

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Petra Daničková

**ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY
BYTCENTRUM V.O.S.**

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Renáta Pavlíčková

Olomouc 2008

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou diplomovou práci / magisterskou diplomovou práci vypracoval(a) samostatně a uvedl(a) v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil(a).

V Olomouci dne

.....

vlastnoruční podpis

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Mgr. Renátě Pavlíčkové za odborné vedení, připomínky a cenné rady, které mi při zpracování tématu poskytla.

Také bych chtěla poděkovat vedení společnosti Bytcentrum v.o.s., jmenovitě panům Zdenku Kempovi, Michalu a Tomáši Švancerovým za poskytnutí informací o společnosti Bytcentrum v.o.s. a jejich vstřícný přístup, kterým napomohli k vytvoření optimálních podmínek pro vznik této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	6
I TEORETICKÁ ČÁST	8
1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ	9
1.1 KONKURENCE.....	9
1.2 KONKURENCESCHOPNOST	9
1.3 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	10
1.4 KONKURENČNÍ STRATEGIE	11
2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ.....	12
2.1 VLIVY VNITŘNÍ.....	12
2.2 VLIVY VNĚJŠÍ	12
2.2.1 Mikroprostředí.....	13
2.2.2 Makroprostředí společnosti.....	14
3 PORTRŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL.....	17
3.1 HROZBA ZE STRANY NOVÝCH UCHAZEČŮ	18
3.2 HROZBA ODVĚTOVÉHO SOUPEŘENÍ	19
3.3 KOMPETENCE ZÁKAZNÍKŮ.....	19
3.4 HROZBA KOMPETENCE DODAVATELŮ.....	20
3.5 HROZBA SUBSTITUTŮ	20
3.6 CÍL	21
4 SWOT ANALÝZA	23
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	25
5 SPOLEČNOST BYTCENTRUM V.O.S.....	26
5.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	26
5.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	27
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	28
5.4 VÝVOJ TRŽEB	29
6 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI BYTCENTRUM V.O.S.....	32
6.1 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	32
6.1.1 Silné stránky:.....	32
6.1.2 Slabé stránky:.....	34
6.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	34
6.2.1 Příležitosti:	34
6.2.2 Hrozby:.....	35
6.3 SHRNUTÍ SWOT ANALÝZY.....	36

7	PORTRŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL APLIKOVANÝ NA SPOLEČNOST BYTCENTRUM V.O.S.	37
7.1	INTENZITA SOUPEŘENÍ MEZI STÁVAJÍCÍ KONKURENTY.....	37
7.2	HROZBA ZE STRANY NOVĚ VSTUPUJÍCÍCH FIREM	38
7.3	VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ	38
7.4	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ.....	38
7.5	HROZBY SUBSTITUTŮ	39
8	KONKURENCE	40
8.1	Hlavní konkurenti divize s luxusním nábytkem	40
8.2	Hlavní konkurenti divize s klasickým nábytkem	42
9	DOPORUČENÍ	44
	ZÁVĚR	46
	ANOTACE	48
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	49
	SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	50
	SEZNAM OBRÁZKŮ	51
	SEZNAM TABULEK	52
	SEZNAM PŘÍLOH	54

ÚVOD

V dnešní době není pro firmu vůbec jednoduché se prosadit a udržet své postavení na trhu v dlouhém časovém období. Bez usilovného a efektivního zvyšování úrovně všech faktorů konkurenceschopnosti nemá žádný podnik šanci na setrvání v činnosti. Vše navíc jen umocňují skutečnosti jako globalizace trhu a s ní spojené vytváření nadnárodních korporací, zkracování životních cyklů výrobků, vývoj nových technologií a v neposlední řadě stále větší dynamičnost trhu a specifická individualita potřeb zákazníků.

Proto musí podnik vytvořit takovou nabídku výrobků a služeb, která bude pro jejich stávající zákazníky zajímavá a zároveň dokáže přilákat zákazníky nové. Vytvořit takovou nabídku je však velmi složité, neboť na odběratele ve velké míře působí vliv a nabídka konkurence. Aby byla firma úspěšná, musí být tedy lepší než její potenciální konkurenti, musí nabízet takové výrobky a služby, které budou odpovídat požadavkům jejich zákazníků a neustále musí přicházet s něčím novým, co zákazníka pozitivně ovlivní. To platí jak pro firmy výrobní, tak pro ty které svým zákazníkům poskytují služby.

Často se však stává, že podniky nevěnují téhle činnosti takovou pozornost, jakou by si zasloužila a některé podniky dokonce tuto činnost úplně opomíjejí. To však může způsobit neschopnost podniku rychle reagovat na náhlý zvrat v poptávce nebo na změny ve strategii konkurentů. Každý podnik by se měl při průzkumu trhu zaměřit na srovnání cen, změny v designu, formu prodeje a propagaci výrobků, tyto poznatky vyhodnocovat, srovnávat a hlavně na ně co možná nejrychleji reagovat.

Schopnost konkurovat je tedy základním kamenem úspěchu všech firem působících na trhu. Trvalé prosazování konkurenceschopnosti tedy rozhoduje o náplni takových činností firmy, které mohou přispět k její výkonnosti a tím k trvalému zvyšování jejího bohatství.

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila téma Analýza konkurenčního prostředí firmy Bytcentrum v.o.s.. Tato firma se mimo jiné zaměřuje na výrobu a prodej luxusních kožených sedacích souprav a prodej klasického nábytku.

V teoretické části se věnuji formou literární rešerše obecné charakteristice problému konkurence, základním definicím, charakteristice prostředí a dále popisu různých metod konkurenčních analýz.

Na základě teoretických poznatků z odborné literatury je pak chci uplatnit v praktické části, ve které je celá firma podrobně analyzována a to počínaje charakteristikou společnosti Byt-

centrum v.o.s., následně je pak provedena SWOT analýza společnosti a Porterův model konkurenčních sil. Dále uvádím stručnou charakteristiku největších konkurentů společnosti Bytcentrum v.o.s. V závěru jsou pak navrhována opatření ke zlepšení konkurenčního postavení společnosti.

Cílem mé bakalářské práce je analýza konkurenčního prostředí firmy Bytcentrum v.o.s. a dílčím cílem je hledání a návrh řešení pro zlepšení její pozice na trhu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

1.1 Konkurence

Jen výjimečně působí nějaká firma na trhu osamoceně. Obvykle soupeří s velkým množstvím konkurentů. Každý z těchto konkurentů musí být identifikován, sledován a poražen lepší taktikou. Tím je možné nadále si udržet přízeň zákazníků.

V krátkodobém horizontu jsou nejnebezpečnější ti konkurenti, kteří se vašemu podniku nejvíce podobají. Konkurenty jsou firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby stejných zákazníků a jejichž nabídka je obdobná. Firma se musí mít také na pozoru před latentními konkurenty, kteří mohou přijít s jiným, nebo zcela novým způsobem uspokojování stejných potřeb.

Základní marketingové pravidlo říká, že pokud má být firma úspěšná, musí uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než její konkurenti. Proto nestačí, když se marketingové oddělení zaměří pouze na uspokojení potřeb cílových zákazníků. Je také nutné získat strategickou výhodu tím, že v myslích spotřebitelů bude nabídka firmy jasně odlišena od nabídek konkurenčních.

Schopnost konkurovat je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho vyšší výkonnosti. Neexistuje univerzální marketingová strategie vzhledem ke konkurenci, o které bychom mohli říci, že je nejlepší pro každou firmu. Vhodná strategie závisí na velikosti firmy a na její pozici v dané oblasti v porovnání s konkurencí. Strategie, které jsou vhodné pro velké společnosti s dominantní pozicí na trhu, mohou být pro malé firmy příliš drahé a komplikované. Ale ani velikost firmy sama o sobě nestačí. I pro velké firmy jsou některé strategie úspěšné a jiné ne. Pro malé firmy existují marketingové strategie, jejichž úspěch je pro velké společnosti nedosažitelný a naopak. (5), (6), (9)

1.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Je faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurentů v konkurenčním prostředí. (2)

Konkurenceschopnost podniku znamená schopnost podniku udržet si nebo zvýšit svůj podíl na trhu v delším časovém období. Konkurenceschopnost firmy na trhu byla, je a bude prvořadým úkolem strategického managementu. Tato schopnost má rozhodující vliv na činnosti podniku. Podnik může prosperovat pouze v tom případě, je-li schopen obstát v tvrdé konkurenci jako celek a kvalitně uspokojit cizí potřeby za odpovídající cenu.

Konkurenceschopnost se projevuje jako konkurenční strategie, což znamená vypracovat širší zásady určující, jak bude podnik konkurovat, jaké jsou jeho cíle a jaká opatření jsou pro dosažení těchto cílů nezbytná. Cílem je vybudovat ziskové a udržitelné postavení na trhu. (1)

1.3 Konkurenční výhoda

Klíčem k získání a udržení zákazníků je bezesporu lepší porozumění jejich potřebám, nákupním metodám a zvyklostem a vytvoření vyšší hodnoty, která je pro zákazníka rozhodující, ve srovnání s konkurencí.

Konkurenční výhodu získávají firmy, které nabízejí spotřebitelům více výhod, tj. vyšší hodnotu. Jde buď o nižší ceny, nebo o vyšší užitek, který odůvodňuje vyšší cenu. Silnou pozici však nelze stavět pouze na slibech. Jestliže firma umístí na trh výrobek nebo služby pod heslem nejlepší kvality, musí být také schopna produkty se slíbenou kvalitou dlouhodobě dodávat.

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Po několika desetiletích mohutného rozvoje a prosperity však pustilo mnoho firem konkurenční výhodu ze zřetele ve svém boji za další růst a v honbě za diverzifikací. Dnes by důležitost konkurenční výhody mohla být stěžejší. Na celém světě čelí firmy pomalejšímu růstu a zároveň domácím i světovým konkurentům, kteří se už nechovají tak, jako by zvětšující se koláč byl dost velký pro všechny.

Konkurenční výhodu nemůžeme pochopit a poznat, jestliže se díváme na podnik jako celek. Jejím zdrojem je množství samostatných činností, které podnik koná, když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek či službu. Každá z těchto činností může přispět k relativnímu postavení podniku z hlediska výše nákladů a vytvářet základnu pro diferenciaci. (9)

1.4 Konkurenční strategie

Každá firma, která v daném odvětví vstupuje do soutěže, má svou konkurenční strategii, ať už jasně formulovanou či skrytou. Tato strategie se mohla rozvíjet explicitně, plánovitým procesem, či implicitně, prostřednictvím aktivit různých funkčních oddělení firmy. Každé funkční oddělení nevyhnutelně vyhledává přístupy, které mu diktuje jeho profesionální orientace a nápaditost těch, kdo ho řídí. Nicméně souhrn těchto přístupů jednotlivých oddělení jen zřídka představuje nejlepší strategii.

Vypracovat konkurenční strategii v podstatě znamená vypracovat širší zásady určující, jak bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření budou nezbytná k dosažení těchto cílů. (8)

2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

Podnik je při své činnosti a rozhodování ovlivňován prostředím, ve kterém působí. Vlivy představují síly, které buď částečně jsou či nejsou ovlivnitelné a působí uvnitř či vně podniku. Každý z faktorů ovlivňuje jiným způsobem a jinou vahou marketingového rozhodnutí. Sílu těchto vlivů není snadné předpovídat a odhadnout. Proto si rozdělíme vlivy tak, aby bylo možné rozpoznat jejich působení na marketing firmy a ovlivnitelnost.

Rozdělujeme je z hlediska místa. Tzn. podle toho, zda působí uvnitř podniku či mimo něj, na **vlivy vnitřní a vnější**. Velmi důležité když nesnadné, je vymezení ovlivnitelnosti. Některé vlivy, zejména vnitřní, jsou ovlivnitelné managementem podniku, jiné, zejména ty, které přicházejí z makroprostředí, ovlivnitelné prakticky nejsou. (10)

2.1 Vlivy vnitřní

Při zpracování marketingových plánů a provádění dalších marketingových činností hraje hlavní roli v organizační struktuře podniku dobře fungující oddělení marketingu, v marketingově orientované firmě se však na těchto činnostech podílí i další části firmy – vedení, oddělení financování, výroba a příprava výroby, technický rozvoj, ekonomický odbor aj. Předpokladem vzájemné dobré komunikace a spolupráce je vytvoření vhodné organizační struktury, ve které má nezastupitelnou roli oddělení marketingu. Oddělení v závislosti na konkrétní organizační struktuře podniku, by mělo plnit tři základní funkce:

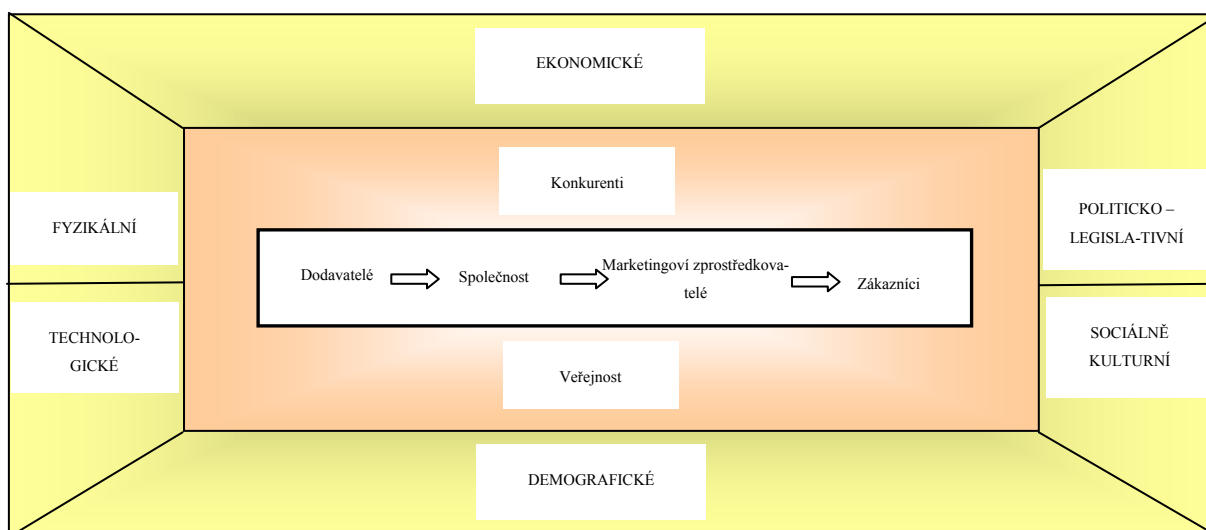
- Funkci komunikační a informační
- Funkci koordinační
- Funkci analytickou

Plnění každé z funkcí přispívá ke skutečné orientaci podniku na trh a zákazníka, protože získává informace a sjednocuje aktivity jednotlivých organizačních struktur. (11)

2.2 Vlivy vnější

Marketingové prostředí společnosti zahrnuje aktéry a síly, které ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy se svými cílovými zákazníky. (5)

Obrázek č.1 : Hlavní účastníci a síly v marketingovém okolí společnosti



Pramen: KOTLER, P. *Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola*

Na obr. 1 jsou zobrazeni účastníci a síly v marketingovém prostředí společnosti. Je možné rozlišovat makroprostředí a mikroprostředí. *Mikroprostředí* zahrnuje nejbližší účastníky společnosti, kteří ovlivňují její schopnost obsluhovat své trhy. Mezi ně patří: společnost, dodavatelé, tržní zprostředkovatelé, zákazníci konkurenti a veřejnost. *Makroprostředí* se skládá z větších společenských sil, které ovlivňují veškeré účastníky v mikroprostředí. Mezi ně patří: demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní síly. (5)

2.2.1 Mikroprostředí

Prvořadým cílem každé firmy je, se ziskem obsluhovat specifické potřeby zákazníků na zvolených trzích. Aby mohla firma tento úkol plnit, musí se spokojit se souborem dodavatelů a marketingových zprostředkovatelů. Řetězec dodavatelé – společnost – marketingoví zprostředkovatelé – zákazníci představuje jádro marketingového systému společnosti. Její úspěch je však ještě ovlivňován dvěma dalšími skupinami, a to souborem konkurentů a veřejností. (5)

* *Konkurence*

Konkurenční prostředí je částí mikroprostředí podniku, kterou může částečně ovlivňovat. Trh je dynamický celek, který se neustále mění a firmy mají možnost ovlivňovat chování konkurence svými aktivitami.

* *Dodavatelé*

Dodavateli rozumíme firmy, které prodávají své produkty či poskytují služby, které podnik potřebuje pro plnění cílů. Podnikový marketing musí sledovat vlivy působící ze strany dodavatelů. Zejména ceny, kvalitu, spolehlivost dodavatele a ostatní podmínky spojené s dodávkami, např. servis, dopravu, pružnost, náklady atd. Podcenění vlivu může mít dalekosáhlé následky pro podnik.

* *Tržní zprostředkovatelé*

Zprostředkovatelé jsou osoby, či firmy, které vyhledávají zákazníky. Projednávají s nimi možnost prodeje zboží, sami ale zboží nekupují. Své služby poskytují za tak zvanou provizi.

* *Zákazníci*

Cílem činnosti podniku je zákazník. Záleží na předmětu činnosti podniku, jeho zaměření a strategii, na kterého zákazníka se zaměří, co nebo kdo bude jeho cílovým trhem. Předmětem činnosti může být výroba a prodej spotřebních statků a cílovým trhem domácnosti.

* *Veřejnost*

Veřejnost je posledním faktorem podnikového mikroprostředí, ovlivňujícím marketingové chování podniku. Rozumíme jí určité skupiny obyvatelstva, které mohou ovlivňovat chování podniku, stanovení cílů a jejich plnění. (10)

2.2.2 Makroprostředí společnosti

Firma, její dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti a veřejnost, operují v širším makroprostředí sil a megatrendů. Síly a megatrendy vytvářejí příležitosti a hrozby pro firmu a představují to „nekontrolovatelné“, co musí firma sledovat a na co musí reagovat. Existuje šest hlavních sil: demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní. (5)

II. Demografické prostředí

Demografické prostředí je první oblastí, o kterou se firma zajímá, neboť trhy vytvářejí lidé. Mezi hlavní demografické trendy patří zejména:

- * *Růst světové populace* – znamená růst lidských potřeb, zejména potravin a přírodních zdrojů

- * *Zmírňování porodnosti* – znamená hrozbu pro dětský průmysl a příležitost pro taková odvětví, jako jsou hotely, letecké společnosti a restaurace, které těží z volného času volných párů a jejich cestování.
- * *Stárnutí obyvatelstva*
- * *Proměny domácností* – pozdější vstup do manželství, růst počtu pracujících matek, růst počtu bezdětných domácností, svobodní lidé, rozvodovost.
- * *Geografické přesuny* – stěhování za zaměstnáním, vesnice x města, přesun ze středu města na předměstí.
- * *Vzdělanost obyvatelstva* – stoupající poptávka po kvalitních výrobcích, knihách, časopisech a cestování.
- * *Rasový a náboženský vývoj* – každá skupina má své specifické požadavky a nákupní zvyklosti.

III. Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí zahrnuje činitele, kteří ovlivňují kupní sílu spotřebitele a strukturu jeho výdajů

- * *Změny v příjmu* – pokles reálných mezd v důsledku inflace, vysoké nezaměstnanosti a vysokých daní mají vliv na nákup levnějšího zboží a šetření peněz
- * *Mění se struktura spotřebitelských výdajů* – větší část výdajů domácnosti tvoří výdaje na elektrickou energii, nájem, doprava, potraviny, ale i výdaje na rekreaci a využití volného času
- * *Míra úspor a zadluženosti* – vývoj úrokových měr a spotřebitelského úvěru, úspory ve formě akcií, obligací, nemovitostí, pojistek.

IV. Přírodní prostředí

- * *Nedostatek surovin* – omezené obnovitelné zdroje – lesy, potraviny; a omezené neobnovitelné zdroje – nafta, uhlí, zinek, stříbro, mají vliv na zvýšení nákladů.
- * *Zvýšené náklady na energii* – ceny nafty a benzínu, využívání náhradních zdrojů energie – jaderná, solární, větrná – rozvoj alternativních zdrojů energie.
- * *Zvýšený stupeň znečištění* – vliv průmyslové výroby na životní prostředí, znečišťování životního prostředí láhvemi, umělými hmotami.

- * *Měníci se úloha vlády při ochraně životního prostředí* – aktivní úloha vlády – hledání materiálních a energetických problémů.

V. Technologické prostředí

Je třeba si uvědomit, že každá nová technologie vyjadřuje tvůrčí destrukci – automobily ničí železnici, televize poškozuje filmový průmysl, tranzistory průmysl elektronek, atd. Každá nová technologie také vytváří významné dlouhodobé důsledky, které nelze vždy dobře předvídat (antikoncepční pilulky vedly ke vzniku menších rodin, k větší zaměstnanosti žen, k větším příjmům, výsledkem toho bylo zvýšení výdajů na cestování a zboží dlouhodobé potřeby.)

VI. Politické prostředí

Politické prostředí zahrnuje zákony, vládní agentury a nátlakové skupiny, které ovlivňují a omezují různé organizace a jednotlivce.

- * *Významná legislativní opatření* – legislativa v oblasti ochrany společnosti (nekalá soutěž, protimonopolní zákony), ochrana spotřebitele (falšování výrobků, klamavé značení, lživá reklama, klamné informace), ochrana zájmů společnosti proti nekalému obchodnímu jednání (daňové úniky – aféra s topnými oleji, úniky prostřednictvím hotelů a restauračních zařízení).
- * *Změny ve vládních agenturách* – vznik nových ministerstev a agentur na ochranu spotřebitele – Česká obchodní inspekce.
- * *Růst skupin veřejného zájmu* – Rada pro reklamu, Agentura pro výzkum veřejného mínění apod.

VII. Kulturní prostředí

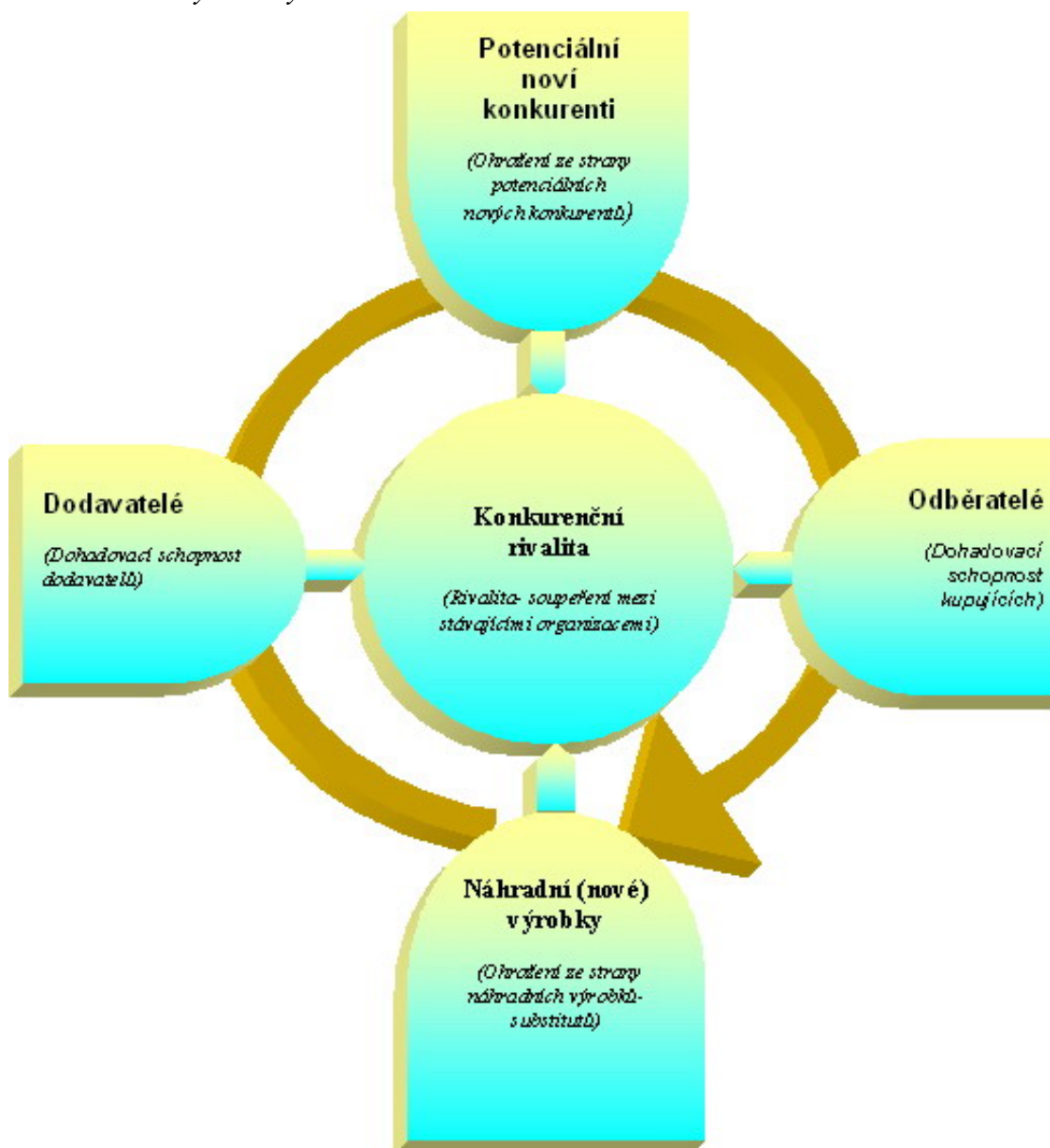
Kulturní prostředí zahrnuje především vliv společnosti na základní přesvědčení, hodnoty a normy.

- * *Základní kulturní hodnoty* – většina lidí uznává práci, uzavření manželství, založení rodiny, výchovu dětí, přispívání na dobročinné účely. Tyto hodnoty jsou předávány z rodičů na děti a jsou posilovány společenskými institucemi, jako např. škola, církve, obchody, vláda.
- * *Kulturní hodnoty dílcích skupin* – skupin, které sdílejí stejné hodnoty – mladiství,...
- * *Změna druhotných kulturních hodnot v průběhu času* – vliv na styl účesů, odívání, sexuální normy a životní cíle, noví hrdinové, nové koníčky, symboly. (7)

3 PORTRÚV MODEL KONKURENČNÍCH SIL

Při podnikání se firma nesetkává pouze s přímou konkurencí, ale je také součástí oborového okolí podniku. Podstatou formulování konkurenční strategie je, podle Portera, uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí a to zejména prostředí v odvětví, které považuje za klíčové.

Obrázek č.2 : *Hybné síly konkurence*



Pramen: PORTER, M. *Konkurenční strategie*

Konkurence v odvětví trvale tlačí výnosy z investovaného kapitálu na dokonale konkurenční minimální hladinu míry výnosů, které by bylo možné docílit v „dokonale konkurenčním odvětví“. Úroveň konkurence v odvětví je závislá na pěti základních konkurenčních sí-

lách – nové vstupující firmy, hrozby substitučních výrobků, obchodní podmínky odběratelů, vyjednávací podmínky dodavatelů a boj stávající konkurence. Firma musí těchto 5 sil správně identifikovat a snažit se získat v co nejvíce faktorech výhodu.

3.1 Hrozba ze strany nových uchazečů

Firmy, které vstupují na trh přinášejí do odvětví novou kapacitu a snaží se získat podíl na trhu. To může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti.

Hrozby vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících bariérách a reakci stávajících účastníků, kterou může vstupující firma očekávat.

Dle Portera existuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu:

- * **Úspory z rozsahu** – ty odrazují nové účastníky tím, že je nutí zavést velký rozsah výroby a riskovali tak silnou reakci stávajících firem anebo malý rozsah produkce, a pocítili tak cenové znevýhodnění,
- * **Diferenciace produktu** – konkurence má zavedenou značku a věrnost zákazníků vyplývající z minulé reklamy, servisu zákazníkům a nebo rozdílnosti v produkci. Diferenciace tvoří pro nově vstupující firmy velký výdaj,
- * **Kapitálová náročnost** – nutnost investovat obrovské částky do výzkumu a vývoje! Dále pak do nenávratné počáteční reklamy nebo do nezbytného výrobního zařízení.
- * **Přechodové náklady** – jednorázové náklady týkající se především školení zaměstnanců, nákup doplňkového zařízení, náklady a čas potřebné k otestování a zhodnocení nového zdroje, potřebu technické pomoci aj.,
- * **Přístup k distribučním kanálům** – zajištění distribuce vlastní produkce, někdy musí firma vytvořit zcela nový distribuční kanál,
- * **Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu** – tyto výhody jsou spojeny s vlastnictvím technologie výroby, výhodný přístup k surovinám, výhodná plocha, vládní subvence, aj.,
- * **Vládní politika** – může limitovat nebo dokonce uzavřít vstup od odvětví např. udělováním licencí, omezením přístupu k surovinám. Dalšími nástroji mohou být vládní normy maximálního znečištění, bezpečností a technické předpisy. (8)

3.2 Hrozba odvětvového soupeření

Hlavními příčinami soupeření je buď tlak na jejich pozice anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Ve většině odvětví mají konkurenční kroky jedné firmy viditelný efekt na soupeřící partnery. To znamená, že firmy jsou na sobě závislé.

Intenzita soupeření je podle Portera důsledkem řady vzájemně propojených strukturálních faktorů:

- * **počet nebo vyrovnání konkurenti**,
- * **pomalý růst v odvětví** – při pomalém růstu v odvětví se boje odehrávají o co největší podíl na trhu,
- * **vysoké fixní nebo skladovací náklady**,
- * **nedostatečná diferenciací nebo přechodové náklady** – diferenciací produkce odlišuje firmy od konkurence, protože zákazník preferuje určitého prodejce a zůstává mu věrný. Na straně druhé, tam kde produkt nebo služba má povahu komodity, se řídí zákazník především cenou a úrovní poskytovaných služeb,
- * **rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích** – úspory z rozsahu diktují rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích, může mít tento kapacitní růst chronicky rozkladný vliv na rovnováhu poptávky a nabídky.
- * **Různost konkurence** – konkurenti, kteří se od sebe odlišují původem, silou osobnosti a mají rozdílné metody a cíle přístupu ke konkurenci a mohou na sebe narazit,
- * **Vysoké strategické záměry** – pokud větší počet firem vyčlenil vysoké částky na dosažení úspěchu stává se odvětví ještě vrtkavější,
- * **Vysoké překážky výstupu** – jsou-li tyto překážky vysoké, nadbytečná kapacita z odvětví nezmizí a ziskovost celého odvětví může být v důsledku toho trvale nízká. (8)

3.3 Kompetence zákazníků

Zákazníci jsou silní tehdy, platí-li následující body:

- * Jsou koncentrovaní nebo nakupuje-li velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje,

- * produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů,
- * produkty, které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferencované,
- * pokud docílí nízkého zisku,
- * zákazníci jsou plně informováni o poptávce, tržních cenách, či dokonce o dodavatelových nákladech,
- * jestliže nehrozí velké přechodové náklady
- * odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace. (8)

3.4 Hrozba kompetence dodavatelů

Dodavatelé mohou mít převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Dodavatelé mohou tak do značné míry omezovat ziskovost.

Dodavatelé mají převahu za těchto podmínek:

- * nabídka je ovládaná několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává,
- * dodavatelská skupina nečelí jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví,
- * odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny,
- * dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání
- * skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodové náklady. (8)

3.5 Hrozba substitutů

Substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop se ziskem odvětví.

Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Substituční produkty, které si zasluhují největší pozor-

nost, jsou ty, kterým jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví, nebo jsou vyráběny odvětvími, jež dosahují vysokého zisku.

V druhé případě vstupují substituty často rychle do hry za situace, kdy se z nějakých důvodů zostří konkurence v jejich odvětví a vyvolá snížení cen nebo zlepšení výkonů.

Analýza těchto trendů je podle Portera důležitá při rozhodování, zda strategicky usilovat o úplné vytlačení substitutu, anebo vyvinout strategii, která s ním bude počítat jako s nevyhnutelnou klíčovou silou. (8)

3.6 Cíl

Cílem konkurenční strategie pro organizace je nalezení takové pozice v odvětví, kde se může proti těmto vlivům nejlépe bránit nebo je ovlivňovat podle svého přání.

Porter identifikoval tři potenciální úspěšné strategické typy, které mohou manažeři realizovat, aby konkurovali ostatním organizacím v odvětví: vedoucí postavení v celkových nákladech, odlišení a zaměření.

1. Vedoucí postavení v celkových nákladech

Tato strategie vyžaduje, aby management formuloval a realizoval strategický plán, který povede ke stavbě efektivních zařízení, dosažení redukce nákladů, přísné kontrole výdajů a minimálním výdajům na výzkum a vývoj, služby a reklamu. Cílem je dosáhnout nižších nákladů než konkurenční firmy a mít možnost nabízet výrobek za bezkonkurenční cenu. Pokud některý z konkurentů by se pokusil nabízet výrobek za ještě nižší cenu, znamenalo by to pro něj snižování jeho zisku.

Schopnost dosáhnout vedoucího postavení v celkových nákladech zpravidla vyžaduje vysoký podíl trhu, pohodlný přístup k surovinám, snadno vyrobitelné zboží a služby všem hlavním skupinám zákazníků.

Znamé organizace, kterým se podařilo dosáhnout takového postavení v odvětví jsou například výrobce elektrických nástrojů Black and Decker nebo americká chemička DuPont.

2. Odlišení

Tato strategie usiluje o to, aby organizace přišla na trh s ojedinělou nabídkou výrobků či služeb. Tato strategie je úspěšná zdůrazňováním silných marketingových schopností, výrobní kreativity, výzkumu a vývoje, reputace v jakosti a technologii, dlouhé tradice a vysoce kvalifikovaných pracovníků.

Cenou za tuto strategii bývá často obětování velké části trhu. Avšak zákazníci jsou za odlišnost a vysokou jakost ochotni platit vyšší cenu. Organizacemi, které úspěšně použily tuto strategii jsou například Mercedes nebo Caterpillar, který je známý po celém světě svým dokonalým servisem a dostupností náhradních dílů.

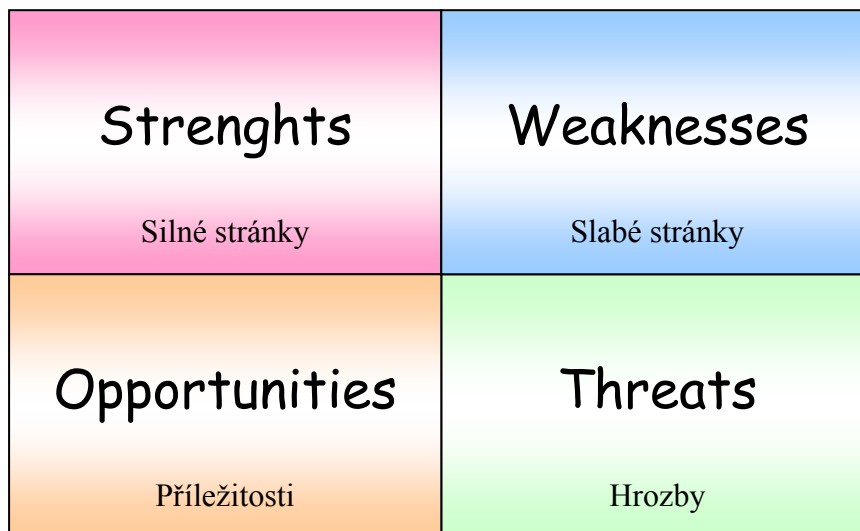
3. Zaměření

Tato strategie používá ať už vedoucího postavení v celkových nákladech nebo odlišení ale s tím, že se zaměřuje na úzkou skupinu zákazníků, zvláštní výrobní řady nebo specifické geografické oblasti. Příkladem takové firmy je Cray, který se zaměřil na výrobu vysoce výkonných počítačů pro americké vládní instituce. (12)

4 SWOT ANALÝZA

SWOT to jsou počáteční písmena příslušných anglických termínů: strenghts, weaknesses, opportunities, threats. První znamená silné stránky, druhý vyjadřuje slabé stránky, třetí je výrazem pro příležitosti a čtvrtý pro ohrožení.

Obrázek č.3 : *SWOT analýza*



Pramen: Vlastní zpracování

SWOT analýza slouží k základní identifikaci současného stavu podniku – sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktiv a ovlivňující dosažení vytyčených cílů. Tvoří logický rámec vedoucí ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení a k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat.

Úkolem SWOT analýzy je výrazné označení zásadních faktorů, které:

- budou mít pro podnik klíčový význam, tedy životně důležitých příležitostí, křiklavě slabých stránek, výrazných příležitostí a katastrofických hrozeb (každý podnik čelí jinému komplexu příležitostí a ohrožení a má jiné zdroje síly a jiné slabiny),
- pomohou podniku do jisté míry předvídat přitažlivost jeho marketingové politiky nebo naopak obtíží jejího uskutečnění v průběhu plánovacího období,
- významným způsobem ovlivní budoucí marketingové aktivity
- závažně usměrní formulování marketingových strategických záměrů v jednotlivých tržních segmentech v určitém časovém období.

Teprve po dokončení analýzy a po odhadu vnitřních a vnějších situace lze uvažovat o výběru a formulování realizovatelné strategie nebo strategického směru. Dobré marketingové strategie by měly být založeny na síle podniku a využívat příslušné příležitosti.

SWOT analýza dává možnost zevrubně poznat podnikovou situaci. (4)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 SPOLEČNOST BYTCENTRUM V.O.S.

The logo for Bytcentrum consists of the word "bytcentrum" in a lowercase, sans-serif font. The letters "by" are in orange, and "tcentrum" is in black.

5.1 Představení společnosti

Název společnosti:	Bytcentrum v.o.s.
Obchodní adresa:	Podzámčí 61 763 61 Napajedla
IČO:	47 90 86 11
DIČ:	CZ 47 90 86 11
Datum zápisu do OR:	5. března 1993
Právní forma:	Veřejná obchodní společnost
Předmět podnikání:	- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej - zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb - truhlářství
Statutární orgán – společník:	Zdeněk Kempa Napajedla, Lány 601, PSČ 763 61 Michal Švancer Napajedla, Husova 1309, PSČ 763 61 Tomáš Švancer Napajedla, Nábřeží 1358, PSČ 763 61
Způsob jednání za společnost:	Za společnost jedná a podepisuje kterýkoliv statutární zástupce – společník samostatně
Prodejny:	1. Podzámčí 61, Napajedla 2. Husitská 26, Praha 3 - Žižkov 3. Třída Tomáše Bati, Otrokovice 4. Masarykovo náměstí 92, Napajedla

5.2 Historie společnosti

Firma BYTCENTRUM v.o.s. je veřejnou obchodní společností, kterou v roce 1993 založili Zdeněk Kempa a Michalem Švancer. Jako první vznikla prodejna v Napajedlích na Masarykově náměstí, která nabízela běžný spotřební nábytek s orientací na postele.

Po aktivním rozjetí firmy v roce 1994 se vzala do pronájmu polovina objektu v Otrokovicích na třídě T. Bati, kde byl nabízen běžný spotřební nábytek. V témže roce došlo k rozšíření sortimentu o kožené sedací soupravy, jejichž prodej byl uskutečňován ve Zlíně na Obchodním domě Prior.

V roce 1995 se ke společníkům přidal Tomáš Švancer. Prodej kožených sedacích souprav začal být tak úspěšný, že společnost rozšířila svou působnost o severní Moravu a pronajala si prodejnu v Opavě na obchodním domě Breda. V témže roce si firmy vzala svůj první úvěr v hodnotě 3,4 miliónu korun a koupila objekt v Otrokovicích. Po roce 1995 začala firma aktivně objíždět výstavy nábytku, kde prezentovala exklusivní kožený nábytek vlastní výroby.

V roce 1997 se společnost Bytcentrum v.o.s. začala aktivně prosazovat na výstavách v Praze a z toho důvodu zde ještě tento rok otevřela prodejnu v Praze 3 na Žižkově. V roce 1998 se otvírají další pobočky v Brně na Cejlu a v Praze 7 na Veletržní ulici. V tuhle dobu byla firma na svém vrcholu. Do roku 2002 dosáhla společnost Bytcentrum v.o.s. svých největších zisků.

S rozmachem velkých nadnárodních společností jako Ikea, Kika, Asko, Makro, aj. začíná firmě upadat obrat, proto razantně mění strategii svého podnikání a začíná se orientovat na výhradní dovoz luxusních kožených souprav přímo od zahraničních výrobců. Společnost Bytcentrum v.o.s v téhle době také kupuje nové sídlo společnosti v Napajedlích na Podzámčí, kde vzniká nová vzorkovna luxusních kožených sedacích souprav, vznikají zde nové prostory pro vedení společnosti, zázemí pro autopark a logistiku. Současně je do těchto prostor přestěhována prodejna z Obchodního domu Prior ve Zlíně. V téhle době jsou zrušeny prodejny v Brně a v Praze na Veletržní, které se staly pro společnost málo rentabilní. V roce 2004 byla zrušena také prodejna v Opavě.

Firma po překlenutí krátké krize opět začíná nabírat na dynamice a v současné době je již stabilní. Začínají opět stoupat obraty, jak v klasickém nábytku, tak i v luxusních kožených soupravách. V téhle době se také společnost Bytcentrum v.o.s. obchodně prosazuje na Slovenském trhu svou účastí na mezinárodní výstavě v Nitře „Nábytek a bývanie Nitra“ a dále

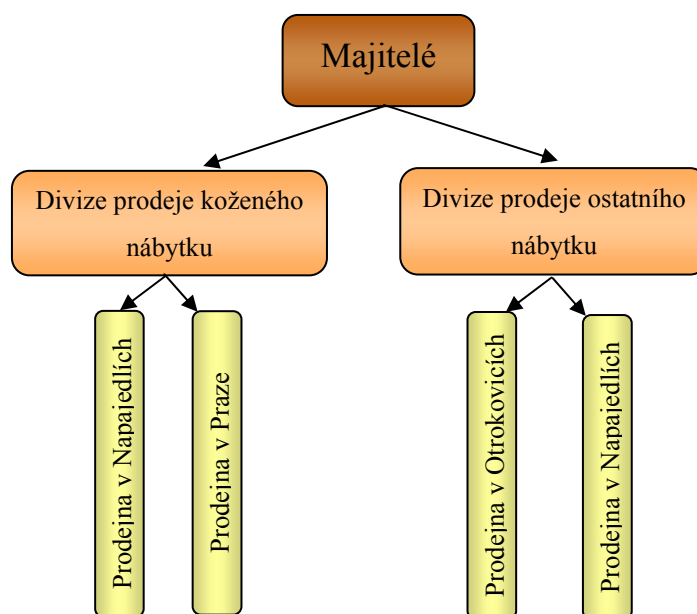
v Bratislavě na mezinárodních výstavách MODDOM. Firma také získává exklusivní zastoupení firmy Komfort meble pro českou a slovenskou republiku a dále začíná velkoobchodně i maloobchodně zastupovat firmu Vovo design v oblasti luxusního nábytku ze skla.

V současné době tedy tvoří společnost Bytcentrum v.o.s. prakticky dvě divize. První divize se věnuje výrobě a prodeji luxusních kožených sedacích souprav. Centrála je v Napajedlích na Podzámčí a pobočka je v Praze³ v Husitské ulici. Druhá divize se zabývá prodejem klasického nábytku, tj. čalouněné sedací soupravy, obývací stěny, kuchyňský i ložnicový nábytek ať už z masivu nebo LPD desek. Dále také všechny druhy postelí a matrací, kancelářských židlí a ostatního doplňkového zboží. Pobočky jsou v Otrokovicích na třídě Tomáše Bati a v Napajedlích na Masarykově náměstí.

5.3 Organizační struktura

Firma Bytcentrum v.o.s. je poměrně malá společnost, která je ve vlastnictví tří majitelů, proto má jednoduchou jednoliniovou strukturu s předem jasnými vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Obrázek č.4 : Organizační struktura společnosti



Pramen: Vlastní zpracování

Majitelé

Majitelé se aktivně podílejí na vedení firmy, plánují a řídí všechny činnosti podniku a kontrolují činnosti podřízených pracovníků. Dále také přijímají a propouští zaměstnance, hledají nové příležitosti na trhu a mají právo zacházet s penězi podniku. Mezi povinnostmi majitelů patří vystupování za podnik navenek, určování cenové politiky podniku, zodpovědnost za plynulý chod výroby, nesou zodpovědnost za chyby způsobené svými podřízenými.

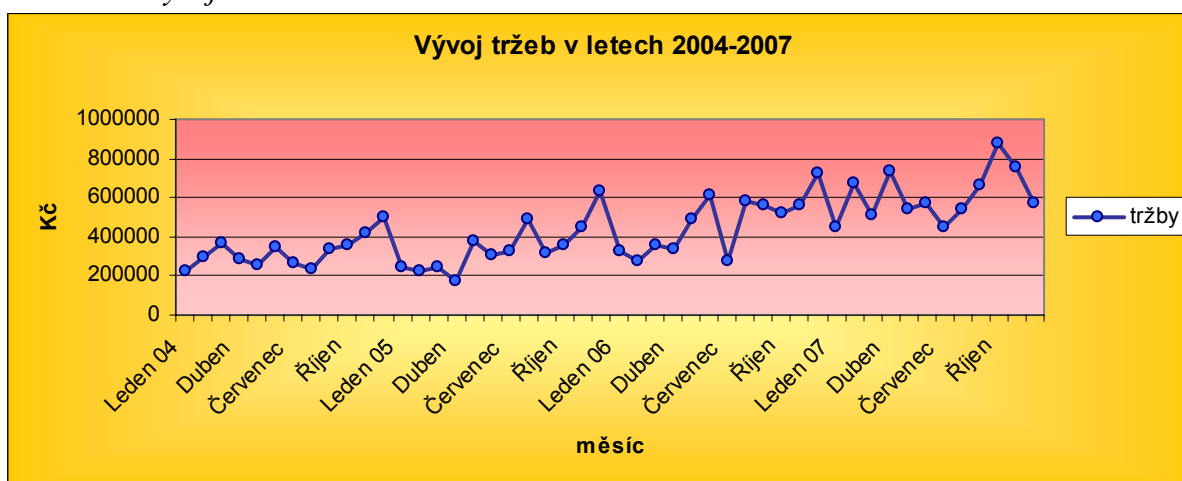
Ostatní zaměstnanci

Ostatní zaměstnanci jsou většinou v kontaktu se zákazníky, proto k jejich povinnostem patří příjemné vystupování, ochota, přehled o daných výrobcích, přijímání objednávek od zákazníků a dohlídnutí na jejich realizaci. Dále musí přijímat a řešit reklamace výrobků, v případě složitější reklamace by měli uvědomit majitele firmy.

5.4 Vývoj tržeb

Vývoj tržeb, jak už bylo řečeno v historii společnosti, vzrůstal od založení firmy takovým tempem, že kolem roku 2002 byla společnost Bytcentrum v.o.s na svém vrcholu. Poté ale s rozmachem velkých nadnárodních společností začínají tržby prudce upadat, proto se razantně změnila strategie firmy a zrušily se nerentabilní prodejny. Po překlenutí krátké krize, která trvala asi dva roky, se tržby společnosti Bytcentrum v.o.s. začaly opět zvyšovat. Viz následující graf.

Graf č.1 : Vývoj tržeb v letech 2004 – 2007



Pramen: Vlastní zpracování

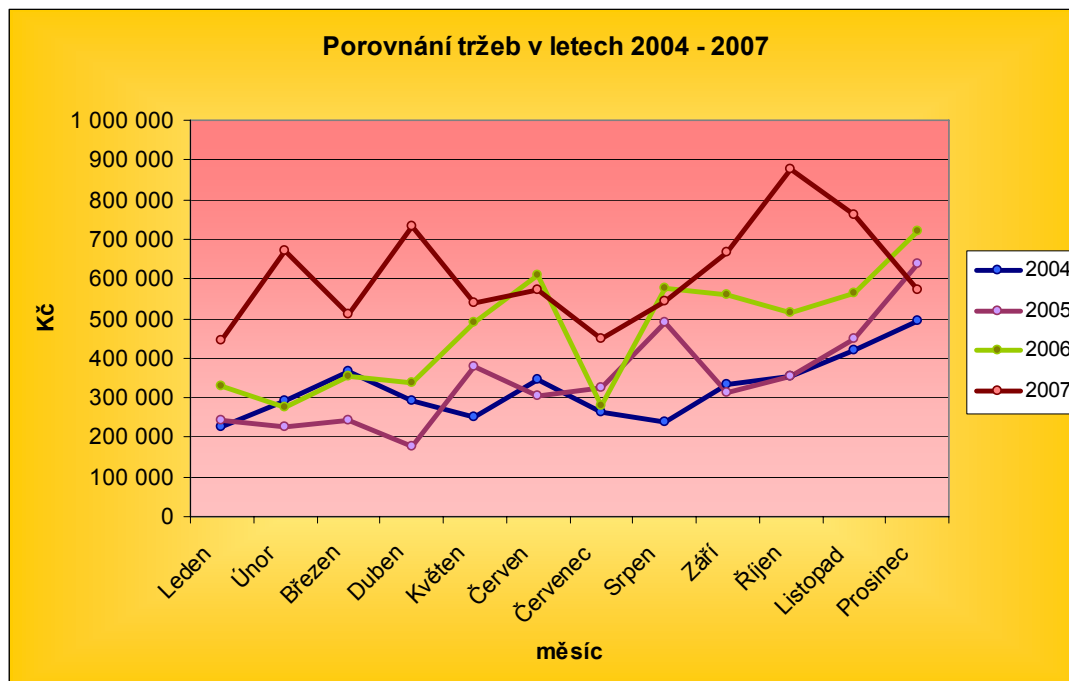
Tabulka 1: Vývoj tržeb v letech 2004 – 2007

	2004	2005	2006	2007
Leden	226 604	243 860	327 490	445 129
Únor	292 423	226 090	276 726	670 499
Březen	364 370	241 078	354 936	510 956
Duben	290 536	178 379	337 570	731 703
Květen	252 380	377 765	488 326	541 093
Červen	345 694	306 078	609 019	572 580
Červenec	262 618	324 379	278 443	447 652
Srpen	239 532	488 384	577 688	541 992
Září	334 599	312 492	557 894	665 085
Říjen	353 598	355 333	516 320	876 493
Listopad	419 075	446 922	564 063	759 865
Prosinec	495 861	635 912	721 705	572 085
Celkem	3 877 290	4 136 672	5 610 180	7 335 132

Pramen: Bytcentrum v.o.s.

V tabulce č. 1 je zaznamenán vývoj tržeb jednotlivých měsíců za poslední čtyři roky. Z tabulky je patrné, že se celkové tržby z roku 2004 oproti roku 2007 téměř zdvojnásobily. Pro lepší porovnání poslouží následující graf.

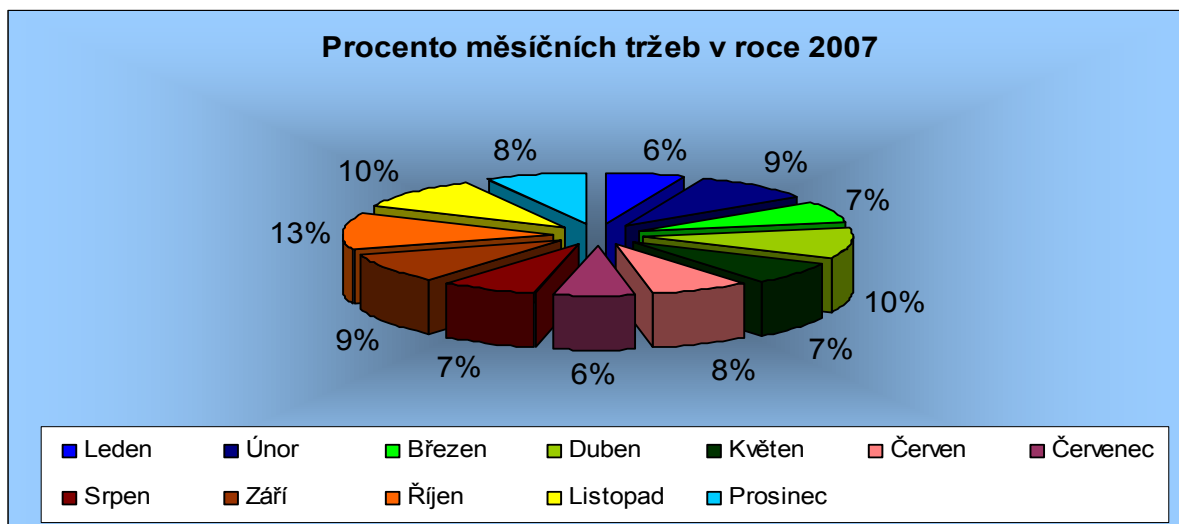
Graf č.2 : Porovnání tržeb v letech 2004 – 2007



Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud bychom se chtěli podívat, jaké procento tržeb tvoří jednotlivé měsíce v roce, poslouží nám následující graf, ve kterém jsem si vzala pro příklad rok 2007. Z grafu můžeme vyčíst, že nejsilnější měsíce jsou na jaře a pak od září do listopadu a naopak mezi nejslabší patří období těsně po vánocích a o letních prázdninách.

Graf č.3 : Procento měsíčních tržeb v roce 2007



Pramen: Vlastní zpracování

6 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI BYTCENTRUM V.O.S.

Obrázek č.5 : *SWOT analýza*

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<p>Strategie maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti</p>	<p>Strategie minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti</p>
	Hrozby (Threats)	<p>Strategie maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby</p>	<p>Strategie minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby</p>

Pramen: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>

6.1 Analýza vnitřního prostředí

6.1.1 Silné stránky:

➤ *Široká nabídka od více dodavatelů*

V nabídce společnosti je široká škála výrobků od vícero dodavatelů. V základní nabídce jsou výrobky jak pro ty, kteří nemají peněz nazbyt a chtějí ušetřit, tak se zde nabízí kvalitní luxusní zboží i pro ty nejnáročnější klienty.

➤ *Aktivní zapojení vedení do obchodní činnosti*

Vedení společnosti se aktivně podílí především na prodeji luxusních kožených sedacích souprav, které osobně jezdí prezentovat po výstavách v České republice i v zahraničí. Společníci se také snaží osobně komunikovat s klíčovými zákazníky a jsou hlavními aktéry budování vztahů s obchodními partnery.

➤ *Schopnost reagovat na aktuální trendy*

Společnost Bytcentrum v.o.s. se snaží pružně reagovat na aktuální módní trendy a neustále se snaží svou nabídku aktualizovat a obměňovat o nové výrobky.

➤ *Dodací lhůty*

Společnost Bytcentrum v.o.s. má oproti svým konkurentům mnohdy i o polovinu kratší dodací lhůty. Spoustu dodavatelů snížilo v poslední době své dodací lhůty z jednoho měsíce na 14dní, což má ve většině případů velice pozitivní vliv při rozhodování zákazníků.

➤ *Možnost přizpůsobit finální výrobek na přání zákazníka*

U luxusních kožených souprav a klasického nábytku z LPD desek si může zákazník přinést svůj vlastní návrh výrobku a ten mu je pak dodán dle jeho potřeb a přání přímo na míru. U ostatních výrobků si může zákazník alespoň volit ze široké škály potahů, dezénů či moření dřev, nabízených velikostí a jiných atributů.

➤ *Dobrá motivace v systému odměňování zaměstnanců*

Podmínkou kvalitní práce zaměstnanců je, aby pracovníci dostatečně kvalifikovaní na danou práci byli i motivováni. I když firma Bytcentrum v.o.s. nemá vypracovaný žádný motivační plán, k důležité motivaci zaměstnanců patří prémie z nadlimitního prodeje ale i to, že sami majitelé navštěvují i několikrát do týdne své pobočky a mají osobní kontakt se všemi zaměstnanci. Uplatňováním motivace a efektivní komunikace budou obě strany – firma i zaměstnanci – spokojeni a budou dosahovat lepší výkony.

➤ *Možnost vlastní distribuční dopravy*

Včasné a kvalitní dodání výrobků zvyšuje přidanou hodnotu pro zákazníka a tím i úroveň zákaznického servisu. Firma Bytcentrum v.o.s vlastní jedno větší a jedno menší nákladní auto s úpravou pro převoz nábytku. Proto si některé druhy zboží stahuje od dodavatelů sama. Společnost také nabízí svým zákazníkům placenou službu dovezení zakoupeného zboží až do místa bydliště. Díky pružnosti dopravy si může zákazník určit sám, který den i hodina by se mu na dovezení zboží nejvíce hodila.

6.1.2 Slabé stránky:

➤ *Velikost prodejních ploch*

Jedním z velkých nedostatků společnosti Bytcentrum v.o.s. je velikost prodejních ploch. Prodejny jsou většinou pomenší a proto zde může být vystaven jen ten nejzákladnější sortiment a pár sedacích souprav.

➤ *Rozmístění prodejen*

Další slabou stránkou je, že většina prodejen je rozmístěna jen na Zlínsku – dvě prodejny jsou v Napajedlích, jedna v Otrokovicích a jen jedna pobočka je otevřena v Praze.

➤ *Špatná komunikace mezi prodejny navzájem*

Prodejny mezi sebou komunikují většinou jen po telefonu, protože zde není zavedený počítačový systém. Když přiveze dodavatel zboží nebo se prodá něco ze skladu, musí se všechno složitě obtelefonovávat. Proto není divu, že občas nastanou na prodejních zmatky, které zboží je už vykryté a které skladem.

➤ *Malé skladové prostory*

Společnost Bytcentrum v.o.s. má velmi omezené skladové prostory (asi 500 m²). Prakticky na všechny čtyři prodejny je jen jeden větší sklad na centrále v Napajedlích na Podzámčí. Proto musí přivezené zboží od dodavatele co nejdříve vyexpedovat zákazníkovi. Ale i přesto se snaží společnost mít skladem 5 typů nejprodávanějších klasických sedacích souprav a dva typy čalouněných manželských postelí a válendy každé asi ve 3 různých potazích.

➤ *Vnitřní problémy v řízení managementu*

Díky tomu, že společnost Bytcentrum v.o.s. vlastní 3 společníci, kteří mají stejná privilegia, může docházet k tomu, že ne každou informaci obdrží všichni společníci a pak může snadno docházet k trapným situacím před zákazníkem nebo ke zmatkům ve firmě.

6.2 **Analýza vnějšího prostředí**

6.2.1 **Příležitosti:**

➤ *Zánik dovozního cla*

Díky vstupu České republiky do Evropské unie zanikly se členskými zeměmi dovozní cla, což velice příznivě ovlivňuje cenovou politiku společnosti Bytcentrum v.o.s.. Ta se totiž může rozhodnout, jestli sníží cenu zboží nebo si navýší marži.

➤ *Návštěvníci – potenciální zákazníci tuzemských i zahraničních veletrhů*

Na veletrhy nábytku ať už u nás či v zahraničí přichází velké množství potenciálních zákazníků, z nichž někteří si jen zboží prohlížejí pro případnou budoucí koupi, jiní mají v plánu zde nábytek zakoupit. Proto je pro firmu velikou příležitostí se na těchto výstavách prezentovat. Zároveň se tak může jméno firmy dostat do podvědomí dalších budoucích potenciálních zákazníků.

➤ *Vývoj na slovenských trzích*

Na slovenském trhu luxusních kožených souprav panuje odlišná cenová politika než na českém trhu. Působí zde málo dodavatelů, kteří díky velké poptávce slovenských zákazníků si můžou dovolit nasadit vysoké ceny za výrobky. Proto je vstup společnosti Bytcentrum v.o.s. na tento trh velkou příležitostí.

6.2.2 **Hrozby:**

➤ *Supermarkety se sice levným, ale zato nekvalitním zbožím*

V současné době je velkým trendem, že ve velkých supermarketech se nachází různý nábytkový sortiment od různých pohovek, přes skříně, komody až po různé druhy stolů a židlí. Tyhle výrobky jsou sice ve většině případů o hodně levnější, ale pro lepší představu uvedu příklad - u nábytků z lamina je cena nahoněna tloušťkou lamina a tím, že u skříní například nedávají zezadu lamino ani sololit, ale vlnkovaný papír. Proto jsou tyhle výrobky hodně nekvalitní.

➤ *Nové konkurenční firmy*

Mezi velké hrozby společnosti Bytcentrum v.o.s. patří rozšíření trhu o nové konkurenční firmy. Tyhle nové firmy mívají veliký potenciál, ale na druhou stranu musí vložit nemalé peníze do marketingu a reklamy.

➤ *Expanze zahraniční konkurence*

V dnešní době je velkým trendem vstup zahraničních konkurenčních firem. A to buď tak, že si zde zřídí své vlastní pobočky nebo také tím, že své výrobky nabídne do již existujících firem formou velkoobchodního prodeje.

➤ *Změna kurzu cizích měn*

Společnost Bytcentrum v.o.s. odebírá své zboží mimo jiné i ze zahraničí. Pokud obchoduje se zahraničními partnery v cizí měně, při poklesu koruny dosáhne kursové ztráty.

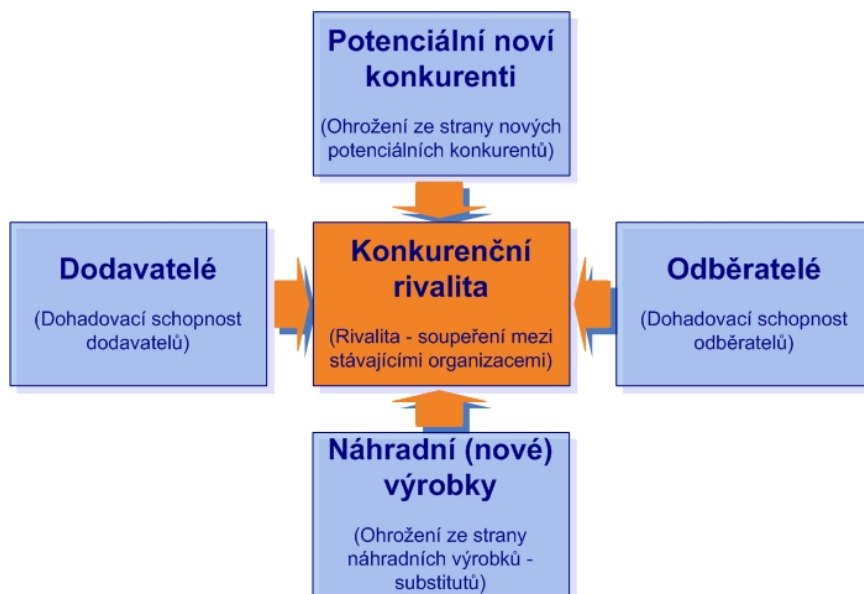
6.3 Shrnutí SWOT analýzy

SWOT analýza společnosti Bytcentrum v.o.s. ukazuje na některé aspekty, které by firma, respektive její management měl v současné době řešit. Na základě toho navrhuji následující doporučení k posílení konkurenceschopnosti společnosti Bytcentrum v.o.s.:

- Majitelé by se měli více snažit mezi sebou i se svými zaměstnanci více komunikovat, což by mohlo snížit napětí mezi majiteli navzájem a také by to snížilo stres, který přenášejí na zaměstnance.
- Prodejny by se měly navzájem informovat o tom, který dodavatel, kdy a co přivezl, popřípadě, co se odprodalo ze skladu. Toho by se dalo docílit zavedením počítačového propojení mezi prodejny navzájem.
- Podnik by měl také zvážit, jestli by pro něho nebylo příznivé, kdyby rozšířil řadu prodejen jak po naší republice, tak se mohl pokusit proniknout na zahraniční trh, nejlépe na Slovensko, protože díky výstavám, kterých se tam pravidelně zúčastňuje, už ví, že by o jeho sedací soupravy byl na Slovensku zájem.

7 PORTRŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL APLIKOVANÝ NA SPOLEČNOST BYTCENTRUM V.O.S.

Obrázek č.6 : Porterův model konkurenčních sil



Pramen:

<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>

7.1 Intenzita soupeření mezi stávající konkurenty

Největšími hrozbami pro společnost Bytcentrum v.o.s. je počet konkurentů a jejich vyrovnanost. Diferenciace výrobků na trhu s nábytkem není zase tak velká, proto se firmy mohou od sebe většinou odlišovat kvalitou nabízených výrobků, dodacími lhůtami a hlavně cenou. Zákazník pak většinou zůstane věrný tomu prodejci, u kterého už v minulosti alespoň jednou zakoupil jakýkoliv výrobek a byl s ním spokojený. Na straně druhé, se zase zákazník může rozhodovat pouze na základě ceny.

Mezi hlavní příčiny soupeření firem je buď tlak na jejich pozice anebo vidí příležitost ve zlepšení své pozice na místním trhu. Ve většině odvětví mají konkurenční kroky jedné firmy viditelný efekt na soupeřící partnery. To znamená, že firmy jsou na sobě závislé.

7.2 Hrozba ze strany nově vstupujících firem

Vstup nových konkurenčních firem představuje pro společnost Bytcentrum v.o.s. celkem závažnou hrozbu. Očekává se sice, že konkurovat budou zejména firmy, které již na trhu působí, ale i přesto by mohly na zdejší trh proniknout nové firmy, které budou distribuovat výrobky z Číny, Turecka apod.

Proti vstupu nových konkurentů hraje velkou roli především:

- * celkem nasycený trh, proto by musela nová firma najít strategicky výhodné místo, protože spousta firem v okolí zkrachovalo díky tomu, že nedovedly čelit přímé konkurenci a
- * nová firma by také musela nastolit cenovou válku stávajícím firmám
- * konkurence má již zavedenou značku a věrnost zákazníků vyplývající z minulé reklamy, servisu zákazníkům a nebo rozdílnosti v produkci. Diferenciace od stávajících firem tvoří proto pro nově vstupující firmy velký výdaj

Hrozba vstupu nových konkurentů je však zesilována skutečnostmi jako:

- * výrobky jsou příliš diferencované, napojit se na již existující distribuční kanály není obtížné
- * pro zákazníky je relativně snadné přejít ke konkurenční firmě.

7.3 Vyjednávací síla zákazníků

Pozice zákazníků z pohledu společnosti Bytcentrum v.o.s. je podle mého názoru na průměrné úrovni. Společnost, aby obstála na trhu, musí věnovat svým zákazníkům velkou pozornost. Musí znát jejich potřeby a přání, nabízet jim kvalitu, lepší obchodní podmínky, ale hlavně výhodnější ceny než konkurence.

7.4 Vyjednávací síla dodavatelů


Vyjednávací síla dodavatelů (většinou přímo výrobců) není moc velká, protože se na trhu vyskytuje velké množství firem s podobnými výrobky. Proto si dodavatelé nemůžou nijak zvlášť diktovat podmínky. To nese určitou výhodu pro společnost Bytcentrum v.o.s.. Pokud by však přeci jen došlo k nějaké neshodě s dodavatelem, neměl by být problém pro společnost stávajícího dodavatele nahradit dodavatelem novým.


7.5 Hrozby substitutů

Na trhu s nábytkem existuje široká škála substitutů. V současné době je velkým trendem nahrazování výrobků české výroby dovozem z Číny a Turecka. Tyhle výrobky jsou sice levnější, ale jejich kvalita povětšinou není zase tak dobrá. Naopak mezi další substituty můžeme zařadit například zájem o luxusní polohovací křesla, oproti kancelářským židlím či nahrazování pružinových matrací luxusními matracemi z latexu či líné pěny.

8 KONKURENCE

8.1 Hlavní konkurenti divize s luxusním nábytkem

Název společnosti:	Böhm spol.s.r.o.
Obchodní adresa:	Červený Kříž 252 586 02 JIHLAVA
IČ:	469 05 910
Datum zápisu do OR:	16.6.1992
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	nákup a prodej zboží za účelem jeho dalšího prodeje
Internetová adresa:	http://www.bohm-jihlava.cz/
e-mail:	honsova@bohm-ji.cz frantal@bohm-ji.cz
Logo společnosti:	

Název společnosti:	Rimex Olomouc spol.s.r.o.
Obchodní adresa:	Dobrovského 25 772 00 Olomouc
IČO:	483 92 910
Datum zápisu do OR:	8.9. 1993
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
Internetová adresa:	http://www.rimexol.cz/
e-mail:	rimex@rimexol.cz
Logo společnosti:	

Název společnosti: Nábytek KLER s.r.o.

Obchodní adresa: Hradecká 668/1
746 01 Opava, Předměstí

IČ: 258 34 291

Datum zápisu do OR: 26. 3. 1999

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: obchodní činnost - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

Internetová adresa: <http://www.nabytekkler.cz/>

e-mail: spolaskova@nabytekkler.cz

Logo společnosti:**Název společnosti: in - ELIS CZ, s.r.o.**

Obchodní adresa: Vejmluvova 1
591 02 Žďár nad Sázavou

IČO: 267 31 711

Datum zápisu do OR: 4. 11. 2002

Právní forma: Společnost s ručením omezeným


Předmět podnikání: velkoobchod, specializovaný maloobchod, zprostředkování obchodu, zprostředkování služeb


Internetová adresa: <http://www.inelis.cz/>

e-mail: inelis@inelis.cz

Logo společnosti:

8.2 Hlavní konkurenti divize s klasickým nábytkem

Název společnosti:	ASKO - NÁBYTEK, spol.s r.o
Obchodní adresa:	Platněřská 6 111 29 Praha1
IČ:	411 93 946
Datum zápisu do OR:	27. 9. 1991
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
Internetová adresa:	http://www.asko-nabytek.cz/
Logo společnosti:	

Název společnosti:	Interio CZ, s.r.o.
Obchodní adresa:	Bezručova 578 747 87 Budišov nad Budišovkou
IČO:	268 11 332
Datum zápisu do OR:	18. 6. 2003
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	velkoobchod, zprostředkování obchodu, specializovaný maloobchod, návrhářství, designérská a aranžérská činnost, maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny
Internetová adresa:	http://www.nabytek-interio.cz/
e-mail:	Leuko@nabytek-interio.cz
Logo společnosti:	

Název společnosti:	Jysk s.r.o.
---------------------------	--------------------

Obchodní adresa: Novodvorská 1010/14
142 00, Praha 4

IČ: 267 60 746

Datum zápisu do OR: 19. 2. 2003

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: velkoobchod, specializovaný maloobchod

Internetová adresa: <http://www.jysk.cz/>

Logo společnosti:



Název společnosti:	Bospol s.r.o.
---------------------------	----------------------

Obchodní adresa: Bezručova 168
763 02 Zlín - Malenovice

IČO: 645 10 344

Datum zápisu do OR: 20. 5. 1996

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: výroba dřevěných výrobků, velkoobchod, specializovaný maloobchod, zprostředkování obchodu, zprostředkování služeb

Internetová adresa: <http://www.bospol.cz/>

Logo společnosti:



9 DOPORUČENÍ

V současné době se zákazníci na trhu nábytku dělí do dvou skupin - zatím co sociálně slabší část obyvatelstva se neustále snaží vyhledávat co nejlevnější výrobky i za cenu horší kvality, tak střední vrstva tíhne spíše k těm bohatším a tudíž chtějí nakupovat luxusní zboží. Proto má společnost Bytcentrum v.o.s. velkou výhodu oproti svým nejbližším konkurentům, že může potenciálním zákazníkům nabídnout zboží pro obě skupiny.

Jako velmi pozitivní fakt bych hodnotila, že tržby společnosti Bytcentrum v.o.s od roku 2003, kdy firma procházela velkou krizí, začaly opět stoupat, takže je společnost v současné době stabilizovaná. Ale i přes to bych doporučovala nadále investovat peníze do reklamních billboardů a podobné reklamy. Protože to může snadněji přilákat nové potenciální zákazníky.

Velmi pěkně, co se týče vzhledu, jsou také zpracované internetové stránky pro luxusní kožený nábytek. Velkým kladem navíc je, že po zadání do vyhledávače, se společnost Bytcentrum v.o.s. zobrazí hned mezi prvními nalezenými firmami. Doporučovala bych přesto společnosti zvážit, zda by neměla vytvořit podobné stránky i pro divizi s klasickým nábytkem, popřípadě zavést na těchto stránkách internetový obchod, protože nakupování přes internet se v poslední době stává velkým fenoménem.

Dále bych společnosti Bytcentrum v.o.s doporučila zavést na všechny prodejny počítače a síťově je propojit, aby se mohly navzájem informovat o tom, který dodavatel, kdy a co přivezl, popřípadě, co se odprodalo ze skladu.

Společnost Bytcentrum v.o.s. se stala od roku 2006 obchodním partnerem CZ NÁBYTKÁŘE. Tahle spolupráce je pro firmu velice přínosná, protože společnost nemá vlastní propagační letáčky. Síť CZ NÁBYTKÁŘE vydává každé dva měsíce letáčkový časopis s akční nabídkou nábytku a na poslední straně časopisu jsou mimo jiné uvedeny i adresy obou prodejen z divize s klasickým nábytkem. Tyto propagační letáčky přilákávají nové potenciální zákazníky, kteří si z nich přichází objednat vybrané zboží nebo po příchodu do prodejny se rozhodnou pro zboží ze stálé nabídky.

Aktuálním tématem v posledních týdnech ve společnosti Bytcentrum v.o.s je rozšíření prodejny v Otrokovicích. Tato prodejna se nachází na velkém pozemku, který je ve vlastnictví společnosti a který nyní není nijak využit. Díky tomu, že prodejna v Otrokovicích vykazuje daleko vyšší tržby než ostatní prodejny, tak bych doporučovala přístavbu k současné budově i za cenu zadlužení společnosti. Když se totiž prodejní plocha téměř zdvojnásobí, může se zde vystavit

daleko více zboží a díky tomu, že je potenciální zákazníci uvidí a budou moct si vyzkoušet, bych řekla, že se i hodně zvýší tržby.

Dalším návrhem je zvážení společnosti Bytcentrum v.o.s. rozšířit své prodejny s luxusními koženými sedačkami na slovensko. Společnost si mohla již několikrát ověřit na výstavách „MODDOM“ v Bratislavě a „Nábytok a byvanie Nitra“, že slovenští zákazníci mají o její zboží veliký zájem. Na slovenském trhu luxusních kožených souprav je totiž nasazená odlišná cenová politika než na českém trhu. Působí zde málo dodavatelů, kteří díky velké poptávce slovenských zákazníků si můžou dovolit nasadit vysoké ceny za výrobky. Proto bych viděla vstup společnosti Bytcentrum v.o.s. na tento trh velkou příležitostí.

ZÁVĚR

Pro každého obchodníka je velmi důležité získat si a udržet své zákazníky a nabídnout jim to nejlepší tak, aby se stále vraceli. Proto je pro podnikatele nezbytné, aby obstáli v dnešním konkurenčním prostředí a získali tak dobré postavení na trhu.

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat konkurenční prostředí firmy Bytcentrum v.o.s., která se zabývá především výrobou a prodejem luxusních kožených souprav a prodejem klasického nábytku. A následně pak najít a navrhnout řešení pro zlepšení její pozice na trhu.

Mé bakalářské práci předcházelo prostudování odborné literatury, která se týkala daného tématu. Dále bylo potřeba zjistit veškeré potřebné informace o společnosti Bytcentrum v.o.s. a to jak z internetu, tak z osobních pohovorů. Zjišťování informací o konkurenčních firmách bylo celkem obtížné, proto jsem čerpala převážně z internetu.

V teoretické části této práce jsem na základě dostupné literatury definovala pojmy jako konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí a charakterizovala jsem SWOT analýzu a Porterův model konkurenčních sil a ty jsem pak dále rozvedla v části praktické.

Ve své analytické části jsem začala popisem společnosti Bytcentrum v.o.s.. Od charakteristiky firmy, přes historii až po vývoj tržeb. Dále pak byla provedena SWOT analýza společnosti Bytcentrum v.o.s., ve které jsem se snažila jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby více popsat. Na závěr SWOT analýzy bylo vypracováno ještě malé shrnutí s následným doporučením.

V další fázi jsem vypracovala Porterův model konkurenčních sil, který jsem aplikovala na společnost Bytcentrum v.o.s..

V předposlední fázi byli představeni největší konkurenti společnosti Bytcentrum v.o.s., které jsem rozdělila do dvou divizí. V první divizi byli charakterizováni největší konkurenti v oblasti prodeje luxusních kožených souprav. Společnost Bytcentrum v.o.s. má v téhle divizi zastoupeny dvě prodejny v Napajedlích na Podzámčí, kde je také hlavní sídlo společnosti a dále v Praze 3 na Žižkově. Největší konkurenty téhle divize jsem vybrala v celorepublikovém měřítku, protože se s nimi společnost Bytcentrum v.o.s. nejčastěji setkává na výstavách. V druhé divizi, která se zabývá prodejem klasického nábytku a prodejny má v Otrokovicích na Baťově a v Napajedlích na Masarykově náměstí, jsem charakterizovala nejbližší konkurenty na Zlínském trhu.

Zásadou pro vypracování mé bakalářské práce je na základě výsledků obou provedených analýz navrhnout určitá doporučení. V poslední fázi jsem proto navrhovala kroky, na základě kterých by se firma mohla v budoucnu udržet a posílit si stávající pozici na trhu.

Z obsahu mé práce vyplývá, že konkurování divize s klasickým nábytkem oproti velkým gigantům není jednoduché. Tyhle firmy mají své pobočky po celé republice a mají také masivnější reklamy. Přesto si společnost Bytcentrum v.o.s. po překlenutí krátké krize začala opět budovat svou pozici na trhu a v současné době má proti největším konkurentům mnohdy výhody jako například o polovinu kratší dodací lhůty, což ve většině případů pozitivně napomáhá při rozhodování zákazníků.

Divize s luxusním koženým nábytkem se zase od ostatních konkurentů odlišuje převážně tím, že má vlastní výrobu, tudíž nabízí svým zákazníkům kožené sedací soupravy každému přímo na míru.

I když společnost Bytcentrum v.o.s. v současné době posiluje svou pozici na trhu, měla by se dál aktivně zviditelňovat pomocí letáků, billboardů a na veletrzích a dál se snažit hledat na trhu bílá místa, aby měla nad konkurencí navrch.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Daničková Petra
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce:	Analýza konkurenčního prostředí firmy Bytcentrum v.o.s.
Vedoucí práce:	Ing. Mgr. Renata Pavlíčková
Počet stran:	54
Počet příloh:	8
Rok obhajoby:	2008
Klíčová slova:	Konkurence, konkurenční prostředí, SWOT analýza, Porterův model konkurenčních sil

Anotace v českém jazyce

Tato bakalářská práce se zabývá zkoumáním konkurenčního prostředí společnosti Bytcentrum v.o.s.. Práce je rozdělena na dvě samostatné části: teoretickou a praktickou.

Teoretická část se opírá o dostupnou literaturu týkající se konkurence, konkurenceschopnosti, analýzy konkurenčního prostředí a metodami jejího hodnocení. V praktické části mé bakalářské práce se zaměřuji na charakteristiku společnosti Bytcentrum v.o.s. zahrnující představení firmy, její historii, vývoj tržeb. Dále zahrnuji SWOT analýzu společnosti, Porterův model konkurenčních a interpretaci zjištěných údajů o konkurenci. Na závěr následuje návrh opatření, která by měla společnost Bytcentrum uvést do praxe.

Anotace v anglickém jazyce

This bachelor thesis deals with the competitive environment of Bytcentrum v.o.s. It is divided into two parts: Theoretical and practical.

The theoretical part is based on accessible literature dealing with competition, competitiveness, the analysis of the competitive environment, and the methods of its evaluation. In the practical part of my bachelor thesis, the characteristics of the Bytcentrum v.o.s are discussed, regarding introduction of the firm, its history and the development of its proceeds. Furthermore, the SWOT analysis of the company, Porter model of competitive powers and the interpretation of the gathered data about competition are concerned. Eventually the proceeding that the company should put into practice is suggested.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vydání Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7
- (2) ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vydání Praha: RADIX, 2002. 272s. ISBN 80-86031-35-7
- (3) HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-7169-600-5
- (4) HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Dotisk Praha: Grada, 1992. 368s. ISBN 80-85424-83-5
- (5) KOTLER, P. *Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola*. 7. vydání Praha: Victoria Publishing, 1992. 789s. ISBN 80-85605-08-2
- (6) KOTLER, P. *Marketing od A do Z – Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vydání Praha: Management Press, 2003. 203s. ISBN 80-7261-082-1
- (7) KOZÁK, V. – STAŇKOVÁ, P. *Marketing I*. 2. nezměněné vydání Zlín: UTB, FaME, 2005. 127s. ISBN 80-7318-326-9
- (8) PORTER, M. *Konkurenční strategie*. 1. vydání Praha: Victoria Publishing, 1994. 403s. ISBN 80-85605-11-2
- (9) PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. 1. vydání Praha: Victoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0
- (10) SVĚTLÍK, J. *Marketing – Cesta k trhu*. 2. vydání Zlín: EKKA, 1994. 256s. ISBN 80-900015-8-0
- (11) SVĚTLÍK, J. *Marketing a reklama*. 1. vydání Zlín: UTB, 2005. 170s. ISBN 80-7318-140-1
- (12) ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vydání, dotisk Olomouc: Rubico, 2003. 225s, ISBN 80-85839-89-X

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- (13) *Bytcentrum v.o.s.* [online]. [cit. 2007-02-15]. Dostupné z www:
<<http://www.bytcentrum.com/>>
- (14) *Vlastní cesta* [online]. [cit. 2007-03-10]. Dostupné z www:
<<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>
- (15) *Vlastní cesta* [online]. [cit. 2007-03-10]. Dostupné z www:
<<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>
- (16) *Obchodní rejstřík* [online]. [cit. 2007-04-15]. Dostupné z www:
<<http://www.obchodni-rejstrik.cz/>>
- (17) *Böhm spol.s.r.o.* [online]. [cit. 2007-04-15]. Dostupné z www:
<<http://www.bohm-jihlava.cz/>>
- (18) *Rimex Olomouc s.r.o.* [online]. [cit. 2007-04-15]. Dostupné z www:
<<http://www.rimexol.cz/>>
- (19) *Nábytek KLER s.r.o.* [online]. [cit. 2007-04-15]. Dostupné z www:
<<http://www.kler.com.pl/?pid=home&language=cz>>
- (20) *in - ELIS CZ, s.r.o.* [online]. [cit. 2007-04-15]. Dostupné z www: <<http://www.inelis.cz/>>
- (21) *ASKO - NÁBYTEK, spol.s r.o.* [online]. [cit. 2007-04-16]. Dostupné z www:
<<http://www.asko-nabytek.cz/v2/>>
- (22) *Interio CZ, s.r.o.* [online]. [cit. 2007-04-16]. Dostupné z www:
<<http://www.nabytek-interio.cz/>>
- (23) *Bospol s.r.o.* [online]. [cit. 2007-04-16]. Dostupné z www:
<<http://www.bospol.cz/indexf.htm>>
- (24) *Jysk s.r.o.* [online]. [cit. 2007-04-16]. Dostupné z www: <<http://www.jysk.cz/>>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č.1 : <i>Hlavní účastníci a síly v marketingovém okolí společnosti</i>	13
Obrázek č.2 : <i>Hybné síly konkurence</i>	17
Obrázek č.3 : <i>SWOT analýza</i>	23
Obrázek č.4 : <i>Organizační struktura společnosti</i>	28
Obrázek č.5 : <i>SWOT analýza</i>	32
Obrázek č.6 : <i>Porterův model konkurenčních sil</i>	37

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: <i>Vývoj tržeb v letech 2004 – 2007</i>	30
--	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf č.1 : <i>Vývoj tržeb v letech 2004 – 2007</i>	29
Graf č.2 : <i>Porovnání tržeb v letech 2004 – 2007</i>	30
Graf č.3 : <i>Procento měsíčních tržeb v roce 2007</i>	31

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Výpis z obchodního rejstříku

Příloha II: Ukázka internetových stránek

Příloha III: Velkoobchodní ceník kožených sedacích souprav

Příloha IV: Propagační leták na konferenční stolky

Příloha V: Propagační leták na exkluzivní kožený nábytek 1

Příloha VI: Propagační leták na exkluzivní kožený nábytek 2

Příloha VII: Propagační leták – exkluzivní kožený nábytek na míru 1

Příloha VIII: Propagační leták – exkluzivní kožený nábytek na míru 2

PŘÍLOHA P I: VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSŘÍKU

KRAJSKÝ SOUD V BRNĚ
pracoviště Husova 15, BRNO

V ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Brně
oddíl A, vložka 5045

Den zápisu: 5. března 1993

Obchodní firma: Bytcentrum v. o. s.

Sídlo: Napajedla, Podzámčí 61, okres Zlín, PSČ 763 61

Identifikační číslo: 47 90 86 11

Právní forma: Veřejná obchodní společnost

Předmět podnikání:

-Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
-zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb
-truhlářství

Statutární orgán - společník:

Michal Švancer r.č. 701012/4121
Napajedla, Sadová 1278, okres Zlín, PSČ 763 61

Zdeněk Kempa r.č. 670507/1362
Napajedla, Lány 601, PSČ 763 61

Tomáš Švancer r.č. 701012/4132
Napajedla, Nábřeží 1358, okres Zlín, PSČ 763 61

Způsob jednání za společnost:

Za společnost jedná a podepisuje kterýkoliv statutární
zástupce - společník samostatně.

Společníci:

Michal Švancer r.č. 701012/4121
Napajedla, Sadová 1278, okres Zlín, PSČ 763 61

Zdeněk Kempa r.č. 670507/1362
Napajedla, Lány 601, PSČ 763 61

Tomáš Švancer r.č. 701012/4132
Napajedla, Nábřeží 1358, okres Zlín, PSČ 763 61

----- Správnost tohoto výpisu se potvrzuje -----

Krajský soud v Brně

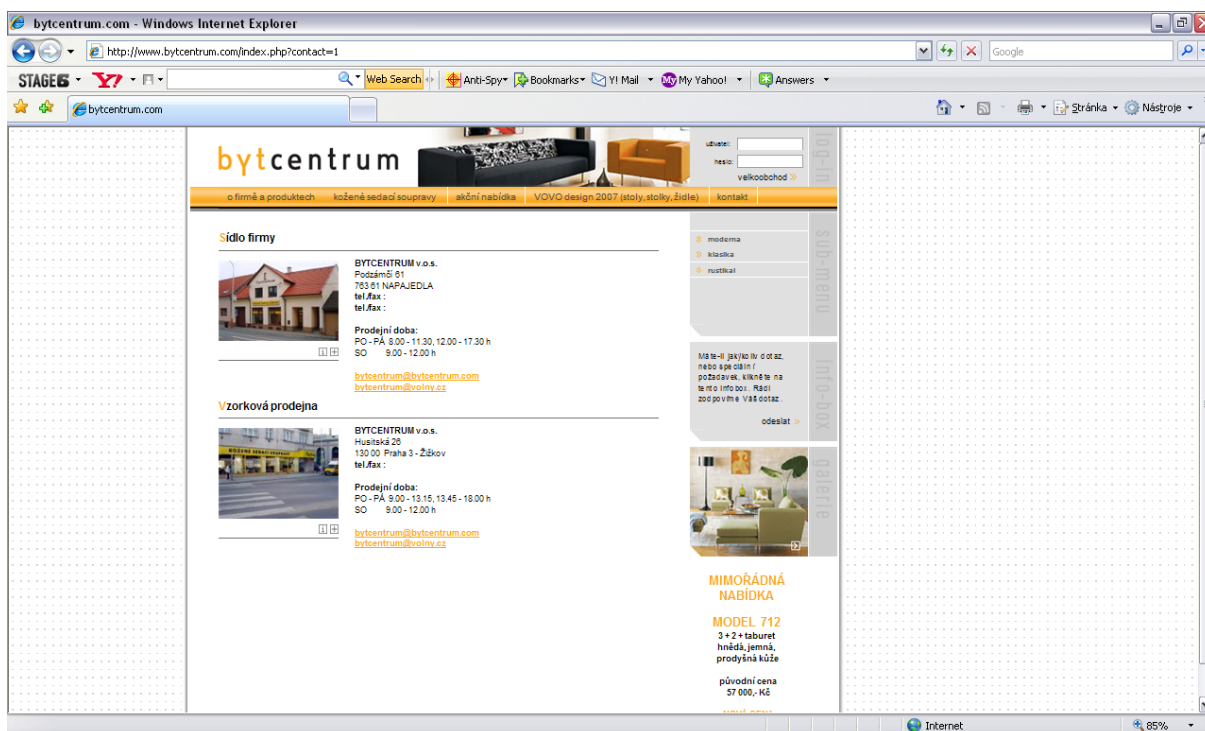
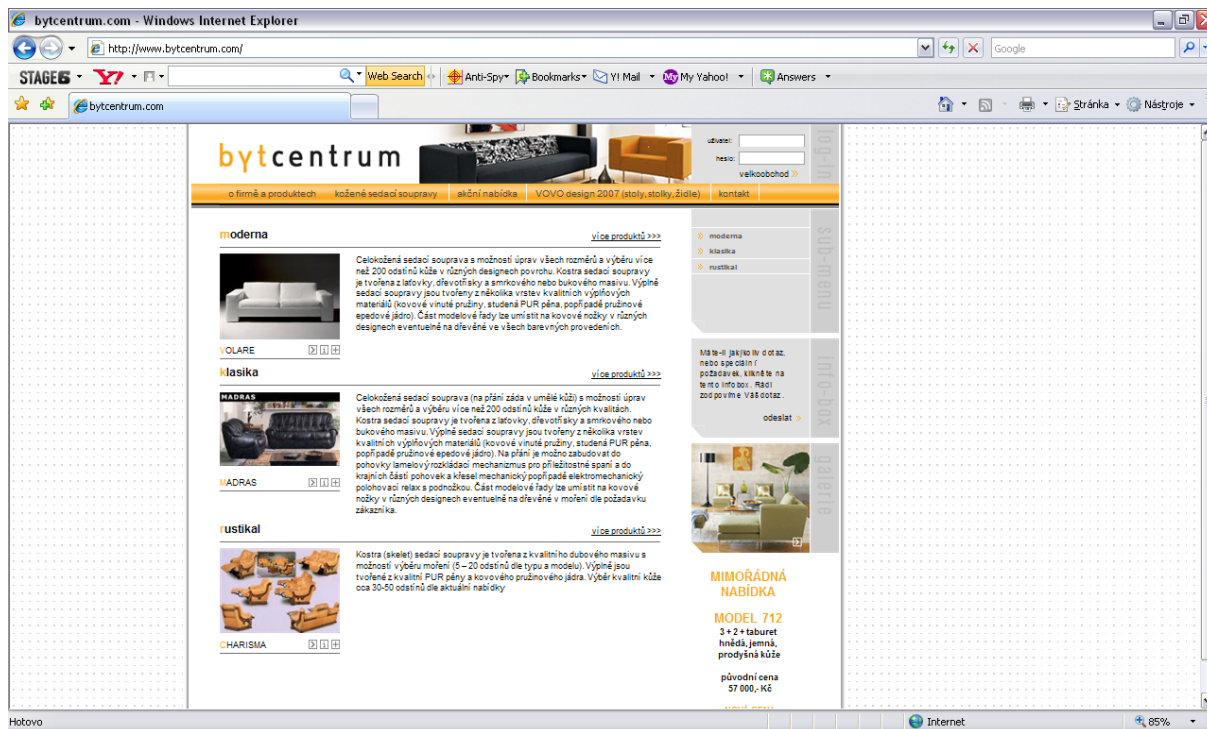
Datum: 11. dubna 2003

Číslo výpisu: 22702/2003



Vyhotovil: Marie Hedejová

PŘÍLOHA P II: UKÁZKA INTERNETOVÝCH STRÁNEK



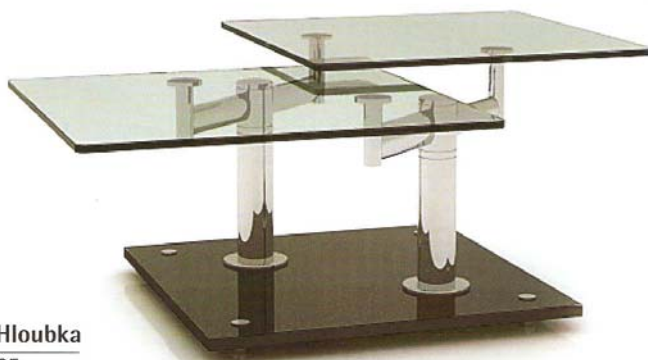
PŘÍLOHA IV: PROPAGAČNÍ LETÁK NA KONFERENCEČNÍ STOLKY

byt centrum
www.bytcentrum.com

Konferenční stolky

AL-1305

cena od 8 990 Kč
(11 380 Sk)



Typ	Šířka	Výška	Hloubka
konferenční stolek	130	44	65

AL-1303

cena od 11 990 Kč
(15 180 Sk)



Typ	Šířka	Výška	Hloubka
konferenční stolek	93(144)	46	55

AL-175

cena od 8 990 Kč
(11 380 Sk)



Typ	Šířka	Výška	Hloubka
konferenční stolek	70(107)	48	

BYTCENTRUM v.o.s., Husitská 26, 130 00 Praha 3 - Žižkov, tel./fax: +420 222 722 418, bytcentrum@volny.cz
BYTCENTRUM v.o.s., Podzámčí 61, 763 61 NAPAJEDLA, tel./fax: +420 577 941 012, tel./fax: +420 577 158 149, bytcentrum@volny.cz

PŘÍLOHA V: PROPAGAČNÍ LETÁK NA EXKLUZIVNÍ KOŽENÝ NÁBYTEK 1

Bytcentrum

EXKLUZIVNÍ KOŽENÝ NÁBYTEK www.bytcentrum.com

- výroba a prodej celokožených sedacích souprav „na míru“

- exkluzivní dovoz rustikálních kožených souprav z Holandska a Belgie (rohové i klasické sestavy)

- přímý dovoz španělského stylového nábytku (obývací stěny, skleníky, konferenční stoly)



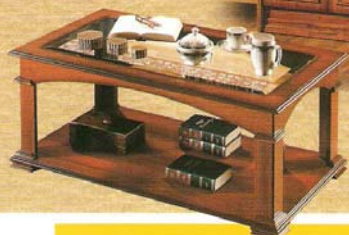
Španělský stylový nábytek
(velkoobchod - maloobchod)

Bytcentrum

Bytcentrum v.o.s. Tel.: 577 941 012
Podzámčí 61 Fax: 577 158 149
763 61 Napajedla Mobil: 602 796 975
www.bytcentrum.com E-mail: bytcentrum@volny.cz

NAPAJEDLA (u Zlína)
Podzámčí 61
Tel.: 577 941 012

Více než 200 položek nábytku
v několika barevných odstínech



PRAHA - ŽIŽKOV
Husitská 26
Tel.: 222 722 418

PŘÍLOHA VI: PROPAGAČNÍ LETÁK NA EXKLUZIVNÍ KOŽENÝ NÁBYTEK 2

Výroba celokožených souprav
s možností úpravy rozměrů dle požadavku zákazníků



Více než 100 modelů souprav v „klasickém“ i moderním provedení

Výběr z více než 200 odstínů kvalitní kůže (dovoz z Rakouska, Itálie a Finska)

Rustikální sedací soupravy z Belgie a Holandska



Velký výběr sestav, odstínů dřeva i kůže

PŘÍLOHA VII: PROPAGAČNÍ LETÁK – EXKLUZIVNÍ KOŽENÝ NÁBYTEK NA MÍRU 1

NUSA



LAFOA



ILMITZ



BELFORT



BALTIMORE



KENYA



Dovolujeme si Vám nabídnout široký sortiment koženého nábytku v různých barevných kombinacích kůže i dřeva (více než 150 modelů). V prodeji je velký výběr sedacích souprav, taburetů a konferenčních stolků v různých kombinacích. Vysoká kvalita použitých materiálů a dodržení solidního řemeslného zpracování je pro nás samozřejmostí.

bytcentrum

exkluzivní kožený nábytek na míru



www.bytcentrum.com

BYTCENTRUM v.o.s.
 Podzámčí 61, 763 61 NAPAJEDLA
 tel./fax: +420 577 941 012
 tel./fax: +420 577 158 149
bytcentrum@volny.cz

Váš prodejce

QUICK



ALEXIA



ANGEL



HEAVEN FAUTEUIL TROMPET



PIANOSA



MIRO



ANGEL



TWIGGI HOOG



VOLARE



MIRO



FLAT



MIRAGE



PŘÍLOHA VIII: PROPAGAČNÍ LETÁK – EXKLUZIVNÍ KOŽENÝ NÁBYTEK NA MÍRU 2



TORINO DISKETO



SALVADORE



PORTO



MIRO

S velkým potěšením si Vám dovoluujeme nabídnout široký sortiment koženého nábytku v různých barevných kombinacích kůže i dřeva. V prodeji je velký výběr sedacích souprav v sestavách 3-2-1, 3-1-1 i v jiných možných kombinacích a také taburety a konferenční stoly. Nabízený nábytek patří mezi nejluxusnější, těší se velkým zájmu jak u nás, tak i v celé Evropě.

Náš nábytek je nejen originalita tvarů, ale i zároveň dokonalá ergonomie sezení při zachování vysoké kvality použitých materiálů a dodržení solidního řemeslného zpracování.

Tato nabídka je pro lidi, kteří hledají svůj osobní styl bydlení.

Váš prodejce:



TIA MARIA

Bytcentrum

EXKLUZIVNÍ KOŽENÝ NÁBYTEK NA MÍRU

Podzámčí 61
763 61 Napajedla
ČESKÁ REPUBLIKA
tel.: 577 941 012 • fax: 577 158 149
e-mail: bytcentrum@volny.cz
www.bytcentrum.com



FIRENZE



JUDITH



GRIZZLY



ST. TROPEZ



SAPPORO



LAS VEGAS



CAHORS CONRNER



HARWICH



ALBUFEIRA



MAGNUM



LIFE



CHARLESTON



OPERA