou nábytku zabývají. V centru Zittau se žádný obchod s nábytkem nenachází v okolí Zittau je však množství výrobců nábytku větší. Do okolí lze zahrnout tyto oblasti:

Olbersdorf, Hartau, Löbau, Eckartsberg, Mittelherwigsdorf a Hörnitz.

Celkově se buď výrobou nebo obchodováním s nábytkem zabývá 17 subjektů.

Výrobci nábytku jsou:

- Tischlerei Rico Schönfelder – Hintere Dorfsraße 21, Obercunnersdorf
- Tischlerei Pötschke GMBH – www.tischlerei-poetschke.de.
- Tischlerei Hanskari – Waltersdorfer 131.
- Tischlerei Eckart – Walhauptsraße 13.
- Tischlerei Paul – www.tischlerei-paul.de.
- Tischlerei Prescher – Breite Avenue 15.
- Prasse Jürgen – Tischlermeister – www.tischlerei-prasse.de.
- Tischlerei Schäffer – www.tischlerei-schaffer.com.
- Tischlerei Heidrich – Olberdorf, www.tischlerei-heidrich.de.
- Tischlerei Koch & Seeliger – Löbauer Straße 18.
- Tischlerei Neumann – Olberdorf.
- Tischlerei Theilig – www.theiligundpartner.de.
- Tischlerei Schiffmann – www.tischlerei-schiffmann.de

S nábytkem obchodují následující firmy:

- Möbel Sparkauf – Olberdorf.
- Schimen – Möbelhaus – Einrichtungshaus – Äußere Oybnnerstraße 11, Zittau.
- Möbel Kretschmer - Clara-Zetkin-Straße 10, Olberdorf.
- Dänisches Bettenlager – Christian-Keimann-Straße. [24]

5.4 Orientační ceny výrobků

Ceny výrobků jsem zjišťovala v obchodě Dänisches Bettenlager. Převážná část nabízeného sortimentu je vyrobena z masivní borovice. Následující tabulka uvádí vybrané druhy zboží a jejich ceny.

Tabulka č. 3: Orientační ceny nábytku

Typ výrobku	Rozměry (v x š x h) v cm	Materiál	Cena v Eurech (cena za lomítkem je akční cena)
Knihovna	181x77x30	masivní borovice	99/69
Knihovna Kilian	197x92x37	masivní borovice	129/99
Vitrínová skříň Britta	189x77x32	masivní borovice	149/129
Skříňka – 2 šuplata	40x39x35	masivní borovice	19/15
Šatní skříň	184x157x65	masivní borovice	399
Počítačová skříň	121x83x56	masivní borovice	199/179
Rohový psací stůl	74x135x89	masivní borovice	149/129
Psací stůl Sandra	108x158,5x60,5	masivní borovice	299/199
Židle		masivní borovice	69
Židle Simone			59

Zdroj: obchod Dänisches Bettenlager

V tabulce jsou uvedeny pouze orientační ceny. Ceny nabízené přímo samotnými výrobci jsem nezjišťovala. Bylo by nutné podle předem stanovených parametrů provést průzkum i u nich. Základním rozlišovacím prvkem by měly být výrobní parametry, především použitý materiál a rozměry výrobku.

Pro srovnání uvádím tabulku, která obsahuje orientační ceny některých výrobků společnosti INTERBYT.

Tabulka č. 4: Přehled výrobků společnosti INTERBYT

Typ výrobku	Rozměry (v x š x h) v cm	Materiál	Cena v Kč bez DPH	Cena v Eurech
Policová skříň s dveřmi	168,3x80x44	dřevotřísková deska	2897	88
Regálová skříň	168,3x80x42	dřevotřísková deska	2 220	68
Skříň dvojdílná	76,9x80x44	dřevotřísková deska	1 931	59
Psací stůl	76,9x140x70	MK 508	2 269	69
Stůl jednací přídatný	76,9x70x70	MK 508	1 318	40
Židle Renna		ořech	825	25
Židle San Francisco		ořech	930	29
Židle Cagliani		chrom se dřevem	1 610	49

Zdroj: www.interbyt.cz

Z tabulek vyplývá, že firma INTERBYT má oproti konkurenci výrazně nižší ceny. Tato cenová diferenciací je způsobena jednak rozdílem použitých materiálů a navíc ceny

v tabulce č. 4 nejsou navýšeny o dopravní náklady ani o náklady spojené s provozem podnikové prodejny (zejména nájemné, energie a mzdové náklady). Po započítání těchto dodatečných položek rozdíl mezi cenami nebude tak markantní. [24]

5.5 Vyhodnocení obchodní příležitosti

V první řadě by měla být zvážena výše investice, kterou bude majitel INTERBYTu muset vložit do otevření obchodu v Zittau. V tomto případě je výše investice ovlivněna především nájmem, který bude muset platit a zařízením nutným k vybavení prodejny. Významnou roli hrají také mzdové náklady. Jelikož Zittau leží v blízkosti česko-německých hranic, naskýtá se zde možnost najmutí do podnikové prodejny českého pracovníka z příhraniční oblasti. V tomto regionu je vysoká nezaměstnanost, proto by zajištění vhodného pracovníka neměl být problém. Celkové mzdové náklady by se tak mohly pohybovat kolem 15 000 Kč.

Položky dopravních a celních nákladů nebudou při rozhodování hrát významnou roli. Jak již bylo řečeno, díky výhodné pozici Zittau, nebudou dopravní náklady tak moc vysoké. Celní náklady budou po vstupu České republiky do EU nulové, neboť jakýkoliv obchod s členskou zemí EU (včetně nově přijatých zemí) bude tzv. vnitrounitním obchodem. Nebude podléhat pravidelné celní kontrole, ani clům a dalším poplatkům vybíraným v souvislosti s dovozem nebo vývozem zboží.

Jelikož se v centru města nenachází žádný obchod s nábytkem, mohla by se tato obchodní příležitost jevit velmi perspektivně. Hrozbou však je tlak konkurence nacházející se v okolí.

Hrozbou může být také kupní síla obyvatel, která je ovlivněna vysokou nezaměstnaností v tomto regionu. Nábytek není zboží denní spotřeby, jeho nákup je častěji odkládán a musí být na něj vynaložena vyšší částka peněz. 23% nezaměstnanost tedy představuje velké riziko neúspěchu.

Firma by také měla zvážit další hrozby, které se vstupem na nový trh souvisí. Jedná se o špatný odhad poptávky, delší doba návratnosti investice, náklady vstupu mohou převýšit výnosy apod.

Při rozhodování zda vstoupit nebo nevstoupit na zittauský trh by měly být zváženy všechny tyto hrozby v porovnání s příležitostmi uvedenými na začátku této kapitoly.

5.6 Závěr a doporučení

Firma by měla brát v úvahu, že postupně ztratí svoji cenovou konkurenční výhodu a bude se muset naučit prosazovat vysokou produktivitou výroby a necenovými faktory konkurence jako je kvalita, inovace, rychlost dodávek a péče o zákazníka. Velmi důležitý je také servis, který musí být jednak vysoce kvalitní a samozřejmě levný. Pokud chce INTERBYT v zahraničí uspět, musí své výrobky přizpůsobit jak módním trendům v oblasti designu, tvaru, konstrukce, barvy, povrchové úpravy a doplňků, tak materiálům.

Dále by si firma měla uvědomit, že firmy, které již v regionu města Zittau působí mají oproti INTERBYTu výhodu co se týče znalosti místního prostředí, ta jim umožňuje větší flexibilitu. Navíc tyto firmy mají při atypických zakázkách kratší dodací lhůty.

I přes uvedená rizika bych zvážení expanze na zahraniční trh doporučila. Dle mého názoru je Zittau dobrou příležitostí k vyzkoušení německého podnikatelského prostředí, jestliže by výrobce chtěl v průběhu následujících let expandovat do Německa. Problémem však je, pokud by investice byla neúspěšná, jak moc by ohrozila chod firmy.

6. Doporučení

Následující kapitola se věnuje doporučením, která se snaží co nejvíce vyzdvihnout silné stránky firmy a naopak negovat stránky slabé. Využívají také příležitosti a zmírňují důsledky hrozeb, které vzešly z provedené situační analýzy v kapitole 3.

Tyto reference by mohly zvýšit povědomí o firemní značce a následně vést k získání nových zákazníků. Pokud by tato doporučení byla při implementaci v praxi úspěšná, mohla by zvýšit odbyt firmy INTERBYT.

6.1 Doporučení v oblasti stávající propagace

Jak bylo uvedeno ve druhé kapitole, v současné době firma používá následující typy propagace:

- propagační materiály,
- prezentace na internetu,
- inzerce ve zlatých stránkách.

6.1.1 Propagační materiály

Firma má vlastní propagační materiály, avšak z důvodu individualizace zakázek nepoužívá referenční katalog. Propagační materiály jsou k dostání v podnikové prodejně, nebo u zprostředkovatelské společnosti Interkomplet, která působí jako prostředník několika firem s kancelářským nábytkem.

Porovnáním propagačních materiálů INTERBYTu a konkurenčních firem jsem zjistila, že většina firem používá kvalitní křídový papír a popis výrobků je doplněn fotografiemi. Naopak firma INTERBYT používá pouze obyčejný černobílý papír.

Doporučila bych proto, aby INTERBYT věnoval větší pozornost kvalitním katalogům. Většinou jsou to právě tyto materiály, které zákazníkovi poskytují první informace o firmě. Proto bych propagační katalogy firmy doplnila barevnými fotografiemi, aby jejich úroveň byla porovnatelná s konkurencí.

6.1.2 Internet

Firma vlastní internetové stránky (www.interbyt.cz) Při vytváření prezentace INTERBYT využil služeb profesionálního studia, stránky tedy mají vysokou grafickou úroveň.

Hlavním nedostatkem internetových stránek je, že neobsahují žádné akce, na kterých se společnost podílela. Firma úspěšně realizovala mnoho interiérových projektů, proto bych doporučila uvést zde alespoň výčet těchto referencí.

V současné době je účel webové prezentace především propagační a informační, neboť objem konkrétních zakázek, které vznikly na základě internetové objednávky není příliš vysoký.

Přestože přímý přínos internetu není zatím tak výrazný, lze jeho prostřednictvím zvyšovat posilování image firmy. Navíc jeho role bude bezesporu dále růst.

6.1.3 Inzerce ve Zlatých stránkách

INTERBYT má ve Zlatých stránkách umístěnou inzerci o rozměrech 30x12 mm. Kromě telefonního čísla je zde také uvedena internetová adresa a logo firmy. Spousta firem zde uvedených používá pouze řádkovou inzerci, proto inzerát INTERBYTu může potenciálního zákazníka dříve zaujmout.

Ve Zlatých stránkách však lidé většinou hledají pouze telefonní číslo určité firmy. Nepoužívají je tedy pro řešení konkrétního problému. Proto bych doporučila inzerci v tisku, který umožňuje kvalitnější prezentaci firmy. Vhodná by byla inzerce v médiích, která se zaměřují na oblast bydlení a vybavování interiérů. Vzhledem k velikosti a působnosti firmy by za zvážení stála také inzerce v regionálním tisku.

6.2 Další doporučení v oblasti propagace

Cílem těchto doporučení je zvýšit povědomí o firemní značce. Díky rozsahu a působnosti firmy by tyto reference měly oslovit zákazníky především v Libereckém kraji a v regionech, které se nachází v blízkosti tohoto regionu.

6.2.1 Inzerce v regionálním tisku

Reklama v tisku umožňuje kvalitní prezentaci firmy. Podstatou sdělení by v tomto případě mělo být, že INTERBYT se zabývá výrobou kuchyňského a kancelářského nábytku a vybavováním interiérů. Mělo by být vyzdvihnuto, že se jedná o firmu s vybudovanou tradicí. Neměl by zde chybět odkaz na internetovou stránku.

Pro ilustraci uvádím cenu inzerce ve 2 regionálních periodikách. Jedná se o inzerci v regionálním vydání Mladé fronty Dnes a Libereckém dni.

a) inzerce v MF Dnes

Zvolila jsem černobílý inzerát o rozměrech 82x90 mm a použití jedné doplňkové barvy pro zvýraznění loga firmy. Ceny inzerce pro Liberecký kraj jsou uvedeny v tabulce č. 5. Při opakovaném zveřejnění inzerátu je poskytována sleva 3 – 20 %. Při platbě předem lze získat slevu 2 %.

Tabulka č. 5: Ceny inzerce MF Dnes pro Liberecký kraj bez DPH

Den v týdnu	1mm/1sloupec ¹	1 řádek/1 sloupec
po, út, st, pá, so	16	48
čt	20	60

¹ šířka sloupce je 45 mm

Zdroj: www.mfdnes.cz

Výpočet ceny: základní cena = výška inzerátu v mm x počet sloupců x tarif za 1 mm sloupce

Základní cena pro inzerát velikosti 82x90 mm uveřejněný ve dnech po, út, st, pá,so:

základní cena = $82 \times 2 \times 16 = 2\,624,-$ Kč

příplatek za 1 doplňkovou barvu = $2\,624 \times 0,20 = 525,-$

Pro uvedený návrh inzerátu by tedy celková cena činila 3 149 Kč (bez 19 % DPH).

Doporučila bych 2 – 3 měsíční reklamní kampaň, přičemž v této době bych inzerát zveřejnila min 30 krát. Celková cena kampaně by tedy činila $30 \times 3\,149 = 94\,470$ Kč.

V případě zveřejnění inzerátu 30x, je poskytována sleva ve výši 15 %. V tomto případě tedy sleva činí 14 170,50 Kč. Cena inzerátu se tedy sníží na 80 299,50 Kč.

Při platbě předem je poskytována sleva 2 %, takže definitivní cena kampaně je **78 693,50 Kč**.

b) inzerce v Libereckém dni

V tomto deníku je omezena minimální velikost černobílého inzerátu s dodatkovou barvou. Tato velikost činí 90x100 mm. Ceny inzerce jsou uvedeny v tabulce č. 6.

Příplatek za 1 dodatkovou barvu činí 15 %. Je poskytována sleva při platbě předem 3 % a sleva za opakování, která je závislá na počtu uveřejnění a pohybuje se v rozmezí 3-20%.

Tabulka č. 6: Ceny inzerce v Libereckém dni

Den v týdnu	Cena z 1 mm sloupku ¹
po - čt	12
pá	17
so	16

¹ velikost sloupku je závislá na rozměru inzerátu

Zdroj: www.liberecky-den.cz

Základní cena se vypočítá stejným způsobem jako v ad. a), tedy základní cena inzerátu ve dnech po – čt činí 2 400,- Kč

příplatek za dodatkovou barvu činí 360,- Kč

celková cena je tedy 2 760,- Kč

Pokud by inzerát byl zveřejněn 30 krát, celková cena by potom byla 82 800, Kč, odečteme-li poskytované slevy za platbu předem (2 484,- Kč) a za opakování (v tomto případě sleva činí 15 %, což je 12 420,- Kč), dostaneme skutečnou cenu, kterou by firma musela zaplatit. Tato cena je **67 896,- Kč** (bez DPH 19 %).

Seznam a bližší popis dalších vhodných médií, je uveden v příloze č. 1, kde je také uvedena cena za inzerci. Vzhledem k finančním možnostem firmy zde uvádím pouze minimální cenu.

6.2.2 Prezentace ve „Velkém katalogu českého nábytku a truhlářských výrobků“

V současné době se firmě nabízí jedinečná možnost prezentovat se v katalogu „*Velký katalog českého nábytku a truhlářských výrobků*“. Tento katalog vydává redakce měsíčníku Truhlářské listy ve spolupráci s Asociací českých nábytkářů, Svazem českých a moravských výrobních družstev a Společenstvem dřevozpracujících podniků v ČR. Publikace vychází jako reakce na nepříznivý vývoj na českém trhu. Českým výrobcům stále více konkurují zahraniční podniky a dravé obchodní řetězce, které prodávají nábytek za velmi nízké ceny. Podle současných průzkumů průměrný český zákazník sice upřednostňuje české výrobky, ale bohužel nemá možnost z důvodu absence české obchodní sítě či neuspokojivé situace ve výstavnictví mnoho možností, kde by se mohl

v širším měřítku a soustředěné podobě s těmito výrobky setkávat, natož je pak více nakupovat. Tento katalog si proto klade za cíl propagovat české výrobky, proto se hlavní část publikace bude koncipovat jako zcela bezplatná propagační služba všem dřevozpracujícím výrobcům. Presentovat zde bude možné sériový či zakázkový nábytek (kuchyňský, kancelářský, dětský, apod.)

Pro účast v tomto projektu je nutné vyplnit „Vstupní přihlášku“, která je uvedena v příloze č. 2 a slouží jako „vstupenka“ do tohoto katalogu.

6.2.3 Propagace v regionálním rádiu

Reklama v rádiu je dnes již zcela běžnou podporou prodeje. Na Liberecku vysílají 2 regionální rádiové stanice Rádio Contact Liberec (RCL) a Rádio Crystal.

INTERBYT si tedy může vybrat z těchto dvou radiostanic, nebo zvolit možnost tzv. regionálního balíku HIT Severní Čechy, který poskytuje společnost MEDIA MARKETING SERVICES. Tento balík sdružuje 8 rozhlasových stanic, které pokrývají celou oblast Severních Čech. Cílová skupina těchto rádií zahrnuje jednak posluchače ve věku 25 – 55 let a dále posluchače ve věku 15 – 35 let.

Cenově nejpříjemnější je reklama na rádiu Crystal. Toto rádio mělo v 1. čtvrtletí roku 2004 průměrnou poslechovost 33 000 posluchačů.

Navrhuji firmě 2 měsíční reklamní kampaň v rádiu. Nejlevnější cena spotu je od 6-7 hodin a dále pak mezi 19-22 hodinou. Pokud by tedy firma odvysílala 5 spotů ráno a 5 spotů večer, přičemž tato perioda by se opakovala obden, pak by celková cena kampaně stála **160 500,- Kč** (bez DPH 19 %).

Ceny spotů zmiňovaných radiostanic jsou v příloze č. 4, kde je také uvedena

posluchovost. V příloze č. 5 je potom znázorněna mapka pokrytí rádia RCL a rádia Crystal.

6.2.4 Všudypřítomnost značky

Jde o to, aby značka firmy vstoupila do povědomí potenciálních zákazníků. Značka by tedy měla být uvedena nejen na všech firemních dokumentech, hlavičkových papírech, firemních obálkách, razítkách a vizitkách, ale také na reklamních předmětech (např. pera, podložky pod myš), na označení všech firemních prostor, vozidlech apod.

Náklady na tuto formu propagace nejsou příliš vysoké a účinnost vzhledem k vynaloženým nákladům je poměrně vysoká.

6.2.5 Účast na veletrzích a výstavách

Z marketingových průzkumů vyplývá, že zákazník při koupi nábytku ocení, když si může výrobek fyzicky prohlédnout. Nejlepším způsobem jak zákazníka informovat o sortimentu, je mu ho předvést a podat další doprovodné informace. Kromě toho je veletrh jednou z možností, jak oslovit nové potenciální zákazníky a upevňovat stávající kontakty.

Co se týče cílové zákaznické skupiny, lze konstatovat, že tato skupina není homogenní a lze zde vytipovat následující segmenty: odborní návštěvníci (decision makers), zástupci svazů a asociací, laičtí návštěvníci, média (novináři) a zástupci státní správy.

V případě malých a středních firem, které si často nemohou dovolit mediální komunikaci, je prezentace na veletrhu jedinou možností jak se zviditelnit.

Mezi hlavní argumenty, hovořící pro případnou neúčast na veletrzích, patří obvykle vysoké náklady a neměřitelnost efektu účasti. Před rozhodnutím zda se veletrhu

zúčastnit či ne, by měly být zodpovězeny otázky týkající se jednak cíle veletržní účasti, formy, způsobu a rozsahu účasti firmy na veletrhu, stanovení kritérií pro následné vyhodnocení účasti a otázky týkající nezbytných příprav firmy na veletrh. [11]

Vzhledem k finanční situaci firmy, je nutné pečlivě vybírat mezi konanými akcemi. Díky velikosti firmy a omezené regionální působnosti bych doporučila účast na veletrzích, které se nachází poblíž libereckého regionu.

Bližší specifikace doporučovaných veletrhů a výstav je uvedena v příloze č. 3.

6.3 Obchodní zástupce

Další možnost jak zvýšit odbyt se jeví najmutí obchodního zástupce. Zástupce by měl mít bydliště v regionu působnosti firmy INTERBYT, neboť znalost regionu je velkou výhodou.

Při výběru obchodního zástupce by měl být kladen velký důraz na jeho vlastnosti, neboť špatná volba by firmě mohl způsobit nemalé náklady spojené především s výběrem a školením nového pracovníka, plus ztráty z ušlého zisku za neuskutečněný prodej. Požadované vlastnosti obchodního zástupce jsou spolehlivost, iniciativní přístup, zdravé sebevědomí, ochota a schopnost pečovat o zákazníky, cit pro obchod, dobré vyjadřovací schopnosti, přesvědčivost a vhodné vystupování.

Riziko špatného výběru může být sníženo spoluprací s personální agenturou, která zajistí zpracování a zadání inzerce a spolu s majitelem firmy provede kvalifikovaný výběr vhodného obchodního zástupce na základě určených požadavků.

Zástupce následně bude seznámen se strategií, posláním a cíli firmy. Bude mu vymezeno území jeho působnosti. Aby mohl účinně prosazovat výrobky na trhu, musí být seznámen nejen s výrobky firmy, ale musí také znát konkurenci. Zástupce by měl

pochopit svou odpovědnost a ztotožnit se s posláním a strategií firmy.

Pro určení výkonnosti obchodních zástupců, je třeba systematicky vyhodnocovat jejich činnost. Zástupce by na konci každého období (měsíce) podával písemná hlášení obsahující údaje o :

- dosažené celkové výši prodeje,
- nákladech na prodej v % z celkového prodeje,
- počet obchodních návštěv za den,
- počet nových zákazníků,
- počet ztracených zákazníků,
- průměrná výše tržeb na jednoho zákazníka.

V rámci zvyšování výkonu obchodních zástupců je důležitá jejich motivace. Základním aspektem motivace je plat. Obchodní zástupci jsou většinou odměňováni pomocí tzv. základu, ke kterému je připočtena provize, tj. procentní podíl na dosažených tržbách v rozhodném období.

Navrhuji, aby obchodní zástupce byl odměňován fixním základem ve výši 10 000,- Kč a provizí ve výši 3 %. Mzdové náklady by tak neměly přesáhnout 30 000,- Kč.

V případě firmy INTERBYT by se obchodní zástupce mohl pokusit navázat nové kontakty v nedalekém Německu. Pokud by pro majitele byla příliš náročná investice do podnikové prodejny navrhované v předešlé kapitole, mohl by do tohoto regionu nejdříve proniknout právě prostřednictvím obchodního zástupce. Ten by měl samozřejmě bez problémů ovládat německý jazyk.

Při zvažování zda obchodního zástupce najmout či ne, by měl majitel porovnávat nezbytné náklady související se zástupcovou činností a odhadem tržeb, které by mohly být prostřednictvím zástupce dosaženy, přičemž položka náklady zahrnuje již zmiňované mzdové náklady, náklady na pohonné hmoty a náklady na pořízení automobilu (pokud by firma nemohla pro zástupce uvolnit automobil, který již firma vlastní).

Závěr

Tato diplomová práce byla vypracována pro majitele firmy INTERBYT, pana Jana Kapka. Jak již bylo řečeno v úvodu, hlavním cílem této práce bylo navrhnout nových odbytových možností, které by vedly k upevnění a následně k posílení pozice firmy na trhu.

Součástí této práce je mimo jiné podrobná situační analýza firmy. Z této analýzy vzešly silné a slabé stránky vztahující se k vnitřní situaci podniku. Vnější analýza identifikovala příležitosti a hrozby, které podnik nemůže ovlivnit svými aktivitami.

Bylo také třeba zanalyzovat konkurenci firmy. Identifikaci konkurentů jsem provedla na základě údajů z databáze Databox, pomocí informací z odborného tisku a prostřednictvím osobních návštěv vybraných konkurentů. Na základě těchto informací jsem identifikovala jak současnou situaci na trhu s kancelářským a kuchyňským nábytkem, tak i očekávaný vývoj v těchto oblastech.

Vzhledem k vysoké konkurenci a charakteru produktu lze říci, že nábytkářský trh dlouhodobě směřuje k nasycenosti. Základní strategií podnikání v takovémto prostředí je cesta zvětšování tržního podílu na úkor konkurence. INTERBYT je však menší společnost, která nemůže cenově konkurovat zahraničním podnikům vyrábějícím sériově. Společnost tedy musí k získání konkurenční výhody plně využívat svých silných stránek. Jak plyne z provedené SWOT analýzy, mezi tyto stránky patří zejména kvalita, příjemný design, širší sortimentu, serióznost, dobře zajištěný a fungující servis a individuální přístup k zákazníkovi.

Při navrhování nových odbytových možností jsem se snažila vyzdvihnout tyto silné stránky a zároveň využít příležitostí identifikovaných v již zmiňované SWOT analýze. Zaměřila jsem se zejména na příležitost, která se firmě naskytne se vstupem České republiky do EU. Dojde ke zrušení hranic a cel, čímž se zjednoduší obchodování mezi členskými zeměmi a přibudou noví potenciální zákazníci.

Jako nejvýhodnější jsem zvolila expanzi firmy na německý trh. K tomuto rozhodnutí jsem dospěla po zanalyzování situace na německém nábytkářském trhu. Dalším důvodem byla také výhodná pozice sídla společnosti, která se nachází v blízkosti česko-německých hranic.

V poslední kapitole před závěrem jsem navrhla další doporučení, která vyzdvihují silné stránky firmy a negují stránky slabé. Tato doporučení se týkala především oblasti propagace.

Uvědomuji si, že některé navržené možnosti jsou nyní pro firmu finančně náročné a v blízké době nejspíš neaplikovatelné. Navrhovaná inzerce v regionálním tisku by tedy mohla být nahrazena inzercí v nějakém levnějším periodiku jako je např. TIP Servis.

Také investice do navrhované podnikové prodejny může být pro firmu nepřiměřeně vysoká, proto doporučuji, aby na tento trh pronikla nejdříve buď pomocí navrhovaného obchodního zástupce, nebo přes německou firmu, kterou by využila jako svého zprostředkovatele.

Věřím, že navrhovaná doporučení v této studii je možné dříve či později převést do praxe a že tato opatření přispějí k dalšímu úspěšnému rozvoji firmy INTERBYT.

Seznam použité literatury

- [1] Kotler, P.: Marketing management. 1. vyd. Grada Publishing, Praha 1998
- [2] Světlík, J.: Marketing – cesta k trhu. 1.vyd. EKKA, Zlín 1992
- [3] Horáková, H.: Strategický marketing. 1.vyd. Grada Publishing, Praha 2001
- [4] Horáková, I.: Marketing v současné světové praxi. 1.vyd. Grada, Praha 1992
- [5] Porter, M. E.: Konkurenční strategie. 1.vyd. Victoria Publishing, Praha 1994
- [6] O' Schagnessy, J.: Competitive Marketing. Umvin Hyman, 1998
- [7] Czech Business and Trade 01-02, Praha 2004
- [8] Truhlářské listy č. 1, Praha 2004
- [9] Truhlářské listy č. 6, Praha 2001
- [10] Truhlářské listy č. 12, Praha 2002
- [11] Marketing & komunikace č. 4, Praha 2003
- [12] www.databox.cz
- [13] www.interbyt.cz
- [14] www.mfdnes.cz
- [15] www.liberecky-den.cz
- [16] www.incheba.cz
- [17] www.terinvest.com
- [18] www.czso.cz
- [19] www.expoinfo.cz
- [20] www.radiotv.cz
- [21] www.techtydenik.cz
- [22] www.ippc.cz
- [23] www.mspektrum.cz
- [24] Havelková, M. Charbuská, K.: Možnost vstupu společnosti INTERBYT na německý trh.[seminární práce].Liberec 2004. Technická univerzita v Liberci.Fakulta hospodářská.

Seznam příloh

Příloha č. 1: **Přehled doporučovaných periodik**

Příloha č. 2: **Vstupní nezávazná přihláška do „Velkého katalogu českého nábytku a truhlářských výrobků“**

Příloha č. 3: **Seznam vhodných veletrhů a výstav pro společnost INTERBYT**

Příloha č. 4: **Ceny za 30 sekundový spot v regionálních rádiích Libereckého kraje**

Příloha č. 5: **Pokrytí rádia RCL a Crystal**

Příloha č. 6: **Katalog kancelářského nábytku firmy INTERBYT**

Příloha č. 7: **Ceník kancelářského nábytku firmy INTERBYT**

Příloha č. 8: **Přehled kuchyňských elementů**

Příloha č. 9: **Ceník kuchyňských skříněk**

Příloha č. 1

Přehled doporučovaných periodik

Název	Zaměření	Periodicita	Náklad	Rozměr inzerce	Cena inzerce	Sleva
Svět kuchyní	Sleduje novinky na trhu kuchyní, modernizace kuchyní	čtvrtletník	30 000	1/4 strany	15 000,- Kč	Při opakování inzerce až 10 %
Living	Bydlení a životní styl, specializace na kuchyně	měsíčník	32 000	1/4 strany	20 700,- Kč	Při opakování inzerce až 12 %
Domov	Bydlení, design interiéru	měsíčník	30 000	1/6 strany	10 000,- Kč	Při opakování inzerce až 20 % Při platbě předem 2 %
Doma atd.	Bydlení, design, styl	měsíčník	30 000	1/16 strany 1/4 strany	5 000,-Kč 17 000,- Kč	Při opakování inzerce až 15 %
Bydlení	Jako jediný přináší ucelené informace o zařizování bytových interiérů	měsíčník	30 000	1/4 strany	18 000,- Kč	Platba předem 2 %
Nové bydlení	Interiéry a nápady jak zařídit byt	čtvrtletník	30 000	1/4 strany	17 000,- Kč	x
Bydíme, aneb co dělá domov domovem	Praktické rady pro zařízení nového či rekonstrukci domova	dvouměsíčník	30 000	1/4 strany	14 500,- Kč	Při opakování inzerce až 10 % Platba předem 2 %
Kancelář	Uspořádání a vybavení kanceláře	dvouměsíčník	30 000	1/4 strany	15 000,- Kč	Při platbě předem až 15 %
Učitelské noviny	Informace o školství	týdeník	14 000	1/4 strany 1/8 strany	9 500,- Kč 4 750,- Kč	Při opakování inzerce až 25 %
Liberecký den	Regionální periodikum	deník	7 200 (po-čt) 14 000 (pá) 11 000 (so)	68 x 30 mm	13 725,- Kč 15 480,- Kč 14 670,- Kč	Při opakování inzerce až 20 % Platba předem 3 %

Pozn. Uvedené ceny jsou bez DPH

Cena inzerce v deníku Liberecký den je na 1. straně

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 4

Ceny za 30 sekundový spot v regionálních rádiích Libereckého kraje

Doba od - do	6 - 7	7 - 9	9 - 12	12 - 15	15 - 18	18 - 19	19 - 22	AVP	AQH	CPT
Radio Contact Liberec	970	1620	1720	1300	700	540	300	1224	23	53,2
Radio Crystal	650	840	850	800	760	700	420	789	9	87,7

Zdroj: www.mms.cz

AVP: Average price - průměrná cena třicetivteřinového spotu v průměrné (06-19)

AQH: Average quarter hour - průměrný počet posluchačů ve čtvrt hodině průměrně v tisících

CPT: Cost per thousand - cena za zasažení jednoho tisíce posluchačů (AVP/AQH)

Ceny jsou v korunách za třicetivteřinový spot bez DPH. Průměrná čtvrt hodinová poslechovost je převzata z oficiálního průzkumu poslechovosti - Mediaprojektu.

Ceny za 30 sekundový spot regionálního balíku HIT Severní Čechy

Doba od -do	6 - 7	7 - 9	9 - 12	12 - 15	15 - 18	18 - 19	19 - 22	22 - 6
Pondělí- Neděle	2 800	4 800	5 500	4 600	3 500	2 500	1 500	900

Zdroj: www.mms.cz

Uvedené ceny jsou bez DPH.

HIT Severní Čechy obsahuje rádia: Agara, Blaník Sever, Contact, Crystal, Děčín, Labe, Most, North Music

Příloha č. 3

Seznam vhodných veletrhů a výstav pro společnost INTERBYT

Název veletrhu/výstavy	Výstaviště	Charakteristika	Počet návštěvníků v roce 2003	Počet vystavovatelů v roce 2003	Registrační poplatek	Poplatek za výstavní plochu ¹
Bydlení a interiér	Litoměřice	prodejní a kontraktační výstava nábytku, bytových doplňků a designu	přes 11 000	necelých 180	1 200 – 2 500 Kč	565 – 690 Kč
Interiér	Praha-veletržní palác	Mezinárodní kontraktační a prodejní výstava	přes 4 650	76	3 000 Kč	1 000 – 1 300 Kč
Pragointerier-living	Praha Holešovice	Mezinárodní veletrh interiérů a bydlení	přes 28 500	495	2 800 Kč	1 200 Kč
Tendence	Praha Letňany	Mezinárodní kontraktačně prodejní veletrhy interiérů	přes 20 500	315	2 800 Kč	1 200 Kč
Schola Nova	Praha – veletržní palác	vzdělávání, vybavení škol	1 454	78	3 000 Kč	2 150 Kč

Pozn. ¹ Uvedené ceny jsou za 1 m²

Uvedené ceny jsou bez DPH 19 %

Zdroj: www.expoinfo.cz

Příloha č. 5: Pokrytí rádia RCL a Crystal

Pokrytí rádia RCL



Pokrytí rádia Crystal

