

Česká zemědělská univerzita v Praze

Fakulta lesnická a dřevařská

Katedra lesnické a dřevařské ekonomiky



**Analýza marketingového mixu a
konkurenceschopnosti nábytkářského podniku
INTERIORS manufacture & design a.s.**

Bakalářská práce

Autor: František Koláček

Vedoucí práce: Bc. Ing. Petra Palátová, Ph.D.

2020

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Fakulta lesnická a dřevařská

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

František Koláček

Dřevařství

Podnikání ve dřevozpracujícím a nábytkářském průmyslu

Název práce

Analýza marketingového mixu a konkurenceschopnosti nábytkářského podniku INTERIORS manufacture & design a.s.

Název anglicky

Analysis of Marketing Mix and Competitiveness of INTERIORS Manufacture & Design a.s., Furniture Company

Cíle práce

Cílem práce je podrobná analýza marketingového mixu vybraného subjektu zabývajícího se výrobou nábytku a komplexním řešením truhlářských projektů. Dále pak zhodnocení konkurenceschopnosti a návrh optimalizace marketingového mixu pro daný podnikatelský subjekt.

Metodika

1. Vytvoření osnovy a časového harmonogramu zpracování BP.
2. Rešerše odborné literatury vztahující se k tématu.
3. Výběr vhodného postupu pro hodnocení podniku.
4. Kontakt s podnikem. Aplikace zvolených metod v podmínkách podniku. Analýza marketingového mixu a konkurenčního prostředí. SWOT analýza.
5. Vyhodnocení výsledků z provedených analýz, vyvození závěrů a doporučení pro podnik.
6. Dokončení a odevzdání práce v tištěné i elektronické podobě (vč. abstraktu a klíčových slov v anglickém jazyce).

Práce bude průběžně konzultována s vedoucí práce a konzultantem BP a bude vypracována v souladu s požadavky kladenými na tento typ prací na FLD ČZU.

Doporučený rozsah práce

cca 30 normostran textu

Klíčová slova

Marketingová strategie, marketingový mix, SWOT analýza, konkurenceschopnost podniku

Doporučené zdroje informací

- KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. Harlow: Pearson, 2012. ISBN 978-0-273-75243-1.
KOTLER, P. – KELLER, K L. *Marketing management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-600998-6.
KOTLER, P. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
MARTINOVIČOVÁ, D. – VAVŘINA, J. – KONEČNÝ, M. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-271-2034.
PŘÍKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.
SCHMITHÜSEN, F. *Podnikání v lesním hospodářství a dřevařském průmyslu : základy podnikové ekonomiky a řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, 2009. ISBN 978-80-213-1945-5.
SRPOVÁ, J. – VEBER, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – FLD

Vedoucí práce

Ing. Petra Palátová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra lesnické a dřevařské ekonomiky

Konzultant

Ing. Luboš Červený

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2020

prof. Ing. Luděk Šišák, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 2. 2020

prof. Ing. Róbert Marušák, PhD.

Děkan

V Praze dne 07. 06. 2020

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Analýza marketingového mixu a konkurenceschopnosti nábytkářského podniku INTERIORS manufacture & design a.s. vypracoval samostatně pod vedením Bc. Ing. Petry Palátové, Ph.D. a použil jen prameny, které uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědom, že zveřejněním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách v platném znění, a to bez ohledu na výsledek její obhajoby.

V Praze dne 15.6.2020

František Koláček

Poděkování

Děkuji Bc. Ing. Petře Palátové, Ph.D. a Ing. Luboši Červenému za odborné vedení mé bakalářské práce a za cenné rady. Poděkování patří také panu Nikola Fialovi za projevovou ochotu ukázat mi svůj podnik a zároveň možnost s ním provést rozhovor. A v neposlední řadě i své rodině.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá analýzou a návrhem na optimalizaci marketingového mixu firmy INTERIORS manufacture & design a.s., která se zaměřuje na komplexní řešení interiérů na zakázku. Dále se práce zaměřuje na zhodnocení konkurenceschopnosti daného podniku porovnáním s konkurenčními podniky vybranými na základě předem definovaných kritérií.

Využita byla převážně veřejně dostupná data, jako například data z obchodního rejstříku, internetových stránek a dalších propagačních materiálů jednotlivých firem, doplněné o konzultaci s vedením podniku INTERIORS manufacture & design a.s.

Z výsledků provedených analýz vyšlo najevo, že firma INTERIORS manufacture & design a.s. má svůj marketingový mix nastavený adekvátně svým potřebám, což znamená používání vhodného druhu komunikace se svým zákazníkem a zaměření se na takovou náročnost zakázek, která odpovídá schopnostem zkoumané firmy. Zároveň si je vědoma svých silných stránek, které využívá efektivně. Mezi silné stránky lze zařadit typ zákazníka, na kterého se firma orientuje, schopnost zpracování umělého kamene a logistika vlastní dopravou.

Klíčová slova

Marketingová strategie, marketingový mix, SWOT analýza, konkurenceschopnost podniku

Abstract

The bachelor's thesis deals with the analysis and design for optimizing the marketing mix of the company INTERIORS manufacture & design a.s., which focuses on complex interior solutions to order. Furthermore, the work focuses on evaluating the competitiveness of the company by comparison with competing companies selected on the basis of predefined criteria.

Mostly publicly available data were used, such as data from the Commercial Register (or.justice.cz), websites and other promotional materials of individual companies, supplemented by a consultation with the management of INTERIORS manufacture & design a.s.

The results of the analyzes showed that the company INTERIORS manufacture & design a.s. has its marketing mix set up adequately for its needs, which means using the appropriate type of communication with its customer and focusing on the complexity of orders that corresponds to the capabilities of the researched company. At the same time, the company is aware of its strengths, which it uses effectively. Strengths include the type of customer the company focuses on, the ability to process artificial stone Corian and logistics with its own transport.

Keywords

Marketing strategy, marketing mix, SWOT analysis, competitiveness of a company

Obsah

1	ÚVOD	10
2	CÍLE PRÁCE	11
3	ROZBOR PROBLEMATIKY	12
3.1	OZNAČENÍ OBORU VÝROBY CZ-NACE 31	12
3.2	MARKETING	13
3.3	MARKETINGOVÝ MIX 4P	13
3.3.1	Proces tvorby marketingového mixu	16
3.4	PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	18
3.4.1	Konkurenti	19
3.4.2	Potenciální konkurenti	20
3.4.3	Dodavatelé	20
3.4.4	Zákazníci	21
3.4.5	Substituty.....	21
3.5	SWOT ANALÝZA	22
3.5.1	Silné a slabé stránky	23
3.5.2	Příležitosti a hrozby	23
4	METODIKA	24
4.1.1	Kritéria výběru konkurenčních firem firmě Interiors	24
4.1.2	Metody výzkumu.....	25
5	VÝSLEDKY	26
5.1	INTERIORS MANUFACTURE & DESIGN A.S.	26
5.1.1	Marketingový mix.....	26
5.1.2	Porterův model konkurenčního prostředí	29
5.1.3	SWOT analýza	32
5.2	KONKURENCE	32
5.2.1	Brick, realizace interiérů spol. s.r.o.....	34
5.2.2	FESCHU lighting & design s.r.o.	35
5.3	SHRNUTÍ.....	37
5.4	VYVOZENÍ DÍLČÍCH ZÁVĚRŮ Z PROVEDENÝCH ANALÝZ.....	38
5.5	DOPORUČENÍ PRO FIRMU INTERIORS MANUFACTURE & DESIGN A.S.....	40
6	DISKUZE	42
7	ZÁVĚR	45
8	CITOVANÁ LITERATURA	47

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Seznam tabulek:

Tabulka 1: SWOT analýza.....	32
Tabulka 2: Porovnávací tabulka	37

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Marketingový mix 4P.....	18
Obrázek 2: Vnější prostředí podniku	19
Obrázek 3: Porterův model pěti konkurenčních sil	22
Obrázek 4: Reference Interiors - Budvarka Dejvice	27

1 Úvod

Analýza marketingového mixu i zhodnocení konkurenceschopnosti pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil patří mezi základní analýzy, na základě kterých lze vyhodnotit situaci konkrétního podniku a jeho postavení na trhu. To jsou důležité informace, které by si měl ujasnit každý podnik hned na začátku podnikání, aby věděl, co má od trhu a zákazníků očekávat a zároveň si uvědomil své silné a slabé stránky. Takové zodpovězení zmíněných otázek nakonec může ovlivnit ziskovost podniku i otázku přežití podniku v konkurenčním prostředí. Dalším marketingovým nástrojem je např. SWOT analýza, která je často výsledkem brainstormingu, a tak je její sestavení poměrně rychlé. Slouží především jako mapa možností podniku, proto je často manažery používána při začátcích podnikání k odhalení aktuálních možností i nebezpečí.

Závěry z analýz provedených v této práci mohou být užitečné jak pro vedení, tak pro věřitele, zaměstnance, dodavatele a další zájmové skupiny analyzovaného podniku. Nutno podotknout, že stejnou důležitost mají tyto výsledky i pro konkurenční podniky analyzované firmy. Pro konkurenci analyzovaného podniku by mohly výše zmíněné výsledky například posloužit při zhodnocování a analyzování potenciálních konkurenčních výhod, popř. nevýhod.

Analyzovaná společnost INTERIORS manufacture & design a.s. se zaměřuje zejména na dodávky komplexního řešení interiérů, což přináší jak výhody a přidanou hodnotu pro zákazníka, tak nevýhody spojené i s kontrolou zakázek nebo jejich dílčích částí. Nastalé problémy je tedy nutné řešit taktéž v celé své komplexnosti, a to po celou dobu řešení projektu. I v tomto tkví zajímavost oboru nábytkářství a dodávek interiérů. Dále pak problematika samotného marketingu je zajímavá svou komplexností, zároveň jeho důležitost, díky moderním technologiím a zvětšující se globalizaci, stále roste.

2 Cíle práce

Cílem práce je analýza a zhodnocení marketingového mixu podniku INTERIORS manufacture & design a.s. (dále v práci nazýván též zkrácené Interiors), vytvoření Porterova modelu pěti konkurenčních sil, sestavení SWOT analýzy a následné zhodnocení jeho konkurenceschopnosti. Na základě zjištěných výsledků z provedených analýz vyvození závěrů a vytvoření doporučení pro optimalizaci marketingového mixu analyzovaného podniku.

Práce je členěna na část teoretickou a praktickou. Teoretická část se věnuje představení zpracovatelského odvětví CZ-NACE 31, popisu jednotlivých marketingových analýz a marketingu samotnému. Popsané analýzy jsou následně použity k analýze podniku Interiors a k porovnání s vybranou konkurencí. Zjištěné výsledky jsou shrnuty, a nakonec konfrontovány s ostatní literaturou.

3 Rozbor problematiky

V literární rešerši této práce bude na začátku krátce popsán obor výroby CZ-NACE 31, protože do tohoto oboru spadá podnikatelská činnost analyzovaného podniku. Dále bude popsána problematika marketingu a zároveň i jednotlivých analýz použitých k posouzení konkurenceschopnosti podniku Interiors.

3.1 Označení oboru výroby CZ-NACE 31

Zkratka NACE (Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne) slouží ke klasifikaci ekonomických činností, je vydávána Evropskou komisí od roku 1970 a pro členské státy EU je její používání povinné. Díky klasifikaci NACE lze i například srovnávat jednotlivé státy vůči sobě (Management mania, 2016).

Předpona CZ- znamená, že se týká činností prováděných v České republice. V České republice se používá od roku 2008, kdy nahradila OKEČ (odvětvové klasifikace ekonomických činností) (Anon., 2013).

Oddíl CZ-NACE 31 zahrnuje výrobu kancelářského nábytku a zařízení obchodů, výrobu matrací, kuchyňského a ostatního nábytku (Český statistický úřad, 2019).

Panoramata zpracovatelského průmyslu dále uvádějí, že k výrobě nábytku a příbuzných výrobků se používá jakýkoli materiál kromě kamene, betonu a keramiky. Jako příklad využívaných materiálů uvádí dřevo, materiály na bázi dřeva, dýhy, sesazenky, taky ale i textil, kůže, kovy, plasty nebo sklo (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019).

Dle charakteristiky CZ-NACE spadá analyzovaná firma Interiors do odvětví zpracovatelského průmyslu CZ-NACE 31 veškerou svou výrobou až na zpracování umělého kamene, který patří do odvětví CZ-NACE 22.23 výroba plastových výrobků pro stavebnictví. Pro účely této práce je ale schopnost zpracování umělého kamene analyzovaného podniku považována pouze jako rozšíření stávajícího výrobního portfolia, a dále je tak tato firma považována za firmu pohybující se především v odvětví CZ-NACE 31.

3.2 Marketing

Marketing se dříve používal jen k uskutečnění prodeje, tedy ve smyslu přesvědč a prodej. V novém pojetí ale marketing přispívá k uspokojování potřeb zákazníka a zároveň k tvorbě zisku. Protože je člověk denně zahlcen reklamami, inzeráty, kampaněmi a podobně, mohlo by to vzbuzovat dojem, že marketing je jen věda o prodejních technikách a reklamě. Ve skutečnosti jsou ale prodejní techniky jen pomyslná špička ledovce marketingu. Pokud se marketingovému specialistovi podaří dobře porozumět potřebám zákazníka a vytvoří pro něho produkt, který mu je užitečný a vytváří mu novou hodnotu za příznivou cenu, účinně jej distribuuje a podporuje jeho prodej, pak se takovéto produkty snadno prodávají. Z toho plyne, že reklama je tudíž jen pouhou součástí rozsáhlejšího marketingového mixu (Kotler a Armstrong, 2004).

„Cílem marketingu je udělat akt prodeje nadbytečným. Cílem je znát a chápat zákazníka tak dobře, aby mu výrobek nebo služba přesně odpovídala, ..., a prodávala se sama“ (Kotler a kol., 2007).

Produkt lze většinou prodat až ve chvíli, kdy je vyroben. Marketingem je ale potřeba, a spousta firem to takto již dělá, se zabývat už před samotným vytvořením produktu. Před samotnou výrobou je potřeba určit potřeby, jejich rozsah a intenzitu, a zda má produkt šanci být ziskový a mnoho dalšího. Marketing tedy provází výrobek po celý jeho život a dá se říci, že marketing výrobek předchází (Kotler a kol., 2007).

3.3 Marketingový mix 4P

Historický vývoj 4P

Myšlenkou Jamese Cullitona se inspiroval Neil H. Borden, který v roce 1965 jako první použil termín marketingový mix. Jeho mix však obsahoval 12 složek. Na tuto myšlenku navázal Jerry McCarthy a přeformuloval Bordenových 12 elementů na tzv. 4P, tak jak je známe dnes (Goi, 2009).

O popularizaci 4P se zasloužil výše zmíněný Jerry McCarthy společně s Phillipem Kotlerem (Brabec, 2004).

Marketingový mix

Kotler a Armstrong (2004) definují marketingový mix jako „*soubor taktických marketingových nástrojů – výrobné, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.*“

Marketingový mix 4P se dělí na 4 složky, které dohromady dávají přehled o celkovém produktu, který firma nabízí zákazníkovi. Tyto složky jsou produkt (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion). Pomocí těchto čtyř aktivit je firma schopna upravovat poptávku po svém produktu.

Podle Foreta (2010) marketingový mix obsahuje vše podstatné, co rozhoduje o úspěchu firmy na trhu. Při sestavování mixu je potřeba brát v potaz vazby jednotlivých částí s ohledem na zákazníky firmy. Například pokud má firma perfektní produkt, měla by ho prodávat za vysokou cenu a propagovat ho v prestižních médiích. Dále také uvádí, že pokud mix správně nastavíme, například pro koho a jak, může dojít k prodeji.

Produkt

Produkt může být definován jako „*cokoli, co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi nebo spotřebě. Je to cokoli, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky*“ (Kotler a kol., 2007).

Stejně tak Jakubíková a Křikač (1994) uvádějí, že produkt můžeme definovat jako objekt, který zákazník získá směnou na trhu, a který uspokojuje jeho dílčí, nebo celkové potřeby svými hmotnými nebo nehmotnými vlastnostmi. Produkt jako součást mixu je ovlivnitelnou marketingovou proměnnou, kterou může firma ovlivňovat svoje zisky.

Cena

Cenu lze definovat jako množství peněžních jednotek vyjadřující hodnotu produktu nebo služby. Protože se dá s cenou pružně manipulovat, není v čase neměnná, jedná se o důležitý a oblíbený nástroj komunikace se zákazníkem. Navíc jako jediná ze čtyřech složek marketingového mixu představuje pro firmu příjem (Foret, 2011).

Jakubíková (2013) k ceně dále zmiňuje, že při její tvorbě je potřeba odhadnout reakci poptávky, brát v úvahu náklady, dále uvádí, že by měla splnit očekávání trhu i firemní strategická kritéria a že je také potřeba počítat s tím, že cena ovlivňuje postavení firmy jak vůči její konkurenci, tak i na samotném trhu.

Místo

Výrobek sice může být sebelepší, ale pokud ho nedostaneme tam, kde je o něj zájem, tedy na cílový trh, ztrácí hodnotu a není pro prodávajícího užitečný. Výrobek putuje na cílový trh pomocí distribučních kanálů. Tyto systémy kanálů můžou být jak krátké, jednoduché, od výrobce přímo k zákazníkovi, tak dlouhé a složité, například zahrnující více specialistů nebo prostředníků. To vše by mělo být uzpůsobeno tomu, aby to vyhovovalo cílovému zákazníkovi.

Pokud je výrobkem fyzické zboží, společně s plánováním místa je potřeba myslet i na distribuci. Distribuce by se dala definovat jako přeprava a skladování zboží jak uvnitř jednotlivých firem, tak i v rámci distribučních kanálů (Mccarthy a Perreault, 1995).

Propagace

Propagace je komunikace firmy vůči zákazníkovi, která má za cíl seznámit cílového zákazníka s výrobkem a jeho výhodami za účelem koupě daného výrobku (Kotler a Armstrong, 2004).

O výběru typu komunikace, tedy metod propagace, a jejich vzájemné kombinaci rozhoduje marketingový manažer na základě potřeb a názorů cílových trhů. Tyto metody propagace jsou osobní prodej, hromadný prodej, prodej po telefonu, propagace prodeje a další (Mccarthy a Perreault, 1995).

Komunikace firmy se zákazníkem může mít formy osobní, neosobní, nebo kombinaci obou. Mezi osobní komunikaci patří osobní prodej, neosobní formu komunikace prezentuje reklama, PR nebo podpora prodeje a další. Jako kombinaci obou forem lze definovat veletrhy a výstavy. Každý ze zmíněných nástrojů marketingové komunikace plní určitý účel a navzájem se jednotlivě doplňují (Přikrylová, 2019).

Při osobním prodeji dochází k osobní a přímé komunikaci. Cílem není jen prodat produkt, ale i vytvořit se zákazníkem vztah a posílit firemní image.

Výhodou osobního prodeje je získání okamžité zpětné vazby, jeho nevýhodou jsou ale vysoké náklady na jeden kontakt a velké požadavky na kvalifikovanost obchodníků. Reklama je označovaná za placenou, neosobní komunikaci. Její funkce je nejčastěji obecný stimul ke koupi. Ačkoli se může vyskytovat na různých reklamních nosičích, například různé tiskoviny, bannery atp., typickými médii pro reklamu jsou masové komunikační prostředky. Nevýhodou reklamy je nemožnost předvést složitější nabídku a zároveň její značná neosobnost. PR stimuluje poptávku po produktech firmy tím, že se firmě v komunikačních prostředcích dostane příznivé prezentace. Uvádění dobrých, či špatných informací v těchto komunikačních prostředcích, a s tím spojená publicita, ač pozitivní nebo negativní, se považuje ve vyspělém světě jako důvěryhodnější způsob prezentace než jiné, firmou placené formy prezentace. Podporu prodeje lze definovat jako stimul ke krátkodobému zvýšení prodeje určitého výrobku nebo služby poskytováním různých výhod pro kupujícího. Často bývá doplněna o reklamu, kdy reklama je podnět ke koupi, podpora prodeje pak její důvod. Výhodou podpory prodeje je upoutání pozornosti a její okamžitý účinek. Jako největší nevýhodu spatřuje Příkrylová (2019) její snadnou napodobitelnost konkurencí. Původní chápání přímého marketingu bylo zasílání zboží přímo spotřebiteli, nyní však přímý marketing obsahuje všechny tržní aktivity vedoucí k přímému kontaktu s cílovou skupinou. Od dřívějšího katalogového prodeje se přímý marketing vyvinul k e-shopům, které jsou ale svou podstatou podobné katalogům. Jeho předností je efektivní zacílení na spotřebitele a utajení před konkurencí. Největší nevýhody přímého marketingu jsou nutnost vedení kvalitních databází a jejich pravidelná aktualizace, údržba a samozřejmě ochrana.

3.3.1 Proces tvorby marketingového mixu

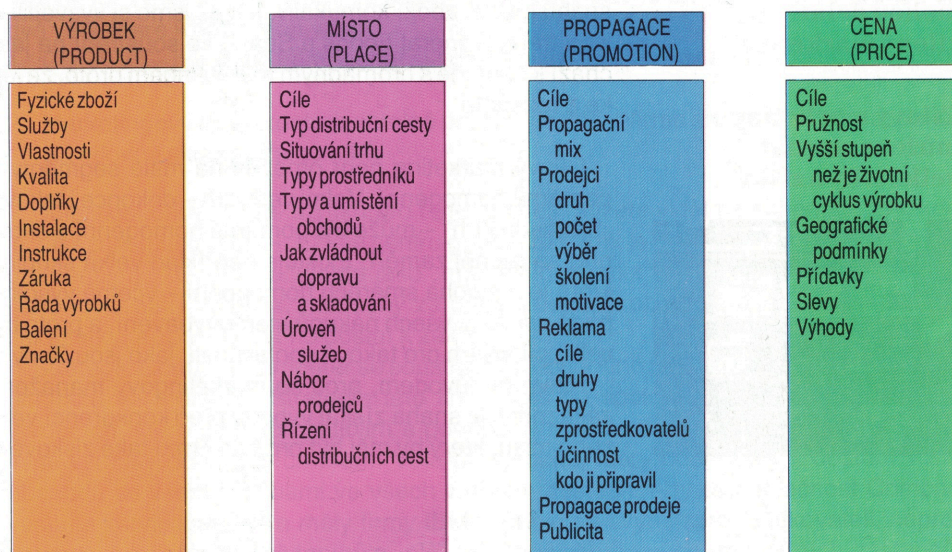
Tvorba nebo výběr toho správného marketingového mixu může být kvůli velkému počtu jeho dílčích podkategorií někdy složitější. Existují proto způsoby, metody a pomůcky, které tomu mohou pomoci.

McCarthy a Perreault (1995) například uvádějí, že existuje mnoho způsobů, jak uspokojit potřeby zákazníka. Zmiňují, že výrobek nebo služba může mít různou kvalitu, různou úroveň služeb, různé typy balení, jako velikost a barva,

reklamu, cenu a slevy a různé podmínky záruky. I přes takovou škálu proměnných ale existuje systém pro zjednodušení výběru toho správného marketingového mixu. Je to rozdělení marketingového mixu na čtyři základní skupiny, tedy 4P, a o dalším řešení problémů uvažovat v rámci jednotlivých částech mixu zvlášť. Dále zdůrazňují, že cílový zákazník není součástí marketingového mixu, nýbrž jeho cílem.

Podle Kotlera a Armstronga (2004) je tvorba marketingového mixu spojená se čtyřmi funkcemi marketingového řízení, a to: analýzou, plánováním, implementací a kontrolou. Firma nejdříve připraví celkový strategický plán, který jednotlivá oddělení následně zpracují do marketingových a jiných plánů které se realizují implementací. Kontrolou jsou marketingové aktivity pravidelně vyhodnocovány a popřípadě upravovány.

Při vytváření vlastního marketingového mixu lze postupovat po bodech. Nejdříve je zapotřebí si stanovit jaký přesně má produkt smysl pro zákazníka a v čem je jedinečný, jeho jedinečnost lze vyzdvihovat v marketingových kampaních. Toto je třeba udělat pro každý produkt zvlášť, aby bylo zřejmé, jakým směrem by se měl marketing ubírat a na co by se měl zaměřit. Dále určit cílovou skupinu pro kterou je produkt zamýšlen a tomu i upravit marketingovou kampaň. Je vhodné vytvořit cenovou strategii pro výrobek a s tím související provedení průzkum trhu, a tedy i konkurenčních výrobků. V neposlední řadě je potřeba si specifikovat místo, na kterém se produkt bude prodávat, to nejenom geograficky, ale brát v potaz i například v jakých obchodech se bude prodávat, jako maloobchod, velkoobchod atd. Jako poslední aspekt při tvorbě marketingového mixu je potřeba si zvolit vhodné kampaně pro vztahy s veřejností společně s metodou používané propagace takové, aby byly přednosti produktu vyzdvihovány co nejvíce efektivně (Lorette, 2010).

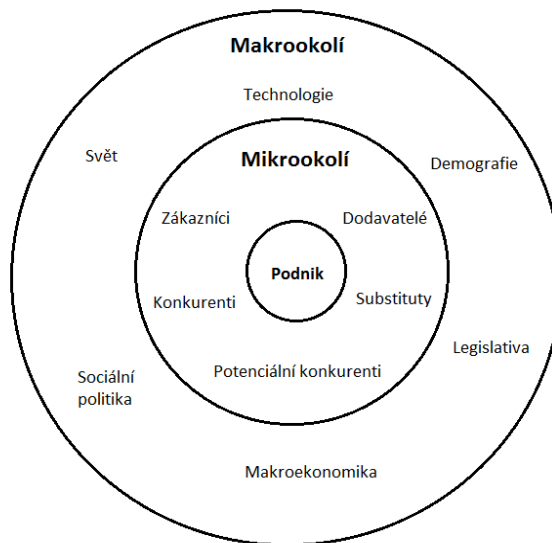


Obrázek 1: Marketingový mix 4P; Zdroj: (Mccarthy a Perreault, 1995)

3.4 Porterův model konkurenčního prostředí

Marketing nepůsobí ve vakuu, ale ve složitém a stále více propojeném prostředí, které obklopuje všechny ostatní faktory. Pro firmu přináší takové prostředí příležitosti i hrozby a je úkolem marketingového specialisty, aby tyto hrozby odhalil, a pokud možno z nich vytvořil příležitosti vytvořením odpovídající strategie. V praxi si řada firem neuvědomuje důležitost hrozeb a příležitostí ve spojitosti se zmíněným prostředím, změnám se vyhýbají, až nakonec pro firmu přichází krize. Z toho plyne, že je pro firmu důležité tyto změny sledovat a přizpůsobovat se jim (Kotler a kol., 2007). Zároveň dobře vytvořená strategie může pro podnik přinést konkurenční výhodu (Dedouchová, 1998).

Zmíněné prostředí, též nazýváno okolí, se dělí na mikro a makro prostředí. Obrázek 2 popisuje jednotlivá okolí i s jejich jednotlivými činiteli (Dedouchová, 1998).



Obrázek 2: Vnější prostředí podniku; Zdroj: (Dedouchová, 2001)

Makrookolí působí jak na danou firmu, tak i na všechny ostatní konkurenční podniky. Zatímco mikrookolí působí na danou firmu bezprostředně. Mikrookolí obsahuje podniky nabízející svoje produkty nebo služby, které sobě navzájem můžou být substitutem. E. Porter z Harvard School of Business Administration vypracoval model pěti konkurenčních sil, díky kterému lze sestavit analýzu pro zjištění těchto konkurenčních sil, a tím i identifikovat příležitosti a ohrožení v konkurenčním okolí. Těmito příležitostmi a ohroženími jsou: stávající konkurenti, potenciální noví konkurenti, vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů a substituty. Porter tvrdí, že například silná konkurence brání firmě ve zvyšování cen, a tedy i zisku. Podobně je tomu tak i u ostatních faktorů, označuje proto všechny tyto faktory za hrozby (Dedouchová, 1998).

3.4.1 Konkurenti

Kotler a kol. (2007) uvádí, že firma k dosažení úspěchu na trhu musí zákazníkovi nabízet větší hodnotu a uspokojení než konkurence. K získání konkurenční výhody se nestačí jen přizpůsobovat potřebám zákazníka, ale je třeba řídit se podle dané strategie. Podle Kotlera a kol. (2007) neexistuje žádná jediná výherní strategie. Při volbě strategie je potřeba zvážit jak velikost a pozici podniku, tak i velikost a pozici konkurenčních podniků. Strategie, která funguje velké firmě, nemusí fungovat firmě malé. Zároveň malé firmy můžou vyvinout takové strategie, při kterých budou více ziskové než firmy velké.

3.4.2 Potenciální konkurenti

Potenciálními konkurenty jsou takové podniky, které aktuálně nekonkurují firmě, ke které se vztahuje prováděná analýza, ale konkurenty by se mohly stát svojí aktivní snahou se do daného odvětví dostat, a být tedy navzájem se zmíněnou firmou v přímé konkurenci. Pokud je možnost vstupu konkurentů na trh vysoká, ohrožuje to ziskovost firem více. Pokud je ale taková možnost malá, firmy mohou zvýšit cenu, a tedy i svůj zisk, bez větších obav o ztrátu poptávky. V takovém případě se dá konstatovat, že i hrozba potenciálních konkurentů je malá.

Při zjišťování velikosti hrozby potenciálních konkurentů je potřeba brát v potaz i výšku bariér pro vstup do daného odvětví. S překonáváním těchto bariér má často úzký vztah i zvýšení nákladů. Ekonom Joe Bain rozlišil základní zdroje bariér. Jsou to druh oddanosti, absolutní nákladové výhody a míra hospodárnosti. Oddaností se rozumí taková obliba daného podniku u zákazníka, že preferuje její výrobky před výrobky její konkurence. Absolutní nákladové výhody souvisejí například s minulou zkušeností nebo s utajovanými informacemi, což se může promítnout v dokonalejších výrobních procesech. Míra hospodárnosti je spjata s objemem výroby, kdy je podnik vyrábějící ve velkém objemu schopen rozložit fixní náklady na menší části, shromáždit standardizovanou výrobu nebo nakupovat materiál výhodněji (Dedouchová, 1998).

3.4.3 Dodavatelé

Dodavatelem je buď firma, nebo jednotlivec, který poskytuje dané společnosti zdroje pro výrobu produktů nebo služeb. Tvoří tedy v celém řetězci zvyšující hodnotu velice důležitou roli. Je úlohou marketingových manažerů, aby sledovali cenové trendy, stávky zaměstnanců dodavatelských firem atp., protože změna ceny, nebo dostupnosti produktů, které jsou pro firmu vstupem, může buď z důvodu vyšších nákladů zvýšit cenu, nebo z důvodu opoždění dodávek znamenat pro firmu ztrátu příjmu a poškození jména firmy. Kvůli takové důležitosti se stále častěji označují dodavatelé za partnery (Kotler a kol., 2007).

Pokud jsou dodavatelé silní a organizovaní, jsou schopni zvyšovat ceny vstupů a podnik tak musí přistoupit buď na zvýšení cen produktů či výrobků, nebo na pokles jejich kvality. V každém případě to ale znamená pro podnik pokles zisků. Z tohoto důvodu Porter ve své analýze označuje smluvní sílu dodavatelů jako hrozbu pro podnik (Dedouchová, 1998).

Veber a Srpová (2012) dále popisují otázky, kterým je potřeba se věnovat při mapování svých dodavatelů. Jako nejdůležitější vyzdvihují, zda dodavatelé spolupracují i s konkurenty řešené společnosti, jejich cenové a dodací podmínky, kolik dodavatelů podnik má a zda existují pro podnik i nějaké alternativní dodavatelé.

3.4.4 Zákazníci

Pojmem zákazník nerozumíme jen konečný spotřebitel. Pro některé firmy to může být subjekt, jenž odebírá jejich výrobky nebo služby a pokračuje v dalším přidávání hodnoty, kdy na konci prodá svůj výrobek nebo službu další firmě, nebo konečnému spotřebiteli. Některé firmy mají za své odběratele jen konečné spotřebitele, některé dodávají pouze dalším firmám a některé mohou mít oba typy těchto zákazníků.

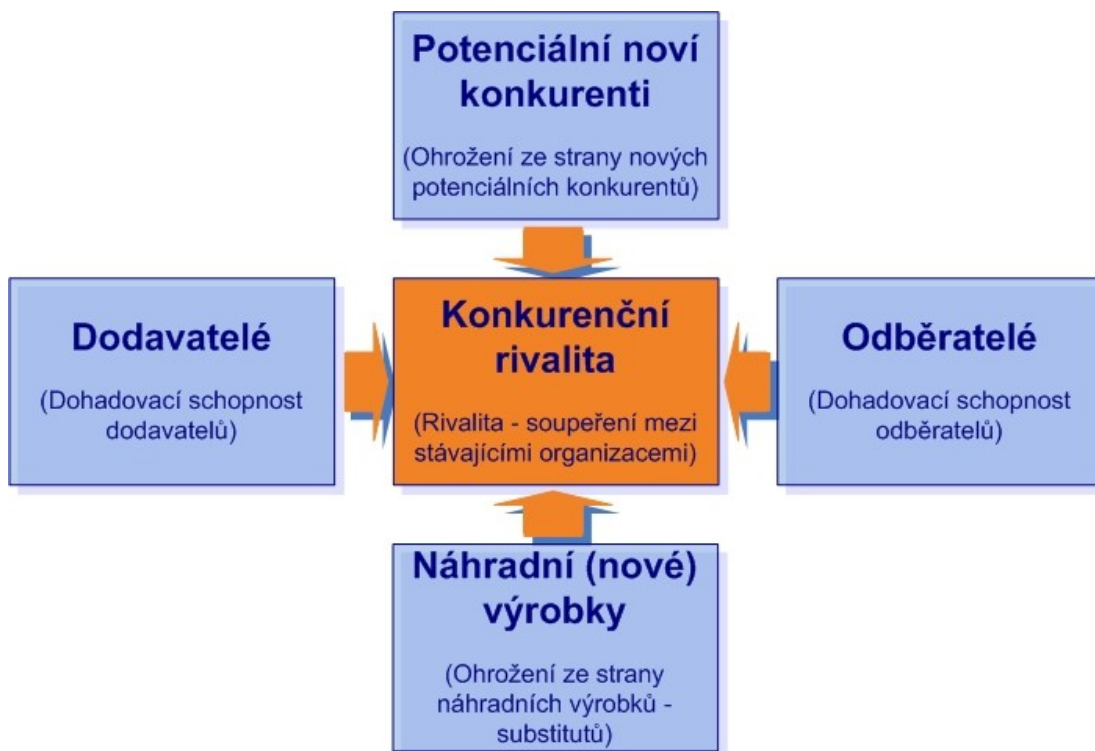
Pro firmu je velice důležité položit si otázku, kdo jsou mí zákazníci a co chtějí. Tomuto může pomoci zmiňovaná část analýzy konkurenčních sil. Pokud si na takovou otázku firma zodpoví, může tím získat konkurenční výhodu a s tím i spojenou možnost zvýšení zisků (Blažková, 2007).

3.4.5 Substituty

Substituty jsou výrobky, kterými lze nahradit to, co firma prodává. Pro spotřebitele jsou to takové dva statky, u kterých může zaměňovat spotřebu jednoho výrobku druhým. Typicky může jít o výrobky z jiného materiálu, nebo jiného vzhledu, plnicí ale stejnou funkci. Pokud například firma dokáže vyrábět jen židle čalouněné, jsou pro ni židle plastové a dřevěné ohrožením ve formě substitutů.

Substituty, ač už skutečné nebo potenciální, snižují atraktivitu daného produktu a limitují výšku jeho ceny, tudíž i zisku prodávajícího podniku. Společnost musí sledovat jejich cenové trendy, protože cena produktu je svázaná s cenou

substitutů. Zároveň, pokud dojde k technologickému pokroku nebo ke zvýšení konkurence v odvětví s možností substitučních výrobků či produktů, cena i zisky mají větší pravděpodobnost klesnout (Karunakaran, 2007).



Obrázek 3: Porterův model pěti konkurenčních sil; Zdroj: (Střelec, 2012)

3.5 SWOT analýza

Původ termínu „SWOT“ je neznámý. Někteří připisují původ tohoto termínu standfordstkému profesorovi Albertu Humpreymu, jiní Igoru Ansoffovi, Richardu Dealtrovi a dalším. Nicméně přes nejasný původ se v literatuře tento termín objevuje již půl století, a i dnes je hojně využíván jako oblíbený nástroj nejen pro firmy (Helms a Nixon, 2010).

SWOT analýza se využívá k posouzení různých alternativ a v situacích, kdy je potřeba komplexního rozhodování. Její hlavní výhodou je, že nabízí smysluplnou základnu, odkud lze analyzovat situaci a problémy. Další výhodou této analýzy je obsah interní i externí složky, nabízí tak možnost vidět řešený problém z různých úhlů pohledu, a i to, že její samotné vypracování je často výsledkem brainstormingu a zároveň není tak časově náročné. Často se používá jako prvotní nástroj při tvorbě strategického plánování (Proctor, 1992).

Jednotlivé faktory SWOT analýzy se dělí na externí (vnější) a interní (vnitřní). Do interních patří silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku, ty jsou zejména ovlivňovány rozhodnutím, které firemní management udělá. Mezi externí patří příležitosti (opportunities) a hrozby (threats), u těch lze stanovit pravděpodobnost jejich výskytu a míru rizika, za pomoci metriky, které pro firmu představují. Firma na tyto externí faktory může pouze reagovat, nebo se snažit pravděpodobnost jejich výskytu snižovat. Název analýzy SWOT vznikl spojením počátečních písmen čtyř jednotlivých hodnotících stránek (Humprey, 2005).

Při tvorbě SWOT analýzy manažeři typicky začínají uvažovat o silných a slabých stránkách podniku, kam spadá například image, struktura, přístup ke zdrojům, kapacita, efektivita nebo finanční zdroje. Pod příležitosti a hrozby spadají oblasti jako zákazník, konkurence, různé trendy, dodavatelé, nové technologie, sociální změny a problémy spojené s přírodou, ekonomikou nebo politikou (Proctor, 1992).

3.5.1 Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky podniku jsou stránky relativní. Jsou to takové stránky, které mají přímý vliv na určité kritické faktory úspěchu. S tím souvisí, že seznam silných a slabých stránek podniku ve SWOT analýze by neměl být příliš dlouhý (Kotler a kol., 2003).

3.5.2 Příležitosti a hrozby

U příležitostí a hrozeb je potřeba definovat jak jejich závažnost, tak i pravděpodobnost jejich výskytu. K tomu může manažerovi sestavující analýzu pomoci sledování a předvídání určitých trendů. Definování příležitostí a hrozeb by mělo být vlastní pro každého dobrého manažera, aby se mohl orientovat v okolí, zvětšovat svoje příležitosti a zároveň se snažil vyhnout hrozbám, nebo minimalizoval jejich dopady (Kotler a kol., 2003).

4 Metodika

Sledovaná firma Interiors je zhodnocena analýzou marketingového mixu a analýzou pěti konkurenčních sil. Konkurenti k porovnání s firmou Interiors byli vybráni za pomoci kritérií uvedených níže a krátce charakterizováni. Tyto poznatky jsou shrnuty a dále doplněny ve SWOT analýze firmy Interiors, což pomůže k finálnímu zhodnocení její konkurenceschopnosti. Na konci této práce se zároveň nachází několik navržených doporučení pro optimalizaci zjištěného marketingového mixu analyzovaného podniku.

4.1.1 Kritéria výběru konkurenčních firem firmě Interiors

- Výroba nábytku na zakázku
- Dodávka komplexního řešení interiérů
- Podobná velikost jako analyzovaná firma (úhrn aktiv, tržby, obrat)
- Firma se sídlem, vedením a většinou kapitálu v tuzemsku
- Existence funkčních webových stránek
- Portfolio výrobních aktivit by mělo obsahovat truhlářskou práci
- Preference společností s působností v Praze

Kritéria jsou řazena sestupně podle jejich hierarchie. Cílem kritéria výroby nábytku na zakázku je vyřadit z výběru takové firmy, které nabízejí jen sériově vyráběné produkty ozvláštňené o výrobu svých dodavatelů. Samozřejmostí při porovnávání různých firem je potřeba zohledňovat jejich velikost. Protože je ale velikost podniku relativní a lze ji posuzovat na základě různých kritérií, velikost firem porovnávaných v této práci bude hodnocena pomocí tří ekonomických ukazatelů, které byly vybrány na základě konzultace s vedoucím práce. Jsou to výše bilanční sumy, výše tržeb a obrat daného podniku. Aby nedošlo ke zkreslení výsledků, hodnoty těchto kritérií byly vybírány ke stejnému roku, a to 2017. Rok 2017 byl vybrán z důvodu neúplnosti zmíněných dat v obchodním rejstříku od jedné z posuzovaných firem za roky 2018 a 2019. Při výběru konkurenčních podniků byly vybírány pouze firmy z České republiky, to hlavně z důvodu problematičnosti získávání detailnějších dat u zahraničních společností. Zároveň během výběru ostatních firem, pokud by došlo k

větší podobnosti podniků, byly upřednostněny podniky působící v Praze. To vychází z rozhovoru s ředitelem firmy Interiors, který se zmínil, že do kontaktu s českými konkurenčními subjekty se Interiors dostává jen minimálně, např. při účasti v soutěžích o zakázky na tuzemském trhu, zejména pak v Praze.

4.1.2 Metody výzkumu

Informace potřebné pro provedení výše zmíněných analýz byly získány z internetových stránek firem, z dalších propagačních materiálů a veřejně dostupných informací, například z obchodního rejstříku. U firmy Interiors byla příležitost osobní návštěvy podniku, a vidět tak podnik a jeho okolí za plného provozu. Zároveň bylo během této návštěvy umožněno provést s ředitelem zkoumaného podniku rozhovor. Při analýzách zkoumaného podniku jsou proto prvotně získaná data doplněna o informace zprostředkované během této osobní návštěvy. Další data byla v rámci konzultací zajištěna konzultantem práce, zejména dílčí informace pro doplnění detailů v analýzách.

Výše zmíněný rozhovor byl proveden v místě provozu podniku Interiors, tedy v Kasejovicích, dne 24.2.2020 s panem Nikola Fialou, ředitelem analyzovaného podniku. Obsahem rozhovoru byly otázky především z okruhu marketingu, ekonomiky, konkurence a konkurenční výhody, dodavatelů, zaměstnanců, z praxe a ostatní dílčí otázky.

5 Výsledky

5.1 INTERIORS manufacture & design a.s.

Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2017

- Výše bilanční sumy: 103 119 000 Kč,
- Celkové tržby: 150 412 000 Kč,
- Obrat: 154 801 000 Kč (Obchodní rejstřík, 2018).

Historie společnosti

V březnu roku 2010 byla založena firma Gamburg s.r.o., která ale už po dvou měsících svého fungování obměnila svůj název na INTERÉRY A SCHODIŠTĚ LENALI s.r.o. V srpnu roku 2013 přesunula svoje sídlo z Plzně do Prahy a společně s tím zjednodušuje svůj název na INTERIÉRY A SCHODIŠTĚ s.r.o. V květnu roku 2016 byla změněna právní forma na akciovou společnost, firma přesunula své sídlo na adresu Kasejovice 337, a své jméno mění na INTERIORS manufacture&design a.s. (Obchodní rejstřík, 2018).

Charakteristika

Právní forma firmy je akciová společnost. Firma se orientuje na zakázkovou výrobu komplexního řešení interiérů, to je od vytvoření návrhu, přes vlastní výrobu a kompletaci jednotlivých výrobků až po dopravu a montáž u zákazníka, a to vše vlastní silou a svými pracovníky. Firma vybavuje interiéry materiály ze dřeva obohacených o umělý kámen a dalšími materiály jako např. kov nebo sklo. Do komplexního řešení interiéru patří i doplnění o světla, sanitu, čalouněný sedací nábytek atd. (INTERIORS manufacture & design, 2020; rozhovor s ředitelem firmy, 2020).

5.1.1 Marketingový mix

Produkt

Produktem firmy je dodávka komplexního řešení interiéru na zakázku. Snahou firmy je být pro zákazníka jediný partner, který obstará vše potřebné, to znamená zajistit dopravu vlastní logistikou, výrobu a montáž svými pracovníky a design vlastním architektem. Portfolio ekonomických aktivit firmy Interiors je rozšířeno o schopnost zpracovat umělý kámen a plánování budoucí

spolupráce s firmou Flötotto Einrichtungssysteme GmbH. Firma Flötotto je známá německá firma vyrábějící sestavy nábytku na podobném principu jako IKEA. Aktuálně ale přesouvá veškerou výrobu do České republiky kvůli neshodám obchodních partnerů, díky čemuž se tak Interiors stane jejich, u některých vyráběných produktových řad, výhradním subdodavatelem. Za tímto účelem staví analyzovaná firma blízko svého sídla, v přilehlých Lnářích, kompletně novou samostatnou výrobu, kterou zajišťuje firma COMPACT PRODUCTION s.r.o. patřící rovněž řediteli podniku Interiors.

Délka záruky, kterou analyzovaná společnost poskytuje na své výrobky, se různí podle typu projektu. Standardní zákonná záruka je dva roky, u některých projektů, například u interiérů hotelů, ale garantují i prodlouženou záruku na tři, nebo pět let. Míra reklamací hotových zakázek firmy se blíží nule.

Mezi zrealizované interiéry by se daly zařadit interiéry více než třiceti hotelů v Německu, Belgii a Švýcarsku, obchody značek například Lloyd nebo showroom Hyundai. Opakovaně rovněž vytvářeli interiéry pro restaurace Budvarka a McDonald`s (INTERIORS manufacture & design, 2020; rozhovor s ředitelem firmy, 2020).



Obrázek 4: Reference Interiors - Budvarka Dejvice; Zdroj: (INTERIORS manufacture & design, 2017)

Cena

Cena je vypočítávána předem podle odhadu nákladů na každou zakázku zvlášť. Zákazník se ji dozví před samotným začátkem výroby a pro obě strany je závazná, což je pro firmu jak příležitost, tak i hrozba.

Protože zakázky, o které firma Interiors bojuje, se nejčastěji vypisují v tendrech, tak se sledovaná firma vždy snaží o reálnou a nejnižší cenovou nabídku tak, aby daný tendr vyhrála. Jedinou slevu, kterou je firma Interiors zákazníkovi schopná nabídnout, je skonto ve výši 2-4%, které ale záleží na typu projektu. Všechny ostatní slevy nemají pro firmu z ekonomického hlediska význam, protože se marže podniku průměrně pohybuje v jednotkách procent.

Zaplaceno za práci firma dostává převodem na bankovní účet. Před samotným započítáním výroby firma žádá po zákazníkovi uhrazení zálohy na tento účet (INTERIORS manufacture & design, 2020; rozhovor s ředitelem firmy, 2020).

Místo

Firma vlastní jednotky dodávek a jeden nákladní automobil, které lze všechny řídit s řidičským oprávněním B. Dále firma vlastní dva velké nákladní vozy vyžadující řidičské oprávnění C. Firma má i logistické oddělení, které zajišťuje dopravu výrobků vlastními silami na místo kompletace. Pokud objem dopravovaných výrobků převyší přepravní kapacitu, pak si Interiors najímá externí firmu pro doplnění svých dopravních kapacit.

Z důvodů snahy o maximální využití vlastních dopravních kapacit je vozový park využíván jak pro rozvoz výrobků a polotovarů na místo montáže, tak, pokud je to možné, i pro svoz výrobního materiálu ze zahraničí, zejména z Německa, zpět na vlastní sklad.

Přibližně 85% produkce firmy je určena pro trhy západních zemí, zejména německy mluvících zemí, jako Německo, Lucembursko, Lichtenštejnsko, Belgie a částečně Rakousko. Svoje produkty ale prodává i do míst jako například USA, nebo Saudská Arábie. V těchto případech je ale vždy firma v roli subdodavatele a nikoli v roli výhradního dodavatele.

Nevýhodou umístění sídla firmy do Kasejovic, které se nacházejí v Plzeňském kraji, se jeví nemožnost se angažovat v dotačních programech pro malé a

střední firmy. Dotace se totiž rozdělují na základě nezaměstnanosti v krajích, a protože nezaměstnanost Plzeňského kraje je podle Českého statistického úřadu dokonce pod celorepublikovým průměrem, analyzovaná firma v praxi tedy nemá velkou možnost na dotační programy dosáhnout (INTERIORS manufacture & design, 2020; rozhovor s ředitelem firmy, 2020; Český statistický úřad, 2020).

Propagace

Firma se aktuálně neangažuje na žádných veletrzích, ani neprovozuje žádný typ běžné reklamy. Propagace společnosti je totiž cílená na úzký okruh zákazníků, investorů, developerů či architektů. S nimi dochází zejména k osobní komunikaci v místě výroby podniku s propracovanou zpětnou vazbou a s cílem prohlubovat tuto spolupráci a vzájemnou důvěru. Zároveň i vnímat potřeby zákazníka a těm se přizpůsobovat. Jako nejlepší způsob hromadné reklamy pak spatřuje vedení společnosti ve vlastní odvedené práci.

Webové stránky jsou pro firmu aktuálně jen jakási fotogalerie, kde může potenciální zákazník najít reference firmy, zároveň zde vede i firemní blog. Interiors je aktivní na sociálních sítích, Facebook a Instagram, a nechybí ani komunikace přes telefon, nebo email. Jako další propagační materiál lze uvést tištěný firemní katalog (INTERIORS manufacture & design, 2020; rozhovor s ředitelem firmy, 2020).

5.1.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Konkurenti

Vzhledem k velikosti a převažující zakázkové výrobě společnosti Interiors nelze nadnárodní nábytkářské společnosti, zaměřující se na sektorovou výrobu, vnímat jako konkurenci v pravém slova smyslu. Stejně tak nelze s firmou srovnávat podniky vyrábějící nábytek v úzkých sériích, nebo obchodní podniky zaměřující se především na organizaci celého procesu vybavování interiérů s velice omezenou vlastní výrobní kapacitou. To z důvodu rozdílného řízení a strategie společnosti, tak i kvůli rozlišnému přístupu k řešení jednotlivých dílčích problémů.

Na základě sdělení vedení firmy by se dalo uvést, že firma přímo není vystavena konkurenčnímu tlaku obdobně zaměřených společností. Je ale spíše ohrožena podniky nacházející se úplně mimo obor podnikání analyzované společnosti, které firmě konkurují na trhu pracovním. Odliv kvalifikovaných pracovníků do jiných oborů či společností je dlouhodobým problémem, se kterým se Interiors průběžně setkává a který trvale řeší. V rámci lokálního pracovního trhu se jedná zejména o společnosti jako například Lidl nebo Panasonic, vůči kterým je odliv pracovní síly nejvýznamnější. Takováto konkurence zvyšuje tlak na firmu na zvyšování mezd, aby si dokázala udržet své kvalifikované zaměstnance, což ale zvyšuje její fixní náklady.

Jako největší překážku k expanzi vidí vedení společnosti právě v nedostatku pracovníků. Ten je způsoben jak odlivem stávajících pracovníků, tak i nedostatečným přílivem nových vyučených studentů způsobeným špatnou kvalitou učilišť a nízkými mzdami v oboru (INTERIORS manufacture & design, 2020; rozhovor s ředitelem firmy, 2020; Kratochvílová, 2017).

Potenciální konkurenti

Jak s ohledem na finanční náročnost potřebných strojů a přístrojů určených k zakázkové výrobě nábytku, tak poměrně složitým technologickým postupům a v neposlední řadě i k potřebě referencí při získávání nových zakázek je vstup do tohoto podnikání poměrně složitý, tedy i výška bariér je značná a šíře možných konkurentů omezená.

Jako potenciálního konkurenta firmě Interiors by šlo definovat firmu umdash Story Design a.s. Ta se sice orientuje na zakázky směrem na východní trhy, ale není vyloučeno, že by se v budoucnu mohly tyto dvě firmy na nějaké zakázce setkat. Tato firma bude krátce popsána dále v této práci (rozhovor s ředitelem firmy, 2020).

Dodavatelé

Firma Interiors si nechává dodávat jak materiál, tak doplňky jako čalouněné kusy nábytku, světla nebo sanitu. Zároveň odebírá od jedné německé firmy hotové kuchyně, z důvodu lepších technologií a know-how této firmy, a pro navýšení vlastních výrobních kapacit Interiors odebírá polotovary z masivu a korpusoviny, které pak dále opracovává a zpracovává. Společně s tím může

externím podnikům zadávat lisování plošných dílců, práškové lakování a kovovýrobu. U svých dodavatelů se ale zkoumaná společnost vždy snaží mít minimálně více jak 2 dodavatele na jednotlivý obor (rozhovor s ředitelem firmy, 2020).

Zákazníci

Zakázky, na které se firma zaměřuje, jsou obdobné jako zařízení interiéru různých restaurací, hotelů nebo bank. Zákazníkům z řad individuálních fyzických osob se firma snaží vyhnout z důvodu malé až žádné rentabilnosti, rizika častých změn a úprav v zadání projektu a vyšší možnosti reklamací. Při zvažování spolupráce s takovým zákazníkem je také potřeba počítat s náklady ušlé příležitosti například kvůli nutnosti zapojení do takovýchto zakázek designérů nebo technologů. Kvůli těmto důvodům firma upřednostňuje korporátní zákazníky před jednotlivci.

Z důvodů minimalizace rizika poklesu výroby a tím i zisků je průběžně nejen řada zakázek realizována, ale zároveň jsou další kontrakty připravovány tak, aby byl zřejmý výrobní program ve střednědobém horizontu, a firma se tak vyvarovala riziku vznikající díky různým prodlevám a problémům se zakázkou. Objednání materiálů potřebných k zakázce a samotná výroba začíná až po zaplacení zálohy zákazníkem na účet firmy, tím firma opět snižuje riziko. Po započetí výroby má zákazník možnost vypovědět zakázku už jen pod pokutou, čímž si firma kryje vynaložené náklady na materiál a práci (rozhovor s ředitelem firmy, 2020).

Substituty

Trendem v této oblasti je nahrazování stávajících materiálů a postupů novými, jako vybavení interiéry HPL nebo nahrazení dýhy digitálním tiskem. To vše ale stále spadá do branže sledované firmy a nepředstavuje to tak pro ně příliš velké riziko. Nutné je také podotknout, že stále jsou klienti, kteří znají výhody dřeva a požadují ho právě kvůli jeho přednostem, které se dají těžko nahradit (rozhovor s ředitelem firmy, 2020).

5.1.3 SWOT analýza

Tabulka 1: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Logistika vlastní dopravou • Šíře výrobního portfolia (Flötto, Krión) • Hlavním zákazníkem velcí investoři -> nezávislost na ekonomickém cyklu • Velká vlastní výroba, popřípadě subdodavatelé dodávající jen polotovary • Bod rozpojení před samotnou výrobou • Při výrobě kontrola systémem čárových kódů • Nabídka ubytování pro pracovníky – montážníky • Mladý a přátelský pracovní kolektiv 	<ul style="list-style-type: none"> • Podnik s krátkou historií (optimalizace stávajících procesů, malé zkušenosti) • Jazyková bariéra česky mluvících pracovníků v německy mluvících zemích • Nedostatečný počet zaměstnanců k další expanzi • Absence zaměření i na stavařské práce • Absence reklamní kampaně • Umístění firmy (dotace, dojíždění pracovníků) • Vyšší fluktuace zaměstnanců – montážníků
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Práce s novými technologiemi, materiály, postupy (např. umělý kámen) • Vysoké bariéry vstupu do odvětví • Navázání dlouhodobého, ekonomicky zajímavého kontraktu • Inovace v kování a softwaru • Vlastní vzdělávání studentů kvůli nedostatečné kvalitě učilišť, např. stipendia • Možnost zřízení Newsletteru 	<ul style="list-style-type: none"> • Velký tlak na mzdy -> vysoké fixní náklady • Cenová kalkulace je závazná • Obtížná účast v dotačních programech • Nemožnost zmenšení velikosti výroby na dalších 4-5 let kvůli svým finančním závazkům z již uskutečněných projektů • Konkurence ve formě ekonomicky velkých firem • Malý počet absolventů v oborech spojených s předmětem podnikání společnosti

Zdroj: (vlastní zpracování)

5.2 Konkurence

Firma Interiors primárně nesleduje konkurenci zde v Česku, jak kvůli teritoriální skladbě exportu, který činí 85% do německy mluvících zemí, tak i kvůli malému

počtu zdejších firem podnikajících v podobném oboru. Pan ředitel při rozhovoru popsal konkurenci jako těžko uchopitelnou. V České republice se vyskytují pouze jednotky firem, které lze srovnávat technologicky s analyzovaným podnikem. Buď to jsou subdodavatelé IKEA, nebo podniky vyrábějící výrobky v pár odlišných sériích, jako například firma Steel Case, vyrábějící především kancelářský nábytek.

Jako jediná firma z České republiky vytvářející a dodávající interiéry komplexně v tak velké šíři jako analyzovaný podnik je firma umdash Story Design a.s., která ale spadá do rakouské korporátní skupiny Umdash Group. Její aktuální teritoriální struktura exportu s orientací především na trhy východně od České republiky však nesvědčí o tom, že by si s Interiors měli vzájemně konkurovat na stejném trhu. Pro analyzovaný podnik se tedy firma umdash Story Design a.s. dá považovat jen za potenciálního konkurenta. O orientaci na východ svědčí i umístění jejích tří poboček, a to v Češku, Rusku a na Ukrajině. Aktuálně Story Design nabízí realizování interiérů bank, pojišťoven, restaurací, prodejen, a dalších podobných. Jako další služby nabízí zákazníkovi možnost vlastního designu a doplnění realizovaného interiéru o prvky sloužící k zviditelnění produktů nebo značky v místě prodeje, tedy in-store reklamy, jako například stojany, signage¹ nebo displaye.

Na německém trhu se vyskytují dva typy společností, buď velké korporátní firmy, se kterými sledovanou firmu nelze srovnávat, nebo obchodní společnosti vyznačující se malou výrobou, ale silným strategickým nákupem a organizací. Zmíněné velké firmy se specializují na jednu specifickou věc, kterou vyrábějí hromadnou výrobou. Pro znázornění zmiňoval pan ředitel podnik, který je schopen za měsíc vyrobit 1000 kuchyní. Takovými podniky mohou být například Leicht, Alno nebo Bulthaup a další. Obchodní společnosti se na druhou stranu zaměřují hlavně na zajištění organizace dané problematiky s téměř nulovou vlastní výrobou. Větší část výroby tedy zadávají svým subdodavatelům, jako příklad takové firmy pan ředitel uvedl podnik EYELEVEL s.r.o., který působí mimo jiné i v České republice. Tento podnik má velkou šíři

¹ Signage je použití symbolů nebo jakéhokoli druhu grafiky za účelem komunikace s cílovou skupinou, typicky využívané pro ulehčení hledání cesty (OED Online, 2020; Bonfanti, 2013).

aktivit, lze uvést kupříkladu vytváření interiérů především prodejen s vlastním designem, od konceptu a designu, přes vývoj a produkci až k instalaci a údržbě. Dále ale nabízí svým zákazníkům pomoc při sběru a analýze dat o jejich zákaznících, nebo při marketingových kampaních.

Tyto zmíněné firmy ale neodpovídají vybraným kritériím. Všechny tři výše uvedené podniky jsou nevyhovující pro porovnávání kvůli násobně větší velikosti než firma Interiors. Steel Case a EYELEVEL s.r.o. navíc nevyhovují kritériím z důvodu nedostatečného zaměření na truhlářskou výrobu a umístěním většiny kapitálu mimo Českou republiku.

INTERIORS manufacture & design a.s. bude proto porovnána s podniky, které odpovídají kritériím popsaným v metodice. Jako podniky vhodné k dalšímu porovnávání byly vybrány Brick, realizace interiérů spol. s.r.o. a FESCHU lighting & design s.r.o. Srovnání s těmito podniky bude mít pro účely práce, tedy zhodnocení marketingového mixu a zhodnocení konkurenceschopnosti porovnáním s ostatními firmami, dostatečnou vypovídající hodnotu jako by mělo s konkurenty, se kterými firma reálně přichází do kontaktu (INTERIORS manufacture & design, 2020; rozhovor s ředitelem firmy, 2020; EYELEVEL s.r.o., 2019; umdasch Story Design a.s., [2020]).

5.2.1 Brick, realizace interiérů spol. s.r.o.

Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2017

- Výše bilanční sumy: 34 802 000 Kč,
- Celkové tržby: 114 522 000 Kč,
- Obrat: 114 601 000 Kč (Obchodní rejstřík, 2018).

Firma byla založena roku 1991 s předmětem podnikatelské činnosti zaměřující se čistě na stavební práce, roku 1995 změnila svoji právní formu na společnost s ručeným omezením, kterou je dodnes (Obchodní rejstřík, 2018).

Současně se změnou právní formy firma v roce 1995 založila vlastní dílny truhlářské a zámečnické, čímž se pomalu předmět jejího podnikání posouval k interiérům a ve výsledku ke krystalizaci specializace na stavebně interiérové práce. Firma aktuálně působí v oboru komplexního řešení interiérů, stavebních

fit-out projektů² a výrobě a prodeji atypického nábytku. V oboru interiérů se firma nejvíce zaměřuje na privátní interiéry, interiéry restaurací, kanceláří, prodejen nebo bank. Jejich cílem je odlehčit zákazníkovi od organizační zátěže spojené s těmito pracemi, a tím zákazníkovi ušetřit čas. Od roku 2007 disponuje normou kvality ISO 9001:2001.

Se svými dlouholetými dodavateli společně řeší subdodávky čalounictví, sklenářství atp. Výroba firmy zahrnuje truhlářskou práci a zámečnickou výrobu. Při montáži společně spolupracují firemní dělníci a montéři, což vede k dodávce komplexního řešení interiérů společně s montáží a pokládkou podlah.

Spolupráce s řadou českých a zahraničních značek umožňuje firmě nabízet i jednotlivé kusy nábytku k prodeji. Jejich portfolio nabízeného nábytku a dalšího vybavení do interiéru obsahuje výrobky jako například židle, a to od kancelářských až po čalouněné, od řady společností včetně TON, Profim, Vitra. Dále firma také nabízí akustické panely, nebo tapety a látky.

Co se týče propagačních materiálů a komunikačních kanálů, firma vlastní katalog a je aktivní na facebooku i instagramu. Dále je v pracovních hodinách otevřená pro veřejnost její pobočka, což inzeruje i na vlastních internetových stránkách. Na těchto stránkách jsou taktéž dohledatelné reference společnosti, takže nový zákazník má možnost se seznámit s dosavadní prací firmy, což ulehčuje zákazníkovi výběr ideálního dodavatele zamýšleného interiéru. Komunikace s firmou je možná i prostřednictvím emailu a telefonu (BRICK, realizace interiérů spol. s r.o., 2020).

5.2.2 FESCHU lighting & design s.r.o.

Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2017

- Výše bilanční sumy: 35 157 000 Kč,
- Celkové tržby: 50 469 000 Kč,
- Obrat: 51 377 000 Kč (Obchodní rejstřík, 2018).

² Stavebně interiérový fit-out znamená komplexní řešení stavební výstavby a rekonstrukce, zahrnující nejen stavařské práce, ale i prvotní vybavení jako chlazení, elektrika nebo vytápění (BRICK, realizace interiérů spol. s r.o., 2020).

Firma Feschu byla do obchodního rejstříku zapsána roku 2006. Roku 2011 mění předmět podnikání zejména z návrhářské a designérské činnosti na výrobu, instalaci a opravy elektrických strojů a jejich prodej. Cílem firmy je být pro zákazníka spolehlivým partnerem, který přihlédne na potřeby a požadavky zákazníka a zařídí interiér na klíč od stavebních prací až po výrobu a montáž nábytku a dalšího vybavení.

Produktem firmy je komplexní dodávka uceleného interiéru, od návrhu designu, po výrobu a realizaci k předání. Společnost Feschu se zaměřuje především na interiéry prodejen, čerpacích stanic a obdobných provozoven. Součástí dodávky interiérů je i vybavení prodejen nábytkem, regály, nádobím a gastronomickým vybavením, osvětlením, grafickými tabulemi, prosklenými vitrínami nebo nerezovými stoly na míru a dalším. Firma spolupracuje s prověřenými výrobci a dodavateli. Na každý druh vybavení má více dodavatelů, i když jsou jednotliví dodavatelé často svými výrobky typičtí. Mezi dodavateli jsou firmy jak zahraniční, tak tuzemské, a patří mezi ně například IMOON, TON, GO IN, Wanzl nebo Eurocryor. Dodávky od subdodavatelů firma Feschu doplňuje nábytkem na míru vlastní výroby, která je umístěna na Vysočině.

Společnost klade důraz zejména na vysokou kvalitu provedení, dodržování sjednaných termínů a na efektivní komunikaci. Firma komunikuje skrze své internetové stránky, kde, kromě jiného, jsou reference firmy a zároveň je zde veden i firemní blog. Do blogu firma píše různé informace a novinky z jejich působení. Tyto internetové stránky dále obsahují odkaz na firemní email a telefonní spojení. Firma vede katalog svého nábytku na míru, zároveň nabízí komukoli se přihlásit o odběr firemního newsletteru a dále je aktivní i na Facebooku (FESCHU lighting & design s.r.o., 2020).

5.3 Shrnutí

Tabulka 2: Porovnávací tabulka

Firma:	INTERIORS manufacture & design a.s.	Brick, realizace interiérů spol. s.r.o.	FESCHU lighting & design s.r.o.
IČO:	290 96 227	645 73 893	274 05 095
Ekonomické ukazatele:	úhrn aktiv: 103.119.000 Kč tržby: 150.412.000 Kč obrat: 154.801.000 Kč	úhrn aktiv: 34.802.000 Kč tržby: 114.522.000 Kč obrat: 114.601.000 Kč	úhrn aktiv: 35.157.000 Kč tržby: 50.469.000 Kč obrat: 51.377.000 Kč
Vstup do odvětví:	2010	1995	2006
Zaměření:	restaurace, kanceláře, banky, hotely, atp., velké zakázky	restaurace, kanceláře, banky atp.	restaurace, obchody, prodejny
Komunikační kanály:	email, telefon, reference, blog, katalog, Facebook, Instagram,	email, telefon, reference, katalog, Facebook, Instagram,	email, telefon, reference, blog, Facebook, newsletter
Speciality:	umělý kámen, vlastní logistika, možnost prodeje jen montáže	známí dodavatelé, i stavařské práce	známí dodavatelé, i světla, i poutací tabule & gastro vybavení
Jazykové mutace web. stránek:	CZ, EN, DE	CZ, EN	CZ, EN

Zdroj: (vlastní zpracování; Obchodní rejstřík, 2018)

Po zhodnocení konkurenčních podniků firmy Interiors lze vidět určité standardy v odvětví komplexních dodávek interiérů. Firmy se snaží být pro zákazníka jediným partnerem, který obstará vše potřebné, to buď vlastní výrobou, nebo díky svým ověřeným dodavatelům.

Některé vlastnosti analyzovaného podniku, které se nejdříve zdály být silnými stránkami, se po zhodnocení konkurence ukázaly být v daném odvětví normálem, tedy se neukázaly být zároveň konkurenční výhodou. Jako příklad lze uvést vlastní výrobu, šíři dodavatelů, vlastní montáž, ale i určité druhy komunikace se zákazníkem. Díky moderním technologiím se jako určitý

standard zároveň ukázalo i vedení referencí a blogu na vlastních internetových stránkách, a možnost emailové komunikace. Dále je vidět, že firmy se snaží být aktivní i na sociálních sítích, téměř každá firma má svoji facebook stránku, méně pak profil i na instagramu. To může být způsobeno větší novostí této platformy, zároveň pak ale i kvůli možnosti komunikovat se zákazníkem prakticky jen formou fotografií. Konkurenční výhodou zároveň není ani vedení katalogu, naopak, jeho absence by mohla vést ke konkurenční nevýhodě.

Z porovnání s ostatními firmami vyšlo najevo, že ostatní firmy zabývající se komplexním řešením truhlářských projektů nabízí svým zákazníkům i pokrytí stavařských prací. Analyzovaná společnost by se tedy měla zamyslet nad založením oddělení zaměřující se na čistě stavařské práce. Mohli by tak svým zákazníkům nabídnout, společně s vybavením interiéru, i řešení hrubé stavby, a tím tak odpovědět na další potřeby zákazníků spojené se stavbou nových interiérů.

Jako příležitost lze například vyzdvihnout vysoké bariéry pro vstup do odvětví a tím i malý počet konkurenčních subjektů, nebo nová výroba pro firmu Flöttoto Einrichtungssysteme GmbH.

5.4 Vyvození dílčích závěrů z provedených analýz

Ačkoli společnost Interiors nemá v důsledku výrazných bariér pro vstup do odvětví výraznou lokální konkurenci, je třeba tuto společnost porovnat se srovnatelnými společnostmi s obdobným zaměřením působícími na trhu. Firmy při jednání se svými zákazníky využívají podobné komunikační kanály, například firemní katalog, nebo díky rozvoji moderních technologií práce se sociálními sítěmi a na vlastních internetových stránkách vedení blogu a referencí. Dále je vidět obdobná tendence firem stát se výhradním dodavatelem pro své zákazníky.

Ačkoli se jednotlivé firmy zaměřují na totéž, z detailní analýzy lze vidět například rozdíly v dalším zaměření firem nad rámec vytváření interiérů. Interiors dává důraz zejména na širší svého portfolia nabízených materiálů a služeb a na spolupráci s, z ekonomického hlediska, velkými zákazníky, na druhou stranu Feschu se zaměřuje spíše na prodejny. Také je z průzkumu vidět, že jednotlivé podniky byly a jsou zakládány v různých dobách. Brick,

realizace interiérů spol. s.r.o. byla kupříkladu založena v devadesátých letech minulého století, zatímco Interiors v tomto desetiletí. Lze tedy předpokládat, že tento trend nových společností v oboru je trendem celého odvětví a nové firmy vybavující interiéry stále vznikají, nebo do tohoto odvětví vstupují již firmy existující.

Určitou konkurenční nevýhodou je i geografické umístění firmy. Jak z nutnosti pro pracovníky bydlet v blízkém okolí firmy, tak i kvůli obtížnosti dosáhnutí na dotační programy. Firma Interiors sídlí v Plzeňském kraji, který má nízkou nezaměstnanost. Pozice sledované společnosti při dosahování na potřebné dotační programy je tak velice obtížná. Kdyby se kupříkladu v boji o zakázku setkala s konkurencí, která by na tyto dotační programy dosáhla, Interiors by nebyla schopná takový konkurenční boj vyhrát.

Konkurenční výhodou pro sledovanou firmu je určitě schopnost zpracovávat umělý kámen, který díky svým vlastnostem nemá substitut, a zároveň i vzhledem k tomu, že schopnost zpracovávat tento materiál v takovém množství jako Interiors má jen omezené množství dalších firem. Umělý kámen se v historii nábytkářského průmyslu nikdy nepoužíval v takové míře, jako dnes. Současně, protože jeho obliba jak u výrobců tak spotřebitelů nábytku roste, má umělý kámen výrazný potenciál v dalších inovacích a s tím spojené další příležitosti získání konkurenční výhody pro firmu Interiors (rozhovor s ředitelem firmy, 2020).

Skladba zákazníků firmy Interiors se dá považovat za další konkurenční výhodu. Zkoumaný podnik totiž cílí především na, z ekonomického hlediska, velké zákazníky, kteří své investice plánují ve střednědobém až dlouhodobém horizontu. Sledovaná firma se tak nemusí obávat co přijde následující měsíc, neboť má nasmlouvané zakázky v řádu desítek měsíců dopředu. V případě ochlazení a poklesu ekonomiky by se tedy firma neměla bát o případnou ztrátu zakázek a tím i o své tržby. Takto velcí zákazníci nejsou totiž až tak příliš vázáni na hospodářský cyklus a v případě příchodu ekonomické krize tito zákazníci nepřestávají investovat v takové míře jako ostatní ekonomické subjekty, i do například právě nových interiérů.

5.5 Doporučení pro firmu INTERIORS manufacture & design a.s.

Po zhodnocení konkurenčních podniků lze sestavit pár doporučení pro zkoumaný podnik Interiors.

Ačkoli firma Interiors zastává názor, že nejlepší reklama je odvedená práce, mohla by zvážit rozšíření svých komunikačních kanálů například o firemní newsletter, nebo podobné. Jak zmiňuje Janouch (2014), masovou formou komunikace se propagují spíše levné produkty. S rostoucí cenou roste ovšem i potřeba volby osobnějších forem komunikace, jako například PR. Na druhou stranu investování do masové reklamní kampaně by mohlo o firmě zvýšit povědomí u potenciálních zákazníků, tím i přitáhnout větší množství zakázek, z kterého by si mohla firma vybírat ty nejlukrativnější. Při tomto rozšíření komunikačního mixu by bylo ideální současně praktikovat metody, které podnik používá aktuálně. Samozřejmostí při zvažování této možnosti je posouzení ekonomické únosnosti takové investice. Při správném výběru typu komunikace se zákazníkem, popřípadě kombinací jejích různých forem, lze udržet a i zvyšovat prosperitu a povědomí o firmě. Jak například zmiňují (Wills a kol., 1990; Mplans, [2017]).

Protože je pro zkoumanou firmu největší překážkou k expanzi nedostatečný počet kvalifikovaných pracovníků, mohla by být pro administrativní zaměstnance, jak stávající tak nové, ze strany Interiors nabídnuta možnost práce formou home office, spolupráce s jednotlivci formou IČO a jiné možnosti práce na dálku, nebo zvážena aplikace dalších výhod pro zaměstnance. Tím by mohla částečně eliminovat překážku nabírání nových zaměstnanců a snížit tak potřebu po nich. Potřebu pracovníků-montážníků firma řeší nabídkou ubytování pro ně v místě výroby společnosti v Kasejovicích. Pokud by se sledované firmě povedlo eliminovat tuto překážku, mohla by dále rozšiřovat své produktové portfolio, portfolio služeb, expandovat na další trhy, nebo popřípadě navýšit kapacitu stávající výroby.

K další eliminaci některých svých slabých stránek by mohla analyzovaná firma do svého portfolia nabízených prací zahrnout i práce stavařské, které by předcházely samotnému vybavení interiéru. Pro tyto účely by se dále mohla provést analýza nákladů a rentability.

Budoucí vývoj firmy ukáže, zda zvolili, pokud by vedení Interiors nepřihlíželo k výsledkům výše provedených analýz a nevzali si z nich žádné doporučení, správnou strategii a zda budou prosperovat. Firma přece jen nabízí zákazníkovi možnost vlastní architektury a designu zakázek, dopravy, montáže, zpracování umělého kamene a další. Podle informací získané od TOP managementu analyzované společnosti, potřebují pracovníci podniku a podnik samotný pár dalších let pro optimalizaci a zajištění stávajících procesů. Protože délka působení v oboru tvorby interiérů analyzovaného podniku je v poměru k ostatním firmám v tomto odvětví poměrně krátká, a zároveň protože průměrný věk pracovního kolektivu není příliš velký (rozhovor s ředitelem firmy, 2020), tak by si vedení společnosti mohlo položit otázku, zda je moudré v takovéto situaci dále rozšiřovat své portfolio aktivit, například o spolupráci s firmou Flöttoto, a nezaměřovat se spíše na optimalizaci stávajících procesů. Na blížící se ekonomickou krizi se však podnik nemusí příliš připravovat, má totiž sjednané zakázky v řádu desítek měsíců dopředu a jejich hlavním zákazníkem jsou velcí investoři³, kteří jsou s ohledem na svoji kapitálovou robustnost připraveni do jisté míry odolávat výkyvům hospodářského cyklu.

³ Investoři v tom smyslu, že investují do tvorby interiérů a tím i do svého byznysu.

6 Diskuze

Hodnocené konkurenční podniky byly vybrány dle výše zmíněných kritérií pro výběr konkurence. Součástí metod sběru dat byly mimo jiné i analýzy internetových stránek jednotlivých společností. Právě jejich existence byla i jedním z kritérií pro výběr konkurence a s tím tedy související, pokud firma zabývající se komplexní dodávkou interiérů internetovou stránku neprovozuje, pak ve výše provedených analýzách nemohla být zahrnuta, čímž mohlo dojít ke zkreslení výsledků. Větší dopad na výsledky by absence firem nevyhovujících tomuto kritériu mít ale neměla.

Obecné definování firemní konkurence může být někdy těžší, než se zdá. Dobře zvolená kritéria pro jejich výběr jsou klíčem k dobrému výběru. Samozřejmě se podnik často dostane do kontaktu s konkurencí během své běžné činnosti, avšak dobře zvolená kritéria mohou odhalit další, skryté konkurenty. Stejně tak ale kritéria mohou výběr konkurenčních firem zúžit až příliš, a některé podniky se do tohoto výběru pak nedostanou, ačkoli na firmu definující si svoji konkurenci mají vliv. Zároveň je třeba myslet na to, že podnik neovlivňuje jen podniky, ze stejného oboru, jak například zmiňoval pan ředitel podniku Interiors během rozhovoru, kdy aktuálně vidí největší konkurenci ve firmách jako Lidl nebo Panasonic, a to ve formách přebírání pracovní síly a tím v posilování odlivu pracovníků z oboru, kde již nedostatek pracovníků je.

Sice, jak je v práci zmíněno, ve zpracovatelském segmentu, ve kterém podniká analyzovaná společnost, nepanuje početná konkurence, pro sledovanou firmu je ale největší překážkou k růstu nedostatečný počet kvalifikované pracovní síly a potřeba hlubších zkušeností z praxe u zaměstnanců firmy. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018) uvádí, že v nábytkářském odvětví roste iniciativa více spolupracovat s odbornými učiteli pro zlepšení vztahu studentů k práci. Některé firmy nabízejí studentům na učilištích jako motivaci například stipendijní programy. Tato aktivita je vnímána vedením společnosti jako poněkud problematická vzhledem k tomu, že investice do potenciálních zaměstnanců z řad studentů se v očích vedení nevyrovnají rizikům spojených s jejich odchodem. Proto tak firma aktuálně nečiní, i přes přínos řešení

aktuálního problému s nedostatkem pracovníků, a kvalifikovanou pracovní sílu shání jinými způsoby.

Nedostatek pracovníků zmiňuje i Kratochvílová (2017), kdy jako příklad uvádí počet absolventů truhlářů, jejichž počet za posledních jedenáct let klesl o 68%. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019) definují tento problém jako problém celého zpracovatelského odvětví CZ-NACE 31. Vedení firmy Interiors podmiňovalo nedostatečný počet kvalifikované pracovní síly nízkými mzdami v odvětví a odlivem pracovníků i mimo svůj obor jen kvůli vidině lepší mzdy. Dále byla podle (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019) průměrná mzda v tomto odvětví 23 981 Kč. Ředitel analyzovaného podniku vidí řešení tohoto problému v zatraktivnění truhlářiny pro studenty. Toho by chtěl dosáhnout tak, že by se mladým studentům na učilištích ukazovala současná situace v oboru. V truhlářském oboru je dnes běžná práce s počítači a moderními technologiemi, robotizace, automatizace a práce s dalšími materiály, jako například právě umělý kámen. Pan ředitel dále konstatoval, že aktuální stav učilišť je na úrovni 80. let minulého století. Studenti si tedy myslí, že je čeká těžká práce v nepříznivých podmínkách, a proto nedostudují, nebo po dostudování pracují v jiném oboru. To by vyřešilo právě přiblížit studentům učilišť aktuální stav celého odvětví.

Mezi další populární metody, které firmy používají ke kontaktu se zákazníkem a které v této práci nebyly popsány je e-mailing⁴, věrnostní a partnerský program, workshopy nebo časopisy a magazíny a další. Díky rozmachu technologií a částečnému přesunu zákazníků i samotného trhu na internet, firmy častěji používají optimalizaci svých internetových stránek pro internetové a zbožíové vyhledávače⁵. Hlavní myšlenka takové optimalizace je, že zákazník hledá informace, a protože je to náš zákazník, je nutné mu tyto informace poskytnout ať už formou textu, obrázků, videí, diskuzích a dalších. Principem optimalizace je pochopení faktu, jak který vyhledávač funguje a své stránky tomu uzpůsobit. Při rozhodování mezi těmito zmíněnými metodami by

⁴ „E-mailing spočívá v hromadném rozesílání emailů na předem připravenou databázi kontaktů, přičemž příjemci zpráv s tímto zasláním souhlasí (Fišerová, 2015).

⁵ Zbožíové vyhledávače jsou internetové vyhledávači zboží, srovnávače cen, recenzí nebo katalogy zboží, (například heureka.cz, nebo zboží.cz) (Janouch, 2014).

základním kritériem neměly být náklady, ale návratnost těchto kampaní (Janouch, 2014).

Při provádění průzkumu by se všechny analyzované podniky daly zařadit do kategorie malých podniků podle kategorizace Komise Evropského společenství z 6. května 2003 (Evropská unie, 2015), což odpovídá tomu, co uvádějí Panoramata zpracovatelského průmyslu 2017 o zastoupení typů podniků podle velikosti ve zpracovatelském odvětví CZ-NACE 31, a to, že: *„z hlediska velikosti jsou nejvýznamnější malé podniky s podílem na tržbách 41%, přidané hodnotě 43% a počtu zaměstnanců 44%“* (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018). Nutné je i zmínit, že při porovnávání různých firem je potřeba zohledňovat jejich velikost, protože systém řízení, marketingu a dalšího se liší mimo jiné právě s měnící se velikostí firmy.

Dosažených výsledků jakýchkoli analýz týkajících se marketingu firmy by nemělo být opomíjeno. Marketing je i díky modernějším technologiím a stále více propojenému světu velice důležitou složkou firemní strategie. Například ve chvíli, kdy má zákazník na výběr z nabídky podobných možností, vybere si většinou až podle síly marketingu jednotlivých firem, a to ať na něho působí přímo, či nepřímo. Marketing tak pro firmu může někdy znamenat otázku, zda se obchod mezi zákazníkem a podnikem uskuteční, či nikoli (Tanner a Raymond, 2010).

7 Závěr

Cílem této práce bylo zhodnocení marketingového mixu a zhodnocení konkurenceschopnosti podniku INTERIORS manufacture & design a.s. Během sestavování jednotlivých analýz a získávání dat vyšlo najevo, že se teritoriální skladba exportu podniku Interiors skládá zejména z německy mluvících zemí jako Německo, Lucembursko, Lichtenštejnsko, Belgie a částečně Rakousko, a tedy i jeho konkurence je složena zejména z firem exportující do těchto zemí. Jako konkurenční podniky k porovnání v této práci byly ale vybrány na základě předem nastavených kritérií pro výběr konkurence a zároveň pro dostupnost veřejných dat podniky působící zejména v České republice tak, aby co nejvíce odpovídaly konkurenčnímu prostředí v zahraničí, do jehož styku se Interiors během exportu dostává.

Z analýzy marketingového mixu firmy Interiors vychází, že její marketing je mimo jiné definován typem zákazníka, o kterého se daná společnost zajímá. Nejčastěji jsou to ekonomicky silní investoři, kteří investují do realizace interiérů zejména restaurací, kanceláří, bank, hotelů a dalších podobných. Ke komunikaci se svým zákazníkem firma nejčastěji využívá osobní kontakt, nejlépe v místě výroby, a celkově se pro něho snaží být jediným partnerem, který zajistí vše potřebné. Po porovnání s ostatními firmami lze vidět určitý standart práce se sociálními sítěmi. Všechny zkoumané podniky měly internetové stránky přehledné, s možností přepnutí do minimálně anglické jazykové mutace a možností pro zákazníka dostávat více dalších informací formou blogu, newsletteru, nebo facebookové a instagramové stránky.

Jak z rozhovoru s panem ředitelem firmy INTERIORS manufacture & design a.s., tak z informací k jednotlivým analýzám vychází, že analyzovaný podnik nemá ve svém oboru přílišnou konkurenci, ani nepocituje téměř žádné konkurenční boje. Za silné stránky firmy Interiors by se daly označit jak šíře jejího portfolia nabízených produktů a služeb, tak míra vlastní organizace prováděných procesů, a tedy i malá nutnost spoléhat se na dodavatele, které má firma ale i tak dobře diverzifikované. Dále skutečnost, že se část výrobků vyrobené firmou Interiors exportují do celého světa, téměř nulová reklamace provedených projektů a u většiny zakázek podmínka platby předem, čímž se

společnost vyhýbá riziku zavázaného kapitálu ve formě pohledávek. Za silné stránky, které se staly konkurenční výhodou, by se dala označit zejména schopnost vyhovět i velkým zakázkám vlastními výrobními kapacitami a schopnost zpracovávání umělého kamene. Pan ředitel se při rozhovoru zároveň zmínil, že na druhou stranu jako současnou největší překážku k expanzi vidí v nedostatku kvalifikovaných pracovníků, což je ale problémem celého zpracovatelského odvětví CZ-NACE 31 (Kratochvílová, 2017).

Z analýzy dat obchodního rejstříku je patrné, že Interiors, až na pár gigantů v oboru, je násobně větší než zbytek konkurence zde v Čechách, a jak zmiňoval sám ředitel podniku, tak podobně je tomu tak i v Německu. Zmínění giganti jsou firmy naprosto jiných rozměrů a nelze s nimi malé podniky, jako například Interiors, srovnávat. To kvůli rozdílnému typu výroby, přístupu k řízení a také rozdílné obchodní strategii. Dále je vidět, že určitým standardem na trhu firem, dodávající komplexní interiéry, se stala snaha být pro svého zákazníka jediným partnerem, který zajistí vše potřebné.

Díky své ideální velikosti, míry vlastní výroby i uzpůsobenosti marketingového mixu svému zákazníkovi je pro zkoumanou firmu aktuálně největší překážkou nedostatek pracovníků a čas, potřebný k optimalizaci stávajících procesů a nabytí bohatších zkušeností. Z provedených analýz, a i z tvrzení ředitele podniku, je zároveň patrné, že je firma Interiors, vzhledem ke svým výrobním kapacitám při současné možnosti atypické výroby, jednou z předních ve svém oboru. Je ale v jejím nejlepším zájmu sledovat okolní situaci a aktuální dění, aby si i takové místo dále udržela. Například výše zmíněná umdash Story Design a.s. je pro ni sice pouze potenciálním konkurentem, pokud by se ale v budoucnu ucházely o stejnou zakázku, již by si konkurenty byly.

Výsledky této práce by se daly využít k sumarizaci postavení firmy Interiors na trhu a mezi konkurenty. Pokud by se tyto výsledky obohatily o finanční analýzu, nebo analýzu jednotlivých ukazatelů, mohlo by se jednat o komplexní analýzu tohoto podniku. Stejně tak, pokud by se stejně podrobná analýza provedla u dalších podniků, šlo by získat komplexní obraz o celém odvětví.

8 Citovaná literatura

- Anon. OKEČ, NACE, CZ-NACE : Vyznejte se v klasifikaci ekonomických činností. *OnBusiness* [online]. 29.10.2013 [cit. 3.2.2020]. Dostupné z WWW: <<http://onbusiness.cz/okec-nace-cznace-tabulka-klasifikace-ekonomickych-cinnosti-169>>. ISSN 2336-1999.
- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BONFANTI, Angelo. Towards an approach to signage management quality (SMQ). *Journal of Services Marketing* [online]. 5.7.2013, roč. 27, č. 4 [Cit. 14.5.2020]. Dostupné z WWW: <<https://doi.org/10.1108/08876041311330780>>. ISSN: 0887-6045.
- BRABEC, Jiří. *33 rad jak pečovat o zákazníka*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004. 106 s. ISBN 80-251-0325-0.
- BRICK, realizace interiérů spol. s r.o. *brickpraha*. [Online]. [S.l.] : BRICK, realizace interiérů spol. s r.o., 2020 [Cit. 30.5.2020]. Dostupné z WWW: <<https://www.brickpraha.cz>>.
- Český statistický úřad. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)* [Online]. [S.l.] : Český statistický úřad, 14.11.2019 [Cit. 3.3.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace>.
- Český statistický úřad. *Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 30. 4. 2020* [Online]. [S.l.] : Český statistický úřad, 29.2.2020 [Cit. 21.3.2020]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>>.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Kvalitní strategie : předpoklad úspěchu firmy*. Praha : PROFESS, 1998. 108 s. ISBN 80-85253-25-0.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2001. 255 s. ISBN 8071796034.
- Evropská unie. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. Lucemburk : Úřad pro publikace Evropské unie, 2015. 60 s. ISBN 978-92-79-45316-8.
- EYELEVEL s.r.o. *EYELEVEL*. [Online]. [S.l.] : EYELEVEL s.r.o., 2019 [Cit. 30.5.2020]. Dostupné z WWW: <<https://www.eyelelevel.com>>.
- FESCHU lighting & design s.r.o. *feschu*. [Online]. [S.l.] : FESCHU lighting & design s.r.o., 2020 [Cit. 30.5.2020]. Dostupné z WWW: <<https://www.feschu.cz>>.
- FIŠEROVÁ, Kateřina. Emailing. *SMART EMAILING* [online]. 30.1.2015 [Cit. 31.5.2020]. Dostupné z WWW: <<https://www.smartemailing.cz/emailing-2/>>.
- FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. aktu. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-3234-0.
- FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3. aktu. vyd. Brno : Computer Press a.s., 2011. 488 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

- GOI, Chai Lee. A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies* [online]. 5.2009, roč. 1, č. 1 [Cit. 20.3.2020]. Dostupné z WWW: <<https://doi.org/10.5539/ijms.v1n1p2>>. ISSN 1918-7203.
- HELMS, Marilyn M.; NIXON, Judy. Exploring SWOT analysis – where are we now? : A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management* [online]. 3.3.2010, roč. 3, č. 3 [Cit. 11.3.2020]. Dostupné z WWW: <<https://doi.org/10.1108/17554251011064837>>. ISSN 1755-425X.
- HUMPREY, Albert S. SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI Alumni Newsletter*. 2005, roč. 3, č. 3, s. 7-8.
- INTERIORS manufacture & design. *Budvarka Dejvice*. [Online]. [S.l.] : interiors-mnd.com, 2017 [Cit. 28.5.2020]. Dostupné z WWW: <<https://www.interiors-mnd.com/2020/03/05/vzorova-budvarka-cz/>>.
- INTERIORS manufacture & design. *Interiors mnd*. [Online]. [S.l.] : INTERIORS manufacture & design, 2020 [Cit. 30.5.2020]. Dostupné z WWW: <<https://www.interiors-mnd.com>>.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar; KŘIKAČ, Karel. *Podnikatelské aktivity*. Plzeň : ZČU v Plzni, 1994. 105 s. ISBN 80-7082-148-5.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing : Strategie a trendy*. 2. roz. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JANOUGH, Viktor. *Inernetový marketing*. 2. vyd. Brno : Computer Press , 2014. 369 s. ISBN 978-80-251-4311-7.
- KARUNAKARAN, Kannothe. *Marketing Management*. Bangalore : Global Media, 2007. 84 s. ISBN 978-81-84883-41-1.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha : Grada Publishing a.s., 2004. 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- KOTLER, Philip; WONG, Veronica; SAUNDERS, John; ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. 4. evr. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 1042 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; SAUNDERS, John; WONG, Veronica. *Principles of Marketing : 3rd European Edition*. 3. evr. vyd. Kaunas : Pearson Education Limited, 2003. [500] s. ISBN 978-9986-850-50-2.
- KRATOCHVÍLOVÁ. Nábytkáři bez lidí. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR* [online]. 15.5.2017 [Cit. 16.3.2020]. Dostupné z WWW: <<http://amsp.cz/nabytkari-bez-lidi-2/>>.
- LORETTE, Kristie. How to Develop a Marketing Strategy & Marketing Mix for a Product. *Chron.com* [online]. 5.7.2010 [Cit. 5.2.2020]. Dostupné z WWW: <<https://smallbusiness.chron.com/develop-marketing-strategy-marketing-mix-product-3284.html>>.
- MCCARTHY, Jerome E.; PERREAULT, William D. Jr. *Základy marketingu*. Praha : Victoria Publishing, 1995. 511 s. ISBN 80-85605-29-5.

- Management mania. NACE - Evropská klasifikaci ekonomických činností. *Management Mania* [online]. 25.11.2016 [Cit. 3.2.2020]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/nace>>.
- Ministerstvo průmyslu a obchodu. CZ-NACE 31 : VÝROBA NÁBYTKU. *PANORAMATA ZPRACOVATELKSÉHO PRŮMYSLU ČR 2018*. 2019, roč. 2018, č. 1, s. 185-190.
- Ministerstvo průmyslu a obchodu. CZ-NACE 31 VÝROBA NÁBYTKU. *PANORAMATA ZPRACOVATELSKÉHO PRŮMYSLU 2017*. 2018, roč. 2017, č. 1, s. 205-209. ISBN 978-80-906942-4-8.
- Mplans. Office Furniture Maker Marketing Plan : Willamette Furniture. *Mplans* [online]. [2017] [Cit. 7.4.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.mplans.com/office_furniture_maker_marketing_plan/executive_summary_fc.php>.
- Obchodní rejstřík. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [Online]. [S.l.] : Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2018 [Cit. 27.5.2020]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>>.
- OED Online. "*signage, n.*" : *OED Online*. [Online]. [S.l.] : Oxford University Press, 3.2020 [Cit. 14.5.2020]. Dostupné z WWW: <www.oed.com/view/Entry/179517>.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing a.s., 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
- PROCTOR, R. A. Structured and Creative Approaches to Strategy Formulation. *Management Research News* [online]. 15.1.1992, roč. 15, č. 1 [Cit. 11.3.2020]. Dostupné z WWW: <https://www.researchgate.net/profile/Tony_Proctor2/publication/260198389_The_TOWs_matrix_in_strategic_marketing_planning/links/5b6b40cf45851546c9f6d443/The-TOWs-matrix-in-strategic-marketing-planning.pdf>.
- Ředitel společnosti INTERIORS manufacture & design a.s. *Rozhovor* [ústní sdělení]. Kasejovice : František Koláček, 24.2.2020.
- STŘELEČ, Jiří. Porterův model konkurenčních sil. *VLASTNICESTACZ* [Online]. [S.l.] : VLASTNICESTACZ, 24.4.2012 [Cit. 4.3.2020]. Dostupné z WWW: <<https://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>>.
- TANNER, Jeff; RAYMOND, Mary Anne. *Marketing Principles : Consumer Behavior: How People Make Buying Decisions*. [Online]. [S.l.] : Flat World Knowledge. 2010 [Cit. 6.6.2020]. Dostupné z WWW: <<https://2012books.lardbucket.org/books/marketing-principles-v1.0/s06-consumer-behavior-how-people-m.html>>. ISBN: 0982361823.
- umdasch Story Design a.s. *Story Design*. [Online]. [S.l.] : umdasch Story Design a.s., [2020] [Cit. 30.5.2020]. Dostupné z WWW: <<http://www.story-design.cz>>.
- VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktu. a dopl. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

WILLS, Gordon; KENNEDY, Sherril H.; CHEESE, John; RUSHTON, Angela.
Maximising Marketing Effectiveness. [online]. 1990, *Management Decision*,
roč. 28, č. 2 [20.4.2020]. Dostupné z WWW:
<<https://doi.org/10.1108/EUM00000000000054>>. ISSN 0025-1747.