

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



**Diplomová práce**

**Pozice obchodní firmy na trhu v ČR**

**Jiří Trojek**

© 2009 ČZU v Praze

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Pozice obchodní firmy na trhu v ČR" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.4.2009

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Vítězslavu Doubkovi za odborné vedení a rady, které vedly k naplnění vytýčených cílů práce.

## **Pozice obchodní firmy na trhu v ČR**

---

**Position of the business company in the CR**

## Souhrn

Vývoj několika následujících let je do jisté míry nepředvídatelný. Růst většiny odvětví ekonomiky, a to nejen v České republice, se po dvou úspěšných letech zastavil. Hlavním důvodem bylo a je rozšiřování hospodářské recese. Mnoho výrobců i obchodních podniků se pro pokles poptávky po svých výrobcích dostalo a průběžně dostává do vážných problémů. Je více než pravděpodobné, že společnosti s existenčními problémy budou mnohdy nuceny svůj majetek i know-how prodat, nebo činnost ukončit. Vedlejším efektem poklesu celkové poptávky tak může být příležitostí pro konkurenci s finanční stabilitou, které se naskytne možnost rozšířit své pole působnosti. Z těchto důvodů bude pro každého podnikatele více než dříve důležité, monitorovat aktuální dění na trhu a sledovat svůj odbyt a tvorbu zisku, aby mohl rychle reagovat a neztratit tak získanou pozici na trhu. Podrobnější analýzou prodeje a ziskovosti jednotlivých produktů získává podnik možnost odlišit sezónní poptávku od dlouhodobých tendencí v zájmech spotřebitelů a posunu jejich preferencí. Detailnější pohled na odbytové položky je důležitý, zejména při rozhodování o budoucím vývoji, neboť odkrývá úzká místa, která je třeba odstranit a napomáhá určit směr, kterým by se společnosti měly ubírat.

## Summary

The development of the next few years is to some extent unpredictable. Growth in most sectors of the economy, not only in the Czech Republic, after two successful years stopped. The main reason was and is the expansion of economic recession. Many producers and marketing companies for the drop in demand for its products received and kept getting into serious problems. It is more than likely that companies with existential problems will be often forced his property and know-how to sell or the business end. A side effect of a decline in global demand may be opportunities for the rival company with the financial stability to have a possibility of extending its scope. For these reasons, for any more important than ever before, to monitor the current situation in the market, monitor your sales and profits for the possibility of rapid response and maintain acquired positions. A more detailed analysis of sales and profitability of each product are given a firm able to distinguish seasonal demand from long-term trends in the interests of consumers and shift their preferences. Detailed look at the sales item is important, especially when deciding on future developments, reveals bottlenecks to be removed and helps determine the direction in which the company should take.

### **Klíčová slova:**

**Obchod**

**Obchodní firma**

**Ekonomická transformace**

**Trh**

**Vývoj**

**Poptávka**

**Tržby**

**Marže**

**Hospodářská recese**

## **Keywords:**

**Business**

**Business company**

**Business tranformation**

**Ecoconomic tranformation**

**Market**

**Economic process**

**Demand**

**Incomes**

**Margin**

**Economic depression**

# **OBSAH**

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 Úvod .....</b>                                                  | <b>8</b>  |
| <b>2 Cíle práce a metodika .....</b>                                 | <b>9</b>  |
| <b>3 Literární rešerše .....</b>                                     | <b>10</b> |
| 3.1 Historický vývoj obchodní činnosti.....                          | 10        |
| 3.1.1 Posuny ve směně od starověku k středověku .....                | 10        |
| 3.1.2 Obchod v době průmyslové revoluce do počátku 20. století ..... | 11        |
| 3.2 Obchod s nábytkem v historických souvislostech .....             | 13        |
| 3.2.1 Nábytková výroba jako umění .....                              | 13        |
| 3.2.2 Oddělením výroby od prodeje k sériové produkci.....            | 14        |
| 3.2.3 Obchod s nábytkem v období první republiky.....                | 14        |
| 3.2.4 Nábytkářský průmysl v období socialismu .....                  | 15        |
| 3.2.5 Rozvoj největších výrobců nábytku v ČR do roku 1989.....       | 16        |
| 3.2.6 Vývoj dodavatelských služeb.....                               | 17        |
| 3.3 Transformace českého nábytkářského průmyslu .....                | 17        |
| 3.3.1 Vývoj největších výrobců po roce 1989 .....                    | 17        |
| <b>4 Nábytkářský průmysl ČR současnosti .....</b>                    | <b>20</b> |
| 4.1 Charakteristika odvětví.....                                     | 21        |
| 4.1.1 Regionální struktura podnikatelských subjektů.....             | 21        |
| 4.1.2 Výkony nábytkářského průmyslu .....                            | 22        |
| 4.1.3 Zahraniční obchod s nábytkem .....                             | 23        |
| 4.1.4 Asociace Českých nábytkářů (AČN).....                          | 24        |
| 4.1.5 Dostupnost nábytku na našem trhu .....                         | 26        |
| 4.1.5.1 Obchodní společnosti a řetězce .....                         | 26        |
| 4.1.5.2 Velkovýrobci nábytku .....                                   | 27        |
| 4.1.5.3 Malí a střední výrobci .....                                 | 27        |
| 4.1.6 Trh s materiálem pro výrobu nábytku .....                      | 28        |
| 4.1.6.1 Výrobci materiálů pro truhlářskou výrobu .....               | 28        |
| 4.1.6.2 Obchodníci s materiálem pro výrobu nábytku .....             | 31        |
| <b>5 Společnost Démos trade a.s. ....</b>                            | <b>33</b> |
| 5.1 Základní údaje.....                                              | 33        |

|          |                                                                  |           |
|----------|------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.2      | Vývoj společnosti .....                                          | 34        |
| 5.3      | Personalistika společnosti .....                                 | 36        |
| 5.4      | Obchodní oddělení .....                                          | 37        |
| 5.5      | Produktové portfolio .....                                       | 38        |
| 5.6      | Logistika .....                                                  | 39        |
| 5.7      | Servis .....                                                     | 40        |
| 5.8      | Zákazníci .....                                                  | 41        |
| 5.9      | Pozice Démos trade a.s. ve srovnání s konkurencí .....           | 42        |
| 5.8.1    | Srovnání vybraných ukazatelů s konkurencí Démos trade a.s. ....  | 42        |
| <b>6</b> | <b>Analýzy vybraných ekonomických ukazatelů.....</b>             | <b>46</b> |
| 6.1      | Analýza obratu společnosti Démos trade a.s. ....                 | 46        |
| 6.1.1    | Hodnocení celkového obratu .....                                 | 47        |
| 6.1.2    | Obrat hlavních skupin sortimentu .....                           | 48        |
| 6.1.2.1  | Hlavní faktory .....                                             | 49        |
| 6.1.4    | Tržby z prodeje jednotlivých produktových skupin sortimentu..... | 51        |
| 6.1.4    | Dosažený obrat dle provozoven .....                              | 54        |
| 6.1.4    | Dosažený obrat dle regionů OM .....                              | 55        |
| 6.2      | Analýza marže společnosti Démos trade a.s. ....                  | 56        |
| 6.3      | SWOT analýza .....                                               | 58        |
| 6.4      | Odhad budoucího vývoje trhu s truhlářskými materiály .....       | 59        |
| 6.7      | Zhodnocení výsledků a návrh opatření .....                       | 62        |
| <b>7</b> | <b>Závěr.....</b>                                                | <b>64</b> |
| <b>8</b> | <b>Seznam literatury .....</b>                                   | <b>66</b> |
| <b>9</b> | <b>Přílohy.....</b>                                              | <b>68</b> |

# 1 Úvod

Změna podmínek na vnitřním trhu řadí Českou republiku do samého centra progresivních trendů světového obchodního podnikání. Došlo k výrazné změně podnikatelských struktur, obchodních sítí, informačních technologií, logistiky a podstatně se změnily metody řízení firem. Změnily se přístupy a požadavky zákazníků, na které i vzhledem k růstu konkurence reagovaly obchodní firmy zvýšením zájmu o klienta. Ve velké míře dochází k integraci, koncentraci a kooperaci, které se projevují stále častějším pronikáním nadnárodních firem a jejich řetězců a růstem vlivu strategických aliancí. Tato situace nutí i malé a střední firmy pro získání konkurenční výhody spolupracovat s konkurencí, hlavně z důvodu udržení konkurenceschopnosti a tím zajištění životaschopnosti jejich podniku.

*Současný vývoj v odvětví obchodu v České republice je pro českého obchodníka silně nepříznivý. Jako projev sílící globalizace a internacionalizace vstupují na trh stále nové multinacionální retailingové firmy, což způsobuje saturovanost až přesycenost tohoto odvětví. Navíc tyto firmy agresivně využívají svoji silnou kapitálovou pozici a ověřené marketingové techniky v boji o českého spotřebitele. Tento fakt je podložen údaji o ročních tržbách, kdy už v roce 2001 v žebříčku TOP 10 obchodních firem v ČR podle obrátu figurovalo devět multinacionálních společností [Boučková, J. 2003].*

Český trh s nábytkem je vzhledem k růstu kupní síly obyvatelstva a stavu bytového fondu (panelové i cihlové domy s byty k rekonstrukci a výstavba nových bytových jednotek a rodinných domů) stále potenciálem pro zakázkové výrobce nábytku, stejně jako pro ostatní podnikatelskou činnost s tímto odvětvím spojenou. Z tohoto důvodu zde expandují zahraniční obchodní řetězce jako jsou IKEA, Kika, Asko, Jamall atd., prodávající levný nábytek v rozmontovaném stavu. Tyto firmy jsou pro české výrobce, nabízející sortiment na území ČR, silnou konkurencí a předpokládá se růst jejich počtu.

## 2 Cíle práce a metodika

Pozici výrobních i obchodních firem v oblasti výroby nábytku po několika úspěšných letech čekají krušné časy. Kvůli celkovému poklesu poptávky je důležité detailněji sledovat dění na trhu, snažit se udržet stávající a získat nové zákazníky.

Cílem této diplomové práce je na základě vývoje sledovaných ukazatelů firmy Démos trade a.s., velkoobchodního prodejce truhlářských materiálů, a analýzou vývoje tohoto odvětví průmyslu určit směr, jakým se obchodování s komoditami pro výrobu nábytku bude ubírat.

Sledováním vývoje a tendencí v prodeji, nákupu, vývozu i dovozu množství a kvality tohoto sortimentu, je vodítkem k odhadu možného vývoje celého nábytkářského segmentu.

Porovnáním Démos trade a.s. s konkurencí je zjišťováno aktuální postavení této firmy na trhu a sledováním výše obrátu a místa jeho původu dochází k hledání rezerv a nevyužitých příležitostí.

Hlavním cílem práce je, na základě zjištěných tendencí spotřebitelů a výrobců nábytku z vývoje prodeje a odhalení možných rizik a příležitostí ve SWOT analýze, doporučit společnosti Démos trade a.s. kroky, které by měly vést k zlepšení postavení společnosti na trhu, k rozšíření její působnosti a ke zvýšení jejích tržeb, případně k zmírnění jejich poklesu vlivem hospodářské krize a oslabení koruny.

### 3 Literární rešerše

Zárodky obchodní činnosti se objevily především se společenskou dělbou práce, kdy vznikla potřeba směny jednotlivých komodit. Od té doby prošly obchodní aktivity několika fázemi vývoje, kdy v některých byly obdivovány a podporovány, a v jiných zatracovány.

#### 3.1 Historický vývoj obchodní činnosti

Znaky obchodu jako samostatné hospodářské činnosti se poprvé objevily již na rozhraní rodové a otrokářské společnosti po oddělení řemesel od zemědělství a města od vesnice. Vznikla výroba zboží, jehož výměnou docházelo k směně.

##### 3.1.1 Posuny ve směně od starověku k středověku

*Formování obchodu jako specifického odvětví (oboru) lidské činnosti vrcholí třetí velkou společenskou dělbou práce, při které se vyděluje kupec jako člověk výlučně se zabývající směnou zboží. Narůstá místní a časová diference mezi oběma akty směny - koupí a prodejem - a především specializace výroby, a to vyžaduje činnost i osobu, která zajistí směnu zboží mezi městem a vesnicí, mezi jednotlivými výrobci a mezi výrobcí a panovníkem [Pražská, L. 2006].*

Postupným společenským vývojem docházelo k rozvoji obchodní činnosti, který lze shrnout do několika následujících bodů:

- |                    |                                                                          |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 2. století př.n.l. | obchod s otroky jako komoditou ve starověku                              |
| 3. století n.l.    | první peníze v Babylónské říši v podobě vážených kusů stříbra se značkou |

|             |                                                                                            |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7. století  | omezení role obchodníků na luxusní zboží (perské koberce, hedvábí) v době feudalismu       |
| 11. století | vznik obchodních společenství a spojování měst pro zvýšení obchodního vlivu                |
| 12. století | první obchodní stanice a obchodní cesty, včetně výlučných práv na nich obchodovat          |
| 14. století | vznik hanzovních měst v Německu za účelem kontroly obchodu na cestě z Novgorodu do Londýna |
| 16. století | zakládání obchodních společností (Východoindická spol.)                                    |

Vynález parního stroje v 18. století a zakládání nových výrobních závodů vedlo k tzv. industrializaci, jinými slovy k průmyslové revoluci. Technologický vývoj byl počátkem přeměny na průmyslovou společnost.

### 3.1.2 Obchod v době průmyslové revoluce do počátku 20. století

V 19. století došlo poprvé, v důsledku rozvoje průmyslu, k rozdělení obchodní činnosti na velkoobchod a maloobchod. Nedostatek kapitálu ve výrobě byl důvodem vstupu obchodního kapitálu do výroby.

*České země v závěrečném období Rakouska - Uherska představovaly především díky průmyslu hospodářsky nejsilnější teritorium Předlitavska a vedle Rakouska byly jeho ekonomicky nejvyspělejší částí. Bylo tomu tak i z důvodu poměrně rozvinuté obchodní činnosti, která na našem území probíhala [Chlumský, J. a kol. 1994].*

Přes hospodářskou krizi na konci 19. století vstoupil obchod do první republiky poměrně rozvinutý. V této době došlo k prvnímu prudkému zvýšení počtu obchodních firem doprovázeného nízkou technologickou vybaveností. Ta později vedla mnohé obchodníky k vzájemné spolupráci pro zachování konkurenceschopnosti s kapitálově silnými konkurenty a od 30. let

i s obchodními domy (Baťa, Meisl). Došlo k rozvoji nových skupin sortimentu doprovázeného růstem spotřeby obyvatel, což vedlo ke vzniku dalších obchodních podniků a velkých obchodních firem a tím i k zesílení konkurence.

Během druhé světové války byla obchodní činnost spolu s ostatními odvětvími utlumena a průmysl byl mnohdy nedobrovolně zaměřen na výrobu zbraní a jejich součástí.

Rostoucí sílu poválečného obchodu utlumil rok 1948, kdy byl zlikvidován soukromý sektor, jehož majetek přešel znárodněním pod správu státních podniků. V této době došlo k oddělování jednotlivých složek obchodu jako je zahraničních obchod, obchod se zbožím pro výrobní spotřebu, avšak nikoli v zájmu rozvoje, ale detailní kontroly.

*Přirozený vývoj obchodu a nákupních podmínek se odehrával v západní Evropě, kde prudce rostla životní úroveň, rozsah nákupů a tím i obchodních kapacit. Rozšiřovaly se úvěry za výhodné úroky, byla řešena bytová otázka, vybavení domácností chladicí a mrazicí technikou znamenalo převrat ve způsobu nakupování. Rozvoj automobilismu je další determinantou vývoje nákupu, ale i místa jeho realizace. Vysoká mobilita obyvatel vedla k internacionalizaci požadavků na obchod [Pražská, L. 2006].*

V této době došlo k velké diferenciaci mezi socialistickými zeměmi a západní Evropou, zejména v rozvoji obchodu, tedy podnikatelských aktivit, vlivem nově nastoleného způsobu řízení. Centrální plánovaná ekonomika nebrala ohledy na potřeby trhu, ale vycházela z plánování a výroby požadovaného sortimentu v určujícím počtu. Tlumení soukromého vlastnictví a tím i obchodních aktivit, způsobilo později expanzi vyspělejších zahraničních společností na naše území a jejich prosperitu na zaostalém trhu nabídky.

Výroba nábytku, tak jako ostatní výrobní obory českého průmyslu, byla ve středu zájmu centrálně řízené ekonomiky, nejen vzhledem k množství lidí, kteří zde byli zaměstnaní, ale i pro odbytový potenciál tradiční české výroby nábytku.

### **3.2 Obchod s nábytkem v historických souvislostech**

Způsob a úroveň prodeje je spolu s kvalitou nábytku ovlivňován především celkovou kulturou společnosti a technickými možnostmi dané země. Výroba nábytku prošla několika fázemi vývoje, kdy na počátku byly výrobky určeny pouze pro vlastní potřebu. Zhotovitel byl zároveň uživatelem nábytku a principem tohoto přístupu byla myšlenka, že nejlépe zná své potřeby uživatel, který je při potřebné dovednosti schopný je uspokojit. Ve chvíli, kdy náročnost výroby přesáhla schopnosti zhotovitele, došlo k dělbě práce a vzniku specializovaných řemesel.

#### **3.2.1 Nábytková výroba jako umění**

*Do poloviny 19. století je nábytek považován za umění. Byl výsadou bohatších, vyráběli ho odborníci na zakázku, byl přiměřeně drahý a většinou přežil několik generací. Dnes bychom mohli spatřit nejstarší zřizovací předměty v některých interiérech zámků. Jen málokdy tu však objevíme originály. K výrobě některých kusů se používaly ty nejdražší materiály jako vzácné dřeviny, perleť i želvovina. Takové výrobky prezentovaly společenský význam svého majitele a dokumentovaly schopnosti svého tvůrce [KÁNICKÁ, L. 2006].*

Koncem 19. století došlo nárůstem objednávek zakázkové výroby, stále vyššími nároky nejbohatších klientů a také zvyšující se konkurencí v odvětví, k většímu tlaku na schopnosti prodávajícího.

### 3.2.2 Oddělením výroby od prodeje k sériové produkci

Úspěšnost prodeje byla nově spojena nejen s odbornými znalostmi, ale především se schopností zaujmout a prodat. Na počátku 20. století se prodejci postupně osamostatňovali a nad zájem výrobce převýšil jeho zájem obchodní. V této době dochází k prvnímu objednávání nábytku obchodníkem u výrobce a k dodávce z jeho skladů konečnému zákazníkovi. Primárním zájmem se tak stalo dosažení zisku, čemuž bylo podřízeno složení a kvalita nabízeného sortimentu.

Se vznikem obchodníků s nábytkem vzrostl potenciál odbytu pro výrobce. Důležitým faktorem úspěšnosti se tedy stala nízká cena, která prodejci umožnila vytvořit vyšší zisk a byla proto důvodem k preferenci vybraného výrobce. I z tohoto důvodu došlo roku 1853 k spuštění první sériové výroby nábytku firmou Thonet. Situaci rozvoje prodeje utlumila 1. světová válka.

### 3.2.3 Obchod s nábytkem v období první republiky

*Do "nové republiky" vstupuje obchod celkově v poměrně rozvinuté podobě. Po krátké krizi v roce 1921 došlo k prudkému nárůstu obchodního podnikání, zejména růstu počtu obchodních firem i provozoven, často i na úkor kvalitativní stránky obchodu [Pražská, L. 2006].*

V této době vznikaly jako podpora prodeje první vzorkovny v podnicích jako byly Thonet, Spojené UP závody atd. Na jejich vybudování se podíleli odborní pracovníci a nábytek byl nabízen v upravených interiérech. Mezi nejvýznamnější výrobce patřily Spojené závody US Rousínov a Tusculum, které měly vlastní síť prodejen v celé zemi. Český nábytek představoval v této době špičku evropského designu [Kánická, L 2006].

Všechny tendence směřující k rozvoji nábytkářského průmyslu byly opět přerušeny a to 2. světovou válkou. V této době byla utlumena produkce drobných řemeslníků a výše zmíněné podniky vyráběly nábytek z velké části pro nově vznikající armádní sídla.

### **3.2.4 Nábytkářský průmysl v období socialismu**

Slibně se vyvíjející rozvoj nábytkářského průmyslu po druhé světové válce byl přerušen rokem 1948 a násilným znárodňováním. Pro české výrobce nábytku se sice otevřely obrovské východní trhy s nenáročnými zákazníky, ale také neuspokojený domácí trh vyžadoval velké objemy zboží.

Na českém trhu byl nejvýznamnějším subjektem Oborový podnik Nábytek Brno vzniklý v roce 1963, který svou sítí 265 prodejen zaujímal v 80. letech 61% trhu a ovládal tak obchodování s nábytkem. Nábytek nakupoval především od tuzemských výrobců, ale i ze zahraničí (Finsko, Rumunsko).

*V celém poválečném vývoji do roku 1989 sice Československo částečně zhoršilo postavení své výkonnosti vůči vyspělým zemím, přesto si udrželo postavení středně vyspělé, průmyslové země. Zde je nutno zmínit, že tohoto postavení bylo také dosaženo extenzivními cestami, upřednostňováním kvantity na úkor kvality, průmysl byl charakteristický vysokou náročností na výrobní faktory, vše na úkor produktivity. Technologická propast za vyspělejšími státy se prohloubila ještě více než celkové zaostávání ekonomické výkonnosti [Holman, R. 2000].*

*Přesto v této době byla řada závodů zmodernizována a vznikly i nové kapacity, např. výrobní závod v Rousínově nebo v Třebíči. Koncem 80. let výrobní kapacity výrazně převýšily potřeby tehdejšího Československa. Exportovalo se na východ, ale i na západ, obchod na západ byl však dotován. Na tuzemském trhu zůstávaly úzkoprofilové tzv. exportní souběhy, převážně*

to byl nábytek z masivní borovice a smrku. Výrobu zajišťovaly velké státní podniky, které spadaly do trustu VHJ Nábytkářský průmysl Brno ( UP Bučovice, UP Rousínov, TON Bystřice p. H., Interier Praha, Jitona Soběslav), ale i výrobní družstva a podniky či podniky místního významu [KÁNICKÁ, L. 2006].

### 3.2.5 Rozvoj největších výrobců nábytku v ČR do roku 1989

V České republice pracovalo na konci 80-tých let v nábytkářském průmyslu více než 29,3 tisíc zaměstnanců. Více jak dvě třetiny z nich byli zaměstnání v podnicích ústředně řízeného průmyslu, zbytek připadal na zaměstnance komunálního a družstevního sektoru. Největšími zaměstnavateli byli: UP Bučovice (4,1 tis. zaměstnanců), TON Bystřice pod Hostýnem (4,3 tis. zaměst.), Interiér Praha (3,9 tis. zaměst.), Jitona Soběslav (4 tis. zaměst.) a UP Rousínov (2,9 tis. zaměst.). Tyto podniky měly své závody dohromady ve více jak 40 okresech České republiky a svou produkcí obsadily přibližně 80 % domácího trhu [VANČURA, M. 1999].

Obr. č.1 - Rozmístění největších výrobců nábytku v roce 1989



Zdroj: Vančura, M. 1999

Otevření nových trhů v 60-tých letech a převaha neuspokojené nabídky vedla k rychlé reakci na straně výrobců materiálů pro výrobu nábytku.

### **3.2.6 Vývoj dodavatelských služeb**

Do této doby byl prakticky všechen nábytek vyráběn pouze ze dřeva, což byl jediný dostupný materiál. Postupným technologickým rozvojem došlo k přechodu na výrobu nábytku z dřevotřískových desek a to především díky jejich nabídce od firem DDL ( Dřevozpracující družstvo Lukavec ) a Kronospan Jihlava. Tento přechod byl vzhledem k politicko-hospodářské situaci po roce 1968 a velké tradici dřeva, jako prakticky jediné výrobní suroviny pro tehdejší nábytkáře složitý a pozvolný.

Stejně jako v ostatních odvětvích došlo k největším změnám v době tzv. transformace české ekonomiky, tedy změně přístupu v chápání trhu, jeho subjektů a většiny aspektů ovlivňujících obchodní prostředí.

## **3.3 Transformace českého nábytkářského průmyslu**

### **3.3.1 Vývoj největších výrobců po roce 1989**

Na začátku devadesátých let došlo jako i v jiných odvětvích českého průmyslu k výraznému poklesu a následně stagnaci výroby u všech velkých podniků. To bylo způsobeno hlavně ztrátou východních trhů, ale například i snížením bytové výstavby a dovozem levných (např. polských) nábytkářských výrobků.

*S klesající výrobou se snižoval i počet zaměstnanců v celém nábytkářském průmyslu, až na přibližně 43,5 tisíce (2005). Všechny rozhodující podniky prošly první, či druhou vlnou kupónové privatizace. Vzniklo i mnoho nových malých privátních firem, které se většinou zabývají zakázkovou výrobou [VANČURA, M. 1999].*

Největší výrobci vznikli transformací trustů VHJ Nábytkářského průmyslu Brno a výrobních družstev místního hospodářství jako byly Dřevotvar Jablonné a Dřevotvar Rousínov.

### **UP Bučovice**

UP Bučovice byly v roce 1989 největším nábytkářským podnikem co do počtu zaměstnanců. Dohromady zaměstnával 4052 zaměstnanců. Veškeré své provozovny či závody měly po celé Moravě. Na začátku devadesátých let podnik prošel první vlnou kupónové privatizace, ještě před tím však od něj byly odštěpeny důležité provozy např. v Koryčanech (Koryna), ve Velkém Týnci (Hanácký nábytek) a ve Veselí nad Moravou (Venaz).

UP Bučovice, a. s. (od 1. května 1992) byly velkou měrou závislé na vývozu svých výrobků do SSSR. Jeho rozpadem začaly mít vážné hospodářské potíže. Dalším z důvodů poklesu výroby byli snížení bytové výstavby a dovoz levných nábytkářských výrobků. Situace se řešila snížením objemu výroby a počtu zaměstnanců. V polovině roku 1993 podnik zaměstnával pouze 400 pracovníků. V roce 1994 koupila UP Bučovice brněnská firma Koblitz & Della Valentina. I přesto byl podnik následující rok ve ztrátě zhruba 46,3 milionů korun. Proto vedení UP Bučovice rozhodlo na základě usnesení mimořádné valné hromady o vstupu do likvidace. Ta byla ukončena koncem roku 1996.

### **UP Rousínov**

UP Rousínov byl co do zaměstnanosti nejmenší podnik ze všech sledovaných firem. V roce 1989 v něm pracovalo 2 892 lidí. Měl několik provozoven v okolí Třebíče, Blanska, Pozořic a Rousínova (Vyškova). Výroba

byla soustředěna zejména na čalouněný nábytek a výrobu laminátu. Tak jako UP Bučovice i UP Rousínov měl svoje závody pouze na Moravě. Začátkem devadesátých let, konkrétně v roce 1993, nastává i v UP Rousínov privatizace. Dvě třetiny akcií ve veřejné soutěži kupuje skupina lidí z firmy, která se musí restrukturalizovat, a proto si půjčuje od Investiční banky úvěr v hodnotě 400 miliónů korun. Po pádu Investiční banky přebrala pohledávku Obchodní banka, která trvala na splacení úvěru. K těmto problémům se přidala sílící koruna a krize na evropském nábytkářském trhu v roce 2001 a firma stála před krachem, před kterým ji zachránil vstup konkurence Jitony Soběslav, která se stala majoritním vlastníkem.

### **Jitona Soběslav**

Podnik Jitona provozoval v roce 1989 26 závodů a to zejména v jižních Čechách – např. v okresech České Budějovice, Prachatice, Tábor či Jindřichův Hradec. Dohromady zaměstnával 3 980 pracujících, nejvíce v Soběslavi – okolo 650 pracujících. Ztráta domácího trhu v devadesátých letech, na němž odbyl poklesl o 45 %, a radikální pokles prodeje na Slovensko o plných 95 % způsobily, že Jitona Soběslav, největší výrobce nábytku v České republice svého času, se dostal do velké ztráty. Nezabránilo tomu ani zvýšení exportu nebo obnovené dodávky do firmy IKEA. Jitona se dostala do platební neschopnosti především proto, že jí domácí odběratelé dlužili milionové částky.

Nedostatky ve finančních zdrojích byly řešeny úvěrem 380 milionu korun v roce 1994. Do roku 1997 byla Jitona ve velkých ztrátách. Proto byla nutná razantní vnitřní transformace, která zastavila její pád. Výrazné snížení fixních a mzdových nákladů (velké propouštění) a materiálových zásob, podstatné zlepšení organizace výroby a omezení investic, které od počátku roku 1998 prosadilo nové vedení Jitony Soběslav, už přineslo pozitivní výsledky, které trvají s mírným kolísáním dodnes. Jitona v roce 2003 koupila Tusculum Rousínov (viz výše), čímž se stala největším výrobcem nábytku v České republice.

### **Interier Praha**

V roce 1989 měl Interier Praha nejvíce provozoven ze všech čtyřech sledovaných nábytkářských podniků, a to 28. Začátkem devadesátých let se i Interier snažil uspět co nejlépe na novém trhu. V roce 1993 založili akciovou společnost Interier Praha, a. s. Při srovnání s ostatními zde popisovanými firmami nebyl Interier tak úspěšný jako např. Jitona Soběslav. Firma se dostala do velké zadluženosti, byla nucena propouštět zaměstnance a zavírat svoje závody. V roce 1999 se firma dostala do konkurzu a kompletně zanikla v druhé polovině roku 2004. Na její činnost však navázala nově vzniklá společnost Interier Říčany a.s., která je nyní jedním z největších výrobců nábytku v ČR.

**Tab. č.1 : Základní údaje o největších výrobcích nábytku v roce 1989**

| <b>Společnost</b> | <b>počet provozoven</b> | <b>počet zaměstnanců</b> | <b>hrubý roční obrát v Kčs</b> |
|-------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| UP Bučovice       | 15                      | 4 052                    | 1 057 813                      |
| UP Rousínov       | 23                      | 2 892                    | 779 991                        |
| Jitona Soběslav   | 26                      | 3 980                    | 1 092 678                      |
| Interier Praha    | 26                      | 3 881                    | 1 229 261                      |

Zdroj: ČSÚ

## **4 Nábytkářský průmysl ČR současnosti**

V současné době je nábytkářský průmysl plně zprivatizován. Privatizace vytvořila řadu nových malých subjektů, velké podniky musely projít náročnou restrukturalizací. Český nábytkářský průmysl dnes představuje na rozdíl od dalších průmyslových odvětví mnohačetnou a širokou strukturu nových organizačních forem a vlastnických vztahů. Hlavní tendencí poslední doby je odolat masivnímu útoku zahraničních subjektů zejména z Německa, Rakouska a Polska na náš trh.

## 4.1 Charakteristika odvětví

Nábytkářská výroba jako oddíl klasifikace ekonomických činností tvoří OKEČ 36.1 - Výroba nábytku je součástí skupiny 36 - Zpracovatelský průmysl jinde neuvedený, na jehož výkonech se podílí cca 65%. Společným specifickým rysem výroby sdružených v OKEČ 36.1 je vysoká materiálová náročnost.

### 4.1.1 Regionální struktura podnikatelských subjektů

Úroveň odvětví v jednotlivých regionech určuje četnost působících podnikatelských subjektů v oboru. Hospodářská komora eviduje v této skupině OKEČ 3051 podnikatelských subjektů, které nejsou v likvidaci nebo v konkursu.

**Tab. č.2 : Přehled podnikatelských subjektů dle jednotlivých regionů**

| Kraj                 | 36.1        | 36.11      | 36.12      | 36.13     | 36.14       | Celkem      |
|----------------------|-------------|------------|------------|-----------|-------------|-------------|
| Hlavní město Praha   | 250         | 67         | 22         | 12        | 175         | 526         |
| Jihomoravský kraj    | 160         | 66         | 11         | 13        | 154         | 404         |
| Středočeský kraj     | 123         | 43         | 4          | 22        | 148         | 340         |
| Moravskoslezský kraj | 135         | 47         | 7          | 2         | 94          | 285         |
| Jihočeský kraj       | 85          | 53         | 9          | 11        | 75          | 233         |
| Plzeňský kraj        | 58          | 64         | 5          | 2         | 52          | 181         |
| Zlínský kraj         | 65          | 35         | 4          | 9         | 46          | 159         |
| Pardubický kraj      | 73          | 22         | 6          | 5         | 52          | 158         |
| Olomoucký kraj       | 27          | 33         | 29         | 6         | 55          | 150         |
| Kraj Vysočina        | 50          | 21         | 2          | 4         | 70          | 147         |
| Liberecký kraj       | 60          | 18         | 6          | 2         | 54          | 140         |
| Královohradecký kraj | 27          | 34         | 4          | 2         | 55          | 122         |
| Ústecký kraj         | 41          | 28         | 4          | 3         | 45          | 121         |
| Karlovarský kraj     | 35          | 17         | 4          | 2         | 27          | 85          |
| <b>Celkem</b>        | <b>1189</b> | <b>548</b> | <b>117</b> | <b>95</b> | <b>1102</b> | <b>3051</b> |

Zdroj: MPO

Legenda: 36.1 Výroba nábytku

36.11 Výroba sedacího nábytku

36.12 Výroba ostatního nábytku pro kanceláře a obchody

36.13 Výroba ostatního kuchyňského nábytku

36.14 Výroba ostatního nábytku (ložnice, obývací pokoje)

Nejvíce podnikatelských subjektů se nachází v Praze a Jihomoravském kraji. U Prahy je hlavním důvodem koncentrovaná a vysoká kupní síla, díky níž je tento region v mnoha ekonomických hodnotách (např.: průměrná mzda) nejvyhledávanější oblastí, jak pro uchazeče o práci, tak pro podnikatelskou sféru. Silné zastoupení firem v Jihomoravském kraji je především z důvodu historického vývoje, kdy stolařství je na tomto území tradiční řemeslo předávané z generace na generaci.

#### 4.1.2 Výkony nábytkářského průmyslu

Důvodem růstu objemu výroby i prodeje českého nábytku byl v posledních letech nejen stavební boom a růst koupě schopnosti obyvatel, ale také zvýšení technologické úrovně našich firem.

**Tab. č.3 : Vývoj tržeb a počtu zaměstnanců v nábytkářském sektoru**

| Ukazatel                  | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008*  |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Tržby v b.c. (mil. Kč)    | 50 124 | 48 100 | 52 397 | 56 726 | 57 100 | 60 487 | 59 316 |
| průměrný počet pracovníků | 43 938 | 43 912 | 42 868 | 40 414 | 39 150 | 37 976 |        |

Zdroj: MPO

pozn.: \*hodnota odhadovaná ČSÚ

Převážná část investic v tomto odvětví byla použita na inovaci výrobního vybavení a postupů, umožňujících rychlejší a kvalitnější výrobu. Vlivem vyšší technické vybavenosti výrobních společností rostla od roku 2003 produkce, současně s poklesem počtu zaměstnanců v oboru. Postupnou modernizací výroby se neustále přibližujeme k technologické úrovni výroby jakou má Itálie, Francie, Dánsko atd.

Dle předběžných výsledků zveřejněných Asociací českých nábytkářů (detailněji popsána níže) došlo v roce 2008 k poklesu tržeb z prodeje nábytku o více jak 1 mld. korun. Na tomto výsledku se projevila po celý rok sílící koruna a v jeho závěru dopady americké finanční krize. Obě tyto tendence na konci

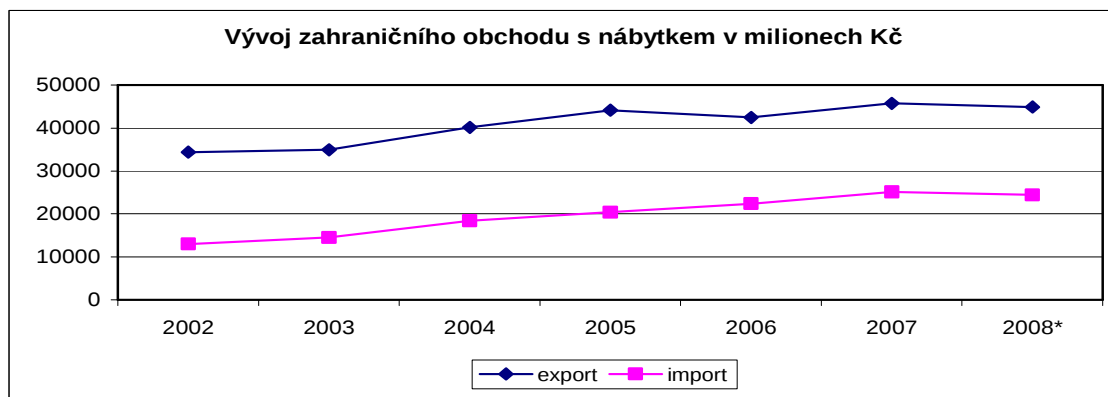
roku 2008 působily proti sobě. Zatímco koruna oproti ostatním měnám citelně oslabila a exportní sortiment se stal pro zahraniční partnery dostupnější, vlna ekonomické krize v USA pozastavila zamýšlené investice mnoha nadnárodních subjektů i ostatních společností na ně navázaných.

#### 4.1.3 Zahraniční obchod s nábytkem

Zákazníky jsou firmy budující a inovující své kanceláře a podnikatelské prostory, lidé, kteří vybavují svůj nový, případně renovují starší byt nebo dům a v neposlední řadě obchodní subjekty, snažící se subdodavatelsky dodávat nábytek vyrobený dle přání investorů.

Na prvním místě je pro většinu zákazníků důležitá cena, méně už kvalita, odolnost nábytku či jeho zdravotní nezávadnost. Z tohoto důvodu dávají přednost levnějším a méně kvalitním výrobkům ze zahraničí (hlavně z Polska) před tuzemskou výrobou. Díky tlak na cenu ze strany českého spotřebitele se většina významných českých výrobců (Jitona a.s., Techo a.s., Intedoor a.s.) soustředí na export, který z celkové produkce nábytku v ČR tvoří přibližně 75%. Statistická šetření toto zaměření výrobních firem dokazují – vývoz nábytku převyšuje více jak polovinou jeho dovoz.

**Obr. č.2 : Vývoj zahraničního obchodu s nábytkem**



Zdroj: MPO

Pozn.: \*hodnota odhadovaná ČSÚ

*V zahraničním obchodě jsou dodávky nábytku z více než 80% určeny pro vnitřní trh EU. Pozitivní pro ČR je, že se zlepšuje ekonomika obchodu s nábytkem. Jednotkové vývozní ceny rostou rychlejším tempem, než ceny dovozní. Kladné saldo zahraničního obchodu s nábytkem činilo v roce 2007 (uvažována kategorie SKP) více než 21,5 mld. Kč. Z teritoriálního hlediska směřují dodávky českého nábytku především do zemí EU, zejména do SRN, Velké Británie, Rakouska a Francie. Vybrané druhy nábytku se již dlouhodobě prosazují i ve Spojených státech amerických [Ždárek, M. 2009].*

Naopak nejčastěji se u nás setkáváme s nábytkem dovezeným z Německa, Číny, Polska a Dánska [MPO. 2008].

*V poslední době dochází ke ztížení situace zakázkové výroby, neboť se snižuje poptávka po střední třídě nábytku. Levné obchodní řetězce lákají velkolepými reklamními kampaněmi, vyšší společenská vrstva dává přednost nákupu designového nábytku špičkové kvality předních světových firem. Příkladem jsou značky Ligne Roset, Kartell, Natuzzi [KÁNICKÁ, L. 2006].*

Jelikož pronikání na zahraniční trhy je otázkou nejen konkurenceschopné nabídky, ale také znalosti specifík těchto trhů, legislativních úprav a v neposlední řadě zákulisních vztahů zúčastněných subjektů, vznikl nejen za tímto účelem subjekt, který dohlíží na vývoj tohoto odvětví a pomáhá českým výrobcům v jejich činnosti a rozvoji.

#### **4.1.4 Asociace Českých nábytkářů (AČN)**

Toto uskupení je největší a nejprestižnější oborové sdružení výrobců nábytku v České republice, vzniklé v roce 1995. Asociace je registrovaná nezisková organizace, jejíž hlavním cílem je podpora a zastupování zájmů českých podnikatelů, kteří se zabývají vývojem, výrobou a obchodem s nábytkem a to jak na národní, tak i mezinárodní úrovni. Snaží se o trvalé

zvyšování úrovně celého odvětví výroby nábytku v České republice, technologií, výroby, obchodu, kvality, designu atd.

*Hlavními aktivitami jsou průmyslová lobby (ochrana společných zájmů subjektů činných v oblasti výroby, prodeje a navrhování nábytku) a poskytování služeb vedoucích k podpoře sektoru výroby nábytku. Stará se o prezentaci českého nábytku, publikování statistických dat, organizaci seminářů a různých akcí k podpoře prodeje nábytku vyráběného v České republice. Asociace českých nábytkářů je správcem značky Česká kvalita – Nábytek.*

*Velký význam je v současnosti přikládán dalšímu vzniku a činnosti tzv. „klastřů“, jejichž rozvoj podporuje i Ministerstvo průmyslu a obchodu. Přínosem je činnost nábytkářského klastru, který vznikl již v roce 2006 a dnes sdružuje cca 40 organizací z krajů Jihomoravský, Vysočina, Pardubický a Královéhradecký. Pro perspektivu odvětví je důležité rozšiřování obchodních i kooperačních vztahů nejen na vnitřním trhu EU, ale i ve vztahu k třetím zemím, zejména se zaměřením na Ruskou Federaci. Průměrný výdaj obyvatele Ruské Federace za nábytek je asi pětkrát nižší než je průměr jinde v Evropě. Zvyšováním ekonomické síly tohoto státu a dalším růstem životní úrovně jeho obyvatel se naskytou našim vývozcům zvýšené možnosti. Odvětví se úspěšně vyrovnalo i s nároky, jaké představuje globalizace světového trhu; nyní však bude hlavní úkol překonat současnou světovou ekonomickou krizi [AČN. 2009].*

Pro zákazníka je situace v oblasti nákupu nábytku nepřehledná. Důvodem je, že mnozí zařizují svoje domovy jen několikrát za život a nedokáží tedy posoudit ze zkušenosti, jaké jsou výhody té, či oné nabídky a na co by si měli dávat pozor.

## **4.1.5 Dostupnost nábytku na našem trhu**

### **4.1.5.1 Obchodní společnosti a řetězce**

Stejně jako v každém odvětví je menší prodejní cena odrazem nízkých vstupů, které jsou z největší části spojené s množstvím nakupovaného sortimentu. Tímto způsobem se na trhu prosazují především zahraniční obchodníci typu IKEA, Kika, Möbelix, Asko, JYSK, Jamall a další. I mezi těmito společnostmi jsou ale rozdíly, a to především ve velikosti a s tím spojené vyjednávací síle u dodavatelů, tedy výrobců. V prodejnách Asko nebo Kika je nabízen nábytek, doplňky a ostatní zboží, které je zároveň dostupné u výrobců při jejich přímém kontaktování, zatímco např. ve švédském řetězci IKEA je k zakoupení sortiment, který v jiném obchodu, ani u výrobce není dostupný. Je to z důvodu silné vyjednávací pozice firmy, která vybrané dodavatele dokáže z velké části vytížit, a tím jim zaručit požadované množství odběru.

Tato závislost na jediném odběrateli mnohdy vede k tomu, že výrobci často ukončí svou činnost ve chvíli, kdy klesnou poptávky ze strany takového obchodního partnera. Nízká cena výrobků u těchto obchodníků má i svou stinnou stránku a tou jsou především náklady, které mnohdy zákazník před koupí nedokáže odhadnout. Mezi ně patří především nutnost vlastní dopravy a montáže, které se mnohdy zdají banalitou, ale ve velké části případů končí najímáním externích firem a úhradou nemalých poplatků za tyto služby, které se konec konců dají využít i od prodávajícího, ale s jejichž započítáním do ceny se nabídka nejeví dostatečně zajímavá.

Pro tento způsob obchodu je nejcharakterističtější:

- nevlastnění výrobního kapitálu
- prodej demontovaného sortimentu
- velké skladové zásoby
- nižší cena a tomu odpovídající kvalita
- prodej doplňkového sortimentu

#### **4.1.5.2 Velkovýrobci nábytku**

Velkovýrobci nábytku jako jsou např. již zmiňovaní Interiér Říčany, Jitona Soběslav, kteří nemají vybudovanou vlastní obchodní síť, ale dodávají své výrobky nasmlouvaným obchodním firmám, kteří nabízejí produkty několika dodavatelů a neomezují tak zákazníka v jeho výběru. Současně jejich produkty nabízí úzké obchodní oddělení, jehož činnost je zaměřena především na tendry do výběrových řízení pro nejrůznější klientelu (státní orgány, nadnárodní klientelu atd.). Jejich hlavní výhoda tkví v tom, že k rychlé sériové výrobě dokáží svým zákazníkům, narozdíl např. od firmy IKEA nabídnout možnost tzv. atypické výroby, tedy rozměrů vybraného sortimentu přizpůsobených realizovanému interiéru, samozřejmě s účtováním adekvátních příplatků. Nevýhodou je stejně jako u obchodních řetězců omezený výběr materiálových provedení, barev, tloušťek atd. a to zejména z důvodu tlaku na cenu a tím nutnost velkých odběrů určitého výrobního sortimentu od dodavatelů.

Typickými rysy tohoto způsobu výroby a prodeje nábytku jsou:

- vysoké fixní náklady z důvodu vlastnictví výrobního kapitálu
- nutnost vyšších skladových zásob materiálů
- odběr výrobního materiálu přímo od výrobců za nižší ceny
- velký tlak na nákupní ceny a kvalitu zboží

#### **4.1.5.3 Malí a střední výrobci**

Vzhledem k nákupním cenám a rychlosti výroby je jejich hlavní konkurenční výhodou výroba na zakázku. Tyto firmy by v případě konfrontace totožných výrobků při větší zakázce s některým z velkovýrobci nábytku z důvodu vysoké ceny a dlouhého dodacího termínu neobstály, proto musí svým zákazníkům nabídnout vyšší přidanou hodnotu. Tu můžeme spatřovat především v individuálním přístupu, vlastnímu zaměření prostor, bezplatnému grafickému návrhu, široké nabídce materiálových provedení a rychlé reakci na vývoj trendů v odvětví.

Nejtypičtější znaky těchto firem jsou:

- špatná vyjednávací pozice u dodavatelů
- vyšší ceny vstupů
- individuální přístup k zákazníkovi
- rychlá reakce na změnu trendu

Širokému spektru výrobců nábytku dodává sortiment několik desítek obchodních a výrobní společností, které se prosazují přímo, nebo přes své obchodní partnery.

#### **4.1.6 Trh s materiálem pro výrobu nábytku**

Dodavateli výrobního sortimentu jsou výrobci, kteří se snaží velké výrobní společnosti obsluhovat přímo, většinou z důvodu historické spolupráce a stejného postupu jejich konkurence a velkoobchodní firmy, které ke skladové nabídce poskytují řadu služeb, mnohdy pro zákazníka rozhodujících.

##### **4.1.6.1 Výrobci materiálů pro truhlářskou výrobu**

Výrobce lze dělit podle sortimentu do třech skupin: výrobci kování, plošných materiálů a nábytkových hran.

#### **Výrobci nábytkového kování**

Přesto, že nadnárodní výrobní společnosti se snaží své nové výrobní závody, hlavně vzhledem k nižším mzdovým nákladům, budovat v oblastech jako je Čína, Indie a Tajwan, je sortiment z těchto asijských zemí v nábytkářském průmyslu řazen do kategorie nekvalitní a označován jako "čínský". Kvalitní produkty jsou spojovány s evropskými státy, a to převážně s Rakouskem, Německem a Itálií.

Mezi největší výrobce nábytkového kování vnímaného jako kvalitní patří nadnárodní společnosti, které nabízejí sortiment nesoucí jejich jméno. Jedná se především o značky Hettich, Blum, Würth, Grass, FGV a další. Pro tyto výrobce je charakteristická vysoká kvalita a doživotní záruka nabízeného sortimentu, stejně jako prodej přes partnerskou obchodní síť. Větší z těchto firem mají v zemích kde působí dceřinnou společnost, která zajišťuje dodržování požadované obchodní politiky a slouží jako prodejní a logistický sklad nejpoužívanějšího sortimentu. Obchodní oddělení těchto dceřiných společností vyhledává nové partnery, kteří by distribuovali jejich kování konečným spotřebitelům, tedy výrobcům nábytku. Menší z výrobců kování, většinou firmy z užší šíří sortimentu mají často ve vybraných zemích výhradní obchodní zastoupení, nebo své zboží nabízejí každému, kdo o spolupráci projeví zájem, většinou však za jiných cenových podmínek v závislosti na historii spolupráce, případně odebíraném množství.

Mezi výrobce, jejichž produkty se řadí mezi ty nejkvalitnější patří i české společnosti, většinou s úzkým sortimentem. Za zmínku stojí především výrobci kancelářských systémů MY DVA holding a.s. a JOSEF STRNAD, spol. s r.o..

Kvalitou, zpracováním, nebo způsobem montáže méně povedené zboží je označováno jako čínské, přestože tomu tak být nemusí. Pravdou ale je, že na současném trhu s nábytkem se s čínským zbožím setkáváme často a v poslední době se i vzhledem k modernizaci čínských výrobních závodů tento sortiment zbavuje "nálepky" nekvalitního zboží. Hlavním důvodem úspěšnosti prodeje tohoto zboží je cena. Tu určují vzhledem k vzdálenosti především logistické náklady a znalost čínského trhu. Jelikož zboží je dopravováno v kontejnerech námořní dopravou, je nutné pro možnost objednání za přijatelnou cenu zaplnit minimálně jeden kontejner, kdy se cena dopravy rozloží do více kusů sortimentu a vytvoří tak větší prostor pro prodej koncovému zákazníkovi. Z důvodu vysokých nákladů souvisejících s množstvím a logistikou je na trhu pouze několik firem, které toto zboží nabízí nejen koncovým výrobcům, ale i menším regionálním obchodníkům.

Hlavním problémem, který prodej čínského zboží doprovází je absence jakékoli obchodní etiky a politiky. Výrobní firmy z Číny nabízí své zboží jakémukoli zájemci a nechtějí se omezovat na podporované obchodní partnery. Jednou z možností pro obchodníky jak se odlišit od ostatních je domluvit se s výrobcem na odlišení určitého sortimentu a jeho exkluzivním odběru, nejlépe formou registrace ochranné známky.

### **Výrobci plošných materiálů**

Jelikož plošné materiály tvoří mezi 60-80% z materiálních nákladů výroby nábytku a jejich kvalita je přes rozdíly výrobců přibližně stejná, je rozhodujícím faktorem při jejich volbě cena a rychlost dodání. Bohužel pro českého výrobce působí na našem trhu pouze dva silní "hráči":

#### Kronospan Jihlava (člen nadnárodní skupiny Kronospan)

Společnost Kronospan je součástí nadnárodní skupiny Kronospan a je jedním z největších výrobců velkoplošných materiálů na bázi dřeva v Evropě.

#### Koncern Egger

Koncern EGGER se sídlem mateřské společnosti v St. Johannu v Tyrolsku byl založen v roce 1960. V současné době patří ke skupině EGGER 16 závodů v pěti zemích i odbytové pobočky ve všech významných průmyslových zemích světa.

Prodej svých výrobků zajišťují oba výrobci prostřednictvím obchodních partnerů, které podporují dobrým servisem. Kronospan má stanovené základní prodejní ceny a u některých skupin sortimentu stanovuje, pod hrozbou odebrání poskytovaného rabatu minimální cenu, za kterou se zboží na trhu může prodávat. Egger nechává podmínky prodeje na svých obchodních partnerech a do cenotvorby na jednotlivých trzích nezasahuje. Oba subjekty se nebrání rozšíření své prodejní sítě a své výrobky dodávají svým partnerům za ceny odvíjející se především od odebraného množství a historie spolupráce.

Vzhledem ke konkurenčnímu boji a velkému tlaku na cenu u větších zákazníků se oba giganti snaží v těchto případech dodávat výrobky „přímo“ k zpracovateli. Tato spolupráce je brána jako podpora výroby a ceny jsou nižší, než za které nakupují obchodní firmy.

Odebírat plošné materiály pravidelně přímo od výrobců znamená pro nábytkáře nutnost odebírat jednotlivý sortiment v kamionovém množství, které je náročné na skladovací prostor a umět tento materiál v dostatečně krátkém čase zpracovat. Jelikož to není v možnostech většiny výrobců nábytku, odebírají plošné materiály od obchodních firem, které ve spolupráci s výrobcem tvoří svůj vlastní skladový program a nabízí řadu doplňkových služeb.

#### **4.1.6.2 Obchodníci s materiálem pro výrobu nábytku**

Na českém trhu působí několik desítek společností nabízejících výrobní sortiment pro truhláře. Za posledních pět let se výrazně prosadily čtyři z nich, které se snaží poskytovat komplexní nabídku a svou obchodní činností zaujímají majoritní podíl na trhu s těmito komoditami. Všechny z těchto firem mají víceméně celorepublikovou působnost a snaží se odlišit způsobem prodeje, šíří sortimentu a nabízenými službami.

##### **Nábytek servis a.s.**

Pražská společnost, která díky pozici hlavního dodavatele na tomto náročném trhu s velkou koncentrací výroby (poptávky) dosahuje výborných výsledků. Prodej zajišťují pouze tři pobočky, z nichž jedna je dceřinnou společností v Liberci, ostatní dvě jsou v Praze. Její silnou stránkou je prodej širokého skladového sortimentu plošných materiálů, k nimž se dá říci doplňkově nabízí i nábytkové kování více značek, z nichž cca 30% tvoří kování překupované od svého přímého konkurenta firmy Démos trade a.s.. Vzhledem k velmi silné pozici v Čechách a umístění centrálního skladu v Praze, tedy v logisticky výhodné pozici, je její obrat z velké části závislý na regionálních obchodnících, s kterými spolupracuje většinou od doby jejich vzniku (Palisandr s.r.o.,

Dřevoobchod Doležal s.r.o., Kos Štěpán - TOP s.r.o. atd.). Tyto firmy tvoří významné procento tržeb.

#### **JAF HOLZ s.r.o.**

Dceřinná společnost rakouského gigantu, která je díky dlouholeté tradici své “matky” největší prodejce masivních materiálů, které ovšem nejsou určeny pro výrobu nábytku, ale spíše pro stavební průmysl. V nábytkovém sortimentu se snaží neustále zdokonalovat a hlavně v posledních letech proto udělal velký krok, kterým bylo rozšíření skladové kolekce plošných materiálů a naskladnění základního sortimentu kování, u kterého je ale pouze překupníkem od jiných obchodních společností.

#### **DŘEVO TRUST, a. s.**

Prodejce s nejširší sítí poboček v ČR, který se na trhu snaží prosadit především maximálním servisem, k jehož poskytnutí má především díky své rozsáhlé prodejní síti předpoklady. Jeho působnost je zaměřena především na Moravu a kraj Vysočina, kde jsou v poměrně velké hustotě rozmístěny jeho pobočky. Dřevo trust se snaží nabízet komplexní škálu základního sortimentu podpořenou mnoha doplňkovými službami.

#### **Démos trade a.s.**

V tuto chvíli největší prodejce nábytkového kování na území ČR, který se specializuje na sortiment určený výhradně pro výrobu nábytku. Jelikož spolu s kováním které odebírá přímo od výrobců nabízí i širokou škálu plošných materiálů, poskytuje nejkomplexnější nabídku širokého i hlubokého sortimentu. Prodejní sklady má rozptýlené rovnoměrně po celé ČR.

**Tab. č.4 : Umístění velkoobchodních prodejen s truhlářskými materiály**

| Společnost          | počet poboček | Čechy | Morava |
|---------------------|---------------|-------|--------|
| Jaf Holz s.r.o.     | 7             | 4     | 3      |
| Nábytek servis a.s. | 2             | 2     | 0      |
| Dřevo trust a.s.    | 25            | 11    | 14     |
| Démos trade a.s.    | 9             | 4     | 5      |

Zdroj: internetové stránky uvedených společností

Pozice těchto společností na trhu je spojena především s jejich ekonomickou silou, stejně jako šíří a úrovní nabízených služeb. Vybrané ukazatele jsou detailněji porovnány v kapitole 5.8.1.

## **5 Společnost Démos trade a.s.**

Základem současné společnosti Démos trade, a.s. bylo založení firmy Démos v.o.s. v roce 1993, kdy nynější členové představenstva začali z Ostravy nabízet své zboží a služby. Postupem času došlo k několika změnám a transformacím vedoucím ke vzniku současné akciové společnosti se sídlem v Ostravě.

### **5.1 Základní údaje**

Firma se zaměřuje na komplexní a ucelené dodávky materiálu určeného pro své zákazníky, mezi které patří jak výrobci nábytku a bytových zařízení, tak architekti a realizátoři interiérů. Ve vybraných regionech dodává své zboží také obchodním společností, které prodávají obdobný sortiment s místní působností.

Démos již od svých počátků buduje kromě svého zázemí v Ostravě ucelenou síť provozoven, jež jsou vzájemně propojeny a zásobeny nabízeným zbožím. Jelikož společnost byla založena na Moravě, je na tomto území významným dodavatelem nábytkářského sortimentu a k dnešnímu dni můžeme hovořit o moravských pobočkách v Opavě, Olomouci, Brně a Uherském Hradišti. Na území Čech Démos stále dobývá nové pozice, a to v současné době především provozovnami v Táboře, u Hradce Králové, v Havlíčkově Brodě a v Terezíně.

V současnosti je Démos firmou nadnárodního formátu, neboť přes své dceřinné společnosti v Polsku a na Slovensku dobývá tyto nové trhy. Dalším připravovaným projektem je expanze do Maďarska, kde nyní probíhá monitoring trhu přes vybraného obchodního partnera.

Základní prioritou společnosti je poskytnout svým zákazníkům sortiment v co nejširší nabídce, služby v nadstandardní kvalitě a rozsahu, díky čemuž budou jejich nákupy pravidelně opakovány a Démos se tak pro ně stane nejen dodavatelem zboží, ale stálým partnerem. Dlouhodobým cílem společnosti je stát se vedoucí firmou v oboru.

**Tab. č.5 : Základní údaje o společnosti Démos trade a.s.**

|                    |                                                                                                |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Obchodní jméno     | Démos trade, a.s.                                                                              |
| Právní forma       | akciová společnost                                                                             |
| Sídlo              | Škrobálkova 630/13, 718 00 Ostrava-Kunčičky<br>Česká republika                                 |
| DIC                | 388-25 39 74 78                                                                                |
| Předmět činnosti   | koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje,<br>zprostředkování obchodu, pronájem movitých věcí |
| Datum zápisu do OR | 11. května 1998, KS v Ostravě, oddíl B                                                         |
| Vlastníci          | Tomáš Smolík, Petr Grossmann, Simona Borutová                                                  |
| Základní kapitál   | 3.150.000,- Kč                                                                                 |

Zdroj: Obchodní rejstřík ČR

## 5.2 Vývoj společnosti

Mezi nejdůležitější události společnosti Démos trade a. s. patří:

1993 - vznik Démos, v.o.s., provozovna Ostrava

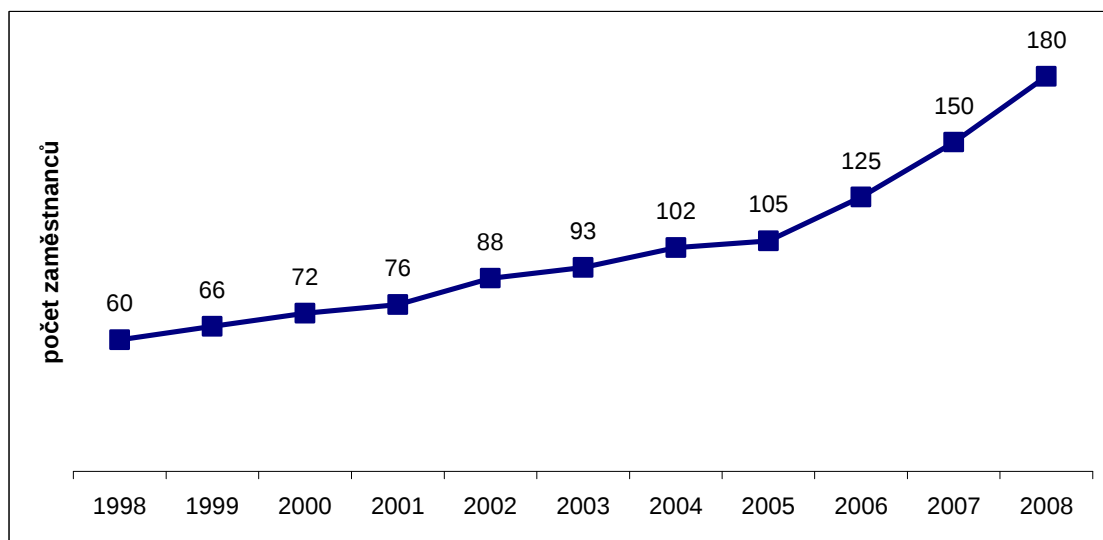
- 1995 - zahájení spolupráce s italskými dodavateli nábytkového kování
- 1996 - otevření provozovny Brno
- 1998 - transformace Démos v.o.s. na Démos trade, a.s.  
- vybudování nových prostor v Ostravě  
- otevření provozovny Uherské Hradiště
- 1999 - otevření provozovny Olomouci
- 2002 - otevření první pobočky v ČR (Sadová)
- 2003 - rozvoj nového systému řízení a sdílení informací  
- registrace ochranné známky STRONG A TULIP
- 2004 - Modernizace centrálního skladu v Ostravě  
- otevření nové skladovací haly plošných materiálů v Ostravě  
- otevření provozovny v Opařanech (u Tábora)
- 2005 - rekonstrukce a modernizace prodejny v Ostravě
- 2006 - otevření nové provozovny v Terezíně
- 2008 - založení Demos trade, Sp. Z o. o. v Katowicích v Polsku  
- zavedení válečkové vychystávací dráhy
- nyní - probíhá marketingový průzkum na trhu v Maďarsku

Neustálý rozvoj, růst prodeje a velikosti firmy vyžaduje stále větší komunikaci a motivaci zaměstnanců, jejichž počet rok od roku roste.

### 5.3 Personalistika společnosti

Stav zaměstnanců má od roku 1998 stoupající tendenci. Pro zvýšení konkurenceschopnosti na trhu firma podporuje neustálé zvyšování odbornosti svých zaměstnanců. Využívá k tomu pravidelné vzdělávání, jednak formou interních školení v rámci firmy, jednak formou seminářů a kurzů realizovaných externími vzdělávacími agenturami a institucemi. Jedním ze zdrojů financí pro tyto účely je podpora z operačního programu Rozvoje lidských zdrojů.

**Obr. č.3 : Vývoj počtu zaměstnanců**



Zdroj: Výroční zprávy Démos trade a. s.

Démos má velmi dobře postavený systém odměňování zaměstnanců, kdy každý jedinec je svou prémiovou složkou plně závislý na výsledcích svěřených aktivit. Tento způsob motivace zajišťuje maximální zainteresovanost zaměstnanců na přijatelném výsledku jejich práce jak pro zaměstnavatele, tak pro ně samotné.

Z grafického znázornění organizační struktury v příloze č. 1 je patrné obchodní zaměření společnosti. Všichni vedoucí jednotlivých oddělení jsou přímo podřízeni výkonnému řediteli, který spolu s členy představenstva disponuje podpisovým právem.

## 5.4 Obchodní oddělení

Činnost obchodních manažerů, jejichž činností je obsluha stávajících zákazníků, získávání nových partnerů a určování obchodní politiky ve svěřené oblasti, je jedním z hlavních faktorů úspěšnosti firmy na konkurencí nabitém trhu. Hlavním úkolem je cílená prezentace produktů a služeb, které by zákazník mohl využívat a prezentace systému objednávek a dodávek zboží. Nedílnou součástí činnosti je pak kontrola fungování oficiálně prezentovaných služeb za stanovených podmínek a případné zjednání nápravy do požadovaného stavu.

Důležitou součástí práce obchodního oddělení je sběr informací o dění na trhu. Jelikož jsou obchodní manažeři v přímém styku se zákazníkem, mají téměř jako první příležitost získat informaci o konkurenci. Tyto údaje jsou podněty pro produktové oddělení, jež informují o situaci na trhu v odvětví a dávají možnost reagovat na existenci nově nabízeného sortimentu, změnu cenové hladiny a akční nabídku konkurence atd.

Aby sbírané údaje z tržního prostředí měli stejnou formu, z které se dá vycházet při podrobnější analýze, vyplňují obchodní manažeři:

- a) cenový monitoring - sledování cen a ostatních služeb konkurence
- b) dynamický formulář - sledování potenciálu zákazníka, potažmo trhu

Zaznamenávání potenciálu trhu a cenových nabídek konkurence poskytuje určité vodítko pro vyjednávání s dodavateli a rozšiřování nabízeného sortimentu o vhodné položky.

## 5.5 Produktové portfolio

Historicky společnost vnikla jako prodejce nábytkového kování, které dnes tvoří hlavní ze dvou divizí nabízeného sortimentu. Tou druhou jsou plošné materiály, jejichž zařazení do nabídky bylo vyžádáno neustálými poptávkami zákazníků - výrobců po komplexní nabídce, ale zároveň bylo spojeno s nutným rozšířením a úpravou skladových kapacit vzhledem k rozměrům a nutné velikosti skladových zásob.

Nosný sortiment je rozdělen do tří skupin:

- nábytkové kování
- plošný materiál
- nábytkové hrany

Skladovou šíři sortimentu firma přizpůsobuje dlouhodobé poptávce zákazníků. Po celou dobu existence dochází k rozšiřování šířky i hloubky skladem nabízeného zboží z důvodu zvyšování konkurence a náročnosti zákazníka. Ve svých počátcích Démos nabízel pouze nábytkové kování, jehož je v současnosti při hodnocení obratu největším prodejcem v ČR. Poptávkou zákazníků po komplexní nabídce sortimentu došlo k rozšíření o plošný materiál a nábytkové hrany.

Rozsah a různorodost sortimentu spolu s kvalitou poskytovaných služeb jsou nyní jednou z nejvýznamnějších konkurenčních výhod, o jejíž úroveň se stará tým produktových manažerů. Do jejich kompetencí patří sledování trendů, komunikace se současnými a vyhledávání nových dodavatelů. Svou činností se významně podílí na určování směru, kterým se firma ubírá, ve smyslu nabízeného sortimentu, jeho tržního zacílení a kvality.

Vzhledem k tomu, že v nabídce firmy Démos je více než 4000 skladových položek sortimentu a nároky zákazníků neustále rostou, je jedním z hlavních faktorů úspěchu způsob a rychlost vychystání a následné distribuce.

## 5.6 Logistika

Vzhledem k počtu objednávek a množství denně distribuovaného zboží určuje rychlost jeho vychystání kapacitu prodeje. Způsob doručení zboží se liší dle jeho druhu.

Plošné materiály jsou z devíti skladů rozváženy převážně v pevně určených dnech a trasách, kterými je pro požadovanou rentabilitu obsluhováno okolí skladu do cca 80 km. Doručení plošných materiálů na delší vzdálenost je řešeno individuálně. Ceny dopravy jsou stanovené dle vzdálenosti v km, případně u větších firem řešeny individuálně.

Kování a nábytkové hrany jsou zákazníkovi posílány výhradně z centrálního skladu Ostrava, odkud je doručováno prostřednictvím spediční firmy GEIS. Rychlost a spolehlivost expedice je jednou z priorit společnosti a z tohoto důvodu uskutečnila Démos trade a.s. v roce 2008 největší investici za dobu své existence, a to do automatického systému řízení expedice, který je v tomto oboru ojedinělý.

*Jedná se o logicky řízenou válečkovou trať se spádovými a policovými regály. Obsluha je vybavena kapesním počítačem s čtečkou čárových kódů a kvalitu expedice hlídá mj. osm kontrolních pracovišť s dotykovými displeji s vyobrazením kontrolovaného zboží [Mitura, P. 2009].*

Díky této technologii došlo k navýšení kapacity vychystávaných položek na 5500 ks, což je parametr, který umožňuje nadále usilovat o nové zákazníky a vyšší vytěžování těch současných. Při předchozím způsobu bylo maximální

množství zásilek připravených k expedici 3600ks, které bylo v sezóně (září-prosinec) běžně realizováno. Cena za dodání zboží je závislá na výši objednávky v následujících relacích:

**Tab. č.6 : Výše ceny dopravy**

| <b>výše objednávky v Kč</b> | <b>cena dopravy</b> |
|-----------------------------|---------------------|
| 0-1999                      | 119,-               |
| 2000-4999                   | 199,-               |
| 5000 a více                 | zdarma              |

Neustálé investice do modernizace zázemí, jeho funkčnosti a efektivnosti umožňují společnosti přenášet tyto změny do vztahu se zákazníkem a poskytovat mu tak neustále se rozšiřující a zlepšující služby.

## **5.7 Servis**

Vzhledem k stále sílící konkurenci se poskytované služby staly jednou z hlavních preferencí zákazníků, u některých jsou dokonce důležitější než cena. Z důvodu rostoucích požadavků zákazníka se Démos snaží neustále zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb, mezi kterými je největší devizou doručení kování z centrálního skladu do druhého dne, a to kamkoli na území ČR. Důležitým usnadněním práce zákazníka jsou objednávkové formuláře. Ty usnadňují objednávání určitého druhu sortimentu, k jehož funkčnosti je potřeba několik různých komponentů. Formuláře jsou dostupné na internetových stránkách společnosti, odkud si je mohou zákazníci stahovat. Z ostatních služeb můžeme jmenovat:

- on-line způsob objednávek a možnost kontroly svého konta
- Posílání informací, novinek a akcí direct mailem
- zřízení zákaznických a konsignačních skladů

U dodávek plošných materiálů dosud firma nenabízí doplňkové služby, kterými jsou formátování (řezání) a hranění (olepování) plošných materiálů. Tyto služby všichni v předchozích kapitolách jmenovaní konkurenti nabízejí.

Úroveň servisu, nabízených služeb a obchodních ústupků je vždy závislá na typu zákazníka, jeho potenciálu a historii spolupráce. Z tohoto pohledu je důležité rozložení portfolia zákazníků, a to z důvodu dosahování požadovaného odbytu a marže, stejně jako diverzifikace rizik spojených s platební morálkou.

## 5.8 Zákazníci

Odvětví výroby nábytku je rozdělené dle konečného výrobku do několika segmentů, které jsou uvedeny v tabulce č. 2 na straně 23. Firma Démos využívá pro možnost odlišení významnosti jednotlivých obchodních partnerů rozdělení podle jejich potenciálu, tedy možné velikosti dosažených tržeb.

**Tab. č.7 : Označení zákazníků dle potenciálu**

| Označení | Měsíční obrat v tis. Kč | Roční obrat v tis. Kč |
|----------|-------------------------|-----------------------|
| A+       | 500 a více              | Nad 6 000             |
| A        | 150-500                 | 1 800 - 6 000         |
| B        | 60-150                  | 720 - 1 800           |
| C        | 20-60                   | 240 - 720             |
| D        | 1-20                    | 12 - 240              |

Zdroj: Manuál obchodního manažera Démos trade a.s.

Za tímto účelem je obchodními manažery vyplňován elektronický formulář, ve kterém je zaznamenán reálný odběr zákazníka v jednotlivých produktových skupinách, jeho možné vykrytí současným skladovým sortimentem a současný dodavatel. Cílem tohoto zaznamenávání je zjistit

aktuální stav vytěžování registrovaných zákazníků, ale také zmapování celkového potenciálu trhu a tím zjištění procentuálního podílu na něm.

Touto aktivitou zároveň získává společnost Démos informace o konkurenci, jelikož v dnešní době, v každém odvětví, oboru i činnosti, rozhoduje o úspěchu podnikatelských subjektů nejen jejich vlastní aktivita, ale také činnost ostatních účastníků jednotlivých trhů.

## **5.9 Pozice Démos trade a.s. ve srovnání s konkurencí**

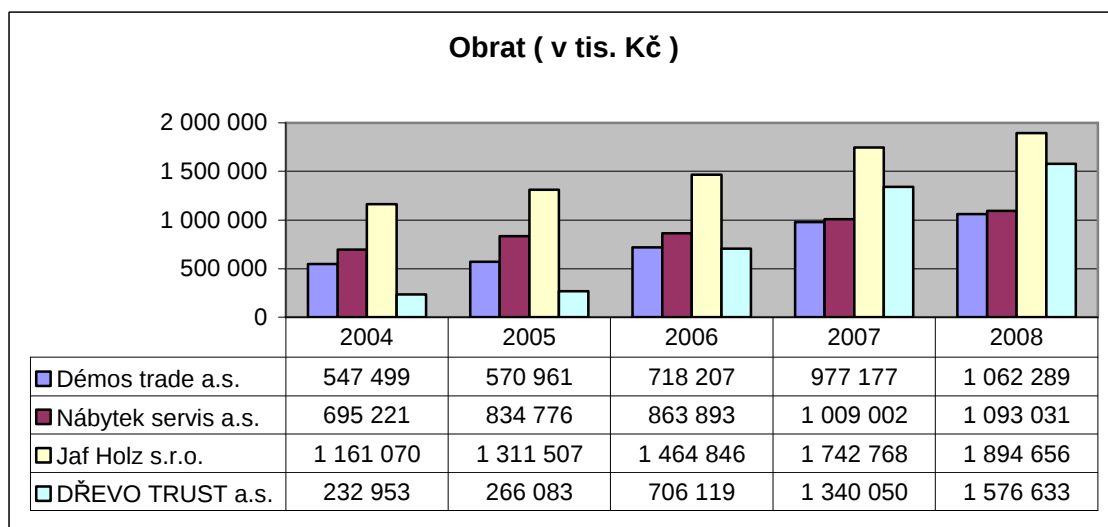
V posledním desetiletí je z důvodu stále většího otevírání trhu nutné vyvíjet aktivity, které se zaměřují na sledování a analýzu okolního podnikatelského prostředí.

### **5.8.1 Srovnání vybraných ukazatelů s konkurencí Démos trade a.s.**

K zjištění, jakou roli na trhu společnost či její část, případně produkt zaujímá, můžeme dojít porovnáním některých ekonomických ukazatelů, jako jsou například obrat a marže. Srovnáním těchto dvou parametrů nám usnadňuje představu, v jaké pozici na trhu vůči ostatním tržím subjektům se firma nachází.

Hlavními konkurenty jsou obchodní společnosti Jaf Holz s.r.o., Nábytek servis a.s. a Dřevo trust a.s., které svou činností a tržním zacílením odpovídají firmě Démos trade a.s..

**Obr. č.4 : Srovnání tržeb hlavních konkurentů**



Zdroj: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)....Výroční zprávy jednotlivých společností

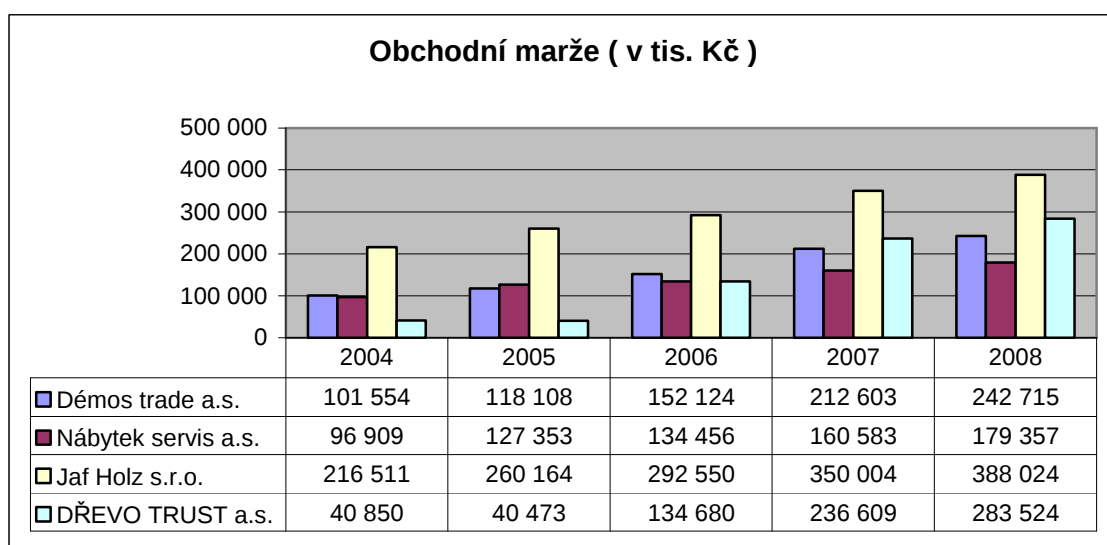
pozn.: rok 2008 - předběžné hodnoty

Ze srovnání je patrné, že společnost Jaf Holz je v tomto ohledu nejúspěšnější. Výrazný rozdíl je ale daný komoditou překližek, která nesouvisí s výrobou nábytku, a kterou tato firma dodává výrobcům nástaveb nákladních aut a stavebním firmám. Bez obrátu za tuto položku by se celkové tržby firmy Jaf Holz s.r.o. pohybovaly okolo 1 miliardy českých korun, tedy srovnatelně s hodnocenými firmami. U společnosti Dřevo trust a.s. došlo k významnému navýšení tržeb v roce 2007 a roce předcházejícím, ke kterému došlo po té, co v roce 2005 a 2006 firma odkoupila několik poboček od ostatních regionálních prodejců, a to především na Moravě a v oblasti Vysočiny. Nárůst tržeb tak reagoval na navýšení počtu provozoven.

Firmy Démos trade a.s. a Nábytek servis a.s. zaznamenávají v posledních třech letech přibližně stejný nárůst tržeb, který je ale spojen s jinými náklady. Nábytek servis svůj obrát realizuje na dvou pobočkách v Praze a jeho náklady na provoz jsou ve srovnání s firmou Démos, a jejími devíti pobočkami, výrazně nižší. Na druhou stranu širokým skladovým sortimentem a velkým množstvím finančních prostředků v zásobách je zatížen cashflow ( finanční tok ) pražského konkurenta.

Cílem většiny podnikatelských subjektů je více než obrát prodej zboží s co největším ziskem. K tomuto účelu lze použít srovnání dosažené obchodní marže, která nám říká, jak efektivně dokáží jednotlivé firmy své zboží prodat, tedy s jakým hrubým ziskem. Dostatečná výše dosažené obchodní marže je jedním z předpokladů budoucího rozvoje.

**Obr. č.5 : Srovnání obchodní marže hlavních konkurentů**



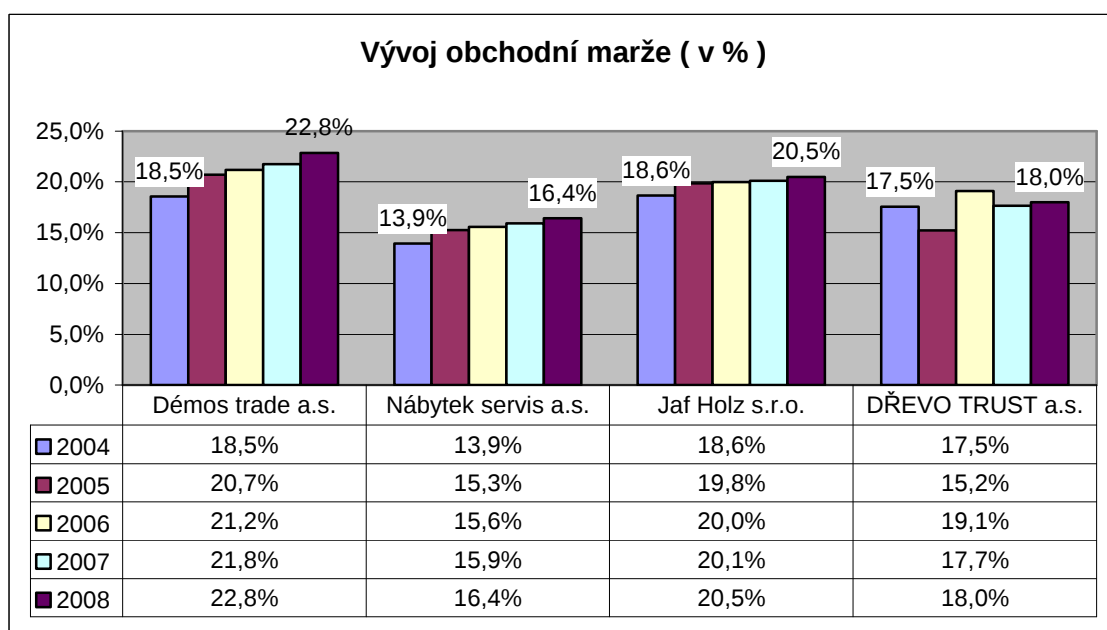
Zdroj: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)....Výroční zprávy jednotlivých společností

pozn.: rok 2008 - předběžné hodnoty

V tomto ohledu je opět patrná vedoucí pozice firmy Jaf Holz, která je ovšem ovlivněná nejen již zmíněným prodejem překližek, ale hlavně společným nákupem s rakouskou mateřskou společností a tím realizace podstatně vyšší marže. U tohoto zevrubného hodnocení je ale nutné brát v úvahu nákladové faktory jakou jsou např. počet poboček a zaměstnanců, které výrazně ovlivňují celkový hospodářský výsledek. V tomto pohledu je z konkurentů nejsilnější pravděpodobně společnost Nábytek servis a.s., neboť jak již bylo řečeno realizuje své výkony pouze na 2 pobočkách a tím jsou její náklady výrazně nižší.

Na výsledku obchodní marže se podílí výraznou měrou i vyjednávací síla a schopnosti při jednání s jednotlivými dodavateli, neboť stejně jako zvýšením prodeje i snížením nákupu je dosaženo vyšší marže. Jeden z faktorů, které je nutno ve spojitosti s marží sledovat je tedy její procentuální vývoj v čase.

**Obr. č.6 : Srovnání obchodní marže hlavních konkurentů**



Zdroj: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)....Výroční zprávy jednotlivých společností

pozn.: rok 2008 - předběžné hodnoty

Porovnání procentuálního vývoje obchodní marže ukazuje efektivitu nákupu a úspěšnost prodeje. V tomto pohledu je dlouhodobě nejsilnější společnost Démos trade a.s., která nejen, že dosahuje nevyšší procentuální marže, ale její hodnota i nejvíce stoupá. Jako správné se tak ukazují investice firmy do informačního systému, který umožňuje efektivně pracovat s nabízeným sortimentem a řídit jeho pohyb, stejně jako rozšíření počtů produktových manažerů, do jejichž kompetencí spadá dojednání nákupních podmínek.

Porovnáním výše zmíněných ukazatelů je patrné, že společnost Démos trade a.s. má mezi svými konkurenty významné postavení. Vzhledem k počtu poboček dosahuje nadprůměrných tržeb a daří se jí nejen realizovat procentuálně nejlepší obchodní marži, ale její podíl nejvýrazněji navyšovat.

## **6 Analýzy vybraných ekonomických ukazatelů**

Cílem každé nejen obchodní společnosti je tvorba zisku, jehož hodnota je závislá převážně na dosaženém obratu, výši marže a nákladů spojených s jejich realizací. Při hodnocení dosažených výsledků musíme brát v úvahu aspekty konkurenčního prostředí a vlastnosti prodávaného sortimentu.

Pozn.: Pro posouzení vybraných ekonomických ukazatelů Démosu je bráno v úvahu posledních pět let existence a to především proto, že od roku 2004 jsou důležitá data detailněji sledována a lze tak jejich pomocí hodnotit současný a odhadovat budoucí vývoj.

### **6.1 Analýza obratu společnosti Démos trade a.s.**

Obrat stejně jako marže dosažená prodejem určitého sortimentu, či služby se liší v závislosti na specifických vlastnostech, kterými jsou především:

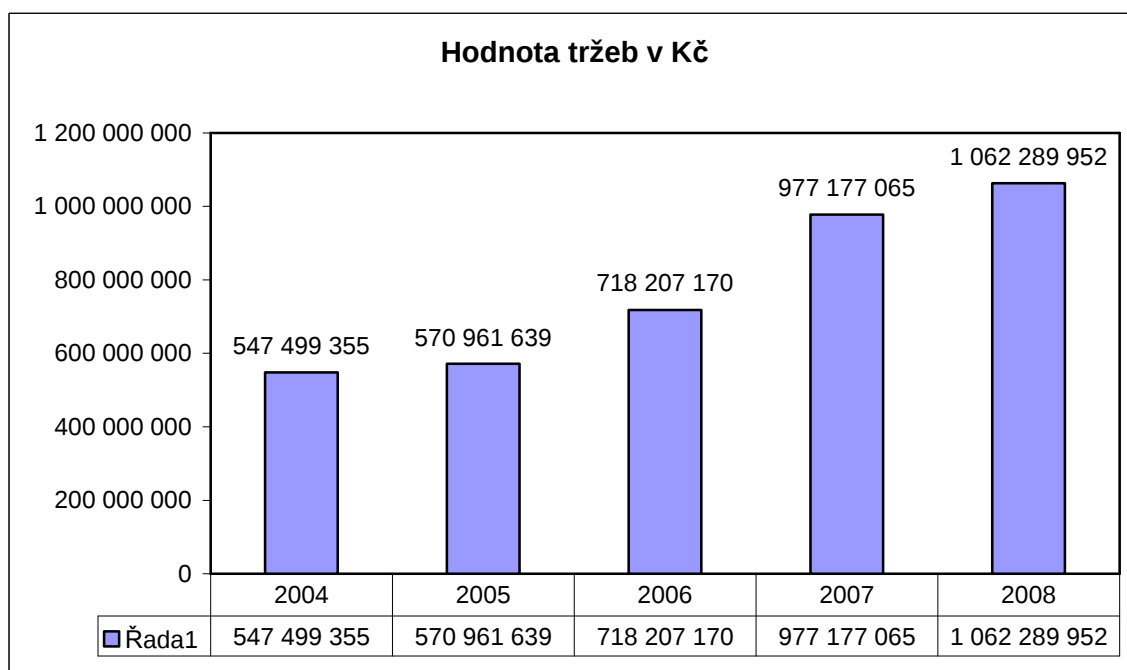
1. kvalita
2. exkluzivita (jedinečnost)
3. existence substitutů
4. pořizovací náklady

Výše jmenované charakteristiky jsou do jisté míry závislé především na síle obchodní společnosti (exkluzivita, pořizovací náklady) a konkurenčním prostředí (kvalita, existence substitutů). Tyto se v průběhu vývoje firmy mění a to především v závislosti na úspěšnosti zvolené strategie, konkurenci na trhu a vynaloženém úsilí.

### 6.1.1 Hodnocení celkového obratu

Pro obecné hodnocení růstu společnosti lze použít hodnoty obratu dosažených v jednotlivých letech a posoudit jejich vývoj. Vzhledem k ostatním sledovaným ukazatelům, jejichž hodnoty jsou sledované od roku 2004 jsou hodnoceny data od tohoto roku.

**Obr. č.7 : Vývoj tržeb společnosti Démos trade a.s.**



Zdroj: MIS firmy Démos trade a.s.

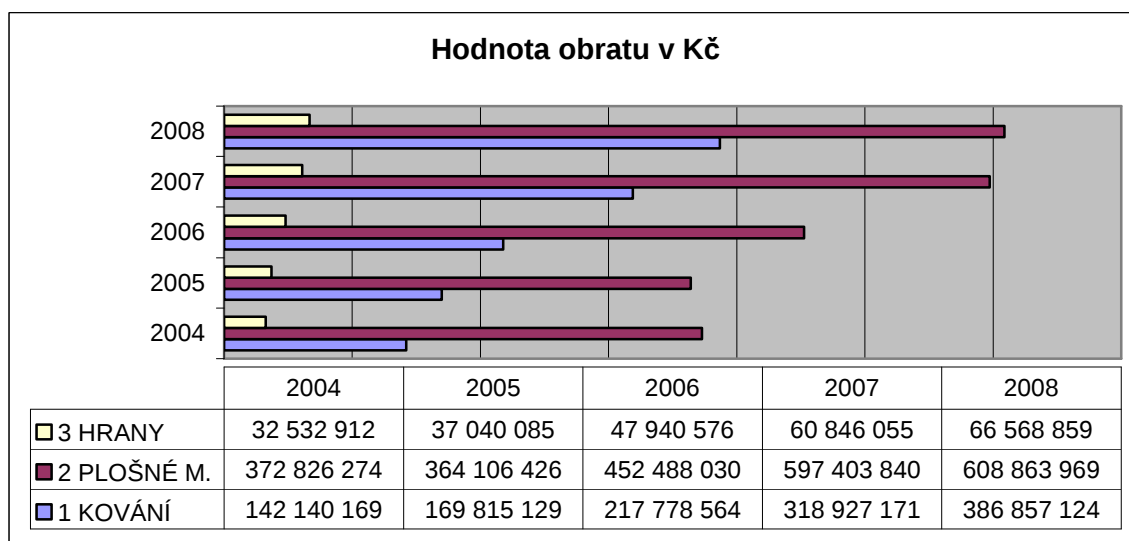
Z dosahovaného obratu je patrné, že společnost od roku 2006 vykazuje meziročního nárůst tržeb v hodnotě okolo 10%. Na tomto pozitivním trendu se podílí celá řada ukazatelů, jako jsou např. rozšíření skladových kapacit, otevření nových poboček, navýšení počtu obchodních manažerů a neustálé rozšiřování nabídky skladového sortimentu, který se významnou částí podílí na celkových hodnotách. Téměř všechny tyto důvody navyšování obratu jsou spojené s určitou investicí společnosti, která je nezbytná k udržení pozitivního trendu.

Pro možnost detailnějšího rozboru je nutné rozlišit skupiny sortimentu, případně položky, na kterých byl obrat dosažen.

### 6.1.2 Obrat hlavních skupin sortimentu

Detailní sledování odbytu jednotlivých skupin nabízeného zboží je důležitou informací pro celkovou strategii prodeje. Zjištění hodnot prodeje v průběhu času dává informaci o preferencích zákazníků a potřebách trhu.

**Obr. č.8 : Vývoj obratu hlavních skupin sortimentu**



Zdroj: MIS firmy Démos trade a.s.

Z jednotlivých skupin je největší meziroční nárůst u skupiny č. 1 - kování. Meziroční nárůst od roku 2004 neklesl pod 20%. Zde se projevuje neustálé zlepšování pozice společnosti na trhu a nalézání nového odbytu.

Jelikož spotřebované množství všech tří skupiny sortimentu je na sobě při výrobě nábytku závislé, měly by hodnoty tržeb za tyto skupiny a jejich výkyvy v čase navzájem kopírovat svůj vývoj.

Z obrázku č. 7 je ale u prodeje plošných materiálů patrný pouze mírný nárůst, neúměrný navýšení tržeb z prodeje kování a hran. K této situaci může

dojít snížením prodeje vlivem působení konkurence, jelikož jak již bylo zmíněno plošné materiály jsou na trhu dostupné převážně ze dvou zdrojů a při jejich prodeji tedy dochází k cenovému boji, neboť cena je lehce porovnatelná a stává se hlavním argumentem. Další možností poklesu je snížením prodejních cen na trhu, případně výkyv poptávky z důvodu sezónosti, změny trendu atd.

V tomto případě se na celkovém poklesu tržeb z prodeje plošných materiálů podepsalo několik faktorů, z nichž všechny byly stejně jako v ostatních průmyslových odvětvích spojené s hospodářskou recesí.

#### **6.1.2.1 Hlavní faktory**

Výrobci plošných materiálů jsou z velké části závislí na průmyslových zákaznících, tedy těch, kteří byli v první vlně zasaženi ekonomickou krizí v USA a následnou hospodářskou recesí.

##### *Pokles celkových prodejů obchodníků i výrobců*

Po ekonomicky úspěšném roce 2007 a první polovině roku 2008, kdy výrobci s rostoucím odbytem neustále navyšovali prodejní ceny, došlo v září 2008 k stagnaci a následně k poklesu celkového odbytu plošných materiálů, který pokračuje do dnes. Cena, která byla vzhledem k předchozí velké poptávce postavena neúměrně vysoko, znamenala prostor výrobců pro cenová zvýhodnění. Vzhledem k nadměrné výrobě odpovídající předešlému období a růstu skladových zásob výrobců i prodejců, docházelo koncem roku 2009 a dochází stále, k zvýhodněným pobídkám.

Snahou výrobců bylo v první fázi kompenzovat pokles poptávky větším prodejem za nižší cenu. Od začátku roku 2009 se ale hlavním účelem stalo nalezení odbytu pro výrobky, po nichž poptávka neustále klesá a snížit stav skladových zásob, které představují finanční zátěž.

### Oslabení české koruny

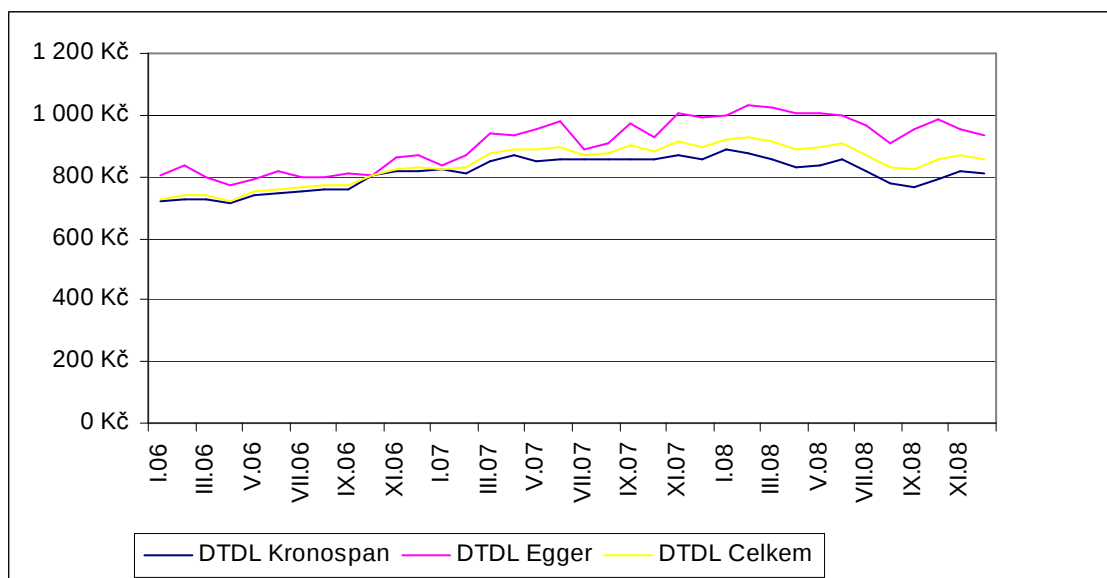
S vlnou hospodářské recese došlo k oslabování naší měny, což by při standardních podmínkách ekonomiky mohlo znamenat zlevnění vyrobeného zboží v ČR pro zahraniční zákazníky a podporu odbytu zvýšením exportu. K tomu ale vzhledem k příčině oslabení naší měny nedošlo.

*Poptávka po naší měně byla tažena především potřebou bank, investičních fondů a ostatních velkých hráčů, kteří se dostávali do problémů a byly nuceni v honbě za hotovostí likvidovat velkou část svých dřívějších pozic, zejména pak pozic rizikových. Protože je střeoevropský region stále považován za rizikovější než západní Evropa, zaznamenal český kapitálový trh daleko větší odliv kapitálu, než jaký potkal země na západ od nás a koruna se tak dostala pod silný prodejní tlak, kvůli kterému poté výrazně oslabil vůči důležitým měnám jakými jsou euro (o 13%) a dolar (o 37%) [Brychta, J. 2009].*

Vzhledem k tomu, že plošný materiál firmy Egger je kupován z Rakouska a hrazen v eurech, stal se oslabením koruny pro prodejce v Čechách dražší než produkt konkurenční společnosti Kronospan. To vedlo rakouského výrobce k dalším ústupkům v cenách, na což v zápětí reagoval dorovnáním podmínek i zmíněný český výrobce.

Oba výše zmíněné faktory tedy vedly ke snížení prodejních cen plošných materiálů, a to zejména laminovaných desek, které tvoří majoritní část prodaného deskového materiálu.

**Obr. č.9 : Snížení prodejních cen laminovaných dřevotřískových desek**



Zdroj: MIS firmy Démos trade a.s.

Pro relevantní posouzení úspěšnosti prodeje je nutné sledovat nejen obrat celkových skupin, ale i jednotlivých podskupin sortimentu a následně konkrétních položek.

#### **6.1.4 Tržby z prodeje jednotlivých produktových skupin sortimentu**

Stejně jako prodej hlavních skupin sortimentu nám i pohled na jednotlivé kategorie umožňuje sledovat kontinuitu prodeje mezi jednotlivými komponenty, určenými a nutnými k výrobě funkčního nábytku. Navíc nám tento "rozpad" na jednotlivé produktové skupiny umožňuje, v případě existence více tříd (kvalit) sortimentu, vysledovat preference zákazníků, potažmo trend současného vývoje.

Z detailního rozložení tržeb v příloze č. 3 a č.4 lze vyčíst problém v již předchozí kapitole zmíněném prodeji dřevotřískových desek, u kterých klesly tržby, přesto, že počet prodaných kusů se navýšil o necelých 20 %.

**Tab. č.8 : Vývoj prodeje laminovaných desek**

| Jednotka prodeje | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| prodej v mil. Kč | 289,4 | 275,5 | 334,3 | 429,7 | 426,4 |
| prodej v ks      | 531   | 588   | 813   | 845   | 1003  |

Zdroj: MIS firmy Démos trade a.s.

Jedinou z celkového pohledu stagnující skupinou jsou nábytkové závěsy.

**Tab. č.9 : Vývoj prodeje nábytkových závěsů**

| Jednotka prodeje | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|------------------|------|------|------|------|------|
| Tržby v mil. Kč  | 20,5 | 20,9 | 25,3 | 29,8 | 30,1 |
| prodej v ks      | 4049 | 4376 | 7185 | 7890 | 7885 |

Zdroj: MIS firmy Démos trade a.s.

Nábytkové závěsy, neboli panty, jsou hlavní a základní skupinou sortimentu, která se skládá z dvou kvalitativních tříd, uvedených v tabulce č.10. a č.11. Základní nejlevnější jsou čínské panty Strong (ochranná známka firmy Démos), druhou třídou jsou italské panty FGV střední kvality.

**Tab. č.10 : Vývoj prodeje závěsů strong**

| Jednotka prodeje | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|------------------|------|------|------|------|------|
| Tržby v mil. Kč  | 10,0 | 9,4  | 8,3  | 6,9  | 4,9  |
| prodej v tis. ks | 2394 | 3921 | 3545 | 3190 | 2539 |

Zdroj: MIS firmy Démos trade a.s.

**Tab. č.11 : Vývoj prodeje závěsů FGV**

| Jednotka prodeje | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|------------------|------|------|------|------|------|
| Tržby v mil. Kč  | 0,5  | 3,0  | 10,9 | 17,3 | 19,3 |
| prodej v tis. ks | 134  | 711  | 2819 | 4056 | 4604 |

Zdroj: MIS firmy Démos trade a.s.

Obě skupiny závěsů jsou si navzájem substituty. Po zavedení kompletní nabídky kvalitnějších pantů FGV v roce 2005 došlo o rok později k 10% propadu prodeje čínského pantu Strong, za současného 300% nárůstu objemu i tržeb tohoto konkurenčního výrobku. Pokles pokračoval i v následujících

letech a podílel se na něm nejen tlak konkurence, která nabízela obdobu našeho produktu (značky Interex, Silice atd.), ale i zájem zákazníků o sortiment vyšší kvality a širšího záběru.

Jelikož celkový výsledek obratu byl v meziročním srovnání v posledních čtyřech letech výrazně pozitivní, docházelo u většiny skupin k průběžnému nárůstu prodaného množství i tržeb. U značkového kování BLUM byl tento nárůst nejvyšší.

**Tab. č.12 : Vývoj prodeje kování BLUM**

| <b>Jednotka prodeje</b> | <b>2004</b> | <b>2005</b> | <b>2006</b> | <b>2007</b> | <b>2008</b> |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Tržby v mil. Kč         | 4,8         | 4,3         | 7,2         | 31,5        | 55,4        |
| prodej v tis. ks        | 122         | 104         | 142         | 665         | 1171        |

Zdroj: MIS firmy Démos trade a.s.

Kování Blum je na trhu považován za top produkt. Díky poskytování doživotní záruky je výrobcí velmi pozitivně vnímán. Na obrovském meziročním navyšování prodeje se v posledních čtyřech letech podílelo několik podnětů z tržního prostředí, z nichž nejvýznamnější jsou:

- a) zájem výrobců o kvalitní sortiment
- b) zvyšování požadavků na kvalitu nábytku
- c) růst kupní síly koncového spotřebitele

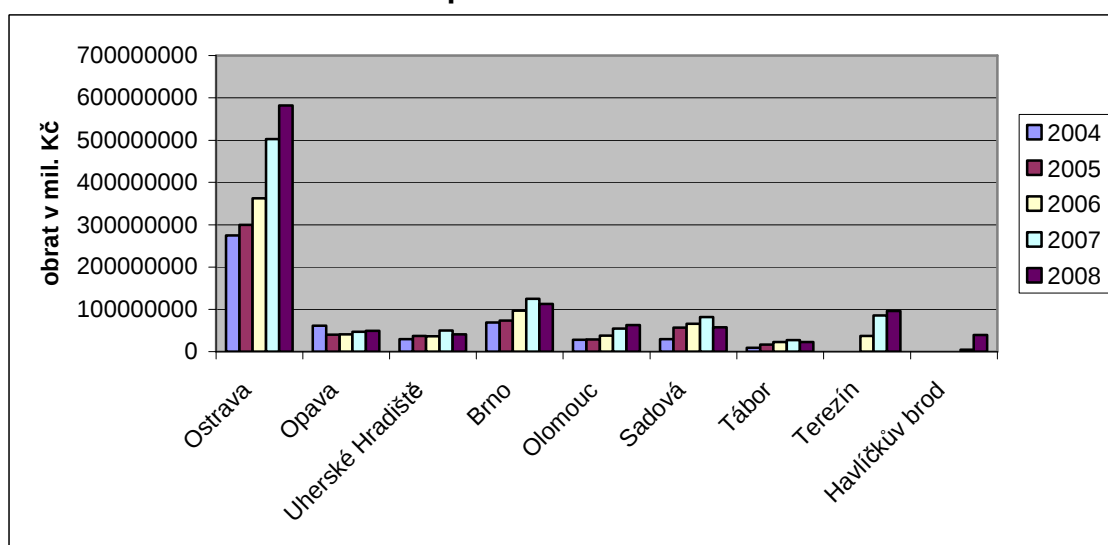
Z celkového vývoje prodeje jednotlivých sortimentních skupin je patrné, že poslední dva roky byly pro Démos ekonomicky úspěšné, na čemž se významnou měrou podílel i růst celého odvětví. Jednoznačně se na výsledcích prodeje, i díky rostoucí kupní síle, projeví vyšší nároky na kvalitu sortimentu. Ta byla uspokojena především dodávkami kování BLUM, které se mezi výrobcí těší veliké oblibě. Negativním efektem je snížení prodeje substitutů (např. zásuvkové výsuvy), které postupně ztrácí svou pozici na trhu.

Spolu s velikostí tržeb a sortimentu na kterém byly dosaženy je nutné věnovat pozornost i některým dalším parametrům. Pro společnosti nabízející své služby na širším území, v tomto případě po celé ČR, je celková částka obratu složena z výsledků jednotlivých prodejních jednotek.

#### 6.1.4 Dosažený obrat dle provozoven

Vzhledem k tomu, že k rozšiřování pole působnosti dochází většinou postupně a tlak konkurence je vzhledem k umístění poboček v každém regionu rozdílný, je důležité rozlišovat úroveň tržeb jednotlivých prodejních provozoven.

**Obr. č.10 : Úroveň obratu dle provozoven**



Zdroj: MIS firmy Démos trade a.s.

Vývoj prodeje jednotlivých středisek se z výše uvedených důvodů liší. Zatímco na Moravě kromě centrálních skladů v Ostravě a Olomouci, ze kterých je distribuováno i kování, došlo po předchozím čtyřletém růstu k stagnaci a poklesu tržeb z prodeje sortimentu, v Čechách tržby až na Opařany rostly. Pokles u skladu Sadová byl způsoben přechodem obsluhy některých zákazníků pod nově otevřenou pobočku v Havlíčkově Brodě, která přebrala logisticky dostupnější zákazníky.

Z tohoto vývoje je patrné, že oblast Čech je vzhledem k malému počtu poboček a jejich historii (první založena 2002) pro firmu stále velkým potenciálem.

#### 6.1.4 Dosažený obrat dle regionů OM

Zaznamenávání potenciálu odběrů jednotlivých zákazníků umožňuje sledovat jejich vytěžování a je určitým zobrazením podílu na trhu. Podíl na trhu zjištěný tímto způsobem není aktuálním obrazem situace, a to především pro neúplnosti zaregistrovaných zákazníků a míře změn, které mohly v některých firmách v průběhu času nastat, aniž by byly zaznamenány, přesto je určitým vodítkem k zhodnocení situace.

**Tab. č.13 : Porovnání vybraných ukazatelů dle území**

| Kraj            | Tržby 2008  | Potenciál roční | %<br>podíl   | aktivních<br>zák. | odebírající<br>zák. | %<br>podíl   |
|-----------------|-------------|-----------------|--------------|-------------------|---------------------|--------------|
| Hl. město Praha | 11 376 943  | 152 865 624     | <b>7,4%</b>  | 427               | 130                 | <b>30,4%</b> |
| Jihočeský       | 35 722 806  | 275 984 700     | <b>12,9%</b> | 837               | 328                 | <b>39,2%</b> |
| Karlovy Vary    | 4 029 066   | 58 920 000      | <b>6,8%</b>  | 116               | 53                  | <b>45,7%</b> |
| Královohradecký | 50 396 953  | 239 658 360     | <b>21,0%</b> | 473               | 181                 | <b>38,3%</b> |
| Liberec         | 22 296 364  | 120 424 200     | <b>18,5%</b> | 219               | 99                  | <b>45,2%</b> |
| Pardubický      | 51 523 855  | 288 700 829     | <b>17,8%</b> | 460               | 165                 | <b>35,9%</b> |
| Plzeň           | 20 921 619  | 234 040 800     | <b>8,9%</b>  | 385               | 142                 | <b>36,9%</b> |
| Středočeský     | 94 960 454  | 502 588 764     | <b>18,9%</b> | 900               | 420                 | <b>46,7%</b> |
| Ústí nad Labem  | 103 708 791 | 382 840 860     | <b>27,1%</b> | 467               | 272                 | <b>58,2%</b> |
| Vysočina        | 50 834 977  | 303 362 400     | <b>16,8%</b> | 508               | 214                 | <b>42,1%</b> |
| Jihomoravský    | 137 258 074 | 745 487 700     | <b>18,4%</b> | 1 806             | 669                 | <b>37,0%</b> |
| Moravskoslezský | 317 337 563 | 530 533 122     | <b>59,8%</b> | 2 816             | 1 243               | <b>44,1%</b> |
| Olomoucký       | 70 034 191  | 357 613 800     | <b>19,6%</b> | 1 006             | 364                 | <b>36,2%</b> |
| Zlínský         | 60 777 692  | 292 772 400     | <b>20,8%</b> | 742               | 297                 | <b>40,0%</b> |

Zdroj: MIS firmy Démos trade a.s.

Z rozložení obrátů do jednotlivých regionů je patrná silná pozice v okolí Ostravy (Moravskoslezský kraj), kde má Démos centrální pobočku a veškeré zázemí. Druhou nejsilnější oblastí je kraj Ústecký, kde jsou výsledky postaveny

na odběrech nábytkářských firem ELBEN s.r.o. a SETIM s.r.o.. Tyto firmy jsou v severních Čechách nejvýznamnější výrobci nábytku, a proto, i přes velký potenciál, který představují zejména malí podnikatelé, je podíl na dodávkách materiálu poměrně vysoký. Naopak jako jasná slabina se projevuje kraj Karlovy Vary, Plzeňský a Hlavní město Praha. Jejich pozice není vzhledem k nepřítomnosti skladů plošných materiálů jednoduchá a dosažený obrat tak spočívá zejména na dodávkách nábytkového kování. Další z faktorů neúspěchu v těchto regionech je velikost obchodního teritoria obchodních manažerů uvedená v příloze č.6. Rozlehlost teritoria a množství zákazníků se negativně projevují na celkovém počtu odebírajících zákazníků, který je v těchto případech nízký.

Spolu s vývojem obratu je sledován vývoj obchodní marže, který je pro existenci firmy podstatnější než vývoj obratu.

## **6.2 Analýza marže společnosti Démos trade a.s.**

Celková marže je hodnocena v kapitole 5.8.1., kde je porovnávána s výsledky konkurenčních firem. Pro rozhodování o složení nabízeného sortimentu je spolu s množstvím reálného odbytu důležitá schopnost odhadnout budoucí realizovanou marži na jednotlivém druhu prodávaného zboží. K tomu je důležité vědět, v jakém cenovém rozpětí nabízí tento, ale i substituční produkt konkurence a následně odhadnutí konkurenčních vstupů.

Aktuálně dosahovanou marži na jednotlivých produktech lze vyčíst z přílohy č. 5. U většiny položek dochází k mírnému růstu získané marže, ale některé položky vykazují vyšší nárůst a ojediněle i pokles.

**Tab. č.14 : Vybraných skupiny sortimentu s podstatnou změnou marže**

| <i>HLAVNÍ SKUPINY SORTIMENTU</i>  | <i>2004</i> | <i>2005</i> | <i>2006</i> | <i>2007</i> | <i>2008</i> |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <i>1010 NÁBYTKOVÉ ZÁVĚSY</i>      | 58          | 56          | 55          | 48          | 46          |
| <i>1015 ZÁSUVKOVÉ VÝSUVY</i>      | 53          | 60          | 64          | 58          | 56          |
| <i>1020 KOVÁNÍ BLUM</i>           | 11          | 12          | 15          | 23          | 35          |
| <i>1025 ZÁMKY</i>                 | 57          | 57          | 55          | 44          | 47          |
| <i>1030 ÚCHYTKY, VĚŠÁKY</i>       | 108         | 125         | 121         | 90          | 108         |
| <i>1065 SVĚTLA</i>                | *           | *           | 30          | 39          | 47          |
| <i>2010 DŘEVOTŘÍSKOVÉ DESKY</i>   | 13          | 12          | 14          | 16          | 20          |
| <i>2015 KUCHYŇSKÉ PRACOVNÍ D.</i> | 24          | 32          | 39          | 37          | 46          |
| <i>3020 TĚSNÍCÍ LIŠTY</i>         | 35          | 42          | 46          | 45          | 60          |
| <i>Celkový součet</i>             | <b>24</b>   | <b>26</b>   | <b>28</b>   | <b>28</b>   | <b>33</b>   |

Zdroj: MIS firmy Démos trade a.s.

Z pohledu celkové procentuální marže lze jako nejúspěšnější charakterizovat rok 2008, přestože v nejdůležitějších skupinách sortimentu, jako jsou nábytkové závěsy, zásuvkové výsuvy a úchytky, marže klesla. V tomto snížení marže se výrazně projevují nákupní preference a tlak konkurence. Ve všech těchto třech skupinách je Démos jednou z nejsilnějších firem na trhu, ale příliv nových substitutů od konkurence a snaha udržet množství prodeje vedla k nutnosti snižovat prodejní cenu. Spolu s konkurencí má na vývoj těchto tří skupin velký vliv zájem zákazníků o kvalitnější zboží.

Naopak maržově velmi silnou skupinou jsou dlouhodobě kuchyňské pracovní desky a k nim doplňkové těsnící lišty, jejichž cenovou politiku si firma Démos může do jisté míry určovat sama. Je to dáno tím, že na českém trhu má nejsilnější skladovou nabídku, které zákazníci v mnoha případech dávají přednost před cenou.

Z dlouhodobého hlediska bude vzhledem k prodávanému množství důležitá marže získaná prodejem dřevotřískových desek. Jejich ceny za období

posledních 9 měsíců, i vzhledem k vývoji světové ekonomiky, výrazně klesají, stejně jako jejich prodej, což nutí výrobce i prodejce k postupnému snižování prodejní ceny. Jako protichůdná tendence bude působit oslabení české koruny, kvůli kterému bude řada obchodních firem nucena svůj sortiment zdražit.

V době hospodářské recese a zvýšeného tlaku konkurence bude, více než jindy, důležité znát své slabé a silné stránky. Díky jejich znalosti lze lépe využít své jedinečnosti a zdokonalit své nedostatky, pro zabránění nežádoucího vývoje.

### **6.3 SWOT analýza**

#### **SILNÉ STRÁNKY:**

- Nabízená šíře sortimentu
- Technologická úroveň zázemí
- Kapacita pro navýšení prodeje
- Dodání zboží do 24 hodin
- Finanční stabilita
- Konkurenceschopné ceny

#### **SLABÉ STRÁNKY:**

- Závislost na dodavatelích
- Nevyužití silné vyjednávací pozice
- Slabá komunikace s konkurencí
- Absence jedinečného produktu
- Nedostatečný servis v dodávkách plošných materiálů v Praze a okolí Plzně

#### PŘÍLEŽITOSTI:

- Nabídka kvalitnějšího produktů ve více skupinách sortimentu (možnost dosažení vyšší marže)
- Nabídka jedinečného sortimentu
- Fúze s konkurenční firmou
- Rozšíření sítě poboček o Prahu a Plzeň
- Oslovení zákazníků regionálních prodejců

#### OHROŽENÍ:

- Prohlubování recese na trhu
- Preferování zahraničních nákupních řetězců koncovým spotřebitelem
- Rozšíření spolupráce výrobců nábytku s výrobcí materiálu pro jeho výrobu
- Vznik cenového boje výrobců i obchodníků
- Zhoršená platební morálka vlivem protirizikových opatření bank (krácení provozních úvěrů)
- Oslabování české koruny

### 6.4 Odhad budoucího vývoje trhu s truhlářskými materiály

Pro zjištění pravděpodobného vývoje jednotlivých ukazatelů se standardně využívají matematické funkce a statistické metody, vycházející při odhadu budoucnosti z údajů zaznamenaných v předchozích obdobích. Dnes je ovšem použití těchto nástrojů zavádějící, neboť v dnešním globalizované společnosti se hospodářská recese, vyvolaná krizí finančního sektoru USA, přeměnila v celosvětový pokles zasahující do všech odvětví, včetně výroby nábytku, která je výraznou měrou navázána na stavební sektor.

Z tohoto důvodu je nutné pro rok 2009 počítat s poklesem celkového odbytu a zvýšeným tlakem na prodejní ceny.

Výrobci materiálu pro nábytkářský průmysl, vzhledem k nastaveným výrobním kapacitám dle poptávky několika předchozích úspěšných let, budou usilovat o prodej svých produktů, aby nemuseli omezovat výrobu. Výsledkem bude snaha prodat své výrobky i za cenu, kterou v posledních letech považovali za nereálnou. Případy zkrácení provozu na čtyři pracovní dny již zaznamenali tři významní zahraniční dodavatelé firmy Hettich, Würth a Grass. Poslední jmenovaná společnost se vzhledem k výraznému poklesu poptávky, uchýlila k rozpoutání cenové války a cíleně na území Itálie oslovila průmyslové zákazníky konkurenta, firmy BLUM, kterým bez ohledu na současné nákupní ceny nabídla o 10% výhodnější vstupy. Taková situace může nastat i na trhu v ČR, kde zatím téměř všichni výrobci realizují prodeje prostřednictvím sítě obchodních partnerů. Urychlit takovou situaci může samozřejmě i snaha některého méně úspěšného subjektu na našem trhu (např. Grass) o zvýšení tržního podílu agresivní cenovou politikou.

Pro každou obchodní společnost, která nechce v nadcházejících letech přijít o svou pozici na trhu, bude důležité, aby při svých plánech vycházela z možnosti poklesu odbytových příležitostí a snažila se tak zaměřit na udržení stávajících zákazníků, spolu s rozšiřováním pole působnosti. Více než kdy jindy bude důležité detailněji sledovat vývoj na trhu a ve vyšší míře komunikovat nejen se zákazníky, ale především s dodavateli, kterými jsou u velkoobchodních společností často přímo výrobci.

Mnoho velkoobchodníků i výrobců financuje své podnikání provozními a kontokorentními úvěry, bez kterých není možné za stávajícího stavu podnikatelskou činnost realizovat. Vzhledem k stále sílícímu tlaku bank na snižování podílu rizikových investic mohou mít hlavně vyšší střední a velké firmy finanční problémy, které mohou vést až k ukončení činnosti, nebo v lepším případě k prodeji společnosti. Z tohoto důvodu bude důležité sledovat

platební morálku obchodních partnerů a zároveň příležitosti ke koupi nebo fúzi s konkurenční firmou, která je perspektivní, ale vykazuje tyto potíže.

Koncový spotřebitel, uživatel nábytku, projevil v posledních dvou letech výrazný zájem o sortiment vyšší kvality. Tento trend, přestože bude bržděn stagnací, či poklesem kupní síly, by měl pokračovat i v nadcházejících letech. Paradoxně je pravděpodobné, že sílící zájem o značkové kvalitní produkty bude, vzhledem k celkovému poklesu koupěschopnosti obyvatel, zároveň doprovázen navýšením poptávky po levnějším čínském a polském zboží. Tímto dalším rozevřením "nůžek" mezi nižší a vyšší ekonomickou třídou obyvatel by mohlo dojít k zužování prostoru pro střední třídu produktů, které budou pro jednu skupinu drahé a pro druhou nekvalitní, kompromisní řešení.

Preference koncového spotřebitele jsou velkou měrou ovlivněny expanzí sítě obchodních řetězců s nábytkem na naše území. K již dlouhodobě fungujícím firmám IKEA, Asko, Jamall se v posledních letech přidal řetězec Kika, Möbelix a k expanzi na náš trh se chystají i další giganti především polský výrobce Almi Decor a slovinská Lesnina [Zuntych, Z. 2008]. Rozhodování zákazníky o místě nákupu je, vzhledem k zvýšení dostupnosti a množství zdrojů, stále výrazně jednodušší. Vzhledem k již zmiňovaným problémům celosvětové ekonomiky by poptávka po levném nábytku mohla stoupat. Někteří zakázkoví výrobci se tak, v závislosti na skupině zákazníků pro které vyrábí, dostanou do situace, že ceny svých produktů budou muset přiblížit obchodním řetězcům a například také odlišit cenu výroby, doručení a montáže. Ti výrobci, kteří mají silné finanční zázemí a dostatečné výrobní kapacity, budou v mnoha případech chtít pokles koncových cen nábytku kompenzovat navýšením množství jeho prodeje.

Většina výše zmiňovaných faktorů tak povede k snižování prodejních cen nábytku a tím velkému tlaku na nižší vstupy od výrobců a obchodních firem s truhlářskými materiály.

## 6.7 Zhodnocení výsledků a návrh opatření

Z hodnocení dosahovaných ukazatelů firmy Démos trade a.s. jednoznačně vyplývá, že společnost neustále roste jak v celkovém množství prodeje, tak v průměru dosahované marže. Při detailnějším sledování jednotlivých skupin sortimentu, provozoven a obsluhovaných oblastí je ale patrné, že v některých oblastech je možné dosahovat lepších výsledků, případně získávat větší tržní podíl. Všechna budoucí opatření však musí brát v úvahu současnou hospodářskou recesi, která se na současném vývoji podílí a jejíž podíl na vývoji probíraných ukazatelů byl již v této práci zmíněn.

Pro zlepšení vybraných úzkých míst, minimalizaci ohrožení okolním prostředím a využití tržní příležitosti a potenciálu lze navrhuji několik kroků.

**Pokles prodeje čínského zboží** je realitou, se kterou se v roce 2008 musel vyrovnat celý trh. Teprve nyní budou tito výrobci pod silným tlakem a je příležitost k:

- vyjednat lepší dodací podmínky od dodavatelů
- podpořit budoucí zájem o levnější kování snížením prodejních cen
- dohlížet na kvalitu jednotlivých dodávek tohoto sortimentu

**Růst prodeje kvalitního značkového kování** je způsoben růstem kupní síly. U některého žádaného sortimentu se můžeme setkat z jeho jedinečností. Podstatné tedy je:

- nabídnout top produkt v každé skupině sortimentu
- hledat zahraniční dodavatele nepůsobící v ČR za účelem exkluzivity prodeje

**Stagnace prodeje dřevotřískových desek** je mimo jiné dána odlivem zákazníků, kteří spolu s odběrem preferují doplňkové služby, jako jsou formátování a hranění materiálu. Proto je nutné:

- zjistit potenciál nově získaných tržeb za hranění a řezání plošného materiálu, vytvořit kalkulaci nákladů a možných tržeb, rozhodnout o zavedení/zamítnutí této služby
- intenzivně monitorovat ceny konkurence a reagovat na ně

**Hustota prodejní sítě a obslužnost jednotlivých teritorií** je, z důvodu vzdálenosti s oblastí Čech a původem společnosti, výrazně vyšší na Moravě. Ze statistik je patrný potenciál v prodeji plošných materiálů na území Čech, kde firma Démos stále dobývá trh. Podporou prodeje by měla být aktivita:

- zvýšit produktovou, servisní i marketingovou podporu skladů v ČR
- rozšířit počet obchodních zástupců především v oblasti východních Čech a tím zvýšit obslužnost s efektem navýšení tržeb
- provést analýzu bodu zvratu při prodeji z možných nových skladů plošných materiálů v Praze a Plzni a v porovnání se zaznamenaným potenciálem zvážit včasné otevření těchto poboček
- sledovat konkurenční firmy a vyhodnocovat možnosti koupě, případně fúze s konkurentem pro zvýšení tržního podílu

**Solventnost** některých zákazníků může být vzhledem ke snižování rizik ze strany bank a snížení odbytu špatná. Pro podchycení nevymahatelných dlouhodobých pohledávek je nutné:

- průběžně sledovat a vyhodnocovat platební morálku
- striktně řešit problémové firmy krácením doby fakturace, nebo jejím ukončením
- neodkládat soudní, či jiné řešení vzniklých pohledávek

**Z celkového pohledu je nutné:**

- vyvíjet zvýšený tlak na nákupní ceny dodavatelů pro kompenzaci poklesů odbytu a marže
- zaměřit se na získání konkurenční výhody
- dodržovat obchodní politiku a zbytečně levně neprodávat žádané zboží a tak snižovat cenu na trhu a dosahovanou marži
- pomáhat s osvětou rozdílu zakázkové výroby ve spolupráci s ostatními subjekty a podpořit tak udržení jejího postavení proti zahraničním obchodním řetězcům

## **7 Závěr**

Cílem práce bylo objasnit současnou pozici společnosti Démos trade a.s. na trhu s materiály pro výrobu nábytku, odhadnout budoucí vývoj tohoto oboru a doporučit kroky, které by vedly k vylepšení pozice této firmy v dnes silně konkurenčním prostředí.

Zvolenou metodikou bylo hodnocení vývoje odvětví výroby nábytku a analýza vybraných ekonomických ukazatelů společnosti Démos trade a.s.. Těmito kroky bylo zjištěno, že český nábytkářský průmysl byl do prvních dopadů hospodářské recese ve velmi dobrém stavu. Jeho neustálý růst byl dán především stále se zvyšujícím vývozem hlavně do zemí západní Evropy, což je známkou rostoucí kvality české výroby. Přestože v ČR s úspěchem stále expandují velkoobchodní společnosti nabízející nábytek nižší kvality za někdy i několikanásobně nižší cenu, kvalita českého nábytku našla uplatnění i na trhu v ČR a stala se pro mnohé českého spotřebitele jednou z hlavních preferencí.

Vývoj posledních měsíců ale ukazuje, že růst tohoto odvětví bude stejně jako v jiných oborech zbržděn poklesem poptávky vzniklým hospodářskou recesí a na tento vývoj je třeba reagovat intenzivním hledáním tržních příležitostí a rezerv v jednotlivých činnostech.

Podrobným sledováním obratu firmy, jednotlivých provozoven a konkrétních skupin sortimentu, byl potvrzen zájem spotřebitele o kvalitnější sortiment, stejně jako pokles prodejních cen některého sortimentu vlivem konkurenčního boje a poklesu poptávky. Vzhledem k tomuto vývoji bylo doporučeno firmě Démos doplnit do každé skupiny sortimentu kování tzv. zástupce kvality a hledat výrobce (dodavatele), který by byl ochotný nabídnout exkluzivitu prodeje na vybraný sortiment, pro lepší možnost tvorby cenové politiky.

Rozložením tržeb na jednotlivé provozovny a porovnáním se sledovaným potenciálem trhu bylo rozkryto, že počet provozoven v České republice není dostatečný, a proto, k navýšení prodeje a vylepšení pozice firmy v Západočeském kraji a Praze, bylo doporučeno urychleně zvážit otevření skladů plošných materiálů v těchto lokalitách a využití tohoto prostoru k růstu firmy.

Jako reakce na oslabování české měny, což významně ovlivňuje velikost dosahované obchodní marže, bylo doporučeno vyvinout maximální úsilí při jednání s dodavateli a docílit tak zvýšenou komunikací jejich cenových ústupků.

Pomocí zvolených metod a jejich dílčích kroků, se podařilo odhalit trend provázející prodeje sortimentu společnosti Démos trade a.s. a navrhnout řešení, která by měla vést k růstu, případně stabilizaci prodejů a získaných marží.

Diplomová práce splnila svůj cíl, jelikož zjištění, z její analytické části, vedla k navržení opatření, která by měla vést k upevnění, či zlepšení stávající pozice a k rozkrytí nevyužitých slabých míst a příležitostí. Věřím, že některá z nich společnost Démos trade a.s. využije v praxi.

## 8 Seznam literatury

### A) Knihy

Boučková, J. a kol., *Marketing*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. 280 s.  
ISBN 80-7179-577-1.

Hes, A. *VELKOOBCHOD A MALOOBCHOD*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2007. 138 s.  
ISBN 978-80-213-1163-3

Holman, R. *Transformace české ekonomiky (V komparaci s dalšími zeměmi střední Evropy)*. 1. vydání. Praha: CEP-Centrum pro ekonomiku a politiku, 2000. 106 s. ISBN 80-902795-6-2

Chlumský, J. a kol. *Problémy otevírání české ekonomiky*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. 76 s. ISBN 80-7079-868-8

KANICKÁ, L. *Obchod s nábytkem a výstavnictvím*. 1.vydání. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2006. 105 s. ISBN 80-7157-946-7

Pražská, L. - Jindra, J. & kol. *Obchodní podnikání (retail management)*. 2. přepracované vydání. Praha: Management Press, 2006. 874 s.  
ISBN 80-7261-059-7.

VANČURA, M. *Geografické aspekty transformace českého průmyslu*. 1. vydání. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta humanitných a prírodných vied, 1999. 456 s. ISBN 80-88722-64-0

Zadrazilová, D. a Khelerová, V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994. 304 s. ISBN 80-85623-72-2

## **B) Časopisy, noviny, publikace**

Žďárek, M. *Informace o stavu nábytkářského průmyslu ČR*. Truhlářské listy, 2009, roč. 10, č. 3, str. 42

Mitura, P. *Automatický systém řízení expedice*. Truhlářské listy, 2009, roč. 10, č. 1-2, str. 72

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2007*.

## **C) Internet**

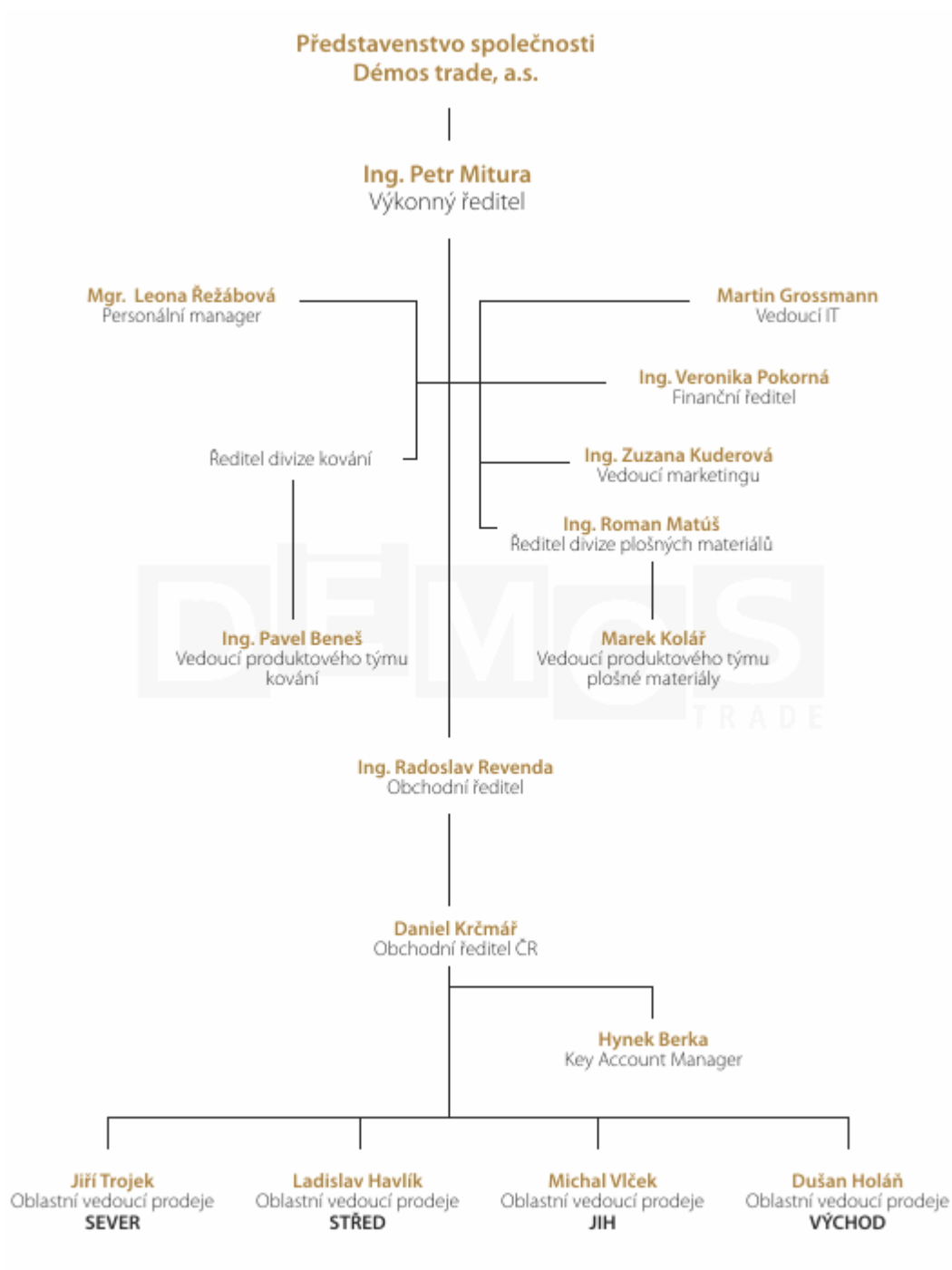
Asociace Českých nábytkářů. *Úvodní slovo o firmě* [online]. [cit. 2009-03-21]. Dostupná z: <http://www.czechfurniture.com/?menu=50&idm=26>

Brychta, J. *Česká koruna v roce 2009* [online]. Vystaveno 14.1.2009. [cit. 2009-3-25]. Dostupné z <http://www.finance.cz/zpravy/finance/205344-ceska-koruna-v-roce-2009/>

Zuntych, Z. *Lidé dávají přednost velkoobchodům* [online] Vytvářeno 14.11.2008 [cit. 2009-3-31]. Dostupné na <http://hn.ihned.cz/c1-22412880-lide-davaji-prednost-velkoobchodum>

## 9 Přílohy

### Příloha č. 1 : Organizační struktura Démon trade a.s.



**Příloha č.2 : Rozmístění poboček obchodních společností s materiálem pro výrobu nábytku**

Jaff Holz s.r.o.



Zdroj: [www.jaffholz.cz](http://www.jaffholz.cz)

Dřevo Trust a.s.



Zdroj: [www.drevotrust.cz](http://www.drevotrust.cz)

Démos trade a.s.



Zdroj: [www.demos-trade.com](http://www.demos-trade.com)

Nábytek servis a.s.



Zdroj: [www.nabytek-servis.cz](http://www.nabytek-servis.cz)

**Příloha č.3 : Tržby z prodeje jednotlivých skupin sortimentu v mil. Kč**

| HLAVNÍ SKUPINY SORTIMENTU      | 2004         | 2005         | 2006         | 2007         | 2008           |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| <b>1 KOVÁNÍ A DOPLŇKOVÝ M.</b> | <b>142</b>   | <b>170</b>   | <b>218</b>   | <b>319</b>   | <b>386,9</b>   |
| 1010 NÁBYTKOVÉ ZÁVĚSY          | 20,5         | 20,9         | 25,3         | 29,8         | 30,1           |
| 1015 ZÁSUVKOVÉ VÝSUVY          | 22,1         | 31,2         | 39,3         | 52,7         | 64,1           |
| 1020 KOVÁNÍ BLUM               | 4,8          | 4,3          | 7,2          | 31,5         | 55,4           |
| 1025 ZÁMKY                     | 2,3          | 2,2          | 2,7          | 4,2          | 4,5            |
| 1030 ÚCHYTKY, VĚŠÁKY           | 26,2         | 29,9         | 37,2         | 53,2         | 65,4           |
| 1035 DVEŘNÍ KOVÁNÍ             | 10,5         | 11,9         | 17,5         | 25,5         | 30,4           |
| 1040 DRÁTĚNÝ PROGRAM           | 8,7          | 11,7         | 15,2         | 20,3         | 21,2           |
| 1045 SPOJOVACÍ KOVÁNÍ          | 9,3          | 10,5         | 11,7         | 12,6         | 14,2           |
| 1050 STOL. NOHY, KOLEČKA       | 19,2         | 23,4         | 26,9         | 33,7         | 37,3           |
| 1060 DŘEZY, DIGESTOŘE          | 4,2          | 6,1          | 9,7          | 14,2         | 16,3           |
| 1065 SVĚTLA                    | *            | *            | 1,0          | 3,5          | 5,3            |
| 1999 DOPLŇKOVÝ MATERIÁL        | 14,4         | 17,5         | 24,1         | 37,8         | 42,7           |
| <b>2 PLOŠNÉ MATERIÁLY</b>      | <b>372,8</b> | <b>364,1</b> | <b>452,5</b> | <b>597,4</b> | <b>608,9</b>   |
| 2010 DŘEVOTŘÍSKOVÉ DESKY       | 289,4        | 275,5        | 334,3        | 429,7        | 426,4          |
| 2015 KUCHYŇSKÉ PRAC. DESKY     | 35,2         | 37,5         | 45,0         | 63,9         | 69,8           |
| 2020 MDF DESKY                 | 25,6         | 27,7         | 36,5         | 48,1         | 51,4           |
| 2030 PODLAHY                   | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,6          | 1,4            |
| 2999 OSTATNÍ PLOŠNÉ M.         | 22,6         | 23,4         | 36,6         | 55,1         | 59,9           |
| <b>3 HRANY LIŠTY a LEPIDLA</b> | <b>32,5</b>  | <b>37,0</b>  | <b>47,9</b>  | <b>60,8</b>  | <b>66,6</b>    |
| 3010 HRANY                     | 23,9         | 27,5         | 36,6         | 45,2         | 50,7           |
| 3020 TĚSNÍCÍ LIŠTY             | 6,6          | 7,2          | 8,4          | 11,8         | 12,5           |
| 3030 LEPIDLA, TMELY, VOSKY     | 2,0          | 2,4          | 3,0          | 3,8          | 3,4            |
| <b>Celkový součet</b>          | <b>547,5</b> | <b>571,0</b> | <b>718,2</b> | <b>977,2</b> | <b>1 062,3</b> |

Zdroj: MIS firmy Démos trade a.s.

Pozn.: \* produkt nebyl v nabídce

**Příloha č.4 : Prodej jednotlivých skupin sortimentu v tis. ks**

| HLAVNÍ SKUPINY SORTIMENTU      | 2004         | 2005         | 2006         | 2007         | 2008         |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>1 KOVÁNÍ A DOPLŇKOVÝ M.</b> | <b>30790</b> | <b>36876</b> | <b>49114</b> | <b>53555</b> | <b>66307</b> |
| 1010 NÁBYTKOVÉ ZÁVĚSY          | 4049         | 4376         | 7185         | 7890         | 7885         |
| 1015 ZÁSUVKOVÉ VÝSUVY          | 731          | 925          | 1021         | 1174         | 1220         |
| 1020 KOVÁNÍ BLUM               | 122          | 104          | 142          | 665          | 1171         |
| 1025 ZÁMKY                     | 130          | 126          | 157          | 222          | 256          |
| 1030 ÚCHYTKY, VĚŠÁKY           | 1431         | 1534         | 1741         | 2214         | 2547         |
| 1035 DVEŘNÍ KOVÁNÍ             | 64           | 88           | 159          | 247          | 407          |
| 1040 DRÁTĚNÝ PROGRAM           | 14           | 21           | 34           | 52           | 52           |
| 1045 SPOJOVACÍ KOVÁNÍ          | 21170        | 26276        | 34394        | 35756        | 46607        |
| 1050 STOL. NOHY, KOLEČKA       | 1549         | 1732         | 1915         | 2522         | 2832         |
| 1060 DŘEZY, DIGESTOŘE          | 2            | 3            | 5            | 7            | 8            |
| 1065 SVĚTLA                    | *            | *            | 6            | 19           | 27           |
| 1999 DOPLŇKOVÝ MATERIÁL        | 1528         | 1689         | 2355         | 2785         | 3294         |
| <b>2 PLOŠNÉ MATERIÁLY</b>      | <b>621</b>   | <b>629</b>   | <b>729</b>   | <b>850</b>   | <b>876</b>   |
| 2010 DŘEVOTŘÍSKOVÉ DESKY       | 437          | 428          | 480          | 528          | 539          |
| 2015 KUCHYŇSKÉ PRAC. DESKY     | 30           | 31           | 36           | 50           | 56           |
| 2020 MDF DESKY                 | 64           | 66           | 84           | 102          | 113          |
| 2030 PODLAHY                   | 0            | 0            | 0            | 2            | 6            |
| 2999 OSTATNÍ PLOŠNÉ M.         | 90           | 105          | 128          | 167          | 163          |
| <b>3 HRANY LIŠTY a LEPIDLA</b> | <b>4653</b>  | <b>4909</b>  | <b>6566</b>  | <b>7407</b>  | <b>7385</b>  |
| 3010 HRANY                     | 4509         | 4732         | 6382         | 7147         | 7120         |
| 3020 TĚSNÍCÍ LIŠTY             | 125          | 158          | 168          | 235          | 241          |
| 3030 LEPIDLA, TMELY, VOSKY     | 19           | 19           | 16           | 25           | 24           |
| <b>Celkový součet</b>          | <b>36064</b> | <b>42414</b> | <b>56408</b> | <b>61812</b> | <b>74568</b> |

Zdroj: MIS firmy Démos trade a.s.

Pozn.: \* produkt nebyl v nabídce

Příloha č.4 : Marže získaná z jednotlivých skupin sortimentu v %

| HLAVNÍ SKUPINY SORTIMENTU      | 2004      | 2005      | 2006      | 2007      | 2008      |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>1 KOVÁNÍ A DOPLŇKOVÝ M.</b> | <b>57</b> | <b>62</b> | <b>60</b> | <b>51</b> | <b>56</b> |
| 1010 NÁBYTKOVÉ ZÁVĚSY          | 58        | 56        | 55        | 48        | 46        |
| 1015 ZÁSUVKOVÉ VÝSUVY          | 53        | 60        | 64        | 58        | 56        |
| 1020 KOVÁNÍ BLUM               | 11        | 12        | 15        | 23        | 35        |
| 1025 ZÁMKY                     | 57        | 57        | 55        | 44        | 47        |
| 1030 ÚCHYTKY, VĚŠÁKY           | 108       | 125       | 121       | 90        | 108       |
| 1035 DVEŘNÍ KOVÁNÍ             | 40        | 50        | 43        | 45        | 42        |
| 1040 DRÁTĚNÝ PROGRAM           | 42        | 54        | 55        | 48        | 60        |
| 1045 SPOJOVACÍ KOVÁNÍ          | 65        | 66        | 82        | 88        | 87        |
| 1050 STOL. NOHY, KOLEČKA       | 50        | 57        | 49        | 42        | 49        |
| 1060 DŘEZY, DIGESTOŘE          | 22        | 27        | 24        | 22        | 17        |
| 1065 SVĚTLA                    | *         | *         | 30        | 39        | 47        |
| 1999 DOPLŇKOVÝ MATERIÁL        | 51        | 52        | 52        | 46        | 55        |
| <b>2 PLOŠNÉ MATERIÁLY</b>      | <b>14</b> | <b>15</b> | <b>17</b> | <b>19</b> | <b>22</b> |
| 2010 DŘEVOTŘÍSKOVÉ DESKY       | 13        | 12        | 14        | 16        | 20        |
| 2015 KUCHYŇSKÉ PRAC. DESKY     | 24        | 32        | 39        | 37        | 46        |
| 2020 MDF DESKY                 | 20        | 22        | 20        | 20        | 24        |
| 2030 PODLAHY                   |           |           | 15        | 17        | 18        |
| 2999 OSTATNÍ PLOŠNÉ M.         | 18        | 17        | 18        | 16        | 16        |
| <b>3 HRANY LIŠTY a LEPIDLA</b> | <b>24</b> | <b>24</b> | <b>25</b> | <b>30</b> | <b>33</b> |
| 3010 HRANY                     | 21        | 20        | 22        | 27        | 28        |
| 3020 TĚSNÍCÍ LIŠTY             | 35        | 42        | 46        | 45        | 60        |
| 3030 LEPIDLA, TMELY, VOSKY     | 22        | 21        | 19        | 16        | 17        |
| <b>Celkový součet</b>          | <b>24</b> | <b>26</b> | <b>28</b> | <b>28</b> | <b>33</b> |

Zdroj: MIS firmy Démos trade a.s.

Pozn.: \* produkt nebyl v nabídce

## Příloha č. 7 : Rozdělení území ČR dle obchodních manažerů



Zdroj: [www.demos-trade.com](http://www.demos-trade.com)