

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management

**Možnosti expanze firmy Interbyt v regionu města
Turnov**

Expansion of firm Interbyt in region of town Turnov

DP – PE – KMG – 2004 – 06

Zpracoval: Vojtěch Čížek

Vedoucí práce: ing. Zuzana Švandová, Katedra marketingu

Konzultant: ing. Jan Kapek, Interbyt

Počet stran: 61

Počet příloh: 5

Datum odevzdání: 21.května 2004

Poděkování

Rád bych vyjádřil poděkování zástupcům firmy Interbyt za příležitost zpracovat diplomovou práci na jimi navržené téma. Měl jsem tak možnost se seznámit se zajímavou problematikou podnikání v nábytkářském průmyslu. Chtěl bych jim poděkovat za informace a konzultace, bez nichž by tato práce nemohla vzniknout. Zároveň doufám, že navrhovaná doporučení pomohou v dalším rozvoji firmy.

Závěrem děkuji všem, kteří mi svými radami a námitkami pomohli při koncipování diplomové práce, jmenovitě: ing. Zuzaně Švandové, panu Janu Kapkovi, ing. Aleně Beránkové.

Resumé

Diplomová práce pojednává o možnostech expanze nábytkářské firmy Interbyt, která má zájem vstoupit na trh regionu Turnov v sortimentu kuchyňského, kancelářského a dalšího specifického nábytku. Strategie expanze se opírá o marketingové nástroje - zejména o marketingovou komunikaci.

Teoretická část přibližuje několik základních pojmů marketingové teorie. Dále je pojednáno o trhu s nábytkem zejména pak jeho o specifiku v České republice. Na základě situační analýzy je navrhnutá segmentace sortimentu firmy Interbyt. Oddíl věnovaný marketingové komunikaci doporučuje zvážit řadu komunikačních nástrojů k posílení pozice značky a image firmy. Expanze v regionu města Turnova, na základě zjištěných faktů, je členěna do tří kroků, přičemž hlavním opatřením je vytvoření prodejní kanceláře. Ekonomické hodnocení předkládá výčet nákladů souvisejících s expanzí.

Summary

The work deals with possibilities of expansion of furniture producing firm Interbyt, that is interesting in entering the market of Turnov region in segments of kitchen, office and other kind of furniture. The strategy leans on the marketing tools especially the tools of marketing communication.

Theoretical part describes the basic marketing terms. Next part deals with characteristics of furniture market and company situation. The chapter about marketing communication describes tools that can help to enhance the brand position and the company image. The expansion in region Turnov, on basis of researched facts, is divided to three steps. The main plan is to establish sale office. The economical summary offers the list of overheads connected with the expansion recommendations.

Seznam zkratek:

Aj.	A jiné
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
Bm	Běžný metr
Cca	Přibližně
ČR	Česká republika
ČTK	Česká tisková kancelář
DPH	Dan z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
Kč	Koruna česká
Mil.	Milion
MPO	Ministerstvo obchodu a průmyslu
Mld.	Miliarda
Např.	Například
Obr.	Obrázek
OT	Opportunity Threats
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	Strenght Weakness Opportunity Threats
Tab.	Tabulka
Tj.	To je
Tzn.	To znamená
Tzv.	Takzvané
Viz.	Odkaz
Vs.	Verzus

PROHLÁŠENÍ	4
PODĚKOVÁNÍ	5
RESUMÉ	6
SEZNAM ZKRATEK	7
 1. ÚVOD	 10
 2. VYBRANÉ POJMY MARKETINGOVÉ TEORIE	 11
2.1. MARKETINGOVÝ MIX	11
2.2. PROSTŘEDÍ FIRMY	12
2.2.1. MARKETING A PROSTŘEDÍ FIRMY	13
2.3. SEGMENTACE TRHU	14
2.4. KONKURENCE	14
2.5. MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	15
2.5.1. CÍLE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	16
 3. SITUACE FIRMY	 17
3.1. PODNIKATELSKÁ ČINNOST FIRMY INTERBYT	18
3.2. DODAVATELÉ	19
3.3. ZÁKAZNÍCI	20
3.4. KONKURENCE	21
3.5. MARKETING FIRMY	21
3.6. FINANČNÍ SITUACE	23
 4. CHARAKTERISTIKA TRHU S NÁBYTKEM	 23
4.1.1. SITUACE NA TRHU S KANCELÁŘSKÝM NÁBYTKEM	25
4.1.2. SITUACE NA TRHU KUCHYŇSKÉHO NÁBYTKU	26
4.1.2.1. NABÍDKA TRHU NÁBYTKU PRO KUCHYNĚ	27
4.1.2.2. KONKURENCE NA TRHU NÁBYTKEM PRO KUCHYNĚ	27
4.2. PROBLEMATIKA TRHU S NÁBYTKEM V SOUVISLOSTI VSTUPU ČESKÉ REPUBLIKY DO EU	28
4.3. ZAMĚŘENÍ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE NÁBYTKÁŘSKÝCH FIREM V ČESKÉ REPUBLICE	30
 5. STRATEGIE PODNIKÁNÍ NA STAGNUJÍCÍCH A SMRŠŤUJÍCÍCH SE TRZÍCH	 32
5.1. ZÁKLADNÍ STRATEGIE NA STAGNUJÍCÍCH TRZÍCH	33
 6. SEGMENTACE FIRMY INTERBYT	 35
 7. MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE - CESTA DALŠÍ EXPANZE FIRMY	 37
7.1. CÍLE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	38

7.2. MARKETINGOVÝ KOMUNIKAČNÍ MIX	40
8. NÁVRH KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE PRO FIRMU INTERBYT	43
8.1. IMAGE FIRMY	44
8.1.1. IMAGE A ZNAČKA INTERBYT	44
8.2. INZERCE	45
8.2.1. ČASOPISY O BYDLENÍ	45
8.2.2. ODBORNÉ ČASOPISY	46
8.2.3. ZÁSADY INZERCE FIRMY INTERBYT	47
8.3. VÝZNAM VELETRHU PRO BUDOVÁNÍ ZNAČKY A IMAGE FIRMY	47
8.3.1. ZHODNOCENÍ PŘÍNOSU ÚČASTI INTERBYTU NA VELETRHU	49
8.3.2. ZÁSADY ÚČASTI FIRMY INTERBYT NA VELETRHU	50
8.4. INTERNET JAKO NÁSTROJ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	51
8.4.1. SOUČASNÝ STAV FIREMNÍ PREZENTACE NA INTERNETU – SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY	52
8.4.2. DALŠÍ MARKETINGOVÉ ASPEKTY PREZENTACE FIRMY NA INTERNETU	53
8.4.3. ZÁSADY PREZENTACE FIRMY INTERBYT NA INTERNETU	55
9. MOŽNOSTI EXPANZE FIRMY INTERBYT V REGIONU MĚSTA TURNOV	56
9.1. REGION MĚSTA TURNOV	56
9.2. TRH S NÁBYTKEM NA TURNOVSKU	60
9.2.1. VÝZKUM A JEHO VÝSLEDKY	61
9.3. PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY PŘI VSTUPU NA TRH NÁBYTKU V REGIONU TURNOVA	63
9.3.1. PŘÍLEŽITOSTI	63
9.3.2. HROZBY	64
9.4. NÁVRH OPATŘENÍ PŘI EXPANZI V REGIONU MĚSTA TURNOV	65
9.4.1. ZÁSADY EXPANZE V REGIONU TURNOV	67
9.4.2. EKONOMICKÉ HODNOCENÍ	68
10. ZÁVĚR	71
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	72
SEZNAM PŘÍLOH	74

1. Úvod

Cílem diplomové práce je formulovat opatření, kterými by se měla firma Interbyt, podnikající v oblasti výroby a prodeje nábytku, řídit při možné expanzi v regionu města Turnov. Doporučení by měla posílit pozici firmy na trhu a vytvořit prostor pro další rozvoj.

Proč firma využila možnosti zpracování tohoto tématu formou diplomové práce? Dle slov jejího majitele byl marketingový přístup dosud aplikován pouze intuitivně, a proto by rádi získali možnost nového, nezaujatého pohledu na problematiku dalšího rozvoje. Doposud firma vystupovala spíše jako výrobní podnik, který nemá nouzi o zakázky. S rozvojem firmy, s růstem počtu zaměstnanců si firma začala uvědomovat, jakým nesnázím musí čelit. Její budoucnost vede buď cestou expanze, která umožní další rozvoj, nebo bude následovat postupný útlum, snižování nákladů, propouštění. Marketing by se měl stát samozřejmou činností firmy a základem strategických rozhodnutí.

V následujících kapitolách bych se rád zaměřil na aplikaci marketingových metod a přístupů v řešení problematiky expanze firmy. Rád bych stručně objasnil jejich teoretickou fundaci, ale spíše než to bych se zaměřil na jejich praktický obsah. Dále bych chtěl stručně přiblížit problematiku trhu s nábytkem v České republice. K tomu, aby navrhovaná opatření měla oporu v realitě, bude třeba provést průzkum v daném regionu daného tržního prostředí, především pak konkurence a potenciál pro expanzi. Na základě sebraných dat lze navrhnout možnou strategii firmy jak využít nových příležitostí s respektem k ekonomickým možnostem firmy.

Tedy stručně shrnuto: co musí nebo může udělat firma pro svůj rozvoj v novém teritoriu? Nalezení odpovědí na tuto a další související otázky bude obsahem této práce.

2. Vybrané pojmy marketingové teorie

Abychom mohli dále lépe porozumět marketingovému pohledu na problematiku firmy, je třeba ozřejmit některé základní pojmy, se kterými se budeme nadále setkávat.

2. 1. Marketingový mix

Základem každého správného marketingového rozhodnutí je zákazník. Cílem správně uvažující firmy je potom pochopit, jaké jsou jeho potřeby. Na jejím základě připravíme správnou kombinaci marketingového mixu, tj. výrobku, ceny, distribuce a komunikace. Rozborem marketingového mixu začíná každá hlubší analýza firemní marketingové strategie. Při všech rozhodnutích působí na podnik řada vlivů z jeho prostředí.

Mezi důležité vlivy nepatří pouze vlivy ekonomické, politické a další vnější faktory makroprostředí, ale i vlivy uvnitř samotné firmy, její organizace, interpersonální vztahy atd. O rozdělení a charakteristice prostředí firmy budeme hovořit podrobněji dále.

Vraťme se ale zpět k úvahám o marketingovém mixu[1], často nazývaným také čtyři P marketingu (produkt, price, promotion, placement). Všechny tyto části jsou využívány k vytvoření určité pozice výrobku na trhu. Jedná se o činnost, jejímž cílem je dosažení individualizace výrobku a toho, aby zákazníci vnímali produkt odlišně od konkurenčních. Vhodnou kombinací čtyř prvků lze upravovat pozici výrobku, a to jak ve vztahu ke konkurenci, ale hlavně pro zákazníka.

Výrobek (mluvíme o výrobku v širším smyslu, protože se obecně může i o službu či know – how, tedy cokoli čím lze oslovit zákazníka) uspokojuje určité potřeby a přání zákazníka. Je nutné si odpovědět na základní otázky týkající se např. image výrobku, jeho vlastností variability, služby související s prodejem, jeho životní cyklus atd. Pokud má firma tuto představu lze mluvit o tzv. komplexním výrobku.

Cena vyjadřuje hodnotu výrobku pro zákazníka. Stanovení ceny je obtížným procesem, protože není jen odrazem přání zákazníka, ale musí reflektovat i ekonomické prostředí, vnitřní

činnost podniku atd. Je třeba uvažovat o celé řadě faktorů např. poptávce na trhu, ceny konkurence, vývoj nákladů ziskové strategii firmy atd.

Dalším faktorem je **komunikace** se zákazníkem o výrobku. V této oblasti má firma široké pole působnosti a velmi výrazně rozhoduje o odbytu svého výrobku. Je třeba se rozhodnout, na jakého zákazníka se komunikace zaměří a jakou formu zvolí. Rozlišujeme čtyři základní formy:

Reklama

Public Relations

Osobní prodej

Podpora prodeje

Poslední částí marketingového mixu je **distribuce**. Tady je třeba odpovědět na základní otázku, jak dostat produkt k zákazníkovi? Subjekty, které zajišťují to „jak“, vytvářejí distribuční cesty.

Všechny části mixu jsou velmi úzce spojeny (např. forma distribuce se promítá do ceny atd.) a na jejich základě lze formulovat **marketingovou strategii**[1]. Jejím obsahem je stanovení cíle jednotlivých marketingových aktivit.

2.2. Prostředí firmy

Jak jednotlivec tak i firma jsou ve své činnosti ovlivňováni prostředím, ve kterém působí. Tyto vlivy jsou úplně, částečně nebo nejsou vůbec ovlivnitelné a působí uvnitř či vně firmy.

Firemní marketing musí tyto vlivy chápat a musí rozumět, do jaké míry působí na jeho úspěch. Přehled vlivů prostředí firmy znázorňuje následující tabulka.

Tab.1 marketingové prostředí

Ovlivnitelné  Málo ovlivnitelné	Vlivy vnitřní		Vlivy vnější	
	Organizace a řízení Vybavenost Finanční situace Vnitřní konkurence Technický rozvoj Lidské zdroje Umístění podniku Image firmy		Mikroprostředí Partneři Zákazníci Konkurence Veřejnost	Makroprostředí ekonomické demografické přírodní technologické politické kulturní

Zdroj: [1]

Tyto vlivy lze dále členit podle stupně ovlivnitelnosti. Obojí musí firmy sledovat a často se setkáme s provázaností působení vlivů např. image – zákazníci.

2.2.1. Marketing a prostředí firmy

Z hlediska marketingu je důležité si odpovědět, jaká je jeho funkce ve firemní struktuře, to znamená, do jaké míry ovlivňuje vnitřní a vnější prostředí podniku. Mluvíme o **funkci komunikativní**, kdy úkolem je informovat a komunikovat se zákazníkem prostřednictvím marketingových nástrojů. Důležitá je i zpětná vazba, kdy informace proudí od zákazníka. Zde je úkolem marketingu vytvářet prognózy budoucího vývoje a koordinovat další aktivity firmy (výroba, zásobování, distribuce...).

Z toho vyplývá další funkce, a to je **koordinace** aktivit působících vně i uvnitř firmy. Ostatní části firmy nemají již takový vliv na komunikaci s trhem, jejich role je spíše uvnitř firmy.

Poslední funkce je **analytická**, která vyplývá tak trochu z již funkcí předchozích: zpracovávat analýzy ze sebraných informací, vytvářet podklady pro další rozhodování napříč firemní strukturou.

2.3. Segmentace trhu

Podstatou marketingové segmentace trhu je, když firma uzná, že zákazníci jsou odlišní ve svých potřebách a cílech, které sledují. Firma hledá na trhu významné skupiny zákazníků a rozhoduje se, kterou skupinu tržně osloví. [1]

Nejoptimálnějším marketingovým přístupem by bylo vytvoření specifického marketingového mixu pro každého zákazníka. V praxi je to však nereálné. Proto společnost hledá skupiny zákazníků dle stanovených kritérií. Ty jsou vnitřně homogenní a mezi sebou co nejvíce heterogenní. Homogennost v tomto smyslu znamená podobnost tržního projevu tzn. např. preference, rozhodování. Heterogennost pak vyžaduje odlišnost jednotlivých segmentů mezi sebou. Segmentem tedy chápeme skupinu zákazníků, kteří mají své specifické požadavky na určitou skupinu výrobků. Mezi výhody patří [1]:

- **Uspokojení potřeb zákazníka.** Produkt odpovídá potřebám a přáním určitého zákazníka.
- **Efektivnější stimulace prodeje výrobku.** Kampaň je zaměřena na segment ne na celý trh. To může jednak snížit náklady, protože se zaměřujeme na užší cílovou skupinu. Rovněž výsledný efekt může být lepší, než kdybychom masivně oslovili celý trh.
- **Přizpůsobení produktu zákazníkovi.**
- **Získání konkurenční výhody**

Z uvedených výhod vyplývá, že aby firma mohla efektivně používat nástroje marketingového mixu, musí nutně strukturovat požadavky jednotlivých segmentů.

2.4. Konkurence

Konkurenty jsou firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby stejných zákazníků a jejichž nabídka je podobná. Společnost musí sbírat informace o strategiích, cílech, slabinách, přednostech a možných způsobech reakce konkurentů. Znalost těchto silných a slabých míst umožňuje firmě rozvinout takovou strategii, při které získá výhody tam, kde je silná a pomáhá firmě zvolit způsob a čas svých akcí. [5]

Jen výjimečně působí nějaká firma na trhu osamoceně, obvykle působí s velkým počtem konkurentů. Konkurenční prostředí nezahrnuje pouze další firmy, ale i řadu jiných aspektů. Vedoucí pracovníci mají většinou snahu se v první řadě zaměřit na konkurenci značek a na úkol vybudování preferenčního postavení jejich značky.

Vzhledem ke konkurenci musí mít firma na paměti čtyři dimenze týkající se svého postavení na trhu. Musí brát v úvahu povahu zákazníků, marketingových kanálů, konkurence a charakteristiku své vlastní společnosti. Úspěšnost je záležitostí vlivu na dosažení efektivního působení na zákazníky, na efektivní využívání marketingových zprostředkovatelů a na dosažení dobré konkurenční pozice.

Při analýze konkurence by se firmy měly především zaměřit na :

- určení silných a slabých stránek konkurence,
- vytvoření informačního systému o konkurenci,
- určení pravděpodobné reakce konkurence.

Firmy potřebují mít znalost o své konkurenci, a proto by ji měly nejprve analyzovat a na základě provedené analýzy identifikovat hlavní konkurenty, jejich strategie a cíle.

2.5. Marketingová komunikace

Marketingová komunikace patří mezi nejdůležitější marketingové dovednosti. Komunikace je široký pojem. Prostředkem komunikace je oblek zástupce, katalogová cena i vzhled kanceláři – to vše vytváří u návštěvníka určitý dojem. Tato skutečnost také vysvětluje rostoucí zájem o marketingovou komunikaci. Je nutné, aby dojmy, jež vyvolávají zaměstnanci, zařízení kanceláři i firemní aktivity byly v souladu, protože jejich prostřednictvím si jednotlivé cílové skupiny, které firmy oslovují, vytvářejí názory na značku a hodnotí míru naplnění jejich příslibů. [19]

Propagace je taková forma komunikace, která představuje firemní sdělení určené k posílení povědomí o výrobcích a službách, k vyvolání zájmu a k motivaci ke koupi. Ke komunikaci

sdělení vyvolávajících zájem a pozornost využívají podniky **reklamu**, prostředky pro **podporu prodeje**, obchodní zástupce (**osobní prodej**) a **public relations** (tj. nástroje komunikačního mixu viz. kapitola 7).

2.5.1. Cíle marketingové komunikace

Cílem marketingové komunikace je přesvědčit zákazníka či veřejnost o záměru, který společnost sleduje (zvýšit prodej, prestiž značky apod.). Na základě přesně definovaného cíle a stanoveného způsobu přenosu postupně změnit názory, postoje či chování zákazníka, veřejnosti vůči firmě a její nabídce. Bez pohledu na teorie chování spotřebitele je třeba poukázat na pravidlo minimálního účinku marketingové komunikace, které říká, že jestliže komunikace nepřesvědčí nové zákazníky k nákupu, pomůže alespoň loajalitě těch stávajících. Nezdá se sice, že by bylo vhodné toto pravidlo používat, ale v tvrdém konkurenčním prostředí je neustále třeba poutat a udržovat pozornost i těch, kteří jsou přesvědčeni. [19]

Upoutání pozornosti zůstává nadále prioritou celé marketingové komunikace a také v této oblasti vznikají různé, velmi originální nápady.

Tradičně uváděné marketingové cíle, které musí vycházet ze strategických marketingových cílů jsou:

- **Poskytnout informace**

Původní funkcí marketingové komunikace bylo informovat trh o dostupnosti určitého výrobku nebo služby. Také v současnosti je značná část aktivit namířena k poskytnutí informací potencionálním zákazníkům. Firmy používají informace o své společnosti.

- **Vytvořit, stimulovat poptávku**

Prvořadým účelem většiny činností je zvýšení poptávky po značce výrobku nebo službě. Úspěšná podpora může zvýšit poptávku a prodejní obrát bez nutnosti cenových redukcí.

- **Diferenciace produktu firmy**

Tato koncepce zahrnuje odlišení se od konkurence. Homogennost nabídky znamená, že zákazník považuje produkty určité kategorie za identické bez ohledu na výrobce. V těchto případech mají firmy pouze nevelkou šanci řídit a cílevědomě ovlivňovat takové proměnné, jako je např. cena výrobku. Diferenciace naopak dovoluje daleko větší volnost v marketingové strategii, hlavně v cenové politice.

- **Důraz na hodnotu a užitek**

Tento cíl znamená ukázat výhodu, kterou přináší vlastnictví produktu nebo služby. Výrobek nebo služba může tímto způsobem také získat právo na vyšší ceny na daném trhu.

- **Stabilizace obratu**

Obrat není v průběhu kalendářního roku, či let, konstantní. Změny prodejů mohou být způsobeny sezónností zboží, cykličností nebo jednoduše nepravidelností poptávky. Pro výrobce či distributora znamená nepravidelnost poptávky v průběhu roku, tlak na zvyšování výrobních, skladovacích a dalších nákladů. Marketingová komunikace má za cíl vyrovnat co možná nejvíce tyto výkyvy a stabilizovat tak v čase uvedené náklady. [6]

O problematice marketingové komunikace bude více pojednáno v kapitole 7 a 8, které se věnují konkrétně některým jejím nástrojům.

3. Situace firmy

Firma Interbyt byla založena panem Janem Kapkem v roce 1990. Předmětem činnosti je výroba a prodej nábytku. 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 v krátkém čase rozšířena na samostatné provozy (truhlářskou strojojnu vybavenou českou, německou a italskou technikou, rukodílnu, sklady

materiálu, montážní dílnu a sklad hotových výrobků). Interbyt operuje i vlastní montážní skupinou a má vlastní prodejnu v Novém Městě pod Smrkem.

Ve firmě jsou zaměstnáni 3 režijní pracovníci (technik pro přípravu výroby, vedoucí výroby, asistentka prodeje) 14 truhlářů a skladník. V Novém Městě pod Smrkem a okolí se nachází další truhlářské dílny, se kterými spolupracují formou zakázky, což dále rozšiřuje výrobní možnosti.

3.1. Podnikatelská činnost firmy Interbyt

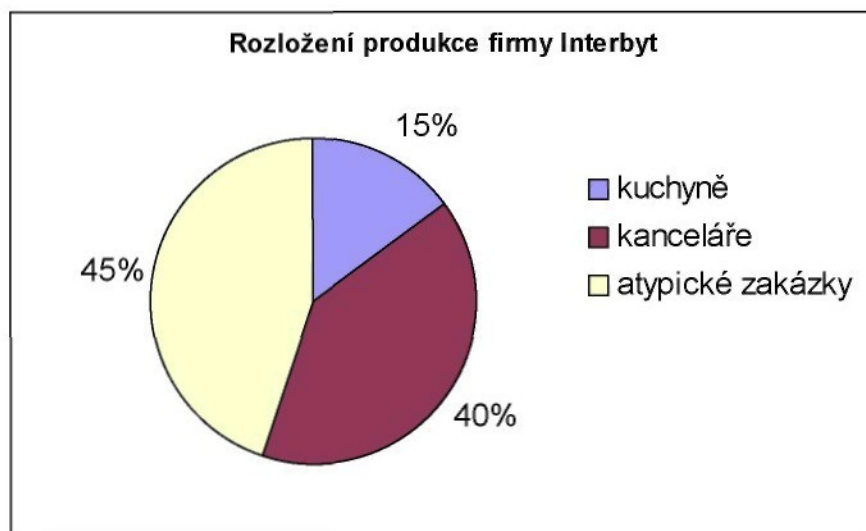
Výrobní a obchodní zaměření směřuje do tří oblastí trhu s nábytkem:

- kuchyňský nábytek, který tvoří cca 15% produkce,
- kancelářský nábytek, jehož produkce zaujímá cca 40%,
- atypické zakázky (zakázky, které jsou vytvářeny na základě individuálních požadavků zákazníka), mající podíl na produkci cca 45%.

Konkrétně výrobní program zahrnuje:

- výrobu a dodávku veškerého nábytku pro kanceláře, obchody, restaurace, ubytovny i hotely,
- kuchyně, kuchyňské linky,
- bytové interiéry,
- zhotovování individuálních prvků – solitéry, komplety,
- interiérové zařízení pošt,
- dýhovaný nábytek na zakázku,
- projekční, konzultační a poradenská činnost související s interiérovým řešením.

Graf 1. Produkce firmy Interbyt



Zdroj: autor

Na výrobky je poskytována záruka 24 měsíců a součástí je rovněž dovoz, montáž a poradenství. Na designu nábytku pro větší zakázky spolupracují s architektem.

3.2. Dodavatelé

Výroba nábytku je komponentově poměrně náročná a firma má řadu dodavatelů. Funkčně je lze rozdělit do několika skupin:

- deskový materiál - dodávají hlavně Alfa Říčany, KronosPern Jihlava,
- hrany - mezi největší producenty v České republice patří Hranipex Humpolec,
- kování – hlavní dodavatelé jsou ze SRN – Hafeler, Hettich, distribuují prostřednictvím svých obchodních zástupců,
- židle – Sedia, Ostrava.

Vzhledem k zmiňované výrobní povaze produktu nutně čas od času nastává situace, kdy některé komponenty nejsou k sehnání, a je proto ohrožena zakázka. I Interbyt občas čelí podobným okolnostem. Přesto se nejedná o jev natolik dramatický. Tedy podobná situace nastává, ale nikoliv natolik často, aby tím byla činnost nějak závažně ohrožena.

3.3. Zákazníci

Zákazníky se na tomto trhu mohou stát domácnosti, stát a firmy. Většina z nich se v současné době rekrutuje z regionu Liberecka.

Veškerý kuchyňský nábytek je konečnému zákazníkovi nabízen prostřednictvím liberecké obchodní společnosti Interkomplet - ta původně zajišťovala veškerý odbyt, a vlastní prodejny v Novém Městě pod Smrkem. Segmentem kuchyňského nábytku jsou oslovováni zejména domácnosti.

Dalším trhem je oblast kancelářského nábytku určeného pro soukromé společnosti. Mezi významné zákazníky patří např. Knorr –Brehmse (Hejnice), TWR Lucas (Jablonec nad Nisou, Frýdlant v Čechách), Textilana (Nové Město pod Smrkem), Telecom (Liberec). K atypickým zakázkám směřující do soukromého sektoru je třeba zmínit např. interiéry prodejen Etno Group s.r.o. – Zlatý anděl (Praha), Jihlavské sklárny – vzorková prodejna, Oční optika (Praha) atd. Tyto zakázky představují zejména individuální kancelářské interiéry.

Rovněž stát je výrazným odběratelem nábytku. Zakázka v tomto sektoru je přidělována většinou po předchozím výběrovém řízení, jehož předmět má určité, předem dané parametry. Firma se jich účastní obálkovou metodou (tzn. utajeně uvede svoji nabídku, která se následně vyhodnocuje). Stát je zákazníkem jednak v sektoru kancelářského nábytku a jednak také požaduje interiéry šité na míru (atypické zakázky). K nejdůležitějším akcím, na kterých participovala firma Interbyt patří např. Městský úřad, Úřad práce (Nové Město pod Smrkem), Městský úřad (Frýdlant v Čechách), Okresní úřad a Úřad práce (Liberec), Liberecká záchranná služba, Lesy České republiky (Liberec), interiéry pošt (Hejnice, Český Dub, Babylon Liberec).

V dodavatelsko-odběratelských vztazích je velkým problémem platební neschopnost. Tato situace se je obzvláště riziková, je-li zákazníkem menší firma bez dostatečného finančního zabezpečení. Riziko postupně ubývá s rostoucí kapitálovou vybaveností odběratele. Nejperspektivnější z tohoto pohledu jsou zakázky pro veřejný sektor.

3.4. Konkurence

Trh s nábytkem (viz. další text) je obecně vysoce konkurenční, protože na něm působí jak hráči domácí tak i zahraniční.

Interbyt je menší firma působící především regionálně. Na Frýdlantsku, kde má sídlo a doposud těžiště své činnosti, konkurence není natolik silná. Jedná se zejména o živnostníky podnikající v oblasti zakázkového truhlářství. Zde se jedná o výrobní konkurenci, působící přímo v regionu. Na trhu jsou ale i tuzemští výrobci působící na území celé republiky. Zde jmenujme např. Interier Říčany. Celkově je v České republice řádově stovky drobných či větších výrobců nábytku. Čím více se vzdalujeme od regionálního centra působení firmy, konkurence zřetelně sílí.

Hlavní konkurenty v oblasti kancelářského nábytku v Libereckém kraji bych označil: Ivera(Liberec), 4in s.r.o.(Liberec), Elben (Liberec, Jablonec nad Nisou), Setim s.r.o. (Liberec, Ústí nad Labem), Rudolf Sattler (Česká Lípa). V oblasti kuchyňského nábytku mezi konkurenty patří například: Linea (Liberec), Koryna(Liberec). Mnozí výrobci a prodejci nabízí široký sortiment nábytku pro všechny segmenty. Obchodně čelí dále silným zahraničním společnostem, dovážející masivně levný nábytek, který distribuují hlavně prostřednictvím obchodních řetězců.

3.5. Marketing firmy

Činnost firmy byla doposud spíše výrobně orientovaná. Zakázky většinou přicházely samy. V současné době je výrobní program již natolik rozsáhlý, že samotná produkce bez dlouhodobější marketingové strategie není možná. Marketing ve firmě funguje zatím především intuitivně.

Prodej výrobků je organizován individuálně, a to v závislosti na zakázce. Část sortimentu je nabízena prostřednictvím vlastní prodejny v Novém Městě pod Smrkem. Cca 40% produkce

je distribuována firmou Interkomplet v Liberci, která obstarává související náležitosti (konečná distribuce, propagace, poradenství).

Firma má vlastní propagační materiály, ne však již referenční katalog (důvodem je individualizace zakázek). Inzeruje ve Zlatých stránkách.

Má své internetové stránky (www.interbyt.cz). Jejich prodejní efektivnost zatím není ale příliš vysoká (mám na mysli objem konkrétních zakázek, které vznikly na základě internetové objednávky), tedy jejich účel je především referenční, propagační a informační. Přestože přímý přínos zatím není tak výrazný, jedná se rovněž o nástroj posílení image firmy a lze tímto prostřednictvím působit i za hranicemi regionu. Role Internetu bude bezesporu dále růst.

Mezi další aktivity, které lze v rámci marketingové strategie rozvíjet patří aktivní účast na veletrzích. Tento nástroj propagace a budování image značky, patří mezi finančně náročnější a jeho přínos je obtížně měřitelný. Firma zatím svůj vlastní projekt v této oblasti nerozvinula. Účastní se jako návštěvník a pozorovatel za účelem navázání nových kontaktů a sledování trendů v branži.

Nejvýznamnějším prostředkem, který pomáhá budovat pozici a image firmy Interbyt na trhu, je pověst vycházející z dosavadních úspěšných akcí, lobbying a známosti na těch „správných místech“. Ale nejedná se o systematizovanou činnost.

Pokud jde o samotnou značku Interbyt, pod kterou firma vyvíjí svou podnikatelskou činnost, v současné době platí, že toto označení v používají ještě dvě další firmy. Jedná se o INTERBYT, spol s r.o. Bratislava a Interbyt Vladimír Zlatohlávek, Brno. V dohledné době, v souvislosti s přechodem na společnost s ručením omezeným, bude firma vystupovat jako Interbyt Jan Kapek.

3.6. Finanční situace

Firma splácí úvěry vzniklé z investic do nových výrobních prostor a výrobního zařízení. Bilance výnosů a nákladů je velmi těsná. Z toho vyplývá nedostatek volných finančních zdrojů, které by mohly být dále investovány at už do výroby nebo do propagace. Její obrat činní ročně cca 10-11 mil. Kč.

4. Charakteristika trhu s nábytkem

Trh s jakoukoli komoditou vykazuje určitá specifika. Abychom mohli lépe proniknout do problematiky podnikání v nábytkářském sektoru, musíme rozumět alespoň základním charakteristikám trhu. Kapitola 4 nemá ambice suplovat dlouholeté zkušenosti podnikatelů v oboru, ale spíše vystihnout základní problematiku a tendence, ke kterým dochází.

4.1. Problematika trhu s nábytkem v České republice

Obecně lze říct, že tento trh je charakterizován velkým množstvím prodávajících i kupujících. Z hlediska prodávajících se jedná o model monopolistické konkurence¹. Ta je v důsledku globálního obchodního prostředí mezinárodní. Příčinou vzniku monopolistické konkurence na tomto trhu je charakter produktu. Ten je velmi diferencovaný. Produkty jednotlivých firem v oboru se mezi sebou liší např. variabilitou užití, životností, kvalitou, materiálem.

At už o nákupu rozhoduje podnik, domácnost či stát, jedná se z jejich pohledu o střednědobou až dlouhodobou investici, kde předchozí zkušenosti s produktem hrají při rozhodování rozhodující roli. Vzhledem k vysoké konkurenci, dlouhodobých důsledcích rozhodnutí o koupi a nepříliš rychle rostoucímu použitelnému trhu lze říci, že trh dlouhodobě směřuje k nasycenosti. Pro firmu podnikající v tomto odvětví je třeba vytvořit stabilní tržní podíl, který by mohl dlouhodobě, přestože pomalu růst.

Obecně lze konstatovat (alespoň názory mnohých odborníků z branže tomu nasvědčují), že trh s touto komoditou je sice přesycen, přesto se dá nalézt prostor pro export a import, ale zejména pro spolupráci firem z různých zemí.[14]

V Česku se zabývá produkcí kuchyní, sedaček, židlí, skříní a dalšího nábytku do ložnic, obývacích i kancelářských od dvou do osmi tisíc firem, které mají do 20 pracovníků. V současnosti v nich působí podle statistik zhruba 40.000 lidí. Další skupinu tvoří průmyslová výroba (kolem 300 firem) s celkem 20.000 zaměstnanci. České republice chybí více velkých prodejních míst. Naproti tomu je zřejmě nadbytek malých prodejen s plochou kolem 400 metrů čtverečních (4.500). Z celkového vyrobeného nábytku v ČR se pouze 30 až 40 procent uplatní na tuzemském trhu. Ačkoliv je export českého nábytku na poměrně vysoké úrovni, může nastat v budoucnu pro naše podnikatele řada problémů.

Čeští nábytkáři měli a mají tradičně největší odbyt pro své výrobky v Německu, i když i v této zemi poptávka po něm klesá. České firmy se zaměřují spíše na výrobu variabilního nábytku s různými úpravami podle požadavků zákazníka. V nenávratnu jsou doby, kdy se podniky zabývaly pouze sériovou velkovýrobou. Právě zákazníci v Německu si přejí přizpůsobit nábytek svému vkusu, mnohdy stačí malé úpravy, například změna ozdobných částí skříní, různého kování apod. Nejproblematictější je obchod s kuchyněmi, protože ty jsou stavěny přímo na míru uživatelů a požadavky jsou v každé zemi jiné. Českým nábytkářům konkurují především jejich kolegové z Polska, kteří k nám dodávají slušně zpracovaný nábytek v nižších cenových relacích, pro všechny skupiny obyvatel. Především v příhraničních okresech je trh zaplaven touto komoditou. Celých 90% polské produkce nábytku je v současné době vyváženo do zahraničí.

Příspěla k tomu změna kapitálové struktury polských nábytkářských firem, kam vstoupily značné investice zejména z Německa. Ty přinesly polským výrobcům nejen moderní technologie, ale také odbyt.

Druhou příčinou nárůstu vývozu je reálný pokles kupní síly obyvatelstva a s ním související pád domácího odbytu o 40% v porovnání s rokem 1999.

Oproti očekávání, vývoz na východ představuje v celkovém objemu pouhé 1%.

¹ Soukupová J., Hořejší B., Macáková L., Soukup J., Mikroekonomie, Management Press, Praha 2001, str. 292

4.1.1. Situace na trhu s kancelářským nábytkem

Na trhu kancelářského nábytku by prý letos mohlo díky vstupu do Evropské unie nastat oživení. Do republiky zřejmě přijdou další zahraniční firmy, které si budou chtít moderně vybavit kanceláře. Zároveň přibývá českých firem, pro které je budování interiérového image důležité. Vyplývá to z ankety ČTK mezi předními firmami na trhu kancelářského nábytku. [9]

Mírný pokles na trhu podle výrobců způsobila všeobecná stagnace v západní Evropě. Kvůli nižším finančním prostředkům firmy do vybavení kanceláří v posledních asi třech letech investovaly méně. Ještě v polovině devadesátých let přitom poptávka po kancelářském nábytku v České republice mnohonásobně převyšovala nabídku. V posledních letech klesly i ceny kancelářského nábytku. Zvýšila se konkurence, firmy nabízejí větší slevy. Marže výrobců se od poloviny devadesátých let snížily až o několik desítek procent.

Při vybavování kanceláří však cena nábytku u zákazníků údajně nehraje hlavní roli. Stále větší důraz prý kladou na kvalitu výrobku, efektivní řešení a poskytovaný servis. Tyto změny při hodnocení nabídek neprobíhají dnes pouze na úrovni nadnárodních zahraničních společností, ale i ve státních institucích. Důležitost správného uspořádání kanceláře si již uvědomuje spousta českých firem. Drží se pravidla, nejsem tak bohatý, abych si kupoval levné věci, a snaží se spíš než na cenu hledět na kvalitu a design nábytku. Design přitom neznamená jen vzhled, ale i funkčnost výrobku za přijatelnou cenu.

Největší podíl v objemu zakázek dlouhodobě představují zahraniční investoři. Dále následuje státní správa a tuzemské komerční subjekty. Nákup nábytku je nejčastěji spojen se změnou řízení a organizace práce ve společnostech. Pokud nejsou změny organizační struktury doprovázeny i změnou prostorového uspořádání, je často efektivita takových změn snížena. Trendem posledních let je nahrazování klasických uzavřených kanceláří otevřenými pracovišti.

Český trh v 90. letech navázal na historii tradičních producentů dřevěného nábytku,

například firem Alfa Říčany, TON či DZP. Poté nastal boom velkého množství lokálních výrobců. V současné době se trh přiblížil evropskému modelu, podle kterého v zemi funguje několik významných společností. K důležitým hráčům patří společnosti Ahrend, Bene, Kinnarps, Steelcase, Techo či Vitra. Celkem na trhu působí kolem 200 firem.

Lokálním výrobcům se za posledních pět, šest let podařilo kvalitou a někdy i designem světové výrobce dostihnout. Výhodou regionálních firem je proti zahraničním výrobcům zejména větší flexibilita, kratší dodací lhůty při atypických zakázkách a znalost prostředí.

Na trh by přesto mohla přijít cizí konkurence. Jsou zde signály, že se na český trh chtějí dostat firmy ze Španělska, Německa, Rakouska či Itálie. Do republiky se ale nechystají vstoupit významné celosvětové firmy. Nicméně pořád kontinuálně vznikají zastoupení firem nebo i lokálních výrobců, kteří mají menší zakázky. Největší objemy na trhu s kancelářským nábytkem tradičně dosahují Německo a Velká Británie.

4.1.2. Situace na trhu kuchyňského nábytku

Kuchyně patří z hlediska prodeje k nestabilnějšímu segmentu v oblasti bytového nábytku a podle praktických zkušeností u nich dochází vlivem ekonomického vývoje k nejmenším výkyvům. [15]

Ve srovnání s ostatním bytovým zařízením jsou kuchyně velmi specifickým typem nábytku, a to jak po stránce výroby a montáže, tak především po stránce prodeje. Z tohoto pohledu vyžadují zvláštní a zcela individuální přístup, protože zatímco např. sedací soupravu či jídelní set (stůl se židlemi) apod. si zákazník může vybrat jako hotový produkt z pevné nabídky, popřípadě si sestaví sestavu dle vlastních představ z několika málo nabízených segmentů téhož typu, připomíná navrhování kuchyní ve svém principu stavebnici LEGO. V několika desítkách až stech prvků různých rozměrů, tvarů a dezénů se již zákazník zpravidla není schopen orientovat. To je také hlavní důvod, proč převážná většina prodeje kuchyní na našem

trhu (co do počtu zakázek) je realizována výhradně prostřednictvím individuálních kuchyňských studií nabízejících sortiment buď jednoho anebo více producentů.

Dalším důvodem tohoto způsobu prodeje je to, že kuchyně jsou jako nábytek specifické i v tom, že pro svoji prezentaci a prodej vyžadují poměrně velký prostor. Zákazníci nejčastěji kupují to, co si mohou tzv. osahat a vyzkoušet. Podle zkušeností prodejců se totiž zákazníci častěji rozhodují pro vystavené a dobře naaranžované konkrétní sestavy (samozřejmě s určitým zřetelem na požadované rozměry) než pro nábytek prezentovaný pouze pomocí katalogů nebo prospektů. [15]

4.1.2.1. Nabídka trhu nábytku pro kuchyně

Nabídka je jak po stránce cenové, tak i po stránce materiálové velmi různorodá.

Nejširší nabídku na trhu představují kuchyně v nižších cenových kategoriích, tj. v cenách od 4000 Kč do 11 000 Kč/bm. O tento sortiment je také ze strany zákazníků největší zájem.

Střední kategorie, tj. nižší střední (od cca 10 000 Kč/bm výše) až vyšší střední (od 20 000 Kč výše), je pak předmětem zájmu především movitějších zákazníků. Podíl tohoto nábytku na trhu, daný již trochu vyšší mírou exkluzivity, je nižší než u předchozí kategorie.

Z hlediska materiálového provedení disponují nejširší škálou sortimentu především producenti kuchyní v nižší střední cenové kategorii (v cenách od 10 – 20 000 Kč/bm).

4.1.2.2. Konkurence na trhu nábytkem pro kuchyně

Výrobci nižší střední třídy a výrobci nejlevnějšího nábytku tvoří oblast, ve které jsou v současné době nejsilnější konkurenční tlaky. Karty na našem trhu s kuchyněmi jsou sice, jak se zdá, již rozdány, ovšem do hry vstupují stále noví hráči, kteří ty stávající přebíjejí silnými trumfy. Kdo si z tuzemských producentů pozici dosud nestačil dostatečně vybudovat a upevnit, patrně již k tomu nebude mít mnoho šancí. Nejohroženější skupinou jsou z tohoto

pohledu právě skupiny výrobců v nižší a nižší střední třídě, která v nejbližší době zřejmě bude muset čelit hned dvěma frontám. [8]

První frontou, očekávanou v souvislosti se vstupem naší republiky do EU, bude konkurence ze zahraničí. Již dnes můžeme na tomto poli pozorovat např. sílící nabídku relativně kvalitního zboží z Polska, které tam produkují většinou dceřiné společnosti německých firem. Tyto závody se vyznačují velmi vysokou produktivitou, díky níž jsou schopni cenově konkurovat domácí produkci. Obchodní strategie těchto firem spočívá v masovém dovozu, většinou demontu, nabízeného většinou prostřednictvím obchodních řetězců zaměřených na nábytek (Spectrum nábytek, Asko nábytek, Sconto nábytek), stavbu, hobby a bydlení (Bauhaus, Baumax, OBI aj.). Kuchyně jsou samozřejmě součástí nabídky obchodního řetězce IKEA.

Druhá fronta bude zřejmě otevřena na domácí scéně. Ačkoli až dosud výrobci kuchyní střední kategorie na levnější výrobky svoji pozornost příliš neupírali, do budoucna lze očekávat, že jejich zájem poroste i o tento segment trhu. Někteří z nich totiž disponují obrovským výrobním potenciálem, který ještě není zcela využit.

4.2. Problematika trhu s nábytkem v souvislosti vstupu České republiky do EU

V souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie je třeba si položit několik základních otázek. Jak se změní podnikatelské prostředí na trhu s nábytkem? Kde je největší hrozba zejména pro malé a střední výrobce? Jak vnímají český trh s nábytkem producenti z EU? Jsou čeští výrobci pro ně hrozbou?

Odpovědi na některé otázky jsou zřejmé. U některých je odpověď složitější.

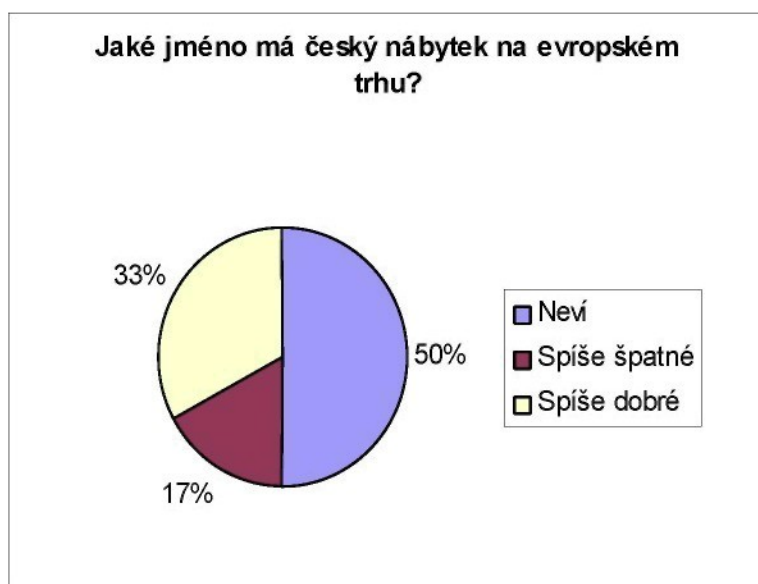
Obecně bude platit, že trh se otevře jak pro dodavatele tak odběratele. To bude mít za následek to, že jednak zákazník si bude moci vybrat z širší škály výrobků a jednak se rozšíří okruh zákazníků. Budeme-li hodnotit situaci v Euroregionu Nisa a situaci firmy Interbyt, tak na jedné straně příliv nových investorů do regionu bude mít za důsledek rostoucí poptávku po kancelářském nábytku, rovněž nárůst administrativních úkonů jak v soukromé tak státní sféře,

změna organizačních struktur (a tím změna kvalitativních nároků na zařízení kanceláří) souvisejících s očekávaným ekonomickým růstem bude v horizontu několika následujících let táhnout nábytkářský průmysl. Také domácnosti budou v důsledku rostoucí životní úrovně více investovat do nábytku.

Na druhé straně lze očekávat rostoucí příliv zboží od dobře kapitálově vybavených německých výrobců. Jejich dlouhodobé zkušenosti a know-how v oblasti distribuce a propagace jsou velkou hrozbou pro menší výrobce jako je firma Interbyt.

Pro většinu zahraničních výrobců jsou dlouhodobé zkušenosti z působení na konkurenčních trzích EU výrazným znalostním náskokem před většinou českých producentů. Vzhledem k tomu, že tento trh v západní Evropě lehce stagnuje, lze očekávat zájem o uspokojení dosud nenasyčeného a rostoucího trhu v České republice. Podle názorů zahraničních výrobců [16] budou čeští výrobci v prvních letech integrace schopni prodávat své výrobky za nižší ceny, protože zde budou nižší mzdové náklady než v ostatních členských zemích. Tento náskok bude ale pouze dočasný, jelikož mzdy se budou dlouhodobě vyrovnávat a tedy se tento faktor konkurenceschopnosti bude postupně mazat. Za důležitou přednost z hlediska budoucího rozložení trhů mnozí zahraniční výrobci považují polohu naší republiky (ta je výhodná pro export a potenciální expanzi českých firem na další evropské trhy). Pro většinu zahraničních firem zůstává rozhodujícím faktorem konkurenceschopnosti jejich know-how.

Graf.2. Pohled zahraničních výrobců na český nábytkářský průmysl



Zdroj: [16]

Podle oficiální statistiky MPO se za posledních 5 let roční dovoz nábytku zvýšil o 40% na 13 mld. Kč. [16]

I když úroveň zahraničního zboží prodávaného v České republice je často nevalná, dravé obchodní řetězce a další obchodníci si získávají stále více tuzemských spotřebitelů, což má za následek pokles prodeje českého sortimentu, tedy i postupné zmenšování prostoru pro zakázkové výrobce. Naproti tomu podle současných průzkumů průměrný zákazník v České republice stále upřednostňuje české výrobky. [15] Nemá však např. z důvodů absence české obchodní sítě, neuspokojivé situace ve výstavnictví, nedostatečné komunikační strategii velké části firem prostor, kde by se mohl v širším měřítku a soustředěně s těmito výrobky setkávat.

4.3. Zaměření podnikatelské strategie nábytkářských firem v České republice

S ohledem na situaci v odvětví, ke které již dochází nebo v nedaleké budoucnosti dojde (tzn. rostoucí konkurence v důsledku vstupu do EU a nasycení trhu), je jasné, že firmy (zejména ty menší) budou muset učinit rozhodnutí, jakým obchodně výrobním směrem se vydají.

Z výzkumu [17] vyplývá, že celá polovina oslovených zpracovatelů dřeva vidí i do budoucna větší perspektivu v zakázkovém způsobu výroby. Podle nich je zakázková výroba na rozdíl od sériové zajímavější, umožňuje uplatnit větší tvořivost a pomáhá navazovat přímé a užší kontakty se zákazníky, které bývají často podnětem k opakovaným nebo novým zakázkám. Pro mnohé z nich je také zakázková výroba jakousi hybnou silou k tomu, aby neusnuli na vavřínech, a nutí je k neustálému zlepšování kvality výrobků a k rozšiřování výrobního spektra. Do této skupiny patří velká většina podnikajících jednotlivců, ale i větší firmy.

Graf. 3. Perspektiva nábytkářského průmyslu



Zdroj: [17]

Na proti tomu necelá pětina z oslovených (někteří jednotlivci ale hlavně firmy s více jak padesáti zaměstnanci) vidí perspektivu spíše v sériové nebo malosériové výrobě s napojením na jednoho nebo více odbytových partnerů.

Více než třetina z oslovených výrobců (především menší firmy do deseti zaměstnanců) považuje za výhodnou kombinaci obou způsobů výroby, tedy zakázkové i malosériové. I tyto firmy inklinují více k zakázkové výrobě, do budoucna by však sériovou výrobu určitě uvítaly jako pojistku při případném výpadu zakázek.

V odbytu pouze jedna desetina výrobců považuje za výhodnou spolupráci s obchodními firmami. Naproti více než polovina firem jednoznačně preferuje přímý způsob prodeje. Pramení to jednak z převažujícího charakteru výroby u nás (zakázkové), sérioví a malosérioví výrobci to zdůvodňují několika způsoby: jednak vysokými rabaty, které mnohdy zejména menší výrobce dostávají pod hranici rentability, či je naopak nutí zvyšovat koncovou cenu výrobku, až se stává neprodejným.

Poměrně rozšířený je též názor, že obchodníci mají zpravidla jen malý vztah k tomu, co prodávají, a že jim jde většinou jen o peníze. Řada větších firem se při spolupráci s obchodníky zase obává současné mody za zboží v daném termínu neplatit. Proto většinou

své výrobky prodávají přímo zákazníkům nebo je prodávají prostřednictvím vlastních firemních prodejen (zřizovaných v blízkém či vzdálenějším okolí) nebo prostřednictvím prodejen jiných výrobních firem, s nimiž nějakým způsobem spolupracují.

Graf. 4. Způsob prodeje českých nábytkářských firem



Zdroj [17]

Všeobecně lze říci, že služeb obchodních firem v podstatě využívají jen ti, kteří mají buď z minulosti vytvořenou zavedenou obchodní vazbu, či ti sérioví producenti, kteří nejsou schopni celý svůj objem produkce jinými způsoby prodat.

5. Strategie podnikání na stagnujících a smršťujících se trzích

Jak již bylo řečeno, nábytkářský trh má celoevropsky znaky stagnace. V České republice je vzhledem k ekonomickému rozvoji situace stále příznivá (nově vznikající společnosti chtějí nový nábytek, rostoucí bytová výstavba, růst investic ...). Této dynamice ještě napomohl vstup do EU. Lze však očekávat, že dlouhodobě bude situace směřovat ke stagnaci. Hlavní příčinou je nasycení trhu, vznik nákladově příznivých a technologicky výhodnějších výrobků, demografické a společenské změny, klesající počet spotřebitelů nebo pokles uživatelské intenzity [4].

I firma Interbyt se výhledově octne na takovém trhu. Je nutné budovat a posilovat svoji pozici, protože situace se bude nadále spíše komplikovat.

5.1. Základní strategie na stagnujících trzích

Střední tržní pozice je téměř vždy spojena se silně podprůměrným výnosem. Na jedné straně je tržní podíl příliš nízký, aby se bylo možno bránit vůči cenové politice tržního vůdce. Na druhé straně chybí specializace na ziskový výklenek, který by mohl zajistit oblasti podnikání dlouhodobý úspěch. [4]

Jestliže mají být zajištěny dlouhodobé perspektivy výnosnosti, pak se musí strategie zaměřit na to, aby bylo dosaženo specifické kompetence a tím byla postavena bariéra vůči konkurenci, jejíž zdolání by bylo pro útočníka zřetelně dražší než pro obránce obrana.

Tyto strategie mohou být založeny na:

- zvlášť silné pozici image,
- zvýšení subjektivního užítu nabízeného výkonu u zákazníka (poradenství, dodací servis, prestiž...),
- velkosériové výrobě, která umožňuje agresivní cenovou politiku.

Z toho vyplývá, že společnost se musí snažit získat pozici specialisty ve výklenku nebo tržního vůdce.

Jako dvě základní strategie lze považovat **strategii nákladového vůdcovství** (na celém trhu nebo ve výklenku) a **strategii diferenciaci** (kvalitativní vůdcovství na celém trhu nebo ve výklenku). Vzhledem k velikosti, rozsahu a typu produkce firmy Interbyt můžeme vyloučit pozici nákladového vůdce (budování této pozice je dlouhodobé a finančně náročné), proto bude lepší se zaměřit na diferenciaci.

Podle strategií, tak jak jsou charakterizovány [4], by pro typ společnosti Interbyt a druh trhu, na kterém podniká, nejlépe odpovídala „**strategie segmentově orientovaného vůdčího image**“.

Zmíním se alespoň stručně o základních rysech [4]:

- intenzivní snahy na úseku vývoje a kvality na konečný užitek, kladen velký důraz na značku,
- přístup k trhu je silně zaměřený na specifickou segmentu ve spojení s mnohotvárností typů staví odborný obchod do pozice významného centra v systému odbytového kanálu.

Hlavní motivy koupě produktu jsou:

- známost značky a jména firmy,
- důvěra ve značku,
- sympatický design,
- kvalita servisu,
- moderní technologie výrobku.

Naproti tomu má cena jako základ upřednostňování značky pouze podprůměrnou váhu.

Následující tabulka shrnuje použití nástrojů marketingového mixu na stagnujících trzích při strategickém zaměření na diferenciaci.

Tab. 1 Marketingové nástroje na stagnujících trzích

Strategie		Diferenciace (kvalitativní vůdcovství na celém trhu nebo ve výklenku)
Marketingové nástroje		
	sortiment	Výrobová diferenciace a doplnění nabídky
Výrobová a sortimentní politika	inovace	převážně výrobová inovace
	služba zákazníkům	zvýšení aktivit ve službách zákazníkům
	značka	použití strategie zastřešující značky
Cenová politika		cenová diferenciace odpovídá diferenciaci sortimentu
Komunikační politika		realizace strategie kvality pomocí oslovení diferencovaných cílových skupin na základě využití adekvátních médií i přímé komunikace
	koncepce distribuce	exkluzivní nebo selektivní distribuce (kritériem je nákupní image)
Distribuční politika	kooperace s obchodem	těsná, rozsáhlá komunikace na základě smluvního prodejního systému, zejména franchising
	přímý prodej	je účelný u exkluzivních výrobků vyžadujících vysvětlení pomocí vlastních prodejen a poradenských míst výrobce

Zdroj: [4]

Navrhovaná opatření související se vstupem Interbytu na trh nábytku v regionu Turnov budou respektovat tuto strategii diferenciace.

6. Segmentace firmy Interbyt

Postupný rozbor opatření směřující k posílení pozice firmy s možnostmi další expanze začneme zákaznickou segmentací.

Ze situační analýzy vyplývají následující skutečnosti:

Zákazníky jsou především:

- **společnosti** zařizující si kancelář a atypické interiéry,
- **stát**, který investuje zejména do kanceláří,
- **domácnosti**, které zajímá především kuchyňský nábytek a vybrané kusy kancelářského nábytku.

Výrobky jsou:

- **atypické zakázky** směřující do soukromého či státního sektoru,
- **kancelářský nábytek** směřující do soukromého či státního sektoru,
- **kuchyňský nábytek** zejména pro domácnosti.

Tedy máme v zásadě tři typy výrobků a tři typy zákazníků.

Dva výrobky ovšem směřují jak do státního tak i podnikového sektoru. Požadavky na produkt jsou u obou sektorů velmi podobné:

- řešení interiéru, dle požadavků a přání (zákazník obvykle ví co chce),
- zákazník obvykle formuluje požadavek a čeká na nabídky dodavatele, sám aktivně nehledá,
- přihlíží k předchozím zkušenostem, referencím,
- cena hraje prvořadou roli, kvalita, servis jsou dány podmínkami výběrového řízení,
- jedná se o rozsáhlejší investice.

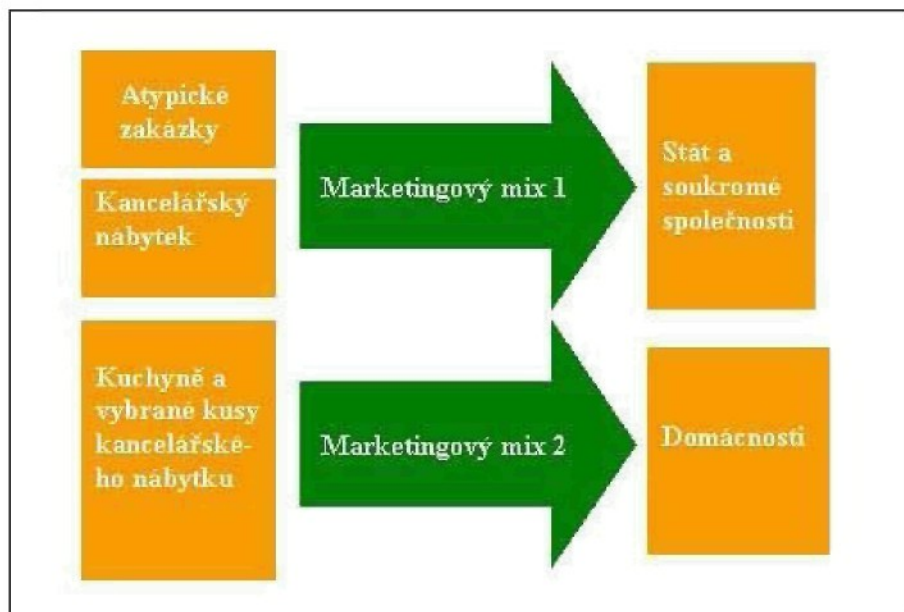
Můžeme vytvořit první segment zákazníků: stát a soukromé společnosti. Jeho základní vlastností jsou individuální požadavky zákazníka.

Druhým segmentem jsou domácnosti, kupující kuchyňský nábytek případně vybrané kusy nábytku kancelářského. Mezi společné vlastnosti patří:

- zákazník neví přesně, co chce,
- sám vyhledává informace (katalogy, výstavy, odborné časopisy),
- často podléhá okamžitým dojmům a inspiracím,
- vybírá podle ceny, ale cena není rozhodujícím faktorem výběru,

- obvykle navštíví víc prodejen než volí.

Obr.1. Marketingová segmentace firmy Interbyt



Zdroj: autor

Poté, co společnost provede segmentaci trhu, musí se rozhodnout, na kterou část se zaměří. Může se orientovat pouze na jeden segment nebo na více. V současné době se firma Interbyt zaměřuje na všechny oblasti a segmentace s důsledky (relevantní marketingový mix aj.) z ní vyplývající, jsou spíše intuitivní.

Navrhnutá segmentace je však osou všech následně doporučených řešení, proto by jí měla být věnována náležitá pozornost.

7. Marketingová komunikace - cesta další expanze firmy

Z předchozího textu je patrné, že trh s nábytkem je nasycený nebo k tomu alespoň směřuje. Základní strategií podnikání v takovémto prostředí je cesta zvětšování tržního podílu na úkor konkurence. Pro menší společnost, jako je Interbyt, platí, že nemůže cenově konkurovat velkým hráčům vyrábějící sériově. Je možné ale získat, udržet a rozšiřovat pozici malé flexibilní firmy zaměřující se více na práci s jednotlivým zákazníkem.

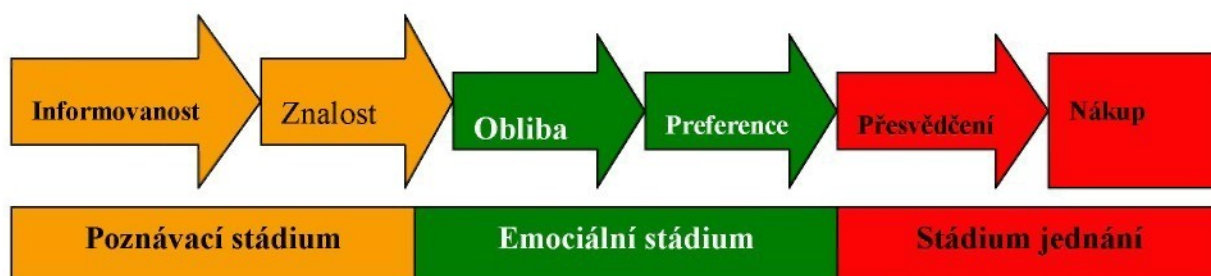
Dobře zvolená strategie marketingové komunikace pomáhá vytvářet profil a image firmy a posiluje tak konkurenční výhodu. To, jak je společnost vnímána, má významný vliv na možnosti dalšího rozvoje.

7.1. Stanovení cíle marketingové komunikace

Předpokladem komunikace je, že je stanoven cílový trh a známe jeho vlastnosti. To znamená, že víme, koho chceme oslovit a jaká má být žádaná odpověď. Konečným cílem je nákup a spokojenost. Nakupování je však důsledkem dlouhodobého procesu. Úkolem je posunout vhodnými nástroji komunikace cílového příjemce do vyšších stádií připravenosti k nákupu. [6]

Vzhledem k charakteru výrobku (nábytek) víme, že kupující se o produkt zajímá (sám vyhledává) a považuje ho za velmi diferencovaný. Tedy budu dál pracovat s modelem „hierarchie účinků“ (poznávej, pociťuj, jednej). Ten má šest stádií připravenosti kupujícího – informovanost, znalost, obliba, preference, přesvědčení a nákup. [3]

Obr. 2. Stádia připravenosti kupujícího



Zdroj: [3]

Informovanost

V případě, že cílový příjemce nemá dostatek informací, je prvořadým úkolem vytvořit informovanost či alespoň povědomost o názvu. Toho lze dosáhnout například pomocí zpráv opakující název. Přesto dosažení informovanosti nějaký čas trvá.

Znalost

Cíloví příjemci sice mohou vědět o firmě a jejím výrobku, ale nemají žádnou další představu. Je nutné rozvést informaci, která směřuje k cílovému příjemci: bližší informace o společnosti, výrobku, reference atd.

Oblíbenost

Pokud již cílový příjemce má dostatek informací o produktu či firmě, je potřeba zjistit, co si o něm myslí, jak ho vnímá ve srovnání s konkurencí. V případě, že převládají negativní pocity, komunikační kampaň musí zjistit proč a zaměřit se na podporu příznivých pocitů. Je-li problém na straně firmy, musí v první řadě zjednat nápravu u sebe a samotná komunikace nepomůže.

Přesvědčení

V této fázi máme zajištěnou preferenci produktu, ale příjemci ještě nejsou přesvědčeni o koupi – váhají. Proto je třeba zlomit váhavost a přesvědčit zákazníka, že produkt skutečně potřebuje.

Nákup

Nakonec už mohou být někteří cíloví příjemci přesvědčeni, ale nemohou se rozhodnout k nákupu. Komunikátor musí dovést tyto zákazníky ke konečnému kroku.

Toto jsou základní cíle komunikační politiky firmy [3]. Pokud víme, jaký cíl sledujeme, můžeme zvolit odpovídající strategii a nevynakládáme zbytečně prostředky tam, kde efekt není zaručen.

7.2. Marketingový komunikační mix

Marketingový komunikační mix se snaží nalézt optimální kombinace různých nástrojů tak, aby bylo dosaženo jak marketingových, tak firemních cílů. Existuje mnoho teorií třídění a řazení nástrojů. Nejčastěji se komunikační mix dělí na osobní prodej, neosobní formy zahrnující reklamu a podporu prodeje a public relations. V následující tabulce (tab. 2) je přehled výhod a nevýhod jednotlivých nástrojů marketingové komunikace.

Orientace na zákazníka a cílový trh znamená znalost všech charakteristik, které firmě umožní vyvíjet, vyrábět a nabízet výrobky a služby za výhodné ceny, na očekávaném místě za podmínky, že se o nich potenciální spotřebitel dozví.

Marketingová komunikace znamená přenos sdělení mezi prodávajícím, kupujícím, firmou a jejími potenciálními i současnými zákazníky. Komunikační proces se skládá ze 4 hlavních oblastí a bývá nazýván komunikační mix. [6]

Cíle úspěšné komunikace mohou být velmi různorodé, obecně to však bývá:

- poskytnutí informací
- zvýšení poptávky
- diferenciaci výrobku
- zdůraznit užitek výrobku
- stabilizovat obrát
- ucelit podvědomí o firmě.

Obecně rozeznáváme dvě formy komunikace: osobní
neosobní

Obě formy mají jak výhody, tak nevýhody:

➤ **osobní:** osobní prodej

- každý kontakt je velmi nákladný, pružná prezentace, okamžitá zpětná vazba, nekontrolovatelnost obchodníků

➤ **neosobní:** propagace, podpora prodeje, public relations

- levnější formy, vhodné pro masové působení, důvěryhodnost, velmi neosobní, není zpětná vazba, nesnadné vyhodnocování účinku

❖ **Reklama**

Reklama je placená neosobní forma komunikace. Konkrétně jsou to letáky, brožury, plakáty, billboardy, reklamní tabule, informační letáky, reklama prostřednictvím médií, audiovizuální materiály, atd.

❖ **Podpora prodeje**

Jedná se o řadu nástrojů, které podporují a stimulují nákupní chování spotřebitele. To zahrnuje obchodní výstavy, vzorky, kupóny, prémie, soutěže, obchodní známky, atd.

❖ **Public relations**

Takto se nazývá nepřímá komunikace směřující k podpoře celkového mínění o firmě. Souvisí s prestiží a image celé společnosti. Zahrnuje v sobě tiskové konference, výroční zprávy, podnikové tiskoviny, sponzorství, charitativní dary, lobby, atd.

Tab 2.: Výhody a nevýhody nástrojů marketingové komunikace

Druh komunikace	Náklady	Výhody	Nevýhody
Osobní			
Osobní prodej	Vysoké náklady na jeden kontakt.	Umožňuje pružnou prezentaci a získání okamžité reakce.	Náklady na kontakt podstatně vyšší než u ostatních forem, nesnadné získat či vychovat kvalifikované odborníky.
Neosobní			
Reklama	Relativně levná na kontakt.	Vhodná pro masové působení, dovoluje výraznost a kontrolu nad sdělením.	Značně neosobní, nelze předvést výrobek, nelze přímo ovlivnit nákup. Nesnadné kvalifikované měření účinku.
Podpora prodeje	Může být nákladná.	Upoutá pozornost a dosáhne okamžitého účinek, dává podnět k nákupu.	Snadno napodobitelná konkurencí, působí krátkodobě.
Public Relations	Relativně levné, hlavně publicita. Jiné PR akce jsou nákladné, ale jejich frekvence nebývá tak častá.	Vysoký stupeň důvěryhodnosti, individualizace působení. Dlouhodobý účinek.	Publicitu nelze řídit tak snadno jako ostatní formy komunikace.

Zdroj: [22]

❖ **Osobní prodej**

Jedná se o osobní formu komunikace, kdy prodejce je v osobním kontaktu se zákazníkem, přímo zboží nabízí a prezentuje firmu. Tato forma je velmi účinná, ale nákladná [22].

Pro každou firmu je velmi složité určit, kolik finančních prostředků bude věnováno na určitou část komunikačního mixu. V žádné literatuře není přesně uvedeno, která forma je nejúčinnější a tudíž je třeba ji nejvíce finančně podporovat. Vždy záleží na konkrétních podmínkách firmy. To, co je účinné pro jednu firmu, může způsobit problémy v jiné.

8. Návrh komunikační strategie pro firmu Interbyt

Společnost Interbyt a její výrobky se nacházejí z hlediska komunikace v poznávacím stádiu. Při dotazu na známost značky Interbyt v prodejnách nábytku v Turnově ji znali pouze v jednom případě (počet prodejen 7, znají ji pouze v prodejně CZ moderní interiéry). Komunikační kampaň by tedy měla směřovat k posílení image a povědomosti o značce Interbyt a sortimentu, který vyrábí. Jaké nástroje komunikačního mixu (viz. kapitola 7.2) lze k podpoře sledovaného cíle použít? V dalším oddíle se zaměřuji na reklamní aspekty inzerce v tisku (reklama), na veletrh (public relations) a Internet (má aspekty reklamního média i public relations).

Pro úspěšnou (nejen) regionální expanzi menší firmy je důležité to jak působí: jako solidní, spolehlivá, moderní, flexibilní, individuálně zaměřená společnost s tradicí, zkušenostmi a vizí do budoucna. Komunikace musí být zaměřena na jednotlivé segmenty, a proto je třeba zvolit i vhodné médium komunikace.

8.1. Image firmy

Nejdříve bych rád stručně objasnil pojem, který budeme nadále často používat a to image. Image představuje soubor názorů, myšlenek a dojmů, které má osoba o objektu.¹ Cílem je vytvořit obraz o firmě takový, jaký si cíleně management zvolí. Platí, že budování a zlepšení image je záležitost dlouhodobá. Důsledky zůstávají i dlouho poté, co se organizace změnila. Tato stálost se dá vysvětlit tím, že jakmile si lidé jednou utvoří o objektu určitou představu, další údaje vnímají selektivně.

Jaké možnosti budování image lze uplatnit pro malou nábytkářskou firmu? Mluvíme-li o image, lze doporučení zařadit k nástrojům public relations. Je nutné ale zdůraznit, že jakákoli část komunikačního mixu má vliv na to, jak je firma vnímána. V následujícím textu bych rád rozvedl několik možností: **výstavnictví, inzerce a Internet.**

V této branži je běžné, že pověst firmy jde ruku v ruce s kvalitně provedenými zakázkami. Zákazník se pak rád vrací a doporučuje dál ve svém okolí, to s čím byl a je spokojen. Důvodem je i charakter produktu, kde k opakované koupí u nábytku dochází až za delší časový interval. Tento proces je ale nesmírně zdlouhavý, a proto je třeba ho urychlit.

8.1.1. Image a značka Interbyt

Značka znamená jméno, termín, znak, symbol, tvar nebo jejich kombinace, jejichž smyslem je identifikovat produkt jednoho prodejce nebo skupiny prodejců a jejich odlišení od konkurence.² Značka zastřešuje vše, co souvisí s firmou Interbyt - tedy i image.

Pro její zavedení je nezbytné, aby její viditelnost byla všudypřítomná - na všech firemních dokumentech, se kterými přijde zákazník či zájemce do styku: faktury, firemní dokumentace, katalogy, obal, razítka firmy, firemní vozy, hlavičkový papír, formuláře, firemní štít, email, emailový podpis, vizitky, veškerá inzerce atd.

¹ Kotler, P., Marketing management, Victoria Publishing, Praha 1997, str.616

² Kotler, P., Marketing management, Victoria Publishing, Praha 1997, str.475

To platí i v případě Interbytu. Většina těchto doporučení není ani tolik drahá. Jejich význam pro zapamatování a zafixování jména a služby, kterou tato firma poskytuje, je však nesporný.

8.2. Inzerce

Firma v současné době téměř nepropaguje svůj produkt a ani sama sebe. Používá inzerci ve Zlatých stránkách a vlastní internetovou prezentaci. Pro oslovení dalších potenciálních zákazníků doporučuji zvážit prezentaci v tisku. Vzhledem k cíli, který sledujeme tzn. zvýšit povědomí o firmě a budování image, by mělo jít o grafickou reklamu, jejíž podstatou by mělo být sdělení, že Interbyt je tvůrcem interiérů (v daných segmentech – kuchyně, kancelář, ostatních komerčních prostor).

Pro profil společnosti je důležité se prezentovat jako moderní a nápaditá. Jedná se nyní ne o výrobce nábytku, ale tvůrce interiéru. Sdělení není nutné nějak rozvádět. Stačí např. obrázek interiéru, název firmy, slogan (např. tvůrce interiérů) a odkaz na internetovou stránku.

Další otázkou je kde? Daleko efektivnější než inzerce ve Zlatých stránkách (tam lidé hledají telefonní číslo a ne řešení jejich problému) jsou stránky tisku zaměřených na danou oblast: na domácnost, byty, kanceláře, interiéry, životní styl apod. Důvodem je také kvalitnější grafická prezentace, která je předpokladem zaujmutí, ale hlavně čtenáři těchto časopisů představují strukturovanou zájmovou skupinu – segment. Tedy inzerce směřuje přímo k zájemci. Titulů je celá řada. V následujících podkapitolách bych rád představil některé z těchto časopisů a s nimi spojené segmenty.

8.2.1. Časopisy o bydlení

V těchto titulech čtenáři hledají inspiraci, když řeší nějaký problém související se zařízením bytu či jeho interiérem. V případě, že najdou onu inspiraci, hledají řešení a tím může být Interbyt. Významnou kapitolou jsou například kuchyně, jejich vybavení, design. Při inzerci v takovémto druhu periodika by bylo vhodné zdůraznit, že Interbyt se zabývá rovněž návrhem

a realizací kuchyňského nábytku např. obrázkem kuchyně. Hlavní sdělení by ale mělo zůstat stejné. Mezi časopisy o bydlení patří např. Moderní byt, Living a tématické přílohy společenských magazínů (Marianne).

8.2.2. Odborné časopisy

Čtenáři jsou většinou odborníci, kteří se zabývají danou problematikou: design, interiér, architektura, vybavení kanceláří. Jejich zájem je především profesionální. Oni jsou často ti, kteří zadávají podnět ke spolupráci. Inzerce v těchto titulech by měla být zaměřena hlavně na zavedení značky do povědomí příjemce.

Zde bych zmínil například dvouměsíčník Kancelář, který se zabývá vším, co souvisí s kanceláří. Mezi jeho čtenáře patří i tzv. facility manageři, to jsou ti, kteří mají na starosti správu majetku firem. Cílem časopisu je integrovat trh, který souvisí s vybavením, zařízením a designem kanceláří. Podmínky inzerce a další podrobnosti jsou uvedeny v příloze č. 1.

Dalším odborným časopisem, zaměřujícím se zejména na moderní design a architekturu je Interier. Jedná se o specializovaný barevný časopis, zabývající se architekturou, projektováním a realizací stavební části interiéru, včetně jeho designu a výtvarné stránky. Časopis přináší na vysoké odborné úrovni také informace o použitých materiálech a technologiích pro dokončovací práce v interiéru v celé šíři problematiky, v návaznostech a vzájemných souvislostech. Je určen především profesionálům a odborné stavební veřejnosti: stavebním inženýrům, architektům, projektantům, technikům a realizačním firmám. Slouží jako průběžný doplněk ke vzdělávání v oboru, k hlubšímu poznání materiálů a technologií.

Dále je tu časopis Domo, což je odborný časopis zabývající se řešením interierů a podlahovin. Jeho součástí jsou i komerční přílohy zaměřené na určitý segment – nábytek, design, architekturu atd.

Inzercí a reklamou v odborných časopisech lze významně posílit image firmy a dostat ji do povědomí dalších skupin potenciálních zákazníků. Je pravda, že náklady nejsou malé (viz.

příloha č. 1) a konečný výsledek se dostaví až za delší čas, ale jeho účinek bude středně až dlouhodobý. Zároveň nutno zdůraznit, že s ohledem na náklady nic nelze přehánět.

8.2.3. Zásady inzerce firmy Interbyt

Tato kapitola shrnuje zásady a doporučení, které by měla firma Interbyt respektovat v případě, že začne inzerovat v tisku.

1. Výběrem určitého časopisu pro inzerci volíme i segment zájemců (jeho čtenáře), proto není možné použít všude stejný vzor. Sdělení musí být segmentově orientované (kapitola 6., kapitola 8.2.1., 8.2.2.).
2. O tom, jak mohutná a intenzivní bude inzertní kampaň, rozhoduje finanční situace firmy, aby však mohlo dojít k pozitivní odezvě sledovaného segmentu, doporučuji inzerovat ve vybraném periodiku alespoň dvakrát ročně a ideálně ve více časopisech na jednou, aby kampaň měla co největší dosah.
3. Úroveň prezentace musí být profesionální a odpovídat image firmy.
4. Primárním cílem je dostat do povědomí značku Interbyt. V druhé fázi lze rozšířit a konkretizovat sdělení dle komunikačních cílů (kapitola 7).
5. Firma musí určit osobu, která bude kompetentní a bude zodpovídat za veškeré inzertní aktivity.

8.3. Význam veletrhu pro budování značky a image firmy

Pro mnoho malých a středních podniků je často obtížné prezentovat image a značku svoji firmy potenciálním zákazníkům. Postavení společnosti na trhu a s tím související vnímání firmy jejím okolím (zákazníky, konkurencí a veřejností) je důsledek dlouhodobého vývoje, který zpravidla hraje ve prospěch větších a silnějších hráčů.

Trh s nábytkem je oblastí, kde nejlepší možnost informovat zákazníka o sortimentu, je mu ho předvést. Přestože zákazník vybírá podle katalogů, o větší investici, kterou nábytek určitě je, potřebuje získat další doprovodné informace, které vycházejí z jeho požadavků a nároků. Je

lépe, když vidí na vlastní oči to, co chce koupit. Předěje se tak spekulacím ohledně kvality apod.

Veletrh je jednou z možností, jak oslovit další potenciální zákazníky, zlepšit image firmy jako důvěryhodného partnera, který je dostatečně silný a může si dovolit prezentovat své výrobky či služby na veletrhu. Zejména menší a střední firmy mají možnost přiblížit se velkým společnostem. Samozřejmě vše záleží na racionálním zvážení možností firmy (zejména těch finančních). Míří-li libovolná firma hospodářsky do „úzkých“, stává se téměř pravidlem redukce nákladů na všech úrovních. Ač nedoporučovaná, první na řadu přichází redukce v oblasti marketingu. Jelikož si zejména malé a střední firmy často nemohou mediální komunikaci dovolit, je prezence na veletrhu jedinou možností zviditelnit se.

Veletržní kampaň

Mezi hlavní argumenty, hovořící pro neúčast, patří obvykle vysoké náklady a neměřitelnost efektu účasti. Pokud účast na veletrhu firmě nepřinese kýžené ovoce, velmi často je vina svalována na organizátora. Na okraji hodnocení často zůstává, zda firma sama udělala pro svou účast maximum. [12]

Praktickým opatřením proti pochybnostem je připravit se dostatečně v předstihu a odpovědět si na následující otázky: [21]

- Jaká je pozice příslušného veletrhu ve strategii společnosti?
- Jaký je cíl veletržní účasti?
- Jakou formu a způsob by měla mít firemní účast na veletrhu? (např. návštěvník vs. vystavovatel)
- Co musí zahrnovat příprava firmy na veletrh?
- Jaká základní kritéria budou tvořit rámec pro následné vyhodnocení?

Rozhodně pro každou firmu, pakliže se rozhodne pro účast, je nutné pečlivě připravit veletržní kampaň.

Charakter veletrhů bývá odlišný v zaměření na klíčovou cílovou skupinu. Na veletrzích se obvykle vyskytuje několik skupin účastníků. Klíčoví jsou vystavovatelé a návštěvníci. Na obě dvě skupiny se zaměřuje pozornost firmy.

- Vystavovatelé jsou aktivními veletržními hráči, jejichž praktickým cílem bývá obvykle se na veletrhu prezentovat, získat nové kontakty a upevňovat ty již existující. Mezi nejčastěji uváděnými cíli zastává exklusivní místo posílení image firmy - tj. ukázat, že firma existuje a prosperuje dostatečně na to, aby měla na účast na veletrhu.
- Návštěvnická cílová skupina není homogenní a lze zde nalézt následující segmenty: odborní návštěvníci, zástupci svazů a asociací, laičtí návštěvníci, média, zástupci státní správy.

Z cílů firemní účasti musí vyplývat i komunikační strategie zaměřená na některou výše uvedenou skupinu (či více skupin). Je jasné, že argumenty a informace zaměřené na laickou veřejnost nemohou být stejné jako pro odbornou veřejnost. Tomu je třeba podřídit i strategii volby prezentace. Např. bude spíše informativní a zaměřená na odborníky z branže, či zaměřená více na posílení image značky? Racionální úvaha říká, že nelze budovat image bez kompetentních informací. Přesto je na místě provést určitou cílovou segmentaci a zhodnotit problém v širším spektru otázek a odpovědí.

8.3.1. Zhodnocení přínosu účasti Interbytu na veletrhu

Firma, která hledá další možnosti své expanze, ať už se jedná o expanzi v regionu města Turnova či obecně na další teritoria, je nutné výrazněji profilovat image firmy jako důvěryhodného silného partnera, který sebevědomě vystupuje mezi svojí konkurencí a sebevědomě komunikuje se svými zákazníky. Cílem komunikační strategie je posílit image a značku Interbyt u sledovaných segmentů (kapitola 6.) a tomu musí být podřízena i strategie účasti na veletrzích.

Interbyt, jež patří spíše k menším firmám, by měl dlouhodobě zvážit možnosti veletrhů při budování svého image. Zejména proto, že v souvislosti se vstupem České republiky do EU konkurence silných zahraničních firem ještě zesílí. Přestože se může zdát, že pro expanzi

v turnovském regionu účast na vzdálených veletrzích nemá smysl, její účast na takových akcích může potenciálně znamenat expanzi i na další teritoria. Důležitý je i referenční význam, kdy účast na veletrhu mezi elitou znamená v očích zákazníka posílení kredibility firmy. Další argument hovořící pro účast je navázání nových kontaktů a hledání nových obchodních partnerů.

Vzhledem k tomu, že firma není natolik finančně silná, je třeba velmi pečlivě vybírat mezi akcemi, které se konají, protože rozhodně nelze pouze doporučit účast na každém veletrhu. Vzhledem k velikosti firmy a regionálnímu zaměření bych doporučoval účast na některém z řady regionálních veletrhů. Pořizovací náklady nejsou tak velké a svůj účel, tzn. posílení značky Interbyt v regionu, plní.

Je třeba rovněž zvážit rizika a zjistit si bližší informace o veletrzích (počet vystavovatelů, počet návštěvníků z řad odborné i laické veřejnosti, zda se z hlediska organizátorů nejedná spíše o „výstavu“, která nemá dlouhodobé jméno na trhu, pozice veletrhu mezi ostatními veletrhy - jeho značka, image). Je třeba vědět, kdo se ho účastní z řad konkurence, jaká je struktura návštěvníků a co na veletrhu návštěvníci hledají.

Z toho vyplývá, že na veletrh je nutné se chystat s velkým předstihem a je dobré ho určitě nejdříve navštívit jako pozorovatel z řad veřejnosti, než rovnou investovat do výstavy a propagace na veletrhu. Samozřejmě záleží na věrohodnosti informací, které firma k požadované akci získá.

Veletrh je místo, kde je možné najít obchodního partnera, který by měl zájem o spolupráci. Myslím, že pro firmu Interbyt by účast na veletrhu znamenala nalezení nových příležitostí a mohla by odhalit další skryté informace pocházející jak z vnějšku tak zevnitř firmy.

8.3.2. Zásady účasti firmy Interbyt na veletrhu

Zde bych rád uvedl několik zásad, které si firma musí uvědomit, aby kampaň měla smysl. Mezi ně patří:

1. Vybrat si správný veletrh (viz. příloha 4). Je-li ambicí posílení regionální role je zbytečné jezdit vystavovat do zahraničí.

2. Sledovanými zákaznickými segmenty jsou:

- zájemci o kuchyňské interiéry,
- zájemci o kancelářské interiéry.

Ti mohou být jak z řad kupujících, tak prodávajících (potenciální obchodní partneři).

3. Cílem je:

- posílení image značky Interbyt,
- získání nových kontaktů a zkušeností a rozvoj obchodních dovedností.

4. Náklady musí reflektovat aktuální finanční možnosti firmy, ale v případě, že není prostředků dostatek, je lepší zvolit neúčast (případně vystavovat pouze na vybraných akcích s delším časovým odstupem).

5. Informační kampaň musí odrážet sledované cíle. V případě posílení image musí být vždy zdůrazněna značka, tradice, kvalita, zkušenost a inovace. To vše mohou podpořit reference na úspěšné realizace. Informace nesmí postrádat odbornou kompetentnost.

6. Určit osobu kompetentní k řízení kampaně a zodpovědnou za její realizaci .

Zásad je možno nalézt mnohem více, jsou však pouze 4 základní otázky: kdy, kde, pro koho a jak vytváříme veletržní kampaň.

8.4. Internet jako nástroj marketingové komunikace

V současné době již žádná komunikační politika firmy není představitelná bez možností, které nabízí Internet. [20] Také Interbyt má vlastní internetovou prezentaci (www.interbyt.cz). V této kapitole bych chtěl zdůraznit několik, zejména marketingových aspektů firemní prezentace na Internetu. Jejím hlavním úkolem je budovat image, informovat a vytvořit prostor pro zpětnou vazbu se zákazníkem. Domnívám se totiž, že z některých hledisek zatím využití Internetu Interbytem není dostatečné.

Při zapojení prvku Internetu do podnikových strategií je podnikatel vystaven novým inovacím svých stávajících marketingových činností a má také možnost využít i zcela nové prvky.

Při doplňování využití Internetu do stávajícího marketingového mixu je nezbytné, aby byly aktivity na Internetu sladěny nejen navzájem mezi sebou, ale i s aktivitami mimo Internet. [20]

8.4.1. Současný stav firemní prezentace na Internetu – silné a slabé stránky

Interbyt má registrovanou doménu www.interbyt.cz. Ve struktuře stránky dominují tyto části:

- Kanceláře
- Židle
- Realizace
- Kontakty
- Profil
- Download

Kategorie Realizace má další subodkazy:

- Poštovní úřady
- Kanceláře
- Kuchyně
- Obchody
- Ostatní

Hodnotíme-li jejich grafickou úroveň, pak je vše v pořádku. Stránky jsou provedeny profesionálně a zdařile. Při vytváření prezentace využil Interbyt služeb profesionálního studia.

Slabé stránky

Na druhé straně po jejich obsahové stránce si myslím, že dostatečně nezdůrazňují to, na co by se měla změřit komunikační kampaň firmy, tj. podpora povědomí o firmě a image. Doporučuji lépe a přehledněji rozpracovat část Realizace, která se zaměřuje na grafické zobrazení nejlepších firemních akcí v oblasti řešení kanceláří, obchodů, pošt, atd. V této části by měla být šířeji představena činnost firmy a vždy zdůrazněna tradice a individualita, kterou se společnost chce profilovat. Naprosto chybí výčet referencí. Společnost má za sebou řadu úspěšných interiérových realizací. Proč alespoň neuvést jejich seznam? Mohl by to být významný nástroj pro podporu image firmy v branži. Naopak se mi zdá zbytečné uvedení kategorie Židle mezi odkazy prvního řádu. Firma přece nevyrábí židle. Jsou až druhotnou součástí sortimentu. Celkový rozsah informací by mohl být větší.

Silné stránky

Jak bylo již uvedeno grafické provedení je atraktivní. Stránky jsou přehledné a profil firmy, který se zobrazí jako první po načtení stránky, zdůrazňuje, že firma Interbyt je výrobce interiérových řešení s tradicí, což je důležité při budování image značky. Dobře zpracovaná je část Kontakty, která je přehledná, srozumitelná a zahrnuje možnost on-line zpětné vazby.

8.4.2. Další marketingové aspekty prezentace firmy na Internetu

V předchozí části jsem popsal obsah stránek, které navštíví zákazník Interbytu – co mají a co by měly obsahovat, aby výsledný efekt byl co nejlepší. Nyní se zaměřím na to, jak dostat tuto stránku do povědomí.

Svou prezentací musí dnes každý umět prodat. Při dobrém zvážení kroků nemusí být tyto aktivity vždy velmi drahé. Většinou je drobný podnikatel ochoten jít do placené kampaně až poté, kdy zjistí, že prezentace je schopná vlastního přínosu zisku a vyplatí se do ní investovat propagační finance.

Jakým způsobem hledá na Internetu nový zákazník či potenciální zájemce o nábytek? Zpravidla, pokud nemá předchozí informace, zadává ve vyhledávači (seznam.cz, google.com) klíčové slovo nebo řetězec např. nábytek, kancelářský nábytek, interiér atd. Při zadání těchto hesel se obvykle objeví seznam odkazů na stránky majících klíčové slovo v popisu. Ani v jednom případě se neobjevil odkaz na Interbyt na prvních několika stránkách vyhledávače. Dále už potenciální zájemce nelistuje, protože je obvykle zahlcen informacemi těch, co figurují prvních místech odkazů.

Je naprosto nezbytné usilovat o to, aby se firemní prezentace dostala co nejvýše v seznamu odkazů a to jak v regionálních sekcích vyhledávačů tak globálně. Jinak se o ní dozví jen málo potenciálních zájemců.

Při zadání klíčového slova Interbyt, se objeví odkaz ihned. V tomto případě jde o to, aby značka Interbyt byla v povědomí potenciálních zájemců. Toho lze docílit komplexní komunikační kampaní.

Pro lepší zapamatování webové adresy doporučuji zveřejňovat odkazy na internetovou adresu (WWW, tak e-mail, tak např. WAP):

- Ve veškeré tištěné inzerci – inzerát tak má své pokračování na Internetu, ušetří se tím drahá reklamní plocha a čtenáři se otevírá cesta k velikému množství informací, pro které není na tištěném materiálu prostor.
- Na vizitkách – často se právě vizitky stávají podkladem pro návštěvu dané prezentace. Rovněž je vhodné zde využít již i osobní specifikace adresy.
- Na hlavičkových papírech, obálkách a formulářích pro doklady (faktury, pokladní doklady, dodací listy apod.). Tyto materiály již tradičně vyznačují důležitou roli ve firemním projevu.
- Na firemním razítku. Zde se možná někteří podnikatelé pozastaví, ale toto již je skutečnost. Dříve uváděný telefon je velmi úzký zdroj informací. Uvedení internetové adresy zahrnuje veškeré ostatní formy kontaktu (telefon, fax, e-mail, ICQ, apod.), které se mohou z různých důvodů měnit. Zatímco doménové adresy je subjekt vlastníkem (viz. důležitost výběru v kapitole volba domény).
- Na firemních štítech.
- Na firemních vozidlech.

- V prospektech a letácích, jelikož s propagací jednoho produktu, který je inzerován, se nabízí uživatelům cesta k celému sortimentu.
- Na reklamních předmětech, jakými jsou pera. Velmi vhodné pro tuto formu jsou podložky pod myš. Propagační akci spojenou se zahájením aktivit na Internetu bych doporučil obohatit např. o vydání edice podložek pod myš s novými kontakty.
- V e-mailech, tzv. podpisy. Automaticky vkládané paty stran do e-mailových zpráv, v údajích zaměstnanců při využívání komunikačních kanálů (např. ICQ).
- Na obalech produktů. U některých produktů se může zdát nesouvisející propojení přínosu internetové adresy ve spojení s produktem.

Důkladným zvážení všech sounáležitostí může firma získat výraznou pozici při pronikání na jakýkoli trh tedy i region Turnov. Výrazná profilace značky v souvislosti s informacemi, které jsou součástí webové stránky, může vytvořit posílit regionální firemní pozici.

8.4.3. Zásady prezentace firmy Interbyt na Internetu

Zde bych shrnul nejzákladnější body z předchozích pasáží:

1. Obsah webových stránek musí věrohodně odrážet činnost firmy: historie, tradice, zkušenosti a sortiment (co lze změnit viz. Slabé stránky kapitola 8.4.1.).
2. Informace musí být dobře strukturovaná a být v co největší šíři (může a měla by sloužit jako katalog).
3. Chce-li webová stránka prodávat pak musí být vidět a to tam, kde ji zákazníci a zájemci hledají (vyhledávače, segmentově orientované stránky na Internetu...).
4. Internet je komunikační médium, tudíž je nutné vytvořit prostor pro zpětnou vazbu a spolupráci se zájemci.
5. Stránky je nutné aktualizovat.

Navrhovaná opatření jsou základními kameny při integraci Internetu do komunikační politiky firmy. Při jejich nedodržení hrozí, že dosud investované prostředky budou promrhány.

9. Možnosti expanze firmy Interbyt v regionu města Turnov

V této kapitole bych se chtěl přistoupit, po předchozích obecně laděných částech, k hlavnímu tématu diplomové práce. To je: jaké jsou možnosti expanze v regionu města Turnov. Nutno dodat, že úspěch určuje marketingová politika firmy v tomto regionu, ale vychází i z celkové pozice firmy na trhu, z toho jak je vnímána v podnikatelské a veřejné sféře. To je dáno její komunikační strategií. Tedy možnosti expanze v regionu nelze hodnotit, aniž bychom přihlíželi k výše zmíněným navrhovaným opatřením, které pomáhají řešit expanzi v širším smyslu.

V následujícím textu se zaměřím na vybrané hlediska charakterizující region, rozbor konkurence, potenciál odbytu a navrhnou odpovídající opatření.

9.1. Region města Turnov

Regionem města Turnov chápu zhruba obast s poloměrem 15 km s městem Turnov v jeho středu. Je to oblast jihovýchodně od Liberce, jak je zachyceno na obrázku 3. Jedná se o turisticky atraktivní oblast Českého ráje s tradicí ve zpracovatelském, lehkém průmyslu a šperkařství.

Město Turnov je součástí Libereckého kraje v okrese Semily. Leží na jeho jihovýchodě kraje v sousedství Královehradeckého kraje (okres Jičín) a Středočeského kraje (okres Mladá Boleslav). Tedy má strategickou polohu na rozhraní regionů, okresů a krajů. Umístění má zejména logistickou výhodu, protože zde procházejí hlavní trasy Liberec – Praha a Liberec – Hradec Králové. Výhodné postavení spolu s dalšími faktory (vznikající průmyslová zona) přispěly k rozvoji podnikatelského zázemí.

Obr. 3: region Turnov



Zdroj: www.mapy.cz

Blízkost průmyslových měst jako je Liberec, Mladá Boleslav, Jablonec nad Nisou a přímo ve sledovaném regionu, umožňují nadprůměrnou zaměstnanost (viz. dále), která má vliv na koupěschopnost obyvatel a firem. Rozdíl je zřetelný zejména sledujeme-li situaci v sousedním okrese Jičín, kde je vyšší nezaměstnanost a tudíž nižší koupěschopnost obyvatel.

Obyvatelstvo

Počet obyvatel Turnova se v posledních letech pohybuje kolem čísla 14.600. Tímto číslem se řadí na 92. místo v České republice. [18]

Sčítání lidu se začalo provádět již v roce 1857 (31. října), naposledy pak v roce 1991. Údaje z předchozích let vycházejí z přehledů pořizovaných především k daňovým účelům. Na sklonku 18. století měl Turnov asi 2000 obyvatel, pak se jejich počet poměrně rychle zvyšoval. Ve 30. letech to bylo 3 500 a o deset let později asi 4 200.

Tab 3.: počet obyvatel v Turnově

	1869	1900	1930	1950	1970	1980	1991	2001
Turnov	6849	9028	11541	11268	13633	14550	14398	14598
Turnov	4512	6278	6955	7111	10822	11412	11446	
Nudvojovice	198	330	1638	1801	93	0 *)	0 *)	
Daliměřice	284	354	840	730	957	1580	1407	
Hrubý Rohozec	111	71	69	54	26	38	47	
Kadeřavec	152	135	131	88	136	69	64	
Mašov	318	479	620	544	494	584	556	
Pelešany	258	309	331	281	335	223	307	
Bukovina	199	195	178	116	107	106	93	
Dolánky	118	144	93	62	50	39	28	
Kobylka	213	208	194	126	144	102	110	
Loužek	64	57	54	33	25	15	9	
Malý Rohozec	226	291	265	205	360	334	305	
Mokřiny	85	72	73	44	26	9	2	
Vazovec	111	105	100	73	58	39	24	

Zdroj: [18]

Ekonomika

V oblasti ekonomické má Turnov jednu velkou výhodu. Není zde jeden velký průmyslový kolos, jehož případné potíže by mohly způsobit těžkosti značnému počtu obyvatel, ale je zde, dalo by se říci tradičně, poměrně velký počet firem působících v nejrůznějších oborech. Také díky tomu se pohybuje nezaměstnanost na Turnovsku mezi 5 - 7 %.

V registru zaměstnavatelů se sídlem přímo v Turnově figurovalo v polovině roku 1999 celkem 153 podnikatelských subjektů, z toho 13 akciových společností, 56 společností s ručením omezeným a 2 veřejné obchodní společnosti. [18]

Vývoj počtu ekonomických subjektů regionu, který spadá pod působnost Finančního úřadu v Turnově k 31. 12. daného roku, zachycuje následující tabulka:

Tab 4.: počet firem na Turnovsku

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002 k 30.6.
počet podnikatelských subjektů	2179	2319	2416	2491	2529	2541	2566	2582
počet soukromých podnikatelů	1856	1983	2063	2126	2131	2143	2159	2174
počet a.s.	20	20	23	26	26	28	28	29
počet spol. s r.o.	297	308	319	328	334	341	352	364
počet v.o.s.	6	8	11	11	11	10	11	12

Zdroj: [18]

Tab. 5.: firmy podle počtu zaměstnanců

Počet zam.	do 25	25-49	50-99	100-199	200-499	500-999	nad 1000
Poč. firem	488	24	16	3	6	1	0

Zdroj [18]

Tab. 6.: vybavenost města vybranými službami

Druh služby	počet
počet poboček bank	4
počet poboček pojišťoven	7
počet poboček pošt	2
počet překladatelských firem	41
počet tiskáren	28
počet balicích firem	16
počet spedičních firem	9
počet pronajímatelů vozidel	30
počet supermarketů	2,5 :-)

Zdroj: [18]

Domácnosti

V posledních letech zažil Turnov poměrně bohatou stavební aktivitu - pro rok 1991 je uváděn počet 2394 domů, v roce 1999 již 3100 domů (z toho 2691 rodinných), jedná se samozřejmě o Turnov včetně okrajových částí původně samostatných (např. Hrubý Rohozec, Mašov, Dolánky, atd.).

Při sčítání v březnu 2001 bylo v Turnově 2819 domů.[18]

Státní instituce a organizace v Turnově

Samospráva je organizovaná Městským úřadem v Turnově. Dále je zde široká škála dalších institucí zřízených přímo či nepřímo státem. Jejich výčet je uveden v příloze č. 2.

9.2. Trh s nábytkem na Turnovsku

V následující části budu vycházet z informací, které jsem získal během měsíce dubna 2004 prostřednictvím výzkumu trhu daného regionu. Forma výzkumu byl pohovor s prodejci a výrobci nábytku. Otázky směřovaly k sortimentu a jeho značkám, obratu a odhadu perspektivy do budoucna. Výsledky výzkumu jsou uvedeny v kapitole 9.2.1.

Formulace problému je jednou z nejdůležitějších částí výzkumu. Pokud není problém přesně definován, může se stát, že náklady výzkumu přesáhnou hodnotu přínosu, protože výsledky budou o něčem jiném, než jsme si původně přáli, a tudíž se celý projekt stává bezcenným.

Na základě problému je následně stanoven cíl nebo cíle výzkumu. Ty jsou vyjadřovány tzv. programovými otázkami, které by měly precizně vyjadřovat, co má výzkum zjistit. [2]

Dále je nutné odhadnout hodnotu informací získaných výzkumem. Výsledkem by mělo být přesvědčení, že novým výzkumem získáme objektivní hodnotnější informace, než dosud máme, a že jejich hodnota převáží nad náklady tohoto šetření.

9.2.1. Výzkum a jeho výsledky

Cílem výzkumu je charakterizovat podnikatelské aktivity nábytkářských firem, kapacitu trhu, celkový obrat trhu a odpovědět, jestli Interbyt může expandovat v tomto regionu, tedy jestli existuje prostor pro vstup a kde. Základním úkolem výzkumu je odpovědět na otázky: Jak je rozvinutý nábytkářský trh v Turnově? Je zde prostor pro vstup další firmy? Pokud ano, tak kde?

Budeme-li brát trh dřevozpracovatelský průmysl v širším smyslu, pak ho můžeme dělit na výrobce, prodejce a dodavatele.

Výrobců nábytku je na turnovsku 13 a jedná se zejména o drobné podnikatele - truhláře. Zaměřují se především na individuální zakázky celého spektra nábytku hlavně však pro byt a kuchyň.

Dodavateli rozumím distributory a případně výrobce materiálu pro nábytkářský průmysl. V Turnově je jedna pila a jeden distributor materiálů a komponent.

Tab. 7.: celková situace dřevozpracovatelského průmyslu na turnovsku

	Počet	Obrat celkem
Dodavatelé	2	informace nebyla poskytnuta
Výrobci	13	cca 80 mil Kč
Prodejci (maloobchod)	7	Cca 30 mil Kč

Zdroj: autor

Vzhledem k celkové velikosti trhu, která je dána charakteristikami prostředí, lze považovat trh jako poměrně nasycený. Bereme-li v úvahu i okolí regionu, to znamená okruh cca 30 km kolem Turnova, jeho kapacita se zhruba zdvojnásobí.

Prodejci

Lze vidět dva hlavní trendy v maloobchodním prodeji nábytku.

Prvním je prodej všeho druhu nábytku pro bydlení i kanceláře na jednom místě ve velké prodejně. Obrat těchto prodejen je relativně nízký vzhledem k rozsahu nabídky. Sortiment zahrnuje všechny cenové kategorie, přičemž hlavní podíl na prodeji má levnější zboží. Nabídka zahrnuje zejména české, slovenské a polské výrobce. Prodejci dlouhodobě zaznamenávají přibližně stejný obrat bez velkých výkyvů. Celkově svoji pozici považují za dobrou.

Druhým trendem jsou firemní prodejny, nebo obchodní zastoupení výrobce. To platí zejména u kuchyňského nábytku, který vyžaduje větší míru individualizace.

Přímo v Turnově působí 7 prodejců nábytku. Tři se specializují na prodej kuchyní a tři prodávají maloobchodně i velkoobchodně všechny druhy nábytku a jeden vyrábí a prodává exkluzivní a starožitný nábytek.

Tab 8.: prodej nábytku na Turnovsku

Typ prodejny	Prodejna	Obrat	Jak vidí svojí situaci	Sortiment	dodavatelé
Prodejny všeho nábytku	Nábytek Rubín	cca 4 mil.	situace celkem dobrá	všechno	celá řada
	Nábytek Linie	2-3 mil.	stále stejné	všechno	celá řada
	Nábytek Styl	cca 3 mil.	stále stejné	všechno	celá řada
Prodej kuchyní	CZ moderní interiéry	7-8 mil.	mírný růst každý rok	kuchyně - návrh, realizace	Lamont
	H+H Kuchyně	6 mil.	mírný růst každý rok	kuchyně - návrh, realizace	Gorenje
	Svět Kuchyní	6 mil.	nová - nová prodejna	kuchyně - návrh, realizace	Linea Mnichovo Hradiště
Ostatní	Almond	3 mil.	dobře	spíše exkluzivní	celá řada

Zdroj: autor

Výrobci jsou především drobní podnikatelé s maximálně 10 zaměstnanci. Vyrábějí především zakázkový nábytek pro všechny účely obvykle se jedná i o jiný typ produktu (masiv) než má Interbyt. Za všechny uvádím například Truhlářství Špalek. Lokalita výrobce již v současné době nemá takový význam, protože silnější firmy dokáží rozvíjet svoji obchodní činnost globálně a tím snižují výhodu znalosti lokálního prostředí.

Závěry výzkumu

Situace prodeje nábytku na Turnovsku vykazuje známky zralého trhu. Prodejci i výrobci je dost. Navíc do hry vstupují ještě firmy působící výrobně mimo region, jejich obchodní aktivity však zasahují i sem. Pro prodej kuchyní zde již pravděpodobně není místo. Naopak zde není dobře profilovaná nabídka kancelářského nábytku. Prodejci jsou vesměs spokojeni se stávajícím stavem. Je zde několik dravých firem zejména v oblasti kuchyní. Celkově lze říci, že prostor pro expanzi Interbytu zde je. Trh je ale značně konkurenční, proto vstup dalšího prodejce není bez rizika.

9.3. Příležitosti a hrozby při vstupu na trh nábytku v regionu Turnova

V této kapitole bych se zaměřil na zhodnocení hrozících rizik při vstupu na trh v Turnově a také jaké možnosti a příležitosti má firma Interbyt v tomto regionu. Jako nástroj lze využít OT analýzu (Opportunity and Threats - příležitosti a hrozby). [5] Hlediska je možné rozdělit na obecně podnikatelská a ty, jež vyplývají ze specifík daného regionu.

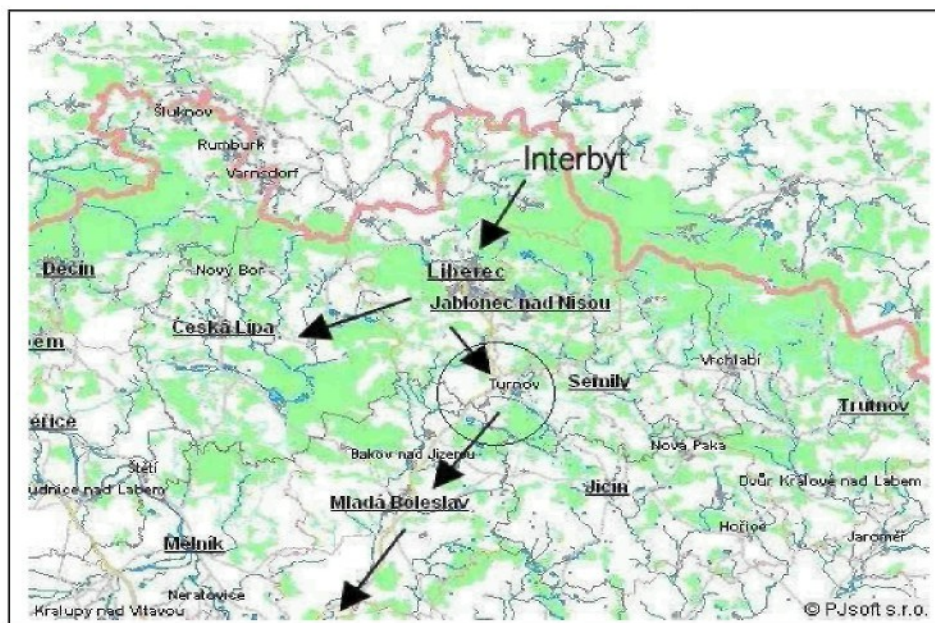
9.3.1. Příležitosti

Nejprve zhodnotíme, jaké příležitosti se naskýtají Interbytu vstupem na trh nábytku turnovsku. Mezi hlavní argumenty proč vstoupit patří:

- rozšíření odbytových možností,
- růst obrátu firmy,
- získání nových zákazníků, nových kontaktů v branži,
- posílení pozice firmy na trhu,
- nové zakázky,
- možnost dalšího růstu firmy,
- možnost hledat další slabé stránky a tím růst konkurenceschopnosti,

- možnost využít příležitostí, které nabízí zde dosud ne zcela rozvinutý segment kancelářského nábytku,
- možnost další expanze na sousední trhy (viz. obrázek 4).

Obr. 4.: možnosti další expanze



Zdroj: autor, PJsoft s.r.o.

Expanze je dlouhodobý proces a ten rozhodně nemusí končit v regionu Turnov. Naopak lze využít příznivých podmínek, kdy Turnov je vstupní branou do regionu Mladoboleslavska a Jičínska. Celkový potenciál regionu, který momentálně prochází obdobím rozvoje (vznikající průmyslová zóna, investice do školství a státní správy, rozvoj turismu), lze hodnotit kladně s výhledem několika následujících let, poté bude situace již trochu stagnovat.

9.3.2. Hrozby

Hrozbami rozumím to, co přímo či nepřímo negativně ovlivňuje úspěšnost firmy. Jsou především důsledkem působení vnějšího prostředí. Jeho malá ovlivnitelnost vždy plodí nejistotu. Proto za hlavní hrozby při expanzi v regionu Turnov lze považovat:

- špatný odhad poptávky,
- náklady vstupu převýší přínosy,
- konkurence na místním trhu,
- na trhu s malým nebo žádným růstem může trvat zavedení firmy a její návrat do investice delší čas,
- stagnace trhu,
- přecenění finančních možností firmy pro expanzi,
- okamžitý růst nákladů související s investicí do expanze.

Celkově lze říct, že hlavní hrozby vyplývají z nestability prostředí. Krátkodobě je nejvýznamnějším negativním vlivem růst nákladů, střednědobě pak návratnost investice a dlouhodobě stagnace trhu s nábytkem.

9.4. Návrh opatření při expanzi v regionu města Turnov

V této kapitole přistoupím k hodnocení možností, které má firma Interbyt při vstupu na trh nábytku ve sledovaném regionu. Z hlediska časového období navrhuji pohlízet na problematiku krátkodobě, střednědobě, a dlouhodobě. Opatření je třeba provést ve třech krocích.

Jaké jsou tedy možnosti? Z výše uvedených rozborů nábytkářského prostředí v Turnově, je patrné, že prosadit se v sektoru kuchyňského nábytku bude obtížné, existuje zde poměrně velká konkurence a trh je relativně malý. Větší perspektivu mají interiéry kanceláří a komerčních ploch (obchodů, hotelů, pošt).

První krok

Prvořadá opatření jsou v oblasti oslovení nových zájemců. Firma by měla zahájit komunikační kampaň, například v místním tisku (Pojizerské listy, Turnovský kulturní kalendář). Důležité je zavést jméno hlouběji do povědomí státních institucí, firem a veřejnosti. Interbyt by měl začít distribuovat katalogy, které by obsahovaly prezentaci vlastní produkce a služeb. Nezbytností je zdůraznění kvality tradice s odkazem na seznam referencí.

Cílem je vytvořit zpětnou vazbu mezi zákazníkem a firmou. Ta je základem jakékoli obchodní činnosti, ta by se měla stát výraznější silou v podnikání Interbytu. Hlavním úkolem je informovat o firmě, její značce a sortimentu. Nezbytnou součástí je kontakt na firmu a odkaz na zdroj dalších informací (Internet). Levnější variantou může být distribuce letáků s logem, jednoduchým shrnutím (slogan), odkazem na webovou a poštovní adresu a samozřejmě telefonní číslo.

Vzhledem k finanční situaci, kdy výnosy a náklady jsou téměř vyrovnané a je velmi obtížné najít volné prostředky na investice, bude nejdůležitější a možná nejobtížnější přistoupit ke snižování nákladů. Měla by být přezkoumána produktivita práce a učiněny další opatření k posílení likvidity firmy. Jakákoli navrhovaná opatření musí být přísně zvážena z hlediska nákladů. Proto by měl Interbyt postupovat metodou postupných, skromných kroků. Vždy musí přihlížet k rentabilitě.

Druhý krok

V případě, že firma zahájí propagaci v regionu a odezva bude kladná (ta může nastat až za delší dobu), můžeme přistoupit k druhému kroku. Vytvoření obchodního zastoupení nejlépe formou prodejní kanceláře.

Může to být firemní prodejna, která je spravována ve firemní režii. Mezi její hlavní výhody patří absolutní vliv na úroveň a kvalitu prezentace, mezi hlavní nevýhody jsou náklady spojené s pořízením. V případě Interbytu tyto prostředky nejsou k dispozici. Přílišná investice by měla negativní vliv na cash-flow firmy a v případě neúspěchu by se dostala do existenčních nesnází.

Druhým způsobem je nalezení obchodního partnera v regionu. Ten by suploval obchodní činnost firmy v regionu – prodej, propagace, zastoupení. K oslovení takového partnera na neznámém trhu slouží hlavně Internet, veletrh a tematické časopisy. Čím lepší bude povědomí o firmě v branži, tím větší bude zájem o spolupráci. Myslím, že toto řešení je efektivnější a. Nevýhodou je, že firma nemá přímý vliv na aktivity, iniciativu a loajalitu obchodního partnera, ten je totiž součástí vnějšího prostředí.

Součástí zavedení prodejny musí být i informační kampaň, která upozorňuje zájemce z řad sledovaných segmentů na otevření. Kampaň může proběhnout buď v místním tisku nebo prostřednictvím letáků či přímo firemních katalogů.

V případě, že firma nemá prostředky ani vhodného obchodního partnera musí vyvinout vlastní prodejní aktivitu v regionu, a to ve formě osobního prodeje (kapitola 7). Prodejce může být v přímé režii firmy nebo to může nezávislý obchodník pracující na základě Živnostenského listu.

Třetí krok

Pokud se firmě podařilo zavést svoji pozici na trhu, musí svoje postavení dále posilovat. Interbyt má potenciál stát se významným hráčem v oblasti regionálního trhu kancelářského nábytku - v širším smyslu interiérového řešení. V případě kuchyňského sektoru může svoji vhodnou marketingovou politikou získat kus konkurenčního podílu.

Konečným cílem není pouze region Turnov, ten je jen střednědobou ambicí. Důležité je podívat se dále za hranice Libereckého kraje. Ideálním řešením vybudování prosperující sítě obchodních zastoupení a to buď formou firemních prodejen, či ve spolupráci s obchodními partnery nebo kombinací obojího. Hlavními nástroji jsou intenzivní zaměření na kvalitu, individualitu a dobrá komunikační strategie. Strategii individualizace je možné podpořit přímým prodejem - ten nejlépe podporuje strategii individuálního přístupu.

9.4.1. Zásady expanze v regionu Turnov

Zde bych shrnul zásady jednotlivých kroků expanze s přihlédnutím k závěrům učiněných v předchozích kapitolách.

1. Krok : - Zákaznickým segmentem jsou především firmy a státní instituce.
 - Cílem číslo 1 je posílení povědomosti o značce a sortimentu firmy.
 - Cílem číslo 2 je nalezení nových kontaktů.
2. Krok: - Firemní prodejna musí odrážet navrhované image firmy (kapitola 8).

- Prodejna musí být výchozím bodem pro obchodní činnost v regionu.
3. Krok - Pokud navrhovaná opatření fungovala v regionu Turnov, mohou být použity v další expanzi, vždy je ale třeba přihlídnout k specifikům regionu. To znamená, že je třeba provést nový průzkum trhu.

Na všech úrovních ale mezi nejdůležitější doporučení patří určení kompetentní osoby, která bude koordinovat veškeré prodejní a marketingové aktivity v regionu. Chce-li Interbyt uspokojovat individuální požadavky zákazníka, musí zde být někdo, kdo bude zodpovídat za řídit obchodní činnost v regionu. Může to být obchodní zástupce, nebo jiný odpovědný pracovník firmy.

9.4.2. Ekonomické hodnocení

Máme-li na paměti všechny zmíněné aspekty finanční situace firmy je zřejmé, že ne všechny možnosti přicházejí okamžitě v úvahu. Příklady některých nákladů souvisejících s navrhovanými opatřeními: inzerce, veletrh atd. uvádím následující tabulku 8.1., další informace jsou uvedeny v příloze č. 1,3,5.

Pro lepší ilustraci jsem zahrnul některé odhady nákladů přepočtené na měsíc (tzn. kolik firma vynaloží měsíčně) do tabulky 10.

Tab. 9.: náklady související s expanzí

Propagační materiály		Kč/ks
	tužka	10 Kč
	katalog	100 Kč
Inzerce a reklama v tisku		jedno číslo/Kč
	odborné časopisy	od 20000
	tematické časopisy	od 20000
	místní tisk	od 1000
Veletrh	jedna účast	Kč
Mobitex Brno	pronájem plochy	od 2500kč/m2
	náklady související s účastí	od 7000 Kč
Internet		
	Katalog Seznam	od 4000 Kč
	Úprava Internetových stránek	Od 300 Kč/hod
Obchodní zastoupení ve vlastní režii		Kč/měsíc
	pronájem od	10000 Kč
	režie	od 15000 Kč
		vstup
	vstupní investice	od 100000 Kč

Zdroj: autor

Tab. 10.: měsíční kalkulace nákladů spojených s navrhovanou expanzí

Kalkulace nákladů při přepočtu na jeden měsíc	1. Levnější varianta	v Kč
Internet měsíčně		od 2500
Reklama v tisku	od 20000/6*	od 3300
Výstava	od 30000/12**	od 2500
Ostatní propagační materiály***		1000
Celkem		od 9800
Kalkulace nákladů při přepočtu na jeden měsíc	2. Dražší varianta	v Kč
Internet měsíčně		od 2500
Reklama v tisku	od 20000/6*	od 3300
Ostatní propagační materiály***		od 1000
Výstava	od 30000/12**	od 2500
Vlastní prodejna	nájem	od 7000
	režie	od 2000
	plat zaměstnance	od 9000
Celkem		od 27300
Odhad obrátu prodejny v regionu Turnov		6 mil Kč ročně

Zdroj: autor

*při inzerci dvakrát ročně

**při účasti jednou ročně

*** katalogy, reklamní materiály (tužky, letáky, brožury, vizitky...)

Náklady expanze budou krátkodobě až střednědobě Interbyt finančně zatěžovat, proto je nutné všechny podniknuté kroky zvážit jak z hlediska budoucích příjmů tak i okamžitých nákladů. Ve střednědobém až dlouhodobém období by se měly projevit pozitivní dopady investice – nárůst zakázek, růst tržního podílu, růst zisku. Podrobnější informace o cenách jednotlivých nástrojů komunikace (veletrh, inzerce, Internet) jsou uvedeny v přílohách.

10. Závěr

Cílem diplomové práce obecně bylo prošetřit možnosti expanze nábytkářské firmy Interbyt, která má zájem vstoupit na trh regionu Turnov v oblasti kuchyňského, kancelářského a dalšího specifického nábytku. Strategie expanze se opírá o marketingové nástroje a zejména pak marketingovou komunikaci.

Je třeba zahájit komunikační kampaň s cílem zavedení značky Interbyt a posílení image firmy jako kreativního, moderního tvůrce interiérů se smyslem pro každou individuální zakázku.

Mezi navrhovaná opatření patří: inzerce v odborném a segmentově zaměřeném tisku. Dále navrhuji zvážit aktivní výstavní účast na odborných veletrzích. Posledním z obecně zaměřených opatření je napravení slabých stránek internetové prezentace a posílení pozice Internetu v komunikační strategii firmy. Cílem je zavedení Interbytu do povědomí širší skupiny potenciálních zájemců.

Opatření pro expanzi v regionu Turnov rozdělují do tří kroků. V prvním navrhuji rozeslání informačních a propagačních katalogů do vybraných firem a institucí. Zde musí firma zhodnotit své aktuální finanční možnosti. V druhém kroku, který vyplývá z již silnějšího postavení značky Interbyt, navrhuji zavedení firemní prodejny zaměřené na realizaci interiérů kanceláří, prodejen atd. Tato prodejna může být ve vlastní režii firmy nebo ji může provozovat obchodní partner. Obojí má své přednosti, z ekonomického hlediska doporučuji nalezení obchodního partnera. Třetím krokem je expanze na další trhy i za hranice Libereckého kraje. Aby bylo možné efektivně realizovat navrhnutá doporučení, je nutné vždy vymezit osobní zodpovědnost za jednotlivé aktivity.

Ekonomické hodnocení má mnoho proměnných, protože existuje mnoho vlivů, které ovlivňují úspěch. Proto jsem v přehledu zahrnul hlavní nákladové položky spojené s navrhnutými opatřeními.

Zvážíme-li všechny aspekty, pak expanze v regionu Turnov je možná a při pečlivém zhodnocení všech nákladů bude přínosem pro rozvoj firmy Interbyt.

Seznam použité literatury:

- [1] Světlík J., Marketing - cesta k trhu, , EKKA Zlín 1994
- [2] Foret M., Stávková J., Marketingový výzkum, Jak poznávat své zákazníky, Grada Praha, 2003
- [3] Kotler P., Marketing management, Victoria Publishing, Praha 1997
- [4] Meffert H., Marketing management, Grada, Praha 1996
- [5] Horáková I., Marketing v současné a světové praxi, Grada, Praha 1992
- [6] Pelsmacker P., Geunes M., Van den Bergh J., Marketingová komunikace, Grada, Praha 2003
- [7] Cooper J., Lane P., Marketingové plánování, Praktická příručka manažera, Grada, Praha 1999
- [8] Truhlářské listy, Praha leden 2004
- [9] <http://www.jihoceskestavby.cz/zajimavosti/clanek.html?qid=412> t
trh kancelarského nabytku, 8.2.2004,
- [10] Boyd, H.W., Walker, O.C., Larréché, J.C.: Marketing Management, 2nd edition (2. vyd.), Richard D. Irwin, (University of Wisconsin) Inc., 1995
- [11] http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1422,
4.1. 2004
- [12] Pavlů, D., Veletrh jako komunikační médium?, Marketing & komunikace, Praha 2004
- [13] Kancelář, Praha leden 2004
- [14] Truhlářské Listy, Praha červen 2002
- [15] Truhlářské Listy, Praha prosinec 2002
- [16] Truhlářské Listy, Praha červen 2001
- [17] Truhlářské listy, Praha leden 2002
- [18] <http://www.turnov.cz/radnice/zajim/oturnovu.htm>, 2004
- [19] Nagyová, N.: Marketingová komunikace není pouze reklama, 1.vyd., VOX, Praha, 2000
- [20] Steinová, M.: Internet – medium pro marketingovou komunikaci,
Marketing&komunikace, Praha leden 2004
- [21] Jantač, P., Zumrová, L., Veletrh: starý dobrý marketingový známý,
Marketing&komunikace, Praha duben 2003

- [22] Němec, P.: Public Relations: komunikace v konfliktních a krizových situacích, Management Press, 1.vyd., Praha, 1999

Seznam příloh

Příloha č. 1	Inzertní podmínky časopis Kancelář
Příloha č. 2	Státní a veřejné instituce v Turnově
Příloha č. 3	Ceník Katalog Seznam
Příloha č. 4	Seznam nábytkářských veletrhů v roce 2004
Příloha č. 5	Ceník veletrhu Mobitex 2004