

# Uvedení židle LAURINO na český trh

Petr Gargulák

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Petr GARGULÁK  
Osobní číslo: M100426  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Marketing  
Forma studia: prezenční

Téma práce: Uvedení židle LAURINO na český trh

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Prostudujte a popište literární zdroje, které se zabývají teoretickými východisky z oblasti uvedení nového výrobku na trh.

#### II. Praktická část

- Analyzujte vnitřní zdroje a vybrané ekonomické ukazatele podniku.
- Provedte analýzu trhu s židlemi a zdroje firem na něm působících.
- Charakterizujte nový produkt a návrh jeho prezentace.
- Navrhněte strategii pro uvedení produktu na český trh.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**KOTLER, Philip, 2000. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1010-4.**

**MOZGA, Jaroslav a Miloš VÍTEK, 2003. Inovace a nový produkt. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 80-704-1701-3.**

**PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-85-6.**

**SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2006. Strategická analýza. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9367-1.**

**TOMEK, Gustav, 2001. Výrobek a jeho úspěch na trhu. Praha: Grada. ISBN 80-247-0053-0.**

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Radim Vinklárek**

Externí

Datum zadání bakalářské práce:

**13. června 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**23. srpna 2013**

Ve Zlíně dne 17. června 2013

  
PaedDr. Josef Rydlo  
ZŠŠ. účkanka



  
Ing. Růžena Vorlová  
ZŠŠ. ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORABAKALÁŘSKÉPRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup>zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup>zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup>zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

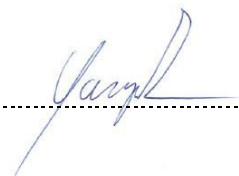
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ..... 19. 8. 2013 .....

.....  


---

<sup>4</sup>zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zpracována na téma Uvedení židle LAURINO na český trh, s cílem stanovení komplexní strategie a zavedení nového produktu společnosti Bukotec s. r. o., nejefektivnějším způsobem. Práce je rozčleněna na dvě části, a to na teoretickou a praktickou. Teoretickou část tvoří poznatky z oblasti produktového mixu obohacené o jednotlivé analýzy trhu a konkurenčních sil. Tato část je rozšířena o informace z oblasti utváření cenové politiky výrobku. Praktická část se zabývá informacemi o společnosti, celkovým sortimentem, ekonomickými ukazateli a základním popisem nového produktu. Dále je zkoumána uplatnitelnost produktu na trhu, a jak bude daný produkt prezentován společností. Na základě provedené analýzy a získaných zkušeností, závěr práce obsahuje návrh strategie, která je pro uvedení tohoto produktu nejvhodnější.

Klíčová slova:

Produkt, strategie, konkurence, marketing, propagace.

## **ABSTRACT**

The topic of the thesis is Launching the new chair XY to the Czech market with the aim to determine the complex strategy and introduce the new product of the company Bukotec s. r. o. in the most effective way. The thesis is divided in two parts – theoretical and practical. The theoretical part consists of knowledge in the area of product mix enhanced with individual market analysis and competitive forces. This part will be extended with information from the area of making product price policy. The practical part deals with information about company, its whole range of products, economical index numbers and basic description of the new product. Furthermore, its saleability is examined and the way of presenting the new product is suggested. Based on the analysis and acquired experiences, the thesis conclusion contains the strategy suggestion, which will be the most suitable for this type of product.

Keywords:

Product, Strategy, Competition, Marketing, Advertising.

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěl poděkovat panu Ing. Petru Krenarovi za jeho konzultační přístup a ochotu při řešení základních otázek této bakalářské práce.

Také bych chtěl poděkovat všem zaměstnancům a vedení firmy Bukotec s. r. o., se kterými jsem spolupracoval, za jejich ohleduplnost, vstřícnost, když mně byli nápomocni, pokud jsem něčemu nerozuměl.

„Mysl je jako padák. Funguje jenom, když je otevřená.“

Zig Ziglar



## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 PRODUKT A PRODUKTOVÝ MIX</b> .....	<b>13</b>
1.1 ÚROVNĚ PRODUKTU .....	13
1.2 KLASIFIKACE ZBOŽÍ .....	14
1.3 PRODUKTOVÝ MIX .....	15
<b>2 ANALÝZA TRŽNÍHO PROSTORU</b> .....	<b>16</b>
2.1 VYMEZENÍ RELEVANTNÍHO ODVĚTVÍ .....	16
2.2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY ODVĚTVÍ .....	16
2.3 IDENTIFIKACE TRŽNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ .....	17
<b>3 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>19</b>
3.1 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	19
3.2 ANALÝZA KONKURENCE .....	20
<b>4 PROCES TVORBY NOVÉHO PRODUKTU</b> .....	<b>22</b>
4.1 PROCES ROZHODOVÁNÍ O VÝVOJI NOVÉHO PRODUKTU .....	22
4.1.1 Tvorba nápadů .....	23
4.1.2 Třídění nápadů .....	23
4.1.3 Vývoj a testování koncepce .....	23
4.1.4 Marketingová strategie .....	23
4.1.5 Podnikatelská analýza .....	24
4.1.6 Vývoj produktu .....	24
4.1.7 Testování na trhu.....	24
4.1.8 Komercializace .....	24
<b>5 MARKETINGOVÉ STRATEGIE ŽIVOTNÍHO CYKLU PRODUKTU</b> .....	<b>26</b>
5.1 ETAPY ŽIVOTNÍHO CYKLU PRODUKTU .....	26
5.2 MARKETINGOVÁ STRATEGIE PŘI JEDNOTLIVÝCH ETAPÁCH .....	27
5.2.1 Zavádění .....	27
5.2.2 Růst.....	27
5.2.3 Zralost.....	28
5.2.4 Pokles .....	28
<b>6 CENOVÉ STRATEGIE</b> .....	<b>29</b>
6.1 METODY TVORBY CEN V PRAXI .....	29
6.2 STANOVENÍ KONEČNÉ CENY .....	30
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
<b>7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI BUKOTEC S. R. O.</b> .....	<b>32</b>
7.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....	32
7.2 TECHNOLOGIE .....	33
7.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	33
<b>8 ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTI PODNIKU</b> .....	<b>35</b>
8.1 ANALÝZA VÝROBNÍHO SORTIMENTU.....	35
8.1.1 Židle a křesla.....	35
8.1.2 Stoly .....	35

8.1.3	Barové židle .....	36
8.1.4	Taburety, sedací lavice a kostky .....	37
8.1.5	Restaurační lavice a boxy .....	37
8.2	ANALÝZA VYBRANÝCH EKONOMICKÝCH UKAZATELŮ .....	37
8.3	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI.....	39
<b>9</b>	<b>ANALÝZA ODVĚTVÍ A KONKURENČNÍCH SIL .....</b>	<b>43</b>
9.1	ANALÝZA TRHU NÁBYTKU .....	43
9.2	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	44
9.3	PŘÍLEŽITOSTI A OHROŽENÍ.....	49
<b>10</b>	<b>POPIS NOVÉHO PRODUKTU A JEHO UPLATNITELNOST.....</b>	<b>52</b>
10.1	PARAMETRY PRODUKTU.....	52
10.2	VÝROBNÍ PROCES.....	53
10.3	GRAFICKÝ NÁVRH PREZENTACE VÝROBKU .....	54
<b>11</b>	<b>STANOVENÍ KOMPLEXNÍ STRATEGIE PRO UVEDENÍ PRODUKTU NA TRH.....</b>	<b>56</b>
11.1	IDENTIFIKACE POTENCIÁLNÍCH OBCHODNÍCH PARTNERŮ.....	56
11.1.1	Interier Group s. r. o. ....	56
11.1.2	BOSPOL s. r. o. ....	57
11.1.3	Pemora Ltd.....	57
11.1.4	FORLIVING s. r. o. ....	58
11.1.5	Jaroslav Marek – INTER STYL .....	58
11.2	PROPAGACE VÝROBKU .....	59
11.3	STANOVENÍ CENY .....	60
11.4	DISTRIBUCE.....	61
11.5	OČEKÁVANÝ PŘÍNOS STRATEGIE .....	61
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>69</b>

## ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá uvedením nového výrobku na trh, což znamená provést řadu činností potřebných k vytvoření účelné strategie. Hlavním cílem této práce je navrhnout společnosti Bukotec s. r. o. vhodnou strategii pro uvedení nového modelu židle LAURINO na český trh.

Celkový proces výroby nové židle je technologicky velmi složitý a finančně náročný, tudíž je pro firmu velmi důležité její efektivní uvedení. Metody použité ke stanovení komplexní strategie budou vycházet z provedených analýz a teoretických poznatků. Pomocí analýzy odvětví nastíním charakteristiku a vývoj trhu nábytku s následným návrhem na obrannou strategii proti potenciálním hrozbám. Trh, konkrétně trh sedacího nábytku, tvoří silná konkurence, kterou se pokusím důkladně identifikovat s cílem analyzovat prodejní sortiment a vyhodnotit její přednosti a nedostatky. Část práce je věnována konkrétnímu produktu, kde budou představeny parametry nového modelu židle s následným navrhnutím grafické prezentace.

Propagace nové židle tvoří důležitý prvek pro strategii a je nedílnou součástí při zavádění výrobku na trh. Součástí strategie je navrhnout vhodné propagační nástroje a stanovit rozpočet pro uvedení židle na trh. Dalším cílem je stanovit konečnou cenu výrobku a doporučení, jak s cenou manipulovat v dalších letech. Práce bude směřována pouze na prodej výrobků prostřednictvím obchodních vztahů, jedním z podstatných cílů této práce je tedy navrhnout vhodné obchodní partnery, kteří by mohli jevit o novou židli zájem a vytvořit výhodné obchodní podmínky pro obě strany. Samozřejmostí bude také výběr vhodné distribuce k mezičlánkům a doporučení distribuční strategie.

Výsledkem práce bude zobrazení předpokládaného přínosu této komplexní strategie prostřednictvím výpočtů a analýz. Tyto ukazatele poslouží společnosti k rozhodnutí, zda je pro ni výhodné uvést nový model židle prostřednictvím této strategie a jestli do ní mají investovat finanční prostředky a čas.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 PRODUKT A PRODUKTOVÝ MIX

Důležitý základ této teoretické části a celé práce tvoří definice produktu a informace o produktovém mixu.

„Produkt je cokoliv, co může být nabízeno na trhu k uspokojení potřeb nebo přání.“  
(Kotler, 2001, s. 389)

Jak dále uvádí autor (Kotler, 2001, s. 389), produkty nabízenými na trhu se rozumí materiální zboží, služby, zkušenosti, události, osoby, místa, vlastnosti, organizace, informace a myšlenky.

## 1.1 Úrovně produktu

Produkt existuje v pěti uspořádaných úrovních, které tvoří pomyslné slupky kolem jádra. Jedná se o stupnici užitných hodnot produktu pro konečného zákazníka. (Kotler, 2001, s. 389-390)

Úrovně produktu jsou děleny následovně:

- Obecná prospěšnost nebo užitečnost
- Konkrétně použitelný produkt
- Idealizovaný očekávaný produkt
- Rozšířený produkt
- Potenciální produkt

Základní rovinou je obecná prospěšnost nebo užitečnost, kvůli které si zákazník produkt pořizuje. Marketér proto musí zjišťovat, co je pro kupujícího prospěšné nebo užitečné. V druhé úrovni se musí marketérovi podařit převést obecnou prospěšnost nebo užitečnost do podoby konkrétně použitelného výrobku nebo služby. Třetí rovinu tvoří idealizovaný očekávaný produkt, složených ze souboru vlastností a předností, které od produktu zákazník očekává a které považuje za samozřejmé. Prodávající ve čtvrté úrovni se musí pokusit nabídnout kupujícímu rozšířený produkt. K běžnému produktu nebo službě musí přidat ještě něco navíc, což by mělo překonat přání nebo očekávání kupujícího. Poslední úroveň představuje potenciální produkt, obsahující veškerá rozšíření, ke kterým dojde u produktu v budoucnosti. Jedná se o oblast, kde firmy zkoumají všechny nové možnosti, jak uspokojit zákazníka a odlišit produkt od konkurence. (Kotler, 2001, s. 390-391)

Je známo, že konkurenční boj se převážně odehrává v oblasti rozšířeného produktu, kde firmy soupeří především v poskytování nadstandardních služeb. Práce se zaměřuje spíše na první tři úrovně produktu z důvodu zaměření firmy Bukotec s. r. o. na velkoobchodní prodej.

## 1.2 Klasifikace zboží

Kupující si spojuje produkt nebo jeho vlastnosti s určitou značkou, hmotností, cenou a balením. Zde se již nejedná o samotný produkt, ale o zboží na trhu. Zákazník si přiřazuje k danému produktu různé vlastnosti, způsob užívání a individuální užitek. Na základě toho vzniká takzvaná nauka o typech zboží neboli typologie. (Tomek, 2001, s. 30-31)

Typovým rozdělením se třídí zboží na:

- Konvenční – mezi konvenční zboží se počítá zboží denní spotřeby, jako jsou potraviny, prací prášky, noviny apod. Při nakupování rozhodují převážně oblíbené značky.
- Nákupní – do nákupního zboží patří veškerá bílá technika, elektronika, nábytek apod. Zákazník nejprve hodnotí cenu a vlastnost, až poté nakupuje. Při výběru tohoto typu zboží se zákazník opírá o důvěru prodávajícího, zkušenosti ostatních spotřebitelů nebo vybírá na základě srovnávacích testů.
- Speciální – speciální zboží je nakupováno v delších časových intervalech a představuje ho například výběrové oblečení, obytný dům i automobil. Kupující má jasné představy o vlastnostech nebo vzhledu a volí zboží, které mu přinese maximalizaci užité hodnoty. (Tomek, 2001, s. 30-31)

Podniky taktéž klasifikují zboží a nakupují ho ve velkém množství. Zboží můžeme třídit podle způsobů, jak vstupuje do výrobního procesu a také podle cen těchto vstupů. Pro podniky rozlišujeme tedy tři skupiny zboží: suroviny, materiál a polotovary; kapitálové investice; pomocné materiály a služby. (Kotler, 2001, s. 393)

Pro výrobní podnik Bukotec s. r. o., je vstupem různý dřevěný materiál, např. trámký a překližky. Toto zboží představuje vysoké nároky především na dopravu od dřevařských závodů. Pro podnik je důležitý neustálý přísun tohoto materiálu, což má s dodavatelem dlouhodobě smluvně dohodnuto.

Polotovary vstupují do konečných výrobků a jsou částečně hotové. Společnost využívá jako polotovar stolové pláty, které odebírá od dvou dodavatelů. Pomocné materiály a náhradní díly, jako jsou například lepidla a barvy, firmě umožňují finální výrobu.

### 1.3 Produktový mix

„Produktový mix (nazývaný rovněž sortimentem výrobků) představuje soubor všech produktů a položek, které konkrétní prodejce může nabídnout zákazníkům.“ (Kotler, 2001, s. 392)

Produktový mix firmy tvoří:

- Šířka – ukazuje, kolik výrobních řad firma produkuje.
- Hloubka – udává, kolik variant produktů obsahuje každá výrobní řada.
- Délka – vyjadřuje celkový počet položek v produktovém mixu.
- Konzistence – neboli složení vyjadřuje, jaké jsou vzájemné vazby mezi výrobními řadami, finálním použitím, výrobními požadavky nebo distribučními cestami. (Kotler, 2001, s. 395)

Důležitým rozhodnutím manažerů ve firmách je zvolit optimální délku řady. V případě, že lze zvýšit zisk přidáním nových produktů do výrobní řady, je dosavadní řada příliš krátká. Naopak lze-li zvýšit zisk snížením položek, je výrobní řada příliš dlouhá. Pokud firmy chtějí získat větší tržní podíl, měly by prodloužit výrobní řadu, což vede k růstu obrátu. Firmy, které dbají na ziskovost, budou využívat kratší výrobní řady, ale s pečlivě vybranými výrobky. (Kotler, 2001, s. 397)

## 2 ANALÝZA TRŽNÍHO PROSTORU

Analýza tržního prostoru představuje velmi důležitou součást strategické analýzy. Směřuje k identifikaci vývojových trendů, zákonitostí a vazeb. Základním krokem této analýzy je vymezení relevantního odvětví a základních charakteristik. Znalost odvětví, ve kterém podnik soutěží s konkurenty, je pro stanovení strategie zcela zásadní. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 29-30)

### 2.1 Vymezení relevantního odvětví

„Odvětví je obvykle definováno jako skupina podniků nabízejících na trhu obdobný výrobek či službu.“ (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 30)

Hranice odvětví ukazuje nahraditelnost, jak na straně nabídky, tak na straně poptávky. V dnešní době není jednoduché vymezit hranici odvětví a rozpoznat zákazníky, konkurenci nebo jaké podniky v odvětví působí. Odvětví například se spotřební elektronikou, finančními službami, bankovníctvím nebo zábavou se prolínají a v dnešní době není zcela jasné, co tvoří určitý produkt a jaká je hodnota pro zákazníka. V delším časovém horizontu bývá nahraditelnost vyšší než v horizontu kratším. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 30)

Cílem při vymezování odvětví je identifikovat síly, které působí v odvětví a odhadnout, zda je více či méně atraktivní. Důležitým faktorem je schopnost předpokládat jejich budoucí vývojové trendy. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 31)

### 2.2 Základní charakteristiky odvětví

Jednotlivá odvětví se od sebe liší různými faktory. V průmyslovém odvětví, konkrétněji v nábytkářském průmyslu, existuje velké množství podniků nabízejících širokou škálu výrobků.

Základní faktory tvoří:

- Velikost trhu – ukazuje objem produkce a celkové tržby.
- Geografický rozsah konkurence – představuje prostředí, v němž konkurence působí. Rozsah představuje lokální, regionální nebo globální působení.
- Růst trhu – vymezuje odbytové možnosti. Pomalý růst zvyšuje rivalitu prostřednictvím cenových válek. Rychlý růst přitahuje nové podniky.



- Počet konkurentů a jejich velikost – slouží k identifikaci, zda se jedná o podniky malé, velké (monopoly, oligopoly, monopolní konkurence). Velké podniky mají možnost ovlivňovat cenu.
- Počet zákazníků – vyvolává tlak na cenu.
- Vstupní bariéry – ukazují investiční náklady, absolutní nákladové výhody, loajalitu zákazníků, legislativu atd. Nízké vstupní bariéry přitahují nové konkurenty a snižují výnosnost v odvětví.
- Výstupní bariéry – jsou investice bez variant použití. Vysoké výstupní bariéry zapříčiňují velkou rivalitu, často cenovou válku.
- Tempo změn technologie – představuje, jak rychle se mění technologie a investiční nároky.
- Inovace výrobku – ovlivňují životní cyklus výrobku. Čím častější je inovace, tím se zkracuje životní cyklus.
- Nároky na kapitál – tvoří vstupní a výstupní bariéry.
- Diferenciace výrobku – ukazuje, jak je výrobek odlišen od ostatních. Nízká diferenciace způsobuje větší rivalitu mezi podniky.
- Míra hospodárnosti – je základním faktorem k určení zisku podniku. Ukazuje vztah mezi nákladovými výhodami a podílem podniku na trhu. Podniky s nižším tržním podílem na trhu mají menší zisk oproti podnikům s větším podílem. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 32-33)

### 2.3 Identifikace tržních příležitostí

Podle Kotlera (2000, s. 52), marketingová příležitost je oblast potřeby a zájem kupujících, kde je vysoká pravděpodobnost, že v případě uspokojení této potřeby podnik dosáhne zisku. Příležitost existuje v případě, že identifikujeme dostatečnou skupinu lidí, jejíž potřeby jsou neuspokojené.

„Existují tři situace, které umožňují vznik tržních příležitostí:

1. Nabídka něčeho, čeho je na trhu nedostatek.
2. Nabídka existujícího výrobku nebo služby novým nebo lepším způsobem
3. Nabídka nového výrobku nebo služby.“ (Kotler, 2000, s. 53)

V případě prvního bodu, existuje marketingová příležitost, kdy zákazníci stojí ve frontách, aby si mohli produkt koupit. Tato příležitost je každému zřejmá a výrobci by měli takové situace co nejlépe využívat tím, že zvolí vysoké ceny. (Kotler, 2000, s. 53)

V druhém bodě se podniky snaží nějakým způsobem vylepšit existující výrobek nebo službu. (Kotler, 2000, s. 53-54)

Podniky na vylepšení přicházejí nejčastěji metodami, jako jsou:

- Metoda detekce problému – pracovníci marketingu se snaží získat konkrétní dotazy zákazníků, nebo zda mají nějaké návrhy na zlepšení nebo jsou něčím zklamáni.
- Metoda ideálu – marketéři hovoří taktéž s vybranými zákazníky, ale žádají je, aby navrhli ideální verzi výrobku nebo služby.
- Metoda spotřebního řetězce – pracovníci marketingu hovoří se spotřebitelem a žádají ho, aby uvedl, jak produkt získává, používá a jak se ho zbavuje. Poté zpracují spotřební řetězec a zjišťují jak výrobek nebo službu zlepšit. (Kotler, 2000, s. 54-55)

U nabídky nového výrobku nebo služby nezáleží na zákaznickém nakupování, jak je tomu u předchozích metod. Spotřebitelé mají pouze omezenou představivost o nových výrobcích a službách. Nenavrhli by výrobky jako je např. fotoaparát, videokamera nebo průlomové materiály jako kevlar, celofán atd. Podniky jsou vybavené výzkumnými pracovníky a vývojovými skupinami, které přicházejí na nové nápady. (Kotler, 2000, s. 57-59)

### 3 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

Pro marketingově koncipovanou firmu je poznání konkurence velmi důležité, z důvodů odhadnutí šancí na trhu a hrozeb firmy. (Vysekalová, 2006, s. 38)

Konkurenční síly tvoří významnou charakteristiku odvětví, ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Prostředí konkurence tvoří specifické podmínky a situace konkurence daného oboru. Agresivním chováním svých rivalů, se může podnik dostat v atraktivním odvětví do velmi nepříznivé situace. Z těchto důvodů se musí podnik věnovat analýze konkurenčních sil, které působí v daném odvětví. K získání „obrazu“ konkurenčního prostředí slouží dva kroky analýzy. První krok analýzy směřuje do oblasti charakteristiky konkurence, která působí v daném odvětví, a druhý je orientován na jednotlivé konkurenty. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47)

#### 3.1 Porterův model pěti sil

Ke zkoumání konkurenčního prostředí významně přispěl Michael Porter z Harvardu pomocí tzv. modelu pěti sil. Prostřednictvím tohoto modelu je možné pochopit síly působící v tomto prostředí a identifikovat, které mají pro podnik největší význam v rámci budoucího působení a které mohou být pomocí strategických rozhodnutí ovlivněny. Podnik by se měl snažit změnit působení těchto sil, ve svůj prospěch. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47)

Mezi tyto konkurenční síly patří:

- Konkurenti v odvětví
- Hrozby substitučních produktů
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Vliv dodavatelů
- Vliv kupujících (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 48)

#### **Konkurenti v odvětví**

Rivalita mezi podniky je nejsilnější z konkurenčních sil a důsledkem jsou konkurenční boje. Tyto boje mohou mít řadu forem a různou intenzitu. Pro úspěch této konkurenční strategie je důležité analyzovat několik faktorů. Mezi tyto faktory patří zejména počet a velikost konkurentů; míra růstu trhu; diferenciací produktů nebo výstupní bariéry z odvětví. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 49-50)

### **Hrozba substitučních produktů**

V případě, že nahrazující statky budou přitažlivější díky lepší ceně nebo výkonu, spotřebitelé budou uvažovat o zakoupení tohoto statku oproti původnímu. Obranou proti této hrozbě je identifikace tří faktorů. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 50)

- Výše cen substitutů
- Kvalita a výkon substitutů
- Velikost nákladů zákazníků na přechod k substitutům (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 50-51)

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Noví konkurenti jsou často podporováni zdroji a schopnostmi, které přinášejí na trh dodatečné kapacity a plány na získání tržní pozice. Míra hrozby vstupu závisí především na vstupních bariérách a reakci ostatních konkurentů. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 51)

### **Vliv dodavatelů**

Síla dodavatelů může vést ke snížení výnosnosti podniků. Dodavatelé surovin, energie, technologie atp. mohou snižovat zisky firmám zvyšováním cen nebo snížením kvality. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 53-54)

### **Vliv kupujících**

Stejně jako dodavatelé, tak i zákazníci mohou vyvinout na podniky tlaky a ovlivnit konkurenční podmínky na trhu. Silní kupující mohou v odvětví způsobit ztráty podniků a zvýšit konkurenční rivalitu. Svoji sílu mohou využít k výhodám, jako je např. lepší kvalita nebo výhodnější platební podmínky. Obranou je hledání zákazníků, kteří jsou v relativně slabé pozici. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 54-55)

## **3.2 Analýza konkurence**

Tato analýza navazuje na předchozí analýzu konkurenčních sil a zaměřuje se na identifikaci konkrétních konkurentů a na určení jejich konkurenčního profilu. Je třeba zjistit zejména jejich:

- strategie
- cíle
- silné a slabé stránky (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 64)

## Strategie

Strategickou skupinou jsou označovány firmy, které používají obdobné strategie na trhu. Silní konkurenti svoji strategii během času mění a firma musí jednotlivé strategie nepřetržitě sledovat. (Kotler, 2001, s. 224-225)

## Cíle

„Jakmile firma identifikuje své hlavní konkurenty, musí si položit otázku: Čeho chtějí jednotliví konkurenti na trhu dosáhnout? Podle čeho se řídí chování konkurentů?“ (Kotler, 2001, s. 224-225)

Cíle firmy mohou být krátkodobé nebo dlouhodobé a konkurent může také současně sledovat např. běžnou rentabilitu, růst tržního podílu a technologické prvenství. V případě, že se podaří zjistit, na jaký cíl se jednotlivý konkurent zaměřuje, je možné předvídat jeho reakce na trhu. (Kotler, 2001, s. 225-226)

## Silné a slabé stránky

Důležitým krokem je vytyčení silných a slabých stránek konkurenčních firem. K této identifikaci je nutné zjistit, jaké je jejich konkurenční postavení na trhu. (Kotler, 2001, s. 226)

Postavení může být:

- Dominantní – firma má mnoho strategií a kontroluje chování všech konkurentů.
- Silné – bez ohledu na chování konkurence může firma provozovat své aktivity.
- Výhodné – pro zlepšení tržní pozice může firma využít příležitostí a uplatit své silné stránky.
- Udržitelné – šance na zlepšení tržní pozice jsou mizivé, ale dokáže si postavení na trhu udržovat.
- Slabé – nedostatečná výkonnost podniku, ale existují možnosti na zlepšení prostřednictvím zdokonalení stylu podnikání. V případě zhoršení bude muset opustit trh.
- Neudržitelné – neexistuje možnost na zlepšení a výkonnost podniku je nedostatečná. (Kotler, 2001, s. 226)

Při zjišťování silných a slabých stránek je také vhodné sledovat podíl na trhu, povědomí a oblibu zákazníků dané firmy. (Kotler, 2001, s. 227)

## 4 PROCES TVORBY NOVÉHO PRODUKTU

„Výrobek musí být něčím víc než jen fyzickým zařízením: Musí to být koncept, který řeší něčí problémy. Navíc výrobek jednou musí laboratoř opustit a vstoupit na trh. Proto potřebuje „podvozek i křídla.“ (Kotler, 2003, s. 155)

Výsledkem strategického plánování je proces tvorby nového produktu, který vychází z požadavků a potřeb zákazníků, a také z portfolia produktů, pomocí něhož se formulují dva cíle. Rozhoduje se, zda vyvíjet zcela nový produkt, rozšířit existující produktovou řadu nebo pouze inovovat či napodobovat. (Mozga a Vítek, 2003, s. 49)

Při tomto procesu je důležitá kvalitní spolupráce mezi marketingovým a vývojovým oddělením. K úspěšnému procesu vývoje se doporučuje vycházet z těchto čtyř hypotéz. (Mozga a Vítek, 2003, s. 51)

1. V případě, že se jedná o zcela nový produkt pro trh, je nezbytné věnovat velkou pozornost marketingu, výzkumu a vývoji.
2. Jestliže nový produkt vyplývá z technologie, požadavek na výzkum a vývoj se zvyšuje, zatímco marketing nehraje tak velkou roli.
3. Jsou-li technické znalosti dostupné na trhu, ale pro firmu je produkt nový, marketing plní určité technické úkoly na základě seznámení se s technickými parametry.
4. Vývojové oddělení by se mělo účastnit marketingových činností v případě, že produkt není nový pro firmu, a mělo by být seznámeno s požadavky zákazníků.

(Mozga a Vítek, 2003, s. 52)

### 4.1 Proces rozhodování o vývoji nového produktu

Existuje řada variant a způsobů, jaký proces použít při vývoji nového produktu. Jednotlivé modely jsou víceméně podobné a záleží na tom, o jaký produkt se jedná nebo jaké má firma možnosti.

Základní etapy vývoje nového produktu tvoří:

1. Tvorba nápadů
2. Třídění nápadů
3. Vývoj a testování koncepce
4. Marketingová strategie

5. Podnikatelská analýza
6. Vývoj produktu
7. Testování na trhu
8. Komercializace (Kotler, 2001, s. 332-349)

#### **4.1.1 Tvorba nápadů**

Vyhledáváním nápadů začíná proces vývoje nového produktu. Nápady mohou přijít od zákazníků, řídicího managementu, výzkumů, zaměstnanců nebo distributorů. Nejvyužívanějším východiskem pro vyhledávání nových nápadů jsou potřeby a přání zákazníků. Řadu dobrých nápadů můžeme také získat zkoumáním konkurenčních produktů například prostřednictvím svých distributorů, dodavatelů a obchodních zástupců. Obchodní zástupci se setkávají přímo se stížnostmi a potřebami konečných zákazníků. Důležitým zdrojem je vrcholový management, z něhož někteří pracovníci zodpovídají za inovace technologií. (Kotler, 2001, s. 332-333)

#### **4.1.2 Třídění nápadů**

Pro třídění nápadů by firma měla mít vlastní komisi, která by je měla třídit, zda jsou slibné, okrajové nebo zamítnuté. (Kotler, 2001, s. 333)

Slibné nápady by měly být důkladně přehodnocovány a firma by se měla snažit vyvarovat dvou typů chyb. První je chybné zamítnutí, které nastane v případě, že firma zavrhne dobrou myšlenku. Druhou chybou je, když firma připustí, aby se špatný nápad dostal do etapy vývoje komercializace. Firma by neměla opomíjet finančně nebo morálně odměňovat autory námětů, a tím je motivovat k další snaze tvorby. (Kotler, 2001, s. 334)

#### **4.1.3 Vývoj a testování koncepce**

Vybrané nápady je nutné převést do produktové koncepce. Koncepce představuje verzi produktu, která vyjadřuje pojmy tak, aby byly srozumitelné spotřebiteli. Při vývoji dojde k navržení několika variant, např. pro koho bude produkt určen nebo jaký přinese spotřebiteli užitek. Testování koncepce slouží k zjištění, zda je produkt vhodný pro cílovou skupinu. (Kotler, 2001, s. 334-336)

#### **4.1.4 Marketingová strategie**

Manažer po testování koncepce musí vypracovat marketingový strategický plán, který představuje tři části. (Kotler, 2001, s. 339)

- První část - popisuje velikost, strukturu a chování trhu; velikost potenciálního prodeje a podíl na trhu.
- Druhá část – zahrnuje navrhovanou cenu, marketingový rozpočet a distribuční strategii.
- Třetí část – obsahuje marketingovou strategii na delší období a výhled dlouhodobého prodeje. (Kotler, 2001, s. 339)

#### **4.1.5 Podnikatelská analýza**

Pro podnikatelskou analýzu potřebuje podnik údaje o odhadovaném prodeji, nákladech a předpokládaném zisku. V případě, že budou dosaženy cíle, může být koncepce produktu přesunuta do etapy vývoje produktu. (Kotler, 2001, s. 340)

#### **4.1.6 Vývoj produktu**

Vývoj produktu, představuje sestavení seznamu vlastností požadovaných zákazníkem nebo firmou a jejich přetransformování do technických vlastností produktu. Z těchto důvodů oddělení výzkumu a vývoje musí sestavit funkční prototyp produktu. Prototyp musí prodělat funkční a zákaznické zkoušky prováděné v rámci firmy, aby se zjistilo, zda produkt vyhovuje požadavkům. (Kotler, 2001, s. 342)

#### **4.1.7 Testování na trhu**

Uvedením nového produktu na trh je možné zjistit, jak zákazníci a obchodníci reagují na skutečný produkt a zda opětvují nákup. Rozhodujícím faktorem je rozhodnout, jak rozsáhlé má testování na trhu být, což záleží především na investičních nákladech a časové tísní. Testování přináší řadu užitků, jako například získání rychlejších zkušeností než konkurence, získání cenové výhody nebo pověst technologického průkopníka. (Kotler, 2001, s. 345-349)

#### **4.1.8 Komercializace**

Při komercializaci neboli obchodním využití je důležité si položit základní otázky. Otázkou „Kdy“ získáme načasování, v jakém okamžiku vstoupit na trh. Otázka „Kde“ představuje geografickou strategii a firma musí rozhodnout, v jaké lokalitě, oblasti, regionu nebo národním či mezinárodním trhu zavede nový produkt na trh. Firma musí také zjistit své potenciální zákazníky a odběratele pomocí otázky „Komu“ a zaměřit na ně svoji distribuci



a propagaci. Poslední otázka je „Jak“, která je zaměřena na vhodné zorganizování marketingové akce. (Kotler, 2001, s. 349-352)

## 5 MARKETINGOVÉ STRATEGIE ŽIVOTNÍHO CYKLU PRODUKTU

Odlišování produktů a jejich strategie umístování se musí uzpůsobit podle toho, jak se mění produkt, trh a konkurence. Za vhodný prvek pro plánování marketingové strategie můžeme považovat jednotlivé etapy životního cyklu produktu. (Kotler, 2001, s. 303)

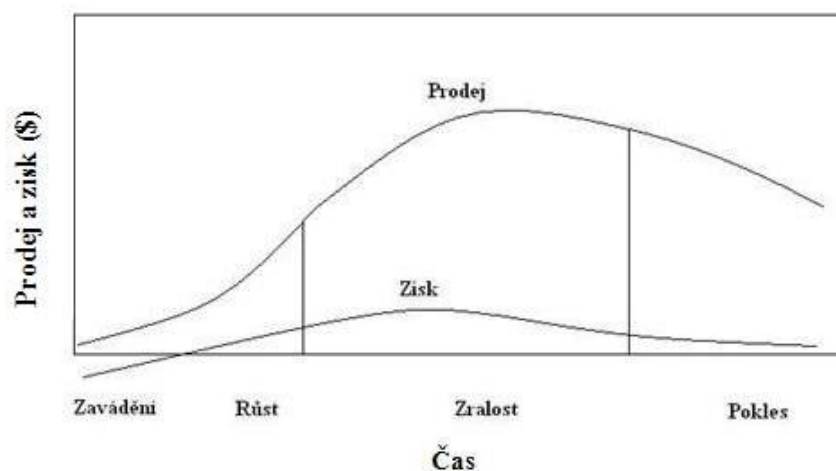
### 5.1 Etapy životního cyklu produktu

Všechny produkty mají omezený život a jejich prodej představuje různé příležitosti a problémy pro prodávajícího. V různých etapách životního cyklu produktu zisky rostou a klesají, což také vyžaduje rozdílné marketingové, výrobní, finanční, prodejní nebo personální strategie. (Kotler, 2001, s. 303)

Životnost produktu se znázorňuje pomocí křivky cyklu životnosti výrobku a zobrazuje čtyři typické etapy. (Kotler, 2001, s. 303)

Etapy životního cyklu produktu jsou:

1. Zavádění – je spojeno se zavedením produktu na trh, což tvoří vysoké počáteční náklady, kdy v této fázi není dosahováno zisku.
2. Růst – v tomto období dochází k prudkému růstu zisku a produkt je rychle přijat na trh.
3. Zralost – zisk je v tomto období stabilní nebo lehce klesá a tempo růstu prodeje se snižuje z důvodu přijetí produktu velkou částí potenciálních zákazníků.
4. Pokles – období, kdy významně klesá zisk a prodej. (Kotler, 2001, s. 303)



Zdroj: Kotler, 2001, s. 303

Obr. 1. Křivka životního cyklu produktu

## 5.2 Marketingová strategie při jednotlivých etapách

### 5.2.1 Zavádění

Marketingový management se při zavádění nového produktu musí rozhodnout, zda stanovit nízkou nebo vysokou cenu produktu a jestli má vynaložit nízké nebo vysoké náklady na propagaci. (Kotler, 2001, s. 306)

V etapě zavádění je možné použít jednu ze čtyř následujících strategií:

1. Rychlé sbírání: použitím této strategie se vychází ze stanovení vysoké ceny a vysokých nákladů na propagaci při zavedení produktu na trh. Tato strategie se využívá, pokud je potenciální trh s produktem neseznámen a zákazníci jsou ochotni zaplatit požadovanou cenu.
2. Pomalé sbírání: pomocí této strategie se zavádí produkt na trh s vysokou cenou a nízkými náklady na propagaci. Tato strategie má význam, kdy potenciální zákazníci vědí o novém produktu a jsou za něho ochotni zaplatit vysokou cenu.
3. Rychlé pronikání: tato strategie spočívá ve stanovení nízké ceny a vysokých nákladů na propagaci při zavedení produktu. Má opodstatnění v případě, že potenciální zákazníci o novém produktu nevědí a jsou citliví na cenu. Předpokládá se zde velká konkurence.
4. Pomalé pronikání – produkt je zaveden s nízkou cenou a nízkými výdaji na propagaci. Tato strategie se používá, pokud je velký trh, potenciální zákazníci si uvědomují existenci nového produktu a jsou citliví na cenu. (Kotler, 2001, s. 306)

### 5.2.2 Růst

Tato etapa se vyznačuje prudkým tempem růstu prodeje, což přitahuje konkurenční firmy. K udržení trvalého rychlého růstu využívají firmy několik strategií. Firma, která uplatňuje tyto strategie, si upevní své postavení vůči konkurenci. (Kotler, 2001, s. 309)

Strategií se rozumí:

- zvyšovat jakost produktu a snažit se ho zdokonalovat;
- rozšiřovat výrobní sortiment a vstupovat na nové trhy;
- rozšiřovat distribuční pokrytí a používat nové sítě;
- snižovat cenu s cílem přitáhnout nové zákazníky, kteří jsou citliví na cenu;

- přecházet od informující reklamy, k reklamě přesvědčující o vhodnosti koupě. (Kotler, 2001, s. 309)

### 5.2.3 Zralost

Při konečné fázi etapy zralosti dochází k poklesu absolutní velikosti prodeje a spotřebitelé vyhledávají jiné produkty. K zachování prodeje marketingoví manažeři používají následující modifikace. (Kotler, 2001, s. 310)

- Modifikace trhu – se snaží změnit chování uživatele substitutů, vstupovat do nových tržních segmentů nebo přesvědčovat konkurenční zákazníky.
- Modifikace produktu – manažeři se pokouší změnit vlastnosti produktu, jako např. jeho jakost, funkci nebo styl.
- Modifikace marketingového mixu – firmy se soustředí na zdokonalení jednotlivých složek marketingového mixu, a to na cenu, distribuci a propagaci. (Kotler, 2001, s. 310-312)

### 5.2.4 Pokles

Pokles prodeje může nastat z různých důvodů, mezi něž patří například technologický pokrok, zvýšení konkurence nebo změna zákaznických zájmů. Pokles může být pomalý nebo rychlý, ale vždy vede ke snižování cen a zisku. (Kotler, 2001, s. 313-314)

Firmy mohou ovlivnit pokles:

- zvýšením investic pro dosažení lepšího postavení vůči konkurenci;
- vyřazením neefektivních zákaznických skupin;
- zvyšováním investic do lukrativních mezer na trhu;
- zrušením neefektivních obchodů a využitím ušetřených zdrojů k podpoře úspěšných produktů
- sklízením investic vedoucím ke snaze rychle získat hotovost. (Kotler, 2001, s. 314)

## 6 CENOVÉ STRATEGIE

Cenová politika firmy tvoří všechna rozhodnutí a opatření, které se týkají ceny produktu a služeb. Tato politika ovlivňuje nejvíce hospodářský výsledek firmy a je také důležitým hodnotícím faktorem a rozhodovacím prvkem pro zákazníky. (Tomek, 2001, s. 140)

Při rozhodování o tvorbě konkrétní výše ceny je důležité znát interní a externí podniková data a právní podmínky. (Tomek, 2001, s. 144-145)

- Interní podniková data – zobrazují vlastní nákladové a produkční podmínky, podmínky v rámci oboru a hmotné kapacity.
- Externí podniková data – ukazují formu, charakteristiku a organizaci trhu.
- Právní podmínky – tvoří např. legislativa proti omezování hospodářské soutěže, občanský a obchodní zákoník nebo daňová a cenová omezení. (Tomek, 2001, s. 144-145)

### 6.1 Metody tvorby cen v praxi

V praxi se můžeme setkat s následujícími pěti metodami tvorby cen, které jsou orientovány na:

1. Náklady – základem této metody pro stanovení ceny je, že náklady ukazují dolní mez. Cena by měla pokrýt náklady na výrobu, prodej, distribuci a přinést odměnu za vynaložené úsilí. Na základě analýzy bodu zvratu podnik rozhodne, jaké množství produktů je pro něho výhodné vyrábět.
2. Poptávku – tato orientace vychází ze základu, že množství zboží, které je kupováno v daném období, závisí na jeho ceně. Čím nižší bude cena, tím větší bude zakoupené množství a naopak. K zjištění reakcí spotřebitelů na cenu se většinou vychází z dotazníkového šetření.
3. Konkurenci – pomocí této metody stanovení ceny firma vychází z cen konkurentů. Firma musí brát ohled na počet a sílu nabízejících a homogenitu produktů.
4. Užitek – cena se odvozuje od jiných výrobků klasifikací souboru užitečných vlastností. K jednotlivým vlastnostem jsou přiřazovány body, které se dávají do relací s cenou. Užitek produktu je však u každého zákazníka různý a záleží na stavu jejich potřeb.
5. Svázání cen – představuje určení tzv. cenového balíku, což představuje zahrnutí různých produktů do jedné nabídky s celkovou cenou. Celková cena musí být nižší,

než součet cen jednotlivých produktů. Kupující by měl získat více, ale i pro nabízejícího musí být cena výhodná, např. výhodami ve formě výrobních nákladů nebo většího odbytu. (Tomek, 2001, s. 151-155)

## 6.2 Stanovení konečné ceny

Pro stanovení konečné ceny firma musí brát v úvahu i další činitele ovlivňující cenu. Jak uvádí Tomek (2001, s. 156-158), konečná výše ceny může být dotvářena:

1. Kondiční politikou – jedná se o politiku stanovení dalších podmínek, především výhod pro odběratele či spotřebitele. Může tvořit politiku rabatů, dodacích nebo platebních podmínek.
2. Psychologickými faktory – politika, která je zaměřena na psychologické ovlivňování spotřebitelů. Z psychologického hlediska má cena dolní a horní práh, což vymezuje interval, ve kterém jsou kupující schopni akceptovat cenu. Při překročení horního prahu, dojde ke ztrátě poptávky a při stanovení ceny pod dolní práh může dojít k přechodu do jiného segmentu kupujících.

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI BUKOTEC S. R. O.

### 7.1 Charakteristika společnosti

Společnost Bukotec s. r. o. se sídlem ve Strážnici byla založena v roce 1997 jako výrobní podnik. Při svém vzniku úspěšně navázala na řemeslné umění nábytkářského průmyslu ve Strážnici, které má zde svou tradici již řadu desetiletí. V prvopočátcích výroba probíhala ve vlastnictví státního podniku TON sídlícího v Bystřici pod Hostýnem, kterému na náměstí ve Strážnici patřil odštěpný závod. Výrobní produkce tehdy nabízela pouze dva typy dřevěných židlí a celý závod pracoval ve velmi malých prostorách. Po privatizaci v roce 1991 převzala celou výrobu společnost STRON s. r. o., která se v roce 1997 rozdělila na dvě firmy. Nově vzniklá společnost Bukotec s. r. o. zdokonalila výrobu a převzatou modelovou řadu rozšířila o další modely, sledující moderní i módní trendy. V dnešní době se společnost zabývá výrobou ohýbaného sedacího nábytku, tudíž židlemi, křesly, sedacími lavicemi a také stoly. Neustále rozrůstající se podnik čítá v průměru osmdesát zaměstnanců.

Ve výrobním programu zákazník najde jak modely tradiční (opravdovou klasiku), tak i módní design, velmi oblíbený u mladé generace. Společnost dodává své produkty mezi známé velkoobchody a zaměřuje se na zahraniční odběratele. Největší část, asi 75 % výrobků, putuje do Spolkové republiky Německo. Firma se prezentuje také na tuzemském trhu, a to prostřednictvím svých obchodních partnerů nebo provozováním vlastních e-shopů [www.nabytek-24.cz](http://www.nabytek-24.cz) a [www.gastronabytek24.cz](http://www.gastronabytek24.cz). Každý měsíc vyrobí a expeduje několik tisíc židlí a každý odběratel či zákazník si může zvolit z několika typů, potahových látek a barev moření. Židle nejsou vyráběny na sklad, tudíž každá židle má své jméno a předem daného zákazníka.

Firma Bukotec s. r. o se snaží o udržení pevné pozice na českém trhu a uspokojení nároků odběratelů. V případě zájmu je společnost schopna ve velice krátké době zavést do výroby i nové modely žádané odběratelem či zákazníkem. Její snahou je také inovovat a vytvářet neustále nové produkty, zlepšovat způsoby distribuce, modernizovat výrobní technologie a komunikovat novými marketingovými prostředky.



## 7.2 Technologie

Výrobní technologie probíhá v několika fázích a každý typ vyžaduje rozdílné pracovní postupy a využívá různé technologie. K výrobě mnoha modelů společnost používá ohýbaný masivní buk. Použitím této technologie je docíleno velkého prohnutí opěradlových noh a tím pádem i vysokého sedacího komfortu. Masivní bukové hranolky jsou ohýbány tradičními technologiemi v páře. Alternativou ohýbání noh je výřez dané opěradlové nohy přímo do zahnutého tvaru hranolku nebo slepením dvou částí, což vyžaduje přesné vybroušení na hladký povrch. V případě použití opěradel jsou využívány ergonomicky tvarovatelné bukové překližky. Jednotlivé části jsou k sobě spojeny na základě vyřezaných čepů a dlabů speciálními lepidly na dřevo. Při výrobě židlí či křesel je tento tradiční a mnoha lety prověřený systém natolik spolehlivý, že společnost dokáže nabídnout zákazníkům i delší záruku, než zákonem stanovené dva roky.

Každý produkt prochází fází moření a na výběr je široká škála odstínů laků od černé až po bílou. Ne všechny produkty jsou kompletně mořeny a částečné moření vyžadují pouze výrobky s velkým sedacím komfortem, tudíž produkty čalouněné. Společnost nabízí také rozsáhlou paletu čalounění. Odběratel si může zvolit, zda preferuje jednobarevnou látku, látku s proužky, s florálními motivy, vlněnou látku, textilní koženku či pravou kůži.

Výrobní fáze každého produktu vyžadují jiné postupy, a proto výrobní hala společnosti má své stroje a pracovníky systematicky uspořádané tak, aby mohla reagovat na různé výrobní variace produktů sestavené odběratelem.

## 7.3 Organizační struktura

Management podniku firmy Bukotec s. r. o. tvoří liniová organizační struktura, která je znázorněna na obrázku 2. Tato organizační struktura zobrazuje spíše malé podniky kolem 70 zaměstnanců. Tvoří ji dva ředitelé podniku a podnik je rozdělen na oddělení:

- Výrobní
- Obchodní
- Ekonomické

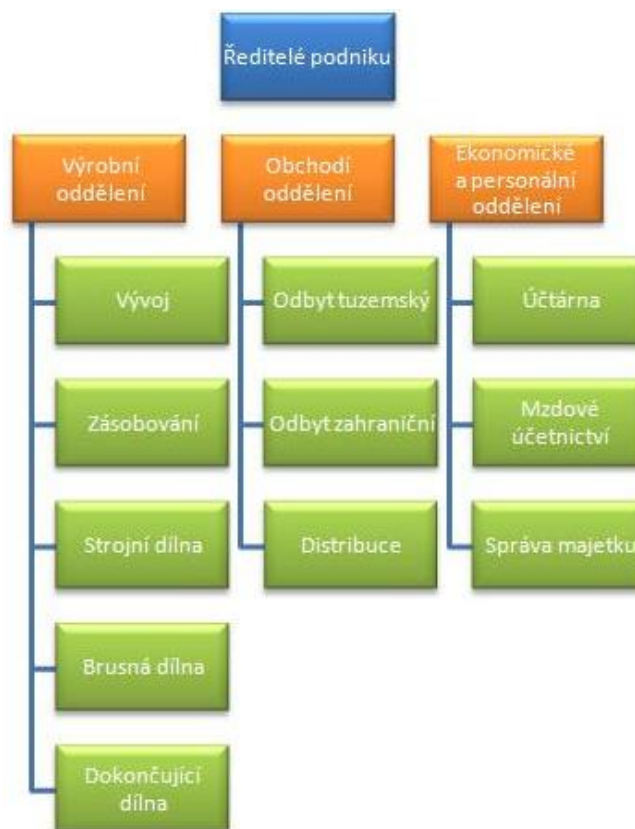
Tato oddělení řídí výkonné pracovníky, kteří dostávají specifické příkazy. Výhodou této struktury je jednodušnost řízení a přehledné uspořádání vztahů mezi nadřízenými

a podřízenými. Tento způsob firma zvolila z důvodu nízkých nákladů na řízení a nadřízení také mohou lépe a přímo kontrolovat své podřízené.

Výrobní oddělení je tvořeno šesti pracovníky, kteří mají na starosti zásobovací činnost a objednávají potřebné části k sestavení produktů od různých odběratelů. Dále dohlíží na chod strojní, brusné a dokončující dílny. Oddělení má také na starosti dva vývojové pracovníky, jejichž úkolem je vytvářet nové produkty, pracovní postupy a provádět fotodokumentaci všech modelů.

Obchodní oddělení řídí odbyt tuzemský a odbyt zahraniční, který je pro společnost nejdůležitější. Pracovníci přijímají objednávky od odběratelů, zákazníků, poskytují telefonické dotazy, a jelikož celý sortiment společnosti tvoří nejen vlastní výrobky, objednávají zboží od smluvních partnerů. Starají se rovněž o distribuční složku podniku, a to řízením vlastní dopravy, ale také usměrňují dopravu odběratelům.

Oddělení zabývající se vztahy pracovníků se společností a financemi se nazývá ekonomické a personální. Je tvořeno pracovníky, které mají na starosti celé podnikové účetnictví, mzdové účetnictví a zároveň správu majetku firmy.



Zdroj: Interní údaje společnosti Bukotec s. r. o.

Obr. 2. Organizační struktura

## 8 ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTI PODNIKU

### 8.1 Analýza výrobního sortimentu

Sortiment společnosti Bukotec s. r. o. je členitý a obsahuje nejen výrobky vlastní, ale je také obohacen o další produkty, které nakupuje od smluvních partnerů. Tyto produkty tvoří zhruba 20 % celkového sortimentu. Zbýlých 80 % výrobků dokáže firma vyrobit vlastní silou za použití materiálu, na který společnost nemá výrobní technologii ani kapacitu, tudíž je nakupován od různých výrobců. Jedná se především o železné části nebo velké dřevěné překližky, nutné k sestavení daného modelu židle či stolu. Výrobní sortiment společnosti se dělí na židle a křesla, stoly, barové židle, taburety, sedací lavice a kostky, restaurační lavice a boxy.

#### 8.1.1 Židle a křesla

Sortiment židlí tvoří 79 produktů a je členěn na židle čalouněné a dřevěné. Jednotlivé typy jsou dále členěny na jídelní židle, pro restaurační vybavení, židle s područkou, masivní židle, židle do zátěžových provozů a takzvaná duo židle. Dané typy židlí je také možné konfigurovat odstínem moření, kde je možnost čerpat ze širokého spektra. Proti poškrábání jsou všechny pokryty transparentním ochranným lakem. Většina židlí je jmenovitě označena a seřazována abecedně.

Čalouněná křesla jsou obsažena ve výrobním sortimentu dvaceti devíti kusy a jsou určena jak do pokojů, tak do restaurací. Křesla se vyrábí ve variantě pro jednu osobu nebo dvousedadlová. Křesla mají přibližnou sedací výšku 50 cm a díky tomu je možné je využít například místo židlí v restauraci. Většina křesel má v sedáku vestavěné ocelové pružiny, a proto se vyznačují vysokým sedacím komfortem. Jsou kvalitně čalouněné a disponují tvarově stabilní pěnou v sedákové kvalitě. Díly čalounění jsou prošité a proštepované anglickým stehem. Na výběr je z několika variant potahových látek, kůží a textilních koženek. Standardní křesla jsou vybavena podlahovými kluzáky a k prodeji jsou kompletně smontována.

#### 8.1.2 Stoly

Dřevěné jídelní stoly slouží pro kuchyňské potřeby a vzhledem ke své kvalitě mohou být použity do zátěžových prostorů. Firma nabízí ve svém výrobním sortimentu pouze osm typů jídelních stolů. Dřevěné stoly jsou určeny převážně pro restaurační zařízení splňující

podmínku moderních jídelních stolů a zároveň zachovávají vysokou konstrukční pevnost. Jak židle, tak stoly jsou nabízeny v mnoha barevných odstínech a zákazník má možnost si vybrat z mnoha doplňkových rozměrů. Problémem není ani vyrobit stůl atypických rozměrů nebo volba tloušťky plátu.

Sortiment tvoří také stoly určené k zútulnění restauračních a obývacích prostorů. Jedná se o stoly barové, tvořící jedenáct produktů sortimentu. Barové stoly jsou konstruované k použití podél zdi nebo přímo uprostřed prostoru a jsou vysoké sto deset centimetrů. Kuchyňské barové stolky měří nejčastěji devadesát centimetrů. V příplatkové verzi je možné zvolit dýchované stolové pláty.

### 8.1.3 Barové židle

K barovým stolům je sortiment rozšířen o barové židle tvořící 43 produktů. Jak u běžných židlí, tak i u barových jsou židle členěné na dřevěné a čalouněné. Barové židle mohou být ve variantě pouze se sedákem, nebo navíc i s opěradlem. Výška barové židle souvisí s výškou barového stolu nebo pultu. Barové židle pro kuchyňské použití mají obvykle sedací výšku 62 cm a jsou doporučeny k výšce barového pultu devadesát centimetrů. Naproti tomu barové židle pro restaurační použití mají sedací výšku osmdesát dva centimetrů, přičemž se nejčastěji doporučuje výška barového stolu sto deset centimetrů. Firma poskytuje jednoduchý vzoreček, který slouží pro stanovení ergonomického sezení u barových setů.

$$V_p = V_{\text{ž}} + 30 \text{ cm}$$

$$V_p = \text{výška barového pultu v cm}$$

$$V_{\text{ž}} = \text{výška sezení na barové židli v cm}$$

Vedle běžných potahových typů látek je zde také možnost potažení antibakteriální koženkou. Všechny typy barových židlí mohou být opatřeny krytkou nožního spoje a tím lze prodloužit jejich životnost. Jsou nabízeny v provedení nerezovém a měděném, což umožňuje jejich přizpůsobení se interiérovým požadavkům. Za předpokladu standardního užívání je na židle nabízena čtyřletá záruka na konstrukční pevnost.

#### **8.1.4 Taburety, sedací lavice a kostky**

Lavice, sedací kostky a taburety jsou konstruovány pro snadnou manipulaci a variabilní užívání. Výrobní sortiment čítá těchto produktů třicet devět. Všechny modely jsou pro svoji stabilitu opatřeny dřevěnou sedací kostrou. Od běžných sedacích kostek se rozlišují takzvané taburety, které mají stejné konstrukční vlastnosti, ale jejich tvar je zaoblený a obsahují dřevěné nebo pro vyšší odolnost nerezové nožičky. Konstrukční řešení sedacích lavic je umožňuje použít místo židlí jako lavici ke stolům. Uplatnění také najde jako odkládací lavice na hotelových pokojích. U každého typu je možnost vybrat si potah nebo barvu moření dřeva pro viditelnou část noh a řada z nich může být doplněna opěradlem. Delší čalouněné kostky mohou nahradit vícemístné lavice a jsou vyráběny ve variantách kuchyňské, restaurační, jídelní nebo rohové. Na tyto produkty není problém umístit firemní loga nebo různé obrázky. Mohou být vyšité nebo tištěné sítiskem a k výrobě je potřebné doložit podklady ve formátech PDF nebo EPS.

#### **8.1.5 Restaurační lavice a boxy**

Restaurační lavice a boxy jsou navrženy pro nejefektivnější uspořádání prostoru v různých restauračních zařízeních, klubech, čekárnách, předsálích a recepcích. Všechny produkty jsou celočalouněné a nabízí kvalitní sedací komfort. Sortiment obsahuje dva typy sedacích boxů a jeden typ sedací lavice. Lavice a boxy jsou nabízeny v modulárních a oddělovacích variantách, a proto je výhodou tohoto systému jeho univerzálnost. Mohou být umístěny jak zády ke zdi, se systémem záda na záda, ve variantě s pevnou zadní stěnou k umístění v prostoru nebo jako samostatně stojící moduly, které jsou čalouněné i ze zadních stran. Libovolnými kombinacemi je možné vytvořit rohovou sedací nebo nekonečnou řadovou lavici i s použitím přepážek. Velikost a rozměr oddělovacích podpěrek lze různě upravit až do rozměru oddělovací vysoké neblízké stěny. K jednotlivým lavicím a boxům jsou nabízena celočalouněná křesla vycházející ze stejného konstrukčního základu a čalouněných kůží.

## **8.2 Analýza vybraných ekonomických ukazatelů**

Při analýze ekonomických ukazatelů jsou použity údaje získané z vybraných interních zdrojů společnosti shrnutých do tabulky ekonomických ukazatelů. Tato tabulka je tvořena ekonomickým a personálním oddělením, které čerpá informace především z účetnictví, a to z výkazů zisků a ztrát, účetních uzávěrek a rozvahy. Oddělení mzdového účetnictví zde

také dokládá počet zaměstnanců, jejich odpracované hodiny a mzdy. Všechny informace jsou znázorněny od roku 2007 až po rok 2012. V následující tabulce je znázorněn výčet šesti faktorů.

Rok	Pracovník	Počet zaměst.	Odpr. hodiny	Mzda	Vyrobena (v ks)	Zisk (v %)
2007	Výrobní	38	65 862	4 001 074		
	Ostatní	15	27 239	2 392 388		
	<b>Celkem:</b>	53	93 100	6 393 462	24 145	100
2008	Výrobní	40	69 511	4 149 197		
	Ostatní	16	27 553	2 414 894		
	<b>Celkem:</b>	56	97 064	6 564 091	25 739	106
2009	Výrobní	42	80 103	4 980 672		
	Ostatní	16	30 576	2 695 528		
	<b>Celkem:</b>	57	110 679	7 676 200	34 526	139
2010	Výrobní	45	96 832	5 571 450		
	Ostatní	16	22 262	3 128 898		
	<b>Celkem:</b>	61	119 094	8 700 348	39 964	128
2011	Výrobní	60	127 796	7 104 796		
	Ostatní	20	23 227	3 596 050		
	<b>Celkem:</b>	80	151 023	10 700 846	48 049	169
2012	Výrobní	55	103 949	6 457 569		
	Ostatní	22	41 125	3 864 354		
	<b>Celkem:</b>	77	145 074	10 321 923	46 317	189

Zdroj: Interní údaje společnosti Bukotec s. r. o.

*Tab. 1. Vybrané ekonomické údaje společnosti Bukotec s. r. o.*

Na základě těchto skutečností bylo zjištěno, že v jednotlivých letech počet zaměstnanců neustále rostl a také se zvýšil počet odpracovaných hodin na základě zvýšení objemu výroby a produkce nových typů výrobků. Od roku 2007 se počet vyrobených kusů navýšil o více než 90 % oproti roku 2012, čemuž také dopomohlo navázání nových obchodních kontaktů především se Spolkovou republikou Německo. Ve sloupci zisk je zobrazeno, jak

se procentuelně vyvíjel zisk vyrobených židlí a stolů s porovnáním s rokem 2007. Každým rokem zisk společnosti rostl, pouze v roce 2010 byl pokles 11 % oproti předchozímu roku, což z větší části zapříčinily kurzové rozdíly. Posílení koruny vůči euru bylo v průměru z 25,89/EUR na 24,76/EUR.

### 8.3 Silné a slabé stránky společnosti

Silné a slabé stránky analyzující vnitřní prostředí podniku, slouží ke zlepšení nedostatků a dopomáhají naplno využít přednosti společnosti, a tím se lépe prosadit na trhu.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zakázková výroba</li> <li>• kvalitní výrobky</li> <li>• nízké ceny výrobků</li> <li>• konkurenční schopnost výrobků</li> <li>• české výrobky</li> <li>• úspěšný export</li> <li>• dlouholetá tradice</li> <li>• pružnost zaměstnanců</li> <li>• stabilní management firmy</li> <li>• dlouhodobé obchodní vztahy</li> <li>• vlastní tuzemská doprava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatek kvalifikovaných pracovníků ve výrobě</li> <li>• zastaralá technologie</li> <li>• internetový obchod</li> <li>• dva ředitelé</li> <li>• závislost na jednom odběrateli</li> <li>• amortizace strojů</li> <li>• nedostatečné skladovací prostory</li> <li>• vzrůstající náklady na opravy</li> <li>• nevyužití odpadových surovin</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 2. Silné a slabé stránky společnosti Bukotec s. r. o.*

Mezi silné stránky společnosti patří řada faktorů. První a největší předností je zakázková výroba. Mnohým odběratelům vyhovuje kombinovat a sestavovat produkt podle svých představ nebo na přání konečného zákazníka, což nabízí na českém trhu pouze dvě výrobní společnosti. Výrobky jsou na kvalitní úrovni, díky dlouholetým zkušenostem především v oblasti výroby čepů a dlabů, které jsou následně lepeny speciálním lepidlem, a proto jsou tak stabilní a pevné. Společnost využívá potahy od českých dodavatelů, což také zlepšuje kvalitu produktů. V porovnání s ostatními výrobci židlí a stolů patří firma mezi nejlevnější

na českém trhu. Poměr cena - kvalita upřednostňuje tyto výrobky, které v dnešní době ekonomické krize patří mezi žádané. I na základě zastaralé technologie, kterou zmiňují ve slabých stránkách, jsou výrobky konkurenčně schopné, a to především díky svému vzhledu a používanému kvalitnímu materiálu.

Silnou výhodou je fakt, že společnost produkuje výrobky, které se vyrábí na území České republiky, koneční spotřebitelé totiž preferují produkty tuzemské výroby před výrobky zahraničními. Řada dovezených velmi levných výrobků je nekvalitních a čeští lidé začínají pomalu přistupovat k českým výrobkům ohleduplněji. Mnoho tuzemských odběratelů při nákupu zboží využívá taktéž dopravu, kterou firma rovněž nabízí. Zboží tak ihned putuje ke svému odběrateli a tím pádem nevznikají časové prodlevy. Společnost také rozšiřuje svoji působnost i na zahraniční trh, což umožňuje poznání jiných výrobků, a díky tomu se snaží konkurovat svými výrobky i na těchto daleko rozšířenějších trzích v nábytkářském průmyslu. Průměrně třicet tisíc výrobků tak putuje do Spolkové republiky Německo, kde má své dva největší odběratele.

Společnost si také zakládá na své dlouholeté tradici, která sahá až do osmdesátých let a poukazuje tímto na své zkušenosti v oboru. Několik starších zaměstnanců zde pracuje už od prvopočátku a řada zaměstnanců z mladší generace zastupuje své rodiče. Díky tomu jsou zaměstnanci velmi loajální a váží si práce v tomto podniku. V případě kolísání výroby, kdy v jednotlivých měsících se vyrábí velké množství nebo malé množství výrobků, jsou zaměstnanci ochotni měnit svou pracovní dobu a jejich pružnost je pro podnik velmi důležitá. Ředitelé a jednotlivá obchodní oddělení zastupují lidé pracující v tomto podniku řadu desítek let, a to beze změny na postavení. Tvoří tak jednotný kolektiv, kde panuje vzájemná podpora. Na tuzemském a zahraničním trhu se společností spolupracuje řada obchodních partnerů. Jejich dlouhodobé vztahy jsou pevné a neměnné po několik let a ukazují podniku, jak jsou odběratelé spokojeni s výrobky.

Slabé stránky podniku tvoří především nedostatek kvalifikovaných pracovníků ve výrobě. Z průměrných 70 výrobních pracovníků tvoří 50 pracovníci ve výrobě a dvacet údržbářů a modelářů. Z celkového počtu výrobních pracovníků je pouze 25 % vyučeno v oboru truhlář, čalouník a strojař. Zbýlých 75 % jsou pracovníci vzděláni v jiném směru.

Další záporný faktor tvoří zastaralá technologie, především staré stroje. Například ve výrobním procesu potřebují pracovníci notnou dávku síly, aby mohli daný stroj obsluhovat. Při dlouhodobé práci je znát únava pracovníků a výrobní proces výrobků se



prodlužuje. U těchto starších strojů je nutné častěji provádět údržbu a stroje se daleko více opotřebovávají oproti novějším zařízením. S tím souvisí i stupňující se výdaje na opravy, a tím pádem se zvyšují celkové náklady společnosti. Náklady na opravy se promítají i ve vozovém parku, kde starší nákladní automobil potřebuje mnohem častější servis a údržbu.

Internetový obchod společnosti je prezentován na dvou webových stránkách [www.nabytek-24.cz](http://www.nabytek-24.cz) a [www.gastronabytek24.cz](http://www.gastronabytek24.cz). Tyto e-shopy nejsou uvedené v pozitivních stránkách společnosti, jednak z důvodů velmi častých stylistických nebo gramatických, což nevzbuzuje příliš kladný dojem při zhlédnutí webových stránek, a také z důvodu špatného nalezení prostřednictvím internetových vyhledávačů.

Velkou nevýhodu tvoří závislost pouze na jednom velkém odběrateli. Jak bylo uvedeno, 75 % výrobků putuje na německý trh a v případě problémů těchto odběřů, by společnost prodala pouze třetinu výrobků, což by mohlo mít negativní dopad na odbyt.

Mezi slabé stránky patří také řízení podniku dvěma společníky. Organizační struktura podniku je sice vytvořena tak, aby byla co nejméně nákladná, ale s rostoucími zakázkami, je na ředitele podniku vyvíjen stále větší organizační nátlak.

Výrobní provoz pracuje s velkým množstvím dřevěného materiálu a v procesu výroby vzniká poměrně velké množství odpadu, jako jsou odřezky, piliny, hobliny a dřevěný prach z broušení. Velkou nevýhodou je, že podnik neprovádí žádná opatření na využití těchto surovin a pro vytápění nakupuje koks, který je ekonomickou zátěží, a vlastní odpadové suroviny nevyužívá.

Podnik začíná mít také problémy s uskladněním materiálu a zboží. Stávající prostory jsou nedostačující. Situace je dočasně řešena pronájmem skladu, který je v blízkosti. Tímto řešením narůstají náklady na manipulaci, což snižuje produktivitu práce a zvyšuje náklady.

#### **Doporučení v oblasti silných a slabých stránek:**

Největší výhodou společnosti je její zakázková výroba, ve které má konkurenci pouze dvou firem. Doporučil bych jí také udržovat nastolenou strategii, a to produkovat výrobky v co nejlepším poměru cena – kvalita.

Za největší nevýhodu považuji zastaralou technologii, a jelikož společnost má k dispozici finanční prostředky, tak bych jí doporučil investovat do nových strojů z důvodů usnadnění práce a zrychlení výrobního procesu. Za významnou nevýhodu považuji také špatné vyhledávání e-shopů společnosti prostřednictvím vyhledávačů. V tomto směru bych

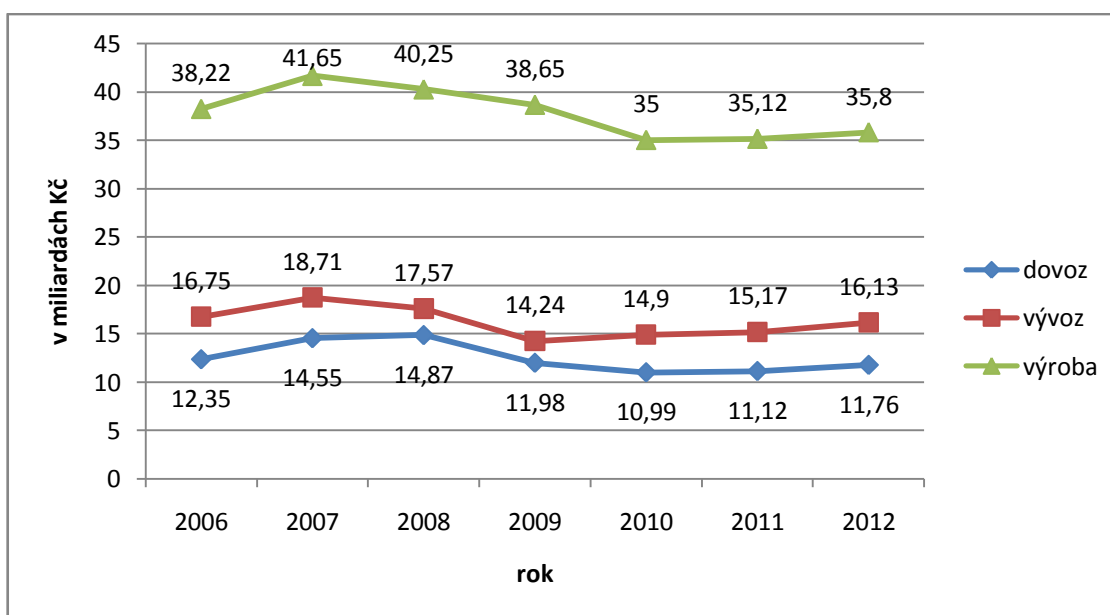
navrhoval změnit názvy jednotlivých domén a provést SEO optimalizaci. V případě volných finančních prostředků bych zakoupil speciální dřevěné kotle určené ke spalování odpadních surovin, které by sloužily k celoročnímu vytápění.

## 9 ANALÝZA ODVĚTVÍ A KONKURENČNÍCH SIL

### 9.1 Analýza trhu nábytku

Důležitý faktor, který přispívá k tomu, aby firma byla úspěšná na trhu, je znalost pokud možno co největšího množství informací o trhu, požadavcích a potřebách zákazníků, konkurenci a jejich výrobcích. Trh má kolísající tendenci a v dnešní době poptávka po zboží lehce roste. Současná ekonomická krize hraje poměrně velkou roli a spotřebitelské chování může mít jak negativní, tak pozitivní dopad. V nábytkářském průmyslu se v České republice ekonomická krize promítá spíše záporně, v důsledku chování Čechů, kteří častěji porovnávají jednotlivé nabídky na trhu a důkladněji se rozhodují při nákupu zboží dlouhodobé spotřeby. Zákazníci se tak stávají daleko náročnějšími a rozlišují, zda cena vůbec odpovídá kvalitě.

Na grafu 1. je vidět růst výroby a vývozu českých výrobků do roku 2007, tudíž do rozmachu ekonomické krize. Poptávka po výrobcích začala klesat od roku 2008 a spotřebitelé vybírali zboží podle akčních cen a slev.



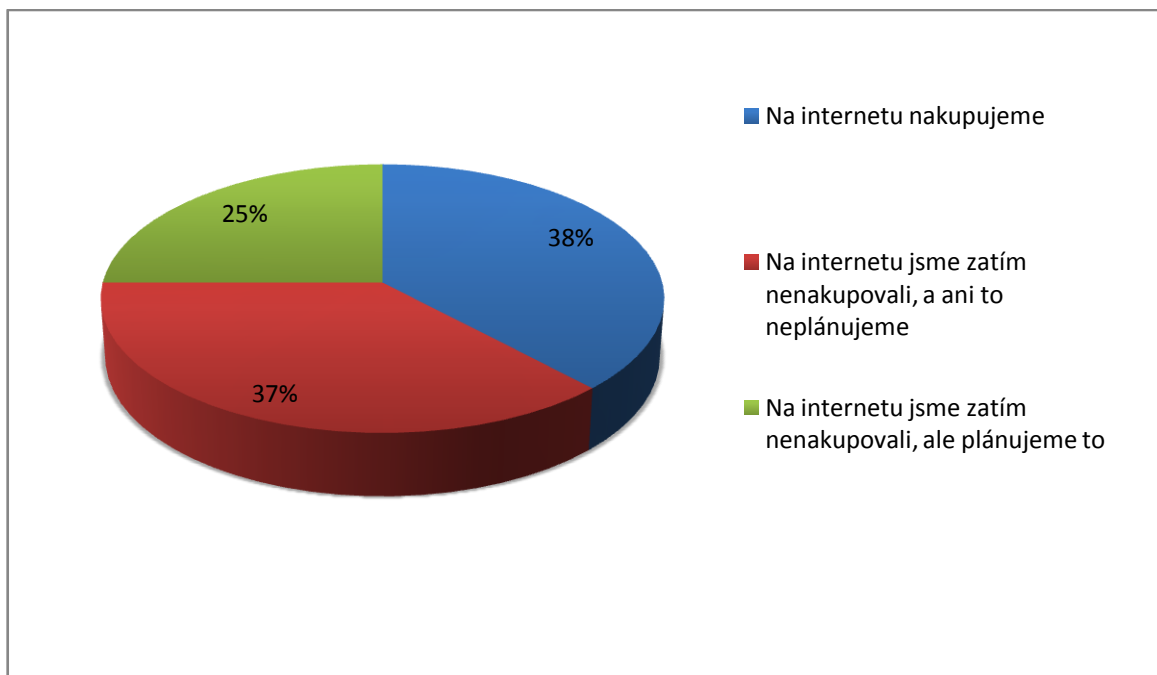
Zdroj: Asociace českých nábytkářů, 2013

Graf 1. Porovnání výroby, exportu a importu v České republice

Podle průzkumu Furniture 2012 agentury Incoma Gfk se v roce 2010 a 2011 výrazně změnilo chování českých spotřebitelů a Češi začali nakupovat v prodejnách, kde je dobrý

poměr mezi kvalitou a cenou nabízeného zboží. Také upřednostňují blízkou dostupnost prodejny a předchozí dobrou zkušenost či kladné doporučení. Až po těchto preferencích přihlížejí k akčním cenám a slevám, které v letech 2007 až 2009 tvořily hlavní část při rozhodování. Díky tomuto chování čeští spotřebitelé začínají jasně vědět, co tvoří kvalitu. V oblasti širší sortimentu u českých spotřebitelů vedou široko-sortimentní nábytkářské řetězce, ale při hodnocení kvality nabízeného nábytku Češi upřednostňují českého výrobce židlí společnost TON a. s.

V posledních letech se také čím dál více rozšiřuje nákup nábytku přes internet. Podle průzkumu více než jedna třetina českých domácností nakupovala nábytkářské zboží pomocí internetových e-shopů. Na grafu 2. můžete také vidět, kolik procent domácností ještě nevyužilo internetových služeb nebo kolik lidí má v plánu tyto nákupy vyzkoušet.



Zdroj: Incoma GFK Furniture, 2012

*Graf 2. Nákup nábytku na internetu*

## 9.2 Porterův model pěti sil

### Konkurence

Trh nábytku je pomalu rostoucí trh díky nízké poptávce po produktech a konkurenční rivalita se odehrává především v kvalitě nabízených produktů. Konkurenční okolí v prodeji

židlí čítá přibližně 230 společností a zahrnuje konkurenci jak velkých obchodních řetězců, tak i malých internetových obchodů.

Konkurence, konkrétně v prodeji židlí a stolů na českém trhu, je tvořena převážně dovozem ze zahraničí a následným prodeji prostřednictvím velkých nábytkářských řetězců nebo internetových obchodů. V České republice je prodej tvořen pěti hlavními řetězci s nábytkem, které prodávají nábytek ve velkém množství a snaží se generovat velké zisky. Jedná se o řetězce Ikea, Sconto nábytek, JYSK, Asko nábytek a Jena nábytek.

### **IKEA**

Společnost Ikea má široký sortiment nábytku pro domácnost, ale v oblasti sedacího nábytku, konkrétně dřevěných židlí, obsahuje sortiment pouze pár produktů. Převážná část židlí má velmi nízkou cenu díky použitému materiálu a je vyrobena z břízového dřeva. Ikea prodává také židle vyrobené z dřeva bukového, avšak cena u těchto celodřevěných, a také čalouněných modelů není úplně příznivá.

### **Sconto nábytek**

Společnost nabízí velmi široký sortiment židlí, ale převážná část je tvořena židlemi s železnými nohami. Většina židlí s nízkou cenou je vyrobena z borovicového dřeva a celočalouněné židle mají vyšší cenovku, než je průměr. Prodejní sortiment tvoří také židle vyrobené z bukového dřeva s moderním designem.

### **JYSK**

Sortiment řetězce JYSK tvoří pouze 11 dřevěných židlí. Jejich celodřevěné židle patří mezi nejlevnější na trhu a produkt s nejnižší cenou začíná na hranici čtyř set korun. Kvalita židlí ovšem není na vysoké úrovni. Produkty jsou vyrobeny především z borovicového dřeva, masivního kaučukovníku a čalouněné pouze koženkou. Ostatní bukové a dubové židle mají průměrnou cenu, avšak jejich vzhledové provedení zaostává.

### **Asko nábytek**

Asko nabízí poměrně úzký prodejní sortiment židlí. I když jejich židle z borovicového i bukového masivního dřeva patří mezi velmi levné, vzhled jde spíše zastaralým směrem. U čalouněných židlí používají význam „ekokůže“, což je chytré marketingové pojmenování koženky.

### **Jena nábytek**

Řetězec Jena nábytek prodává židle především z masivního dřeva a nabízí široký sortiment. Využívá často marketingového tahu vysokých cen, zlevněných pomocí dvacetiprocentních akcí. Produkty mají často běžný jednoduchý vzhled a módní trendy židli nenabízí.

Společnost Bukotec s. r. o. se zaměřuje především na sektor B2B, kdy je tlačena obchodními partnery na neustále nové změny ve výrobě, kvalitě a cenách produktů. Z důvodu nepřehledného množství výrobků, které nabízí velké obchodní řetězce, výrobou židlí v České republice se zabývají mimo společnost Bukotec s. r. o. pouze čtyři společnosti. V první řadě je to tuzemský tržní vůdce TON a. s., který vyrábí kolem čtyř set tisíc židlí ročně. Zbylé tři firmy Sedia Prokop & Chodura s. r. o., Jelínek – výroba nábytku s. r. o. a Jindřich Janko – JAKON patří mezi menší výrobce, kteří bojují o druhý největší procentní podíl na trhu se společností Bukotec s. r. o.

### **TON a. s.**

Společnosti TON a. s. patří největší produkce židlí v České republice a je zařazena i mezi přední celosvětové výrobce. Jejich výroba produkuje židle již 150 let, což představuje dlouholeté zkušenosti a tradici. Židle vyrábí z masivního bukového dřeva a nabízí velmi široký sortiment sedacího nábytku. Na základě nových technologií provádějí sériovou výrobu, ale daný produkt nabízí pouze v jedné barevné variantě. Židle vyrábí speciální automatizované stroje, a díky této technologii společnost nabízí záruku na své výrobky až pět let. Design židlí jde podle nejnovější módy a u některých modelů zachází svými křivkami až k módním výstřelkům a některé produkty jsou tak hodně futuristické. Společnost si drží ceny na velmi vysoké hranici a oproti průměru jsou jejich židle až trojnásobně dražší.

### **Sedia Prokop & Chodura s. r. o.**

Společnost je druhým velkým výrobcem židlí na tuzemském trhu a její sortiment čítá rovněž velké množství výrobků. K výrobě židlí používá také bukové dřevo prostřednictvím sériové výroby. Čalounění nabízí pouze ve variantě sedáku, nikoliv celočalounění. Vzhled židlí se vyznačuje jednoduchostí a spíše se ubírá směrem starších ornamentálních motivů. Záruku na produkty poskytuje ve výši dvou let.

**Jelínek – výroba nábytku s. r. o.**

Firma se zabývá především kompletními sestavami a soupravami. Využívá taktéž materiálu bukového dřeva a nabízí i zakázkovou výrobu. Ve svém sortimentu má pět sestav stolů s židlemi a poskytuje možnost prodeje jednotlivých částí z dané sestavy. Židle jsou vyrobeny v módním stylu a od toho se odvíjí i cena, která se pohybuje v relacích společnosti TON a. s.

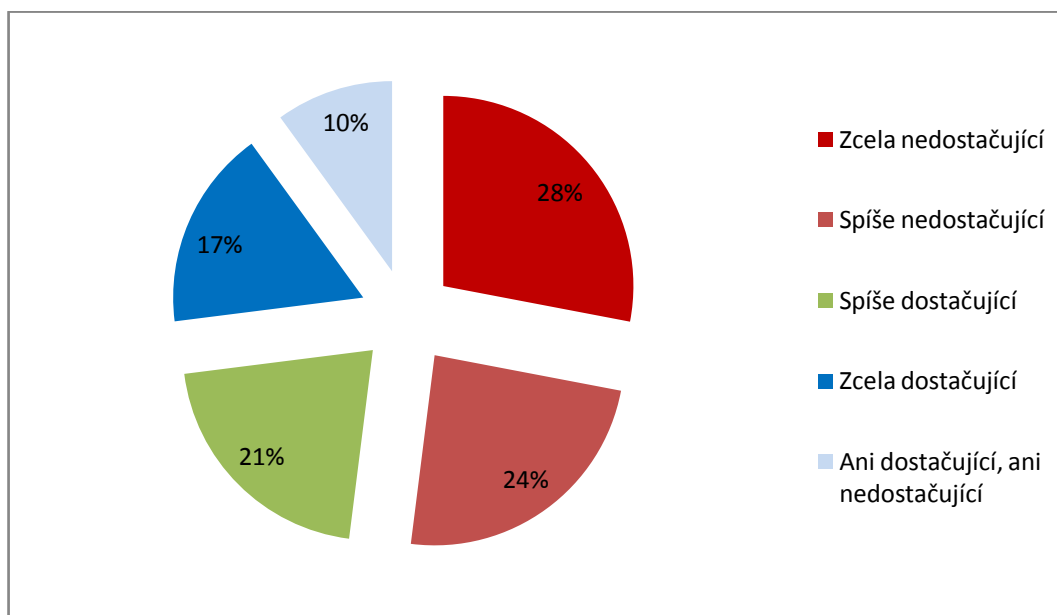
**Jindřich Janko – JAKON**

Český výrobce židlí, který patří na trhu mezi menší výrobní společnosti provádějící sériovou výrobu, se zaměřuje také na zakázkovou výrobu židlí a poskytuje řadu variant barevného provedení. Výrobní sortiment nabízí mnoho výrobků vyrobených převážně z masivního bukového dřeva, popřípadě z dřeva dubového. U čalouněných židlí poskytuje pouze variace látek a nenabízí kůži či koženku. Design výrobků je zastaralý a ceny jsou lehce nad průměrem.

Firma Bukotec s. r. o. dokáže plně konkurovat všem výrobcům v oblasti použitých výrobních materiálů a její konkurenční výhoda je především v zakázkové výrobě, která je nejrozsáhlejší v České republice. V porovnání s konkurencí firma produkuje jako jedna z mála dětské židle a v této oblasti dokáže držet s konkurencí krok ve všech směrech.

**Hrozba vstupu nových konkurentů na trh**

Dnešní ekonomická krize a pomalu rostoucí trh s nábytkem příliš nepomáhá potenciálním konkurentům ke vstupu na trh. Nové technologie sice napomáhají ke snadnější výrobě a potenciální konkurenti nejsou limitováni postupy a know-how, ale kapitálová náročnost a celkové investice jsou velké. V případě vyhlášení nových dotačních programů v rámci Evropské unie je vstup nových konkurentů na trh možný. Negativním dopadem je také nízký počet kvalifikovaných pracovníků s technickým vzděláním. Podle průzkumu agentury Czech Invest je 28 % pracovníků zcela nedostatečně kvalifikováno.



Zdroj: Agentura Czech Invest, 2012

Graf 3. Hodnocení počtu technicky kvalifikovaných pracovníků na trhu práce

Na základě levné pracovní síly zahraničních zemí bude zboží především dováženo a výrobních firem na tuzemském trhu bude spíše ubývat, než přibývat.

### Substituční produkty

Produkce židlí je celosvětovou záležitostí a spousta firem se snaží vymyslet odlišný produkt a zaujmout spotřebitele. Módním trendem začínají být židle s celkovou plastovou konstrukcí nebo s použitím železných noh. V dnešní době už neplatí, že plastové židle jsou levnou náhražkou židlí dřevěných. Nově vyvinuté materiály potřebné k sestrojení těchto židlí jsou značně drahé a náročné na výrobu, ale i přes to je o konečný produkt nemalý zájem, i když je jejich cena poměrně vysoká. Výhodou tohoto materiálu je jeho možnost zpracování a tvorba jakéhokoli motivu a tvaru. Plastové židle mají delší životnost a nejsou tak náročné na údržbu nebo skladování. Největším problémem těchto produktů je jejich recyklace a další zpracování. Plastové židle nejsou tolik šetrné k přírodě a netvoří tak lehce obnovitelnou surovinu jako je dřevo.

Hrozba substitutů je pro naši společnost poměrně velká, a proto by se měla snažit neustále zdokonalovat a rozšiřovat svůj výrobní sortiment, aby byl konkurenceschopný ve všech směrech.



### Vliv kupujících

Síla kupujících hraje v dnešní době na trhu nábytku velkou roli a prodejci se snaží vyhovět jejich požadavkům a přizpůsobit produkt kvalitou i cenou. Kupující v oblasti nábytku rádi oceňují akce, slevy a další nadstandardní služby. Společnost by se měla snažit vzhledově odlišovat své výrobky od ostatních výrobců a nabízet výjimečné produkty na trhu. Důležitým faktorem je také informovanost, neboť kupující židli často sledují konkurenční nabídky a porovnávají jednotlivé produkty.

Jelikož převážnou část prodeje firmy tvoří B2B sektor, neměla by se spoléhat pouze na jednoho velkého odběratele, ale měla by se neustále snažit navazovat obchodní styky s více novými odběrateli pomocí množstevních slev a širokého spektra výrobků.

### Vliv dodavatelů

Ve výrobním podniku mají dodavatelé velký vliv, což se většinou promítne do kvality a konečné ceny. Společnost je ve velké míře závislá na dodávce energií, kde každoročně velký odběr elektřiny vyžadují výrobní stroje, vytápění a světelné záření. Volba dodavatele a tarif elektrické energie tvoří důležitou část při rozhodování.

Nejdůležitější pro podnik je však dodávka materiálu. Na trhu existuje velké množství firem v oblasti zpracování dřeva. Firma spolupracuje s mnoha dodavateli dřeva, dřevěných překližek, plátů a ostatního materiálu. Každá jejich změna ceny se projevuje ve výrobním programu a společnost musí brát ohled a kalkulovat nabídky od jiných dodavatelů. Firma reaguje na tyto změny většinou zvýšením prodejních cen, než aby přistoupila na nižší kvalitu židli.

## 9.3 Příležitosti a ohrožení

Odvětví nábytkářského průmyslu může ovlivňovat řada kladných i záporných vlivů. Tabulka 3 znázorňuje potenciální příležitosti a ohrožení na trhu nábytku.

Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vznik nových technologií</li> <li>• dotace a granty</li> <li>• nárůst kvalifikovaných pracovníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vstup nových konkurentů na trh</li> <li>• inflace</li> <li>• růst prodeje substitučních produktů</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• příznivý vývoj nezaměstnanosti</li> <li>• odstraňování obchodních bariér</li> <li>• příznivý vývoj daňové politiky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• legislativní omezení</li> <li>• posílení koruny vůči ostatní měně</li> <li>• změna postojů zákazníků</li> <li>• nepříznivý demografický vývoj</li> </ul>
--	---

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 3. Příležitosti a ohrožení*

Velkou příležitostí pro trh je vznik a dostupnost nových výrobních technologií, jednak z důvodu úspory energie, zlepšení kvality výrobků a služeb, ale také šetrnějšího zacházení s přírodou. K tomu se vztahuje i možnost podpory například ze strany státního rozpočtu nebo Evropské unie prostřednictvím dotací a grantů. Trh pocítuje nedostatek odborných pracovníků v oboru a mnoha firmám chybí kvalifikovaní pracovníci především v technickém směru. Nárůst kvalifikovaných pracovníků vede ke zkvalitnění a urychlení výroby. Vliv na tento nedostatek má také celková nezaměstnanost a v případě jejího příznivého vývoje by počet kvalifikovaných pracovníků mohl narůst. Trhu nábytku by také pomohla podpora vývozu produktů do zámořských států například prostřednictvím regulací cla, bezpečnostních standardů a testů. Ne příliš příznivá situace pro podnikání na českých trzích je ovlivněna také vysokými daněmi a řada podnikatelů stěhuje své podniky do sousedních zemí. V případě vzniku nových opatření proti této politice a příznivého vývoje daní by tento krok byl pro trh velkou příležitostí z hlediska zkvalitnění produkce.

Hrozby mohou přijít ze strany vstupu nových firem na trh nábytku a vzniku plagiátorství výrobků či dovoz zboží. Mohou zapříčinit i zvýšení prodeje substitučních produktů, kterými mohou být zmiňované plastové židle. Ohrozit trh může také zvýšení cenové hladiny v ekonomice, a to nejvíce zvýšením cen energií. Státní omezení v podobě vzniku nových zákonů a opatření při výrobě a obchodování s nábytkem může rovněž vést k dražším výrobkům a snížením prodeje. Vývoz zboží se stává v nábytkářském průmyslu základním pilířem prodeje, což mohou ohrozit měnové kurzy. Posílení koruny vůči ostatní měně může zapříčinit zvyšování cen jednotlivých produktů a tím i ztrátu obchodních partnerů. Koneční zákazníci mají na ohrožení trhu velký vliv a v případě poklesu zájmů nebo změny postojů k daným výrobkům mohou zapříčinit nižší celkovou produkci nábytku a podporu substitučních výrobků. K tomu se vztahuje i vývoj početního stavu populace

a pokles obyvatelstva na území České republiky může přinést ohrožení ve formě snížení poptávky a vzrůst tlaku na snížení cen zboží.

### **Doporučení v oblasti příležitostí a ohrožení**

V oblasti příležitostí bych v případě poskytnutí dotačních programů nebo grantů doporučil maximálního využití všech finančních prostředků ke koupi nových technologií, což by vedlo ke zvýšení kvality produktů a rozšíření sortimentu zboží.

Trh se může potýkat s ohrožením ze strany vstupu nových konkurentů a podniky by se měly snažit těmto dopadům zabránit rozšiřováním výrobního sortimentu a tím odbourávat případné nově vznikající substituty. Doporučil bych také více informovat zákazníky o kvalitách českých výrobků a snažit se ovlivnit jejich rozhodování při nákupu.

## 10 POPIS NOVÉHO PRODUKTU A JEHO UPLATNITELNOST

### 10.1 Parametry produktu

Produktem je dřevěná čalouněná židle s názvem LAURINO. Židle je vytvořena pro použití jak v prostorách běžné kuchyňské domácnosti, tak v gastronomii jako restaurační židle. Název této moderní židle byl stanoven při navrhování vzhledu kvalifikovanými designéry, ale ve výrobním procesu má židle své označení 1633.

Ke konstrukci židle je použito masivního bukového dřeva a bukové překližky. Židle LAURINO se odlišuje od ostatních produktů nohama, které nejsou ohýbány tradiční technologií v páře, ale jsou jednoduše vyřezány do příslušného zahnutého tvaru. Díky tomu se tato židle vyznačuje vysokou pevností své konstrukce a její prohnutí zaručuje nadstandardní sedací komfort. Celá židle je zhotovena použitím lepených spojů, což garantuje vysokou pevnost a odolnost. Opěrný systém je tvořen ergonomicky tvarovanými lamelkami z bukové překližky s možností výběru mezi dvěma, což prezentuje model LAURINO, nebo třemi, které jsou obsaženy v modelu LAURIN.

Produkt obsahuje certifikaci FSC, což znamená, že k výrobě této židle bylo použito dřevo pocházející z certifikovaných zdrojů podporující ekologicky šetrné, sociálně prospěšné a ekonomicky životaschopné obhospodařování lesů. Díky všem použitým technologiím a výrobním postupům je záruka na konstrukční pevnost prodloužena na čtyři roky.

Celková výška židle je 82 cm a celková šířka židle, a zároveň i sedáku, je 41 cm. Sedáková hloubka, tudíž délka od přední hrany sedáku po opěradlo, je 42 cm. Posed je ve výšce 48 cm a celková hmotnost židle je 7 kilogramů. Spotřeba látky na čalouněný sedák je 55 cm. Židle neumožňují vzájemné skládání na sebe do sloupců, tím pádem nenese označení stohovatelnosti.

Moření dřeva je nabízeno ve třinácti variantách, kromě bukového stromu je také olše, třešeň, ořech, teak, mahagon nebo v čistě černé či bílé barvě. Jako nadstandardní služba je nabízená možnost několikanásobného moření v požadavku na světlejší nebo temnější odstín.

Sedák tvořící tvarovatelná pěna nalepená na překližce, kterou je možné čalounit v širokém spektru potahů. V nabídce je textilní koženka, látka UNI ELIZE, textilní koženka ANTIK, látka UNI KOMBI, látka s proužky SBS, látka s florálními motivy, látka s geometrickým

tvarem, se zvláštním designem, antibakteriální koženkou nebo dokonce i pravou kůží. Je zde i možnost dodání vlastní látky nebo kůže.

Tento typ je také možné obohatit o příslušenství proti poškrábání podlahy nebo snížení hlučnosti při pohybu s židlí pomocí kluzáků. V sortimentu jsou nabízeny kluzáky plastové v různých barevných provedeních nebo filcové.

## 10.2 Výrobní proces

Proces výroby židle LAURINO probíhá v několika fázích. První fáze začíná u návrhu a konstrukce prototypu židle, jež mají za úkol obstarat dva vývojoví pracovníci, kteří musí zároveň stanovit vhodný název. Název byl převzat z ženského řeckého jména Laurin a formy mužského Laurentius, jež má význam „uznávaný.“ Technolog výroby zpracoval výkresovou dokumentaci všech dílů, které jsou na uvedený výrobek určeny, přidělil novému výrobku výrobní číslo 1633, vypracoval technologický a pracovní postup, zpracoval výpis materiálu a provedl cenovou kalkulaci. Na základě těchto údajů výrobní oddělení objednalo od dodavatelů materiál potřebný k výrobě dvaceti kusů židlí a předalo podklady modelářům, kteří kompletně vyrobili prototyp židle. Konstrukční nesrovnalosti konzultovali s technologem a výrobním oddělením. Po vzájemném odsouhlasení modeláři vyrobili šablony potřebné k obsluze strojů a výrobě identických tvarů dílů.

Rozpis materiálu byl zadán do interního počítačového programu, který na základě zadané zakázky dvaceti kusů židlí LAURINO zobrazí výpis potřebných surovin pro tuto zakázku a zpracuje příkaz k výrobě, kde je nastavena barva moření, typ látek a počet kusů zadaných do výroby. Židle LAURINO má výrobní číslo 1633, kde první dvojčíslí zobrazuje typ zadních noh, buď ohýbané, nebo v našem případě vyřezávané do příslušného tvaru. Druhé dvojčíslí pak ukazuje jednotlivý typ židle. Výrobní oddělení rovněž vytvořilo fotodokumentaci produktu a odpovědný pracovník provedl grafické úpravy pro účely prezentace.

V případě zakázky tohoto typu židle je nutné objednat množství materiálu potřebné k výrobě daného množství. Jakmile je materiál dopraven, je následně uložen ve skladovacích prostorách a zásobovací pracovníci na požadavek výrobního oddělení přesunou materiál podle sortimentu do strojní dílny, kde je připraven k výrobě.

Ve strojní dílně, kde se zpracovávají z dodaných bukových přířezů jednotlivé díly, jsou tyto díly hoblovány, frézovány, broušeny a vyřezávány do tvarů noh, opěrek, dřevěných

výztuh a sedadlových dílů. Zde jsou také do určitých dílů vyfrézovány dlaby a čepy, sloužící ke spojení jednotlivých dílů.

Všechny díly vyrobené na tuto zakázku jsou následně předány do klížírny, kde jsou dle technologického postupu jednotlivé díly v pneumatických lisech staženy a čekají na zaschnutí. Po zaschnutí lepidla se na takzvané „okruhovačce“ zařezou nohy a provede se poslední úprava před mořením. Moření se provádí v kádích podle odstínu zvolené barvy a po zaschnutí projdou postříkem transparentního laku.

Po této fázi židle putují pásovou linkou, kde probíhá výstupní kontrola kvality výrobků, do dokončující dílny.

Na tento model židle je použita sedáková pěna, která je přilepena na překližku, přesně vyřezaná do tvaru sedáku a příslušný čalouník použije typ potahu dle výrobního příkazu. Sedák následně očalouní a připevní k židli.

Na závěr jsou kompletní židle přesunuty do prostoru určeného pro expedici, kde jsou zabaleny a připraveny k odběru.

Výrobní proces jedné zakázky trvá v průměru dva dny, v případě hotových šablon a přípravků pro výrobu. Časově nejnáročnější je dodání materiálu a zavedení zakázky do výrobního procesu. Společnost uvádí dobu dodání zboží v rozsahu mezi třemi až čtyřmi týdny.

### **10.3 Grafický návrh prezentace výrobku**

Grafiku produktů má na starosti designér z výrobního oddělení, který provádí fotodokumentaci a grafické úpravy. Pracovník fotografoval model LAURINO v místnosti speciálně určené pro tyto účely. V tomto studiu byla provedena fotodokumentace židle ze všech stran ve třech výrobních variantách, které jsou znázorněny na obrázcích 3 až 5. V první variantě byla zachycena židle v základním provedení, ve druhé variantě je židle mořena tmavším odstínem buku a čalouněna látkou s florálními motivy dekor V47 zelená. Ve třetí variantě je znázorněna židle s použitím třech lamelek v opěradle.



Zdroj: Interní

*Obr. 3. Základní varianta židle*



Zdroj: Interní

*Obr. 4. Tmavší odstín moření židle*



Zdroj: Interní

*Obr. 5. Varianta s třemi lamelkami*

Fotografie byly uloženy do počítače a následně graficky upraveny profesionálním foto-programem. Z mnoha návrhů bude vybráno pouze pár fotografií, které musí odsouhlasit výrobní oddělení. Vybraná grafická prezentace produktu bude ihned použita k výrobě letáků, což zastupuje levnější a rychlejší variantu výroby oproti katalogu. Prezentace prostřednictvím katalogu společnost rovněž využívá, ale tvorba je časově náročná, a proto je obnovován pouze jednou za rok. Všechny fotografie slouží také k prezentaci na webových stránkách, kde bude model zařazen mezi výrobní sortiment.

## 11 STANOVENÍ KOMPLEXNÍ STRATEGIE PRO UVEDENÍ PRODUKTU NA TRH

### 11.1 Identifikace potenciálních obchodních partnerů

Společnost Bukotec s. r. o. vyrábí dřevěné židle pro širokou veřejnost a její produkty jsou volně dostupné prostřednictvím vlastních internetových obchodů. Avšak největší část tvoří prodej obchodním partnerům. V případě identifikace potenciálních obchodních partnerů je zaměřena právě na tento sektor B2B.

V bakalářské práci jsou identifikováni potenciální obchodní partneři, kteří by o model LAURINO měli zájem a případně by byli schopni navázat spolupráci. Firmy jsou vybírány na základě čtyř kritérií. Prvním bodem, který tvoří základní pilíř, je předchozí dobrá zkušenost s firmou nebo kladné hodnocení zákazníků. Firma musela také nést dobré jméno na trhu, aby prezentovala a prodávala židli v tom nejlepším světle. Druhým důležitým kritériem, na základě kterého probíhal výběr potenciálních partnerů, je prodejní sortiment uzpůsobený tomuto modelu židle. Hloubka sortimentu firmy musela obsahovat židle dřevěné. Rozhodující roli hrála i velikost firmy, což napomáhalo k identifikaci potenciálních partnerů s dlouhodobou působností a úspěšností na trhu. Jako poslední kritérium, ke kterému bylo taktéž přihlíženo, bylo postavení v internetových vyhledávačích. Volba upřednostňovala fulltextové vyhledávání prostřednictvím vyhledávače Google, který patří mezi nejvyužívanější v České republice. Při hledání slova „židle“, bylo vyhodnoceno obsazení na předních stranách vyhledávače.

Na základě těchto kritérií byli vybráni potenciální partneři, které by společnost měla oslovit a se kterými by mohla být přínosná spolupráce. Jedná se o společnosti: Interier Group s. r. o., BOSPOL s. r. o., Pemora Ltd. – Spolková republika Německo, FORLIVING s. r. o. a Jaroslav Marek INTER – STYL.

#### 11.1.1 Interier Group s. r. o.

Velkoobchodní společnost Interier Group s. r. o. sídlí ve Starém Městě u Uherského Hradiště a zabývá se prodejem nábytku a realizací interiérů jak pro domácnost, tak pro firmy. Nabízí zboží prostřednictvím kamenného, ale také internetového obchodu. Na trhu působí již 16 let, což ukazuje dlouhodobé zkušenosti firmy. Firma má bohatý prodejní sortiment a kromě židlí a křesel nabízí různé druhy nábytku a doplňků. Provádí 3D návrhy



prostorů, sloužící mimo jiné i k vlastní tvorbě a fantazii. V oblasti dřevěných židlí společnost nabízí 73 produktů, ale jejich prodejní ceny jsou poměrně vysoké.

Firma byla zařazena do potenciálních partnerů z důvodu dlouholeté působnosti na trhu a dobrého obchodního jména. Výhodou je také její kamenný obchod, kde by produkt mohl být fyzicky vystaven a nabízen konečným zákazníkům. Firma má také velmi dobré postavení v internetových vyhledávačích, kde se ve fulltextu objevuje mezi prvními. Společnost Bukotec s. r. o. sice s touto firmou nikdy neobchodovala, ale v případě navázání spolupráce by mohla rozšířit svoji odběratelskou síť.

### **11.1.2 BOSPOL s. r. o.**

Obchodně-výrobní společnost BOSPOL s. r. o. sídlí ve Zlíně – Malenovicích a na českém trhu se objevuje již sedmým rokem. Zabývá se prodejem kompletního nábytku nebo vybavení pro domácnosti a firmy. Firma obchoduje s více než 70 výrobci nábytku a některé druhy také sama produkuje a provádí zakázkovou výrobu. Firma se zaměřuje na prodej prostřednictvím kamenného obchodu a disponuje dvěma prodejny ve Zlínském kraji. Sortiment společnosti tvoří sedací soupravy, židle, stoly a řada příslušenství do interiéru. Z řady dřevěných židlí nabízí 32 modelů a 43 jídelních sestav.

I přes absenci internetového obchodu byla tato firma vybrána z důvodu dlouhodobé obchodní spolupráce se společností a patří mezi největší odběratele na tuzemském trhu. Jak u předchozího potenciálního partnera, tak i zde jsou výhodou dokonce dva kamenné obchody nabízející možnost vystavení a vyzkoušení produktu.

### **11.1.3 Pemora Ltd.**

Společnost Pemora Ltd. patří mezi největší velkoobchody s židlemi ve Spolkové republice Německo a provozuje taktéž internetový prodej. I když společnost vznikla před dvěma lety, její vedení se v nábytkářském průmyslu pohybuje několik desítek let. Její e-shop nabízí velice široký sortiment židlí, lavic, křesel, stolů, modulárních lavic a dětských židlí. Nabízí také služby ve formě telefonického poradenství a má centrálu nejen v Německu, ale i v Rakousku. Při objednávce nad 500 € poskytují bezplatnou dopravu po Německu a při nákupu židlí je možné si také zvolit placenou formu dopravy do Rakouska, Nizozemska, Lucemburska, Lichtenštejnska, Francie, Belgie, Dánska, Itálie a do Švýcarska.

Tato společnost sem byla zařazena z důvodu dobrých navázaných obchodních vztahů. V případě zájmu firmy Pemora Ltd. o náš produkt by odběr židlí tvořil nemalý počet kusů

a převážná část výroby by putovala k tomuto odběrateli. K tomuto přesvědčení došlo z jednotlivých zkušeností firmy Bukotec s. r. o. a ročního odběru židlí tohoto odběratele. Tato spolupráce by pomohla prosadit model LAURINO na zahraničních trzích a možná také získat nové odběratele.

#### **11.1.4 FORLIVING s. r. o.**

Obchodní společnost FORLIVING s. r. o. se zabývá prodejem širokého spektra nábytku a bytových doplňků. Na trhu působí od roku 2004 a od té doby prodali své zboží k více než 70 000 zákazníkům, a tím pádem patří mezi největší internetové prodejce nábytku v České republice. Firma se také zabývá návrhem interiérů a disponuje vlastní vzorkovou prodejnou v Chrudimi. Prodejní sortiment tvoří nejen nábytek, ale kompletní vybavení jakýchkoliv prostor. Najdeme zde zboží od běžného nábytku, až po svítidla, hodiny, vitríny a matrace. Sekci dřevěných jídelních židlí tvoří přibližně 70 produktů, jejichž ceny jsou však poměrně vysoké.

Společnost byla vybrána na základě nejen velmi příznivých ohlasů zákazníků nakupujících přes internetového rádce Heureka, ale také získaných certifikátů a ocenění, např. Firmu roku nebo Spolehlivé firmy. Navázání spolupráce s tímto obchodem by bylo možné z důvodu moderního zpracování modelu židle, na což tato firma bere podle analýzy ohled, a také příznivé ceny v porovnání s produkty, jež firma nabízí.

#### **11.1.5 Jaroslav Marek – INTER STYL**

Firma Jaroslav Marek – INTERSTYL se zabývá především zakázkovou výrobou dřevěných stolů pro konferenční a jídelní využití. Působí na trhu již 21 let a zaměřuje se také na prodej židlí a nyní nově výrobou skříní a kuchyňských linek. Firma sídlí v Libicích nad Doubravou v kraji Vysočina, kde je přístupná vzorková prodejna. Sortiment obsahuje pouze dřevěné stoly, židle, křesla a sedací kostky.

Model LAURINO by byl tomuto odběrateli předně nabídnut z důvodu kladných hodnocení zákazníků a precizně vyrobených produktů. Tato firma rovněž potřebuje k daným typům stolů stejný odstín moření židle k tvorbě sestavy. Výhodou je, že model nabízí širokou škálu moření, odstínů a variant potahů. Společnost Bukotec s. r. o. s firmou INTER STYL dlouhodobě spolupracuje, tudíž by se nemusel hledat způsob dopravy a nemusely by se stanovovat nové obchodní podmínky.

## 11.2 Propagace výrobku

Společnost Bukotec s. r. o. stanovila rozpočet pro rok 2013 na propagaci výrobků 850 000 Kč bez DPH. Z této částky je 5 % čili 42 500 Kč vyčleněno na propagaci nového modelu židle. Zbývající částka je vynaložena na propagaci stávajících výrobků prostřednictvím gastronomických veletrhů, katalogů, bulletinů a letáků. Pro model LAURINO byla navržena strategie propagace prostřednictvím těchto tří nástrojů.

### Internet

Výrobek by měl být prezentován, tak jako ostatní produkty pomocí internetových stránek Bukotec.cz, kde je možnost nahlédnutí do výrobního sortimentu společnosti. Společnost spravuje také dva e-shopy [www.gastronabytek.cz](http://www.gastronabytek.cz) a [www.nabytek-24.cz](http://www.nabytek-24.cz), a taktéž zde by měl být výrobek zařazen mezi nové produkty. Stávající obchodní partneři mají svá přístupová hesla na tyto webové stránky a jsou automaticky upozorňováni na jakoukoliv změnu v sortimentu. Zařazení na tyto webové stránky má za úkol pověřený pracovník z výrobního oddělení, a tudíž není potřeba vynaložit zvláštní prostředky.

Ve slabých stránkách společnosti je uvedena absence obsazení na předních pozicích internetových obchodů prostřednictvím vyhledávačů, takže by část rozpočtu na propagaci putovala do SEO optimalizace. Tuto optimalizaci by prováděla společnost Optifor VIZUS s. r. o, což by zahrnovalo možnost optimalizovat deset slov s garancí dvou slov na první stránce. Tento roční náklad na propagaci by představoval částku 28 800 Kč bez DPH.

### Účast na výstavách a veletrzích

Společnost se každoročně prezentuje na celkem na pěti akcích v České republice a Slovensku. Jedná se o tyto akce:

- For Gastro & Hotel – Praha
- Gastrofest – České Budějovice
- Top Gastro & Hotel – Praha
- Danubius Gastro – Bratislava
- Nábytok a bývanie – Nitra

Představení na těchto mezinárodních i národních veletrzích a výstavách zvyšuje především prestiž výrobků a znamená šanci získat nové obchodní partnery pro nový model židle. Proto je pro nový výrobek navrhováno pokračovat v této tradici. Velkou výhodou je, že

společnost vlastní již mnoho potřebných stojanů, regálů a propagačních předmětů, tudíž nemusí vynaložit další peněžní prostředky na tuto nezbytnou prezentaci. Nutností jsou pouze propagační materiály, konkrétně letáky a katalogy.

### **Propagační letáky a katalogy**

Propagační leták je efektivní nástroj zejména na zmiňovaných výstavách a pro nový produkt by bylo vhodné ho rozesílat společně s katalogem nejen poštovní službou, ale také formou e-mailu všem obchodním partnerům. Firma si nechává zpracovávat grafický návrh i tisk u specializovaného výrobce, doloží pouze fotografie vytvořené designérem. Cena za kompletní výrobu je 3 Kč bez DPH za leták, což činí celkem 9 000 Kč při výrobě 3 000 kusů propagačních letáků pro nový model židle.

Katalogy s výrobním sortimentem jsou každoročně tisknuty na podobné bázi a mají kroužkovou vazbu. V případě nového produktu je vložen nový list, kde jsou informace o židli a maloobchodní ceně. Cena této stránky je 10 Kč bez DPH a ročně se vyrobí 400 kusů katalogů. V našem případě by model byl zařazen do katalogu za cenu 4000 Kč.

Strategie na propagaci nového modelu židle LAURINO splňují limit 5 % z celkového rozpočtu a tvoří tak náklad ve výši 41 800 Kč.

## **11.3 Stanovení ceny**

Při uvádění výrobku na trh hraje důležitou roli cena. Jelikož se společnost Bukotec s. r. o. zaměřuje na prodej dalším obchodníkům, v první řadě tvoří cenu kalkulace vlastních nákladů na jednotku produkce. Touto metodou orientovanou na náklady je rovněž stanovena cena pro nový produkt, ale v konečné fázi bylo přihlíženo i na konkurenční produkty.

Kalkulaci variabilních nákladů na produkci nového modelu židle provedlo výrobní oddělení na základě norem. Fixní náklady jsou pro změnu stanovovány ekonomickým oddělením z dat, získaných průměrem předchozích dvou let. Součtem těchto nákladů vznikly celkové náklady na produkci jedné židle. K této veličině je přičtena 20% marže, a tak je vytvořena velkoobchodní cena. Konečná velkoobchodní cena tedy činí 1350 Kč bez DPH.

Na základě velkoobchodní ceny lze porovnat cenu produktu s konkurencí. Cena této židle s porovnáním s ostatními produkty je lehce vyšší než průměr, což zapříčiňuje kvalita

zpracování. Avšak židle je vyrobena v moderním stylu a oproti konkurenčnímu výrobcí moderních židlí firmy TON a. s., je cena v maloobchodním měřítku poloviční. V porovnání s druhým největším výrobcem židlí společností Sedia Prokop & Chodura s. r. o. bude nový model zhruba o tisíc korun dražší, což je zapříčiněno použitím kvalitnějších materiálů a modernějším designem.

Cena je stanovena na lepší standard, ale společnosti bych doporučil neustále sledovat módní trendy a přizpůsobovat cenu životnímu cyklu výrobku.

### **11.4 Distribuce**

Distribuce společnosti v rámci obchodních vztahů mezi jednotlivými partnery má obchodní funkci a tvoří ji nepřímé distribuční cesty. To znamená, že prodej probíhá ke konečnému zákazníkovi buď distribučním kanálem B přes maloobchod, nebo kanálem C přes velkoobchod a až poté pro maloobchod. Výhodou těchto nepřímých distribučních cest je lepší koncentrace na důležitější aktivity společnosti, jako je například výrobní proces a není nutné vlastnit velké skladovací prostory. Nevýhodou je nutnost neustálé motivace prostředníků k odběrům. Distribuční systém společnosti má formu selektivní, tím pádem si vybírá distributory, kteří jsou kvalifikovaní a podporují prodej.

Při volbě distribuční strategie pro nový model židle byla zvolena strategie tlaku, z důvodu velkého množství konkurenčních produktů na trhu. Touto strategií by mělo být dosaženo co největšího prodeje velkoobchodům pomocí množstevních slev. Při nákupu větším než dvě stě židlí tohoto modelu, je možné nabídnout odběrateli slevu ve výši 5 % z velkoobchodní ceny.

V případě zakázky budou židle po výrobním procesu přesunuty do skladovacího prostoru, kde jsou následně baleny do bublinkových a polyetylenových fólií. Fyzická distribuce z těchto prostor bude směřována silniční dopravou k obchodnímu partnerovi. Automobilová doprava má výhodu krátkých dodacích časů do jakýchkoli míst. Firma vlastní nákladní automobil a podle destinace si účtuje sazbu za každý ujetý kilometr. Odběratel má také možnost využít vlastní přepravy.

### **11.5 Očekávaný přínos strategie**

Na základě komplexní strategie byla provedena konečná analýza ukazující, jaký efekt nese tento způsob uvedení nového produktu na trh. Pomocí interních údajů, které poskytlo

výrobní a ekonomické oddělení, byl proveden potenciální výstup modelu LAURINO ukazující bod zvratu, zisk a cílovou návratnost.

Normované variabilní náklady od výrobního oddělení na jednotku nového produktu činí 940 Kč. Na základě kalkulací ekonomického oddělení, zbylých 185 Kč tvoří fixní náklady na jednu židli. Model SCARLET, kterého se za rok 2012 prodalo 783 kusů, je výrobním zpracováním velmi podobný novému modelu a na základě těchto informací byl stanoven roční předpokládaný objem prodeje modelu LAURINO na 900 kusů. Tento vyšší počet prodaných kusů je předpokládán na základě zvolené strategie a nižší ceny produktu.

Analýza bodu zvratu ukazuje, jaký minimální počet židlí musí firma vyrobit, aby nebyla ve ztrátě. K výpočtu bylo využito interních informací, které byly dosazeny do následujícího vzorce.

$$BZ = \frac{\text{Celkové roční fixní náklady}}{\text{Krycí příspěvek na jednotku}}$$

Násobkem fixních nákladů na jednu židli a předpokládaným počtem prodaných kusů byly získány celkové roční fixní náklady, ty byly následně vyděleny krycím příspěvkem na jednotku, který představuje rozdíl mezi velkoobchodní cenou a variabilními náklady na jednotku. Aby se tržba rovnala nákladům, musí dle analýzy společnost vyrobit minimálně 406 kusů židlí LAURINO. V tomto bodě nebude firma ztrátová, ale ani zisková.

Zisk byl použit jako další faktor ukazující přínos stanovené strategie. Roční zisk nového výrobku byl vypočten pomocí následujícího vzorce jako rozdíl mezi krycím příspěvkem a celkovými ročními fixními náklady. Krycí příspěvek tvoří krycí příspěvek na jednotku vynásobený předpokládaným objemem prodeje.

$$\text{Zisk} = \text{Krycí příspěvek} - \text{Celkové roční fixní náklady}$$

Pomocí tohoto výpočtu byl zjištěn roční zisk 202 500 Kč. Tato částka se vztahuje k objemu prodeje 900 kusů.

Po uvedení nového modelu na trh vedení společnosti očekává roční zisk 180 000 Kč. Pomocí ukazatele cílové návratnosti bylo zjištěno, při jakém počtu vyrobených kusů bude tento zisk dosažen. Do uvedeného vzorce se dosadily hodnoty použité z předchozích výpočtů.

$$\text{Cílová návratnost} = \frac{\text{Celkové roční fixní náklady} + \text{Cílový zisk}}{\text{Krycí příspěvek na jednotku}}$$

Na základě výpočtů musí společnost vyrobit minimální množství 845 kusů nového výrobku, pro dosažení cílového zisku.

Komplexní strategii ovlivňuje ve velké míře postavení obchodních partnerů a prodej židlí záleží na jejich odběrech. Při úspěšné realizaci této strategie může roční zisk nového produktu dosáhnout navýšení minimálně o 22 500 Kč, oproti předpokladu vedení společnosti.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout pro společnost Bukotec s. r. o. efektivní strategii uvedení nového modelu židle LAURINO na český trh. Společnost se rozhodla vyrobit tuto židli z důvodu rozšíření sortimentu a nátlaku odběratelů na nový produkt. Hrozba nových substitutů je na tomto trhu velká a podle mého názoru rozšiřováním a zdokonalováním výrobního sortimentu jde firma správným směrem, aby nepodlehla konkurenci. Jako další řešení tohoto problému bych společnosti navrhl, aby se pokoušela využít dotačních programů k modernizaci stávající technologie, a tím rozšířit produktový mix a zlepšit konkurenceschopnost produktů.

Zvolenou strategií byli navrženi také dva noví potenciální obchodní partneři, čímž bylo poukázáno na to, že firma by se měla neustále snažit navazovat nové obchodní styky a neměla by se spoléhat pouze na jednoho velkého odběratele. Prostřednictvím průzkumu bylo zjištěno, že se v dnešní době rozšiřuje internetový prodej a společnosti bych proto doporučil navázat obchodní vztahy s internetovými prodejci a investovat finanční prostředky do této oblasti. K udržení stávajících obchodních partnerů byla navržena distribuční strategie tlaku, která se zaměřuje na odběratele prostřednictvím množstevních slev.

Další část mé strategie tvořila propagace nového modelu, na kterou jsem použil vybrané propagační nástroje. Na základě zvýšení preferencí internetového nakupování jsem pro internetovou propagaci navrhnul SEO optimalizaci webových stránek společnosti, což by mohlo přilákat nové obchodní partnery. Pro vytvoření prestiže nového produktu byly doporučeny vybrané veletrhy a výstavy. Součástí této strategie bylo rovněž stanovit konečnou cenu nové židle, kde jsem přihlížel i na konkurenční produkty, a firmě bych doporučil více poukazovat na kvalitu českých produktů.

Navrženou komplexní strategií předpokládám minimální nárůst prodaných židlí tohoto modelu o 55 kusů více než je předpoklad společnosti. Prodej židlí záleží především na odběrech všech obchodních partnerů a očekávám, že je zvolená strategie může ovlivnit a také dokáže navázat nové obchodní vztahy. Z pohledu firmy si myslím, že touto strategií nemá co ztratit, a praxe ukáže, zda byla přínosná.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. Asko Nábytek, 2012. *Jídelní židle*. [online]. © 2012 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.asko-nabytek.cz/zidle-jidelni>.
2. Asociace českých nábytkářů, 2013. *Tiskové zprávy*. [online]. © 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.czechfurniture.com/soubory/169cz.pdf>.
3. BOSPOL, 2009. *Firma*. [online]. © 2009 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.bospol.cz/>.
4. CzechInvest, 2013. *České firmy trápí nedostatek technicky kvalifikovaných pracovníků*. [online]. © 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/ceske-firmy-trapi-nedostatek-technicky-kvalifikovanych-pracovniku>.
5. ForLiving, 2005. *O Firmě*. [online]. © 2005 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.nabytek-forliving.cz/>.
6. Gastronábytek 24, 2012. *Čalouněné dřevěné židle*. [online]. © 2012 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.gastronabytek24.cz/cz/Calounene-drevene-zidle/>
7. IKEA, 2012. *Židle*. [online]. © 2012 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/categories/departments/dining/10724/>.
8. Incoma GfK, 2013. *Tiskové zprávy*. [online]. © 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1201&lng=CZ&ctr=203>.
9. INTER-STYL, 2009. *Židle*. [online]. © 2009 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.inter-styl.cz/>.
10. INTERIER GROUP, 2013. *O Firmě*. [online]. © 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.interiergroup.cz/>.
11. Jakon, 2008. *O Firmě*. [online]. © 2008 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.jakon-zidle.cz/>.
12. Jelínek - výroba nábytku, 2011. *Současnost firmy*. [online]. © 2011 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.jelinek.eu/>.
13. JENA-nábytek, 2013. *Jídelní židle*. [online]. © 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.jena-nabytek.cz/kategorie/zidle>.

14. JYSK, 2010. *Jídelní židle*. [online]. © 2010 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.jysk.cz/130/727/ag/catalog/>.
15. KOTLER, Philip, 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1082-1.
16. KOTLER, Philip, 2001. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0016-6.
17. KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1010-4.
18. Lesní certifikace FSC, 2009. *O FSC*. [online]. © 2009 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.czechfsc.cz/o-fsc/>.
19. MOZGA, Jaroslav a Miloš VÍTEK, 2003. *Inovace a nový produkt*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 80-704-1701-3.
20. Optifor, 2013. *Regionální SEO optimalizace*. [online]. © 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.optifor.cz/seo-optimalizace/seo-produkty/seo-optimalizace-optimal>.
21. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-85-6.
22. Pemora, 2013. *Stühle & Sessel*. [online]. © 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.pemora.de/>.
23. SCONTO NÁBYTEK, 2011. *Židle*. [online]. © 2011 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.sconto.cz/cz/produkty/zidle>.
24. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9367-1.
25. Sedia, 2012. *O společnosti*. [online]. © 2012 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.sedia.cz/>.
26. TOMEK, Gustav, 2001. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0053-0.
27. TON, 2012. *O nás*. [online]. © 2012 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.ton.cz/>.

28. VYSEKALOVÁ, Jitka, 2006. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna. ISBN 80-7168-979-3.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Křivka životního cyklu produktu .....	26
Obr. 2. Organizační struktura.....	34
Obr. 3. Základní varianta židle .....	55
Obr. 4. Tmavší odstín moření židle.....	55
Obr. 5. Varianta s třemi lamelkami.....	55

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Vybrané ekonomické údaje společnosti Bukotec s. r. o. ....	38
Tab. 2. Silné a slabé stránky společnosti Bukotec s. r. o. ....	39
Tab. 3. Příležitosti a ohrožení .....	50