

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

2010

LENKA ALEXOVÁ

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

---

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

**Analýza mikroprostředí firmy Jitona, a.s.**

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Autor:

Lenka Alexová

---

2010

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma **Analýza mikroprostředí firmy Jítona, a. s.** vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích

Lenka Alexová

## **Poděkování**

Touto cestou děkuji vedoucí práce Ing. Monice Březinové Ph.D. za odborné vedení a konzultace, kterými přispěla ke zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Janu Grznárovi, marketing managerovi firmy Jitona, a. s. za ochotu a poskytnutí všech potřebných informací.

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2008/2009

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka ALEXOVÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Název tématu: **Analýza mikroprostředí firmy Jitona, a.s.**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

**Cíl práce:**

Cílem práce je analyzovat mikroprostředí firmy Jitona, a.s. a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení současného stavu.

**Metodický postup:**

Práce se zaměřuje na problematiku analýzy mikroprostředí zvoleného podniku. K této analýze bude použita vybraná metoda. Data budou získávána jak z vnitřních zdrojů podniku, tak řízenými rozhovory s představiteli dodavatelů a odběratelů. Na základě výsledků mohou být doporučeny změny v marketingovém mixu.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika firmy Jitona, 5. Analýza vnějšího prostředí firmy, 6. Výsledky, 7. Závěr, 8. Použitá literatura, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Kotler, P. *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press, 2003.**

**Kotler, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. 10. Rozšířené vydání, 2003.**


**Boučková, J. a kol. *Marketing*. Praha. C.H.beck. 2003.**

**McCarthy, E.J., Pereaault, W.D. *Základy marketingu*. Praha Victoria Publishing, 1995.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**  
Katedra řízení


Datum zadání bakalářské práce: **19. února 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2010**

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 <sup>(26)</sup>  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 24. března 2009

## Obsah

1	Úvod	9
2	Literární přehled	10
2.1	Definice marketingu .....	10
2.2	Marketingové prostředí.....	11
2.2.1	Mikroprostředí .....	12
2.2.2	Makroprostředí.....	15
2.3	Analýza mikroprostředí .....	16
2.3.1	Porterův model pěti sil.....	16
3	Metodika	26
3.1	Cíl.....	26
3.2	Zdroje dat.....	26
3.3	Použité metody .....	26
4	Charakteristika firmy Jitona, a.s.	27
4.1	Řízení firmy .....	30
4.1.1	Představenstvo .....	30
4.1.2	Dozorčí rada.....	30
4.1.3	Organizační struktura úseku generálního ředitele .....	31
4.1.4	Organizační struktura úseku ředitele prodeje a marketingu .....	32
4.2	Politika jakosti a životního prostředí .....	33
4.3	5 kvalitativních pravidel: .....	35
5	Výsledky analýzy mikroprostředí podniku	36
5.1	Zákazníci.....	36
5.1.1	Nejvýznamnější zákazníci .....	37
5.1.2	Dotazníkové šetření .....	38
5.2	Dodavatelé .....	43
5.3	Distribuční články.....	44
5.4	Konkurence .....	46
5.5	Porterův model pěti sil.....	50
5.5.1	Rivalita mezi konkurenčními podniky.....	50
5.5.2	Hrozba substitučních výrobků .....	51

5.5.3 Hrozba nových konkurentů.....	52
5.5.4 Vyjednávací pozice dodavatelů .....	53
5.5.5 Vyjednávací pozice kupujících.....	53
6 Závěr	56
7 Summary	58
8 Použitá literatura	60
9 Seznam obrázků, grafů a příloh	62
10 Přílohy	63



# 1 Úvod

Marketing je obor, jehož základními nástroji jsou tvorba poptávky, marketingový výzkum, plánování výrobního programu a propagace výrobků a služeb. Při tvorbě marketingu se často používá tzv. zásada 4P. Konkrétní způsob naplnění jednotlivých zásad se nazývá marketingový mix. Mezi nejznámější patří marketingový mix 4P, jehož tradičními nástroji, principy a prostředky jsou produkt (Produkt), cena (Price), distribuce (Place), propagace (Promotion). K tomu, aby tyto nástroje mohly být dobře používány slouží řada analýz vnějšího i vnitřního prostředí. Mezi nejznámější analýzy patří SWOT analýza, STEP (PETS) analýza, analýza konkurence v odvětví - především Porterův model pěti sil, analýza konkurenceschopnosti aj. Jelikož téma mé bakalářské práce je „Analýza mikroprostředí“, rozhodla jsem se zabývat hlavně analýzou na základě Porterova modelu pěti sil.

Jedním z důvodů, pro které jsem si zvolila téma „Analýza mikroprostředí“ je především ten, že oblast marketingu je pro mě velmi lákavá a po dokončení navazujícího studia na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích bych se této oblasti ráda věnovala, získala v ní praxi a do budoucna si našla povolání s tímto zaměřením. Věřím tomu, že práce v marketingu je zajímavá, různorodá, člověk se nevěnuje stále jednomu konkrétnímu problému a může se v této oblasti neustále rozvíjet. Dalším důvodem pro mě byla dostupnost k informacím potřebným k napsání této bakalářské práce. Firma Jitona, a. s. je dřevozpracující podnik, který má jeden z výrobních závodů ve městě mého trvalého bydliště, tj. v Soběslavi a již dříve jsem měla zjištěno, že podnik je ochotný se studenty spolupracovat. Po telefonickém rozhovoru s Ing. Janem Grznárem, který v této firmě pracuje jako marketing manager, mi bylo sděleno, že veškeré podklady potřebné pro mou práci mi budou poskytnuty a o výběru firmy bylo rozhodnuto.

## 2 Literární přehled

### 2.1 Definice marketingu

*Marketing* je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.

Americká marketingová asociace uvedla následující definici marketingu:

*Marketing (management)* je proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací. (Kotler, 2001)

Dnes je třeba marketingem rozumět nikoliv pouze nástroje, které jsou ve smyslu již zastaralého pojetí používány jen k uskutečnění prodeje – přesvědčit a prodat -, ale ve smyslu novém se snaží o uspokojení potřeb zákazníků. Dokáže-li marketingový specialista dobře porozumět potřebám zákazníka, vyvine-li výrobky, které přinášejí zákazníkům novou hodnotu za příznivou cenu, účinně je distribuuje a podporuje jejich prodej, pak se tyto výrobky snadno prodávají. Prodej a reklama jsou tudíž pouhou součástí rozsáhlejšího marketingového mixu, souboru marketingových nástrojů, které působí společně, aby ovlivňovaly příslušný trh. Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.

Marketing můžeme chápat jako umění a vědu výběru cílových trhů, získávání a udržování rostoucího počtu zákazníků pomocí vytváření a dodávání vysoké spotřebitelské hodnoty.

## **2.2 Marketingové prostředí**

Marketingové prostředí zahrnuje tzv. operační prostředí a makroprostředí.

*Operační prostředí* zahrnuje účastníky, kteří se bezprostředně podílejí na produkování, distribuování a propagování nabídky. Mezi hlavní účastníky patří firmy, dodavatelé, distributoři, dealeři a cíloví zákazníci. Mezi dodavatele zahrnujeme dodavatele materiálu, služeb (např. marketingové poradce, reklamní agentury, peněžní a pojišťovací společnosti, přepravní a telekomunikační společnosti). Do skupiny distributorů a dealerů rovněž patří obchodní zástupci, brokeři a další skupiny aktérů, kteří se podílejí na vyhledávání zákazníků a na prodeji.

*Makroprostředí* zahrnuje šest komponentů: demografické prostředí, ekonomické prostředí, technologické prostředí, politicko-legislativní prostředí a sociálně-kulturní prostředí. Tyto složky makroprostředí výrazným způsobem ovlivňují aktéry v operačním prostředí. Tržní aktéři musejí věnovat těsnou pozornost vývojovým trendům v makroprostředí a na tyto změny včas reagovat změnami marketingových strategií. (Kotler, 2001)

Pojem prostředí je zpravidla charakterizován jako „souhrn okolností, ve kterých někdo žije nebo se něco děje“. Podmínkou existence každého organismu – živého nebo personifikovaného, jakým je i každý podnik či jiná organizace – je určité „životní“ prostředí. Izolace jedince nebo organizace od prostředí, které ho obklopuje, může vést dříve, nebo později k jeho degeneraci, popř. dokonce k úplnému zániku. Na chování daného organismu působí kladným, ale i záporným způsobem určité vlivy, které označujeme jako faktory prostředí a které rozhodují o jeho současném stavu i o dalším vývoji. Má-li být organizace úspěšná, musí tyto faktory analyzovat, poznat směr jejich působení a využívat je, tedy přizpůsobit své chování jak současnému, tak i očekávanému vývoji prostředí, v němž existuje.

Marketingové prostředí firmy tvoří mnoho faktorů, které jsou často vzájemně závislé. Jsou charakterizovány značným stupněm nejistoty a jsou zpravidla velice

dynamické, co se týče jejich vývoje, ať již probíhá plynule, nebo ve skocích. Všechny faktory, jimiž je podnik ovlivňován, kladou mimořádně vysoké nároky na marketingové pracovníky, i když existují určité nástroje, a to především marketingový informační systém a marketingový výzkum, které jim do jisté míry umožňují lepší orientaci v konkrétním marketingovém prostředí, a tím i žádoucím způsobem reagovat na rychle se měnící podmínky.

Marketingové prostředí zahrnuje jak faktory, které firma do jisté míry určitými postupy ovlivnit může, tak faktory, na které nemá téměř žádný vliv a jež legálními formami ovlivnit nelze. Podle kritéria – ovlivnitelný nebo neovlivnitelný faktor – rozeznáváme *mikroprostředí* a *makroprostředí*. (Boučková, 2003)

### **2.2.1 Mikroprostředí**

Mikroprostředí je „nejbezprostřednější“ okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem, jehož role v něm závisí především na:

- výši zdrojů
- schopnostech a možnostech výroby vyvíjet, vyrábět a prodávat a to podle potřeb zákazníků a zároveň se reprodukovat a rozvíjet jako podnik.

Mikroprostředí zahrnuje faktory, které může podnik do jisté míry využít, a které ovlivňují možnost podniku dosáhnout své hlavní funkce – uspokojovat potřeby zákazníků.

Kromě podniku do mikroprostředí dále náleží dodavatelé, distribuční mezičlánky, zákazníci, konkurence a veřejnost. (Horáková, 2003)

Do této skupiny patří faktory, které může podnik jistým způsobem využít a jež bezprostředně ovlivňují možnost podniku realizovat svou hlavní funkci – uspokojovat potřeby svých zákazníků. (Boučková, 2003)

Hlavními faktory mikroprostředí jsou:

### **Podnik**

Při hodnocení role podniku v rámci marketingového mikroprostředí je nutno zdůraznit, že pokud je podnik považován za živý a stále se vyvíjející organismus, pak i jeho existence a vývoj, jako každého jiného organismu, jsou závislé na souhře všech jeho orgánů a jejich správné funkci. Tak kromě o vnějším, hovoříme i o vnitřním mikroprostředí, do něhož patří všechny relevantní útvary podniku. Péči o cílové trhy nelze ponechat pouze na marketingových pracovnících, na druhé straně podnikový marketing musí respektovat možnosti výroby, finanční, technické a další podmínky, které v daném období na daný podnik působí a do jisté míry určují mantinely, v nichž se může firma pohybovat.

### **Zákazníci**

Zákazníky je možno považovat za jeden z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí. Je známo, že spotřebitelský trh není homogenní. Konečný spotřebitel vyžaduje jiný přístup než zákazník na trhu průmyslového zboží nebo kupec výrobků určených pro další průmyslové i neprůmyslové zpracování. *Kotler* rozeznává trh spotřebitelů, trh výrobní sféry, trh zprostředkovatelů, vládní trhy a mezinárodní trhy. Ke každému z nich musí podnik volit jiný přístup. Schopnost reagovat na specifika jednotlivých trhů a využívat je k prospěchu firmy je charakteristické pro úspěšnou firmu.

### **Dodavatelé**

Tento faktor marketingového mikroprostředí tvoří ti, kteří ovlivňují možnosti podniku získat v požadované kvalitě, čase a množství potřebné zdroje, které jsou nutné pro plnění jeho základní funkce. Ačkoliv se v konsolidovaných ekonomikách zdá tento úkol jako bezproblémový, musí marketingoví pracovníci sledovat velmi pečlivě situaci a možnosti dodavatelů, a to i v dlouhodobém horizontu, aby mohli pokud možno včas reagovat na případné nepříznivé jevy, které by mohly postihnout vlastní podnik.

## **Distribuční články a prostředníci**

Je logické, že ne všechny aktivity podniku, které zahrnujeme do oblasti marketingu a prodeje, může firma zajistit vlastními silami. Jejich realizaci na požadované úrovni mohou zajistit firmy, které jsou specializované, např. na zprostředkování nákupu a prodeje zboží, firmy fyzické distribuce, marketingové agentury i organizace, které pomáhají financovat operace podniku nebo pojišťovat rizika spojená se směnou zboží. Některé z nich patří např. do systému distribučních cest, velkoobchod může urychlit pohyb zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli, dopravní organizace – státní i soukromé – zajišťují spolehlivou přepravu zboží, marketingové a reklamní agentury pomáhají umístit výrobek na cílovém trhu a podpořit jeho prodej. Zvláštní úlohu mají finanční organizace, které usměrňují tok finančních prostředků mezi jednotlivými subjekty trhu, jsou tak schopny udržovat žádoucí dynamiku podniku a následně i celého národního hospodářství. (Boučková, 2003)

## **Konkurence**

Má-li být podnik na trhu úspěšný, musí své konkurenty dobře znát a snažit se, aby požadavky a potřeby zákazníků uspokojoval lépe než oni. Faktor konkurence je někde na pomezí mezi faktory ovlivnitelnými (mikroprostředí) a neovlivnitelnými (makroprostředí). Je-li zařazován do první skupiny, pak především proto, že jej lze vhodnými nástroji marketingu ovlivňovat, i když jen v omezené míře a v závislosti na síle konkurence.

Konkurenční prostředí má velký význam, protože vytváří tlak na snižování nákladů na inovaci, zdokonalování výrobků a jejich lepší využití; dosažené efekty vedou ke zvyšování obrátu. Dále umožňuje, aby odběratel participoval na úsporách, ke kterým vede snížení některých nákladových položek.

Firma musí na existenci konkurence reagovat vhodnou marketingovou strategií, která by mu zajistila konkurenční výhody. Vzhledem k velké rozmanitosti podmínek, které se na trhu vyskytují, neexistuje pouze jedna strategie, kterou by bylo možno použít a ihned dospět k žádoucímu výsledku. Vypracování správně strategie pro konkurenční

prostředí, které respektuje např. tržní podíl, charakter tržních segmentů, ale také novost sortimentu, stádium životního cyklu produktů apod., je úkol velice náročný, pro budoucnost každého podniku však mimořádně důležitý.

## 2.2.2 Makroprostředí

Společenské faktory, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, tvoří makroprostředí.

Faktory makroprostředí:

Jestliže se určitý vybraný souhrn faktorů mikroprostředí zpravidla týká pouze konkrétní organizace, pak faktory makroprostředí ovlivňují všechny instituce, které v daném období a v daném ekonomickém segmentu působí. Toto širší okolí vytváří prostor, v němž respektování existujících faktorů makroprostředí může podniku přinášet řadu zajímavých příležitostí pro podnikání. Jejich dodržování omezuje počet rizikových situací, s nimiž se subjekt setkává a které musí, chce-li být úspěšný, zdárně vyřešit.

Faktory makroprostředí lze shrnout do akronymu *STEP*; jedná se o faktory:

- Sociální,
- Technické a technologické,
- Ekonomické,
- Politicko-legislativní.

K nim se přiřazují ještě přírodní a ekologické faktory, které právě v současné době hrají významnou omezující podmínku pro řadu rozvojových programů. (Boučková, 2003)

## **2.3 Analýza mikroprostředí**

Podnik je při své činnosti a rozhodování ovlivňován prostředím, ve kterém působí. Vlivy představují síly, které buď částečně jsou či nejsou ovlivnitelné a působí uvnitř či vně podniku. Každý z faktorů ovlivňuje jiným způsobem a jinou vahou marketingová rozhodnutí. Sílu těchto vlivů není snadné předpovídat a odhadnout. (Světlík, 1994)

Úspěšné firmy věnují pozornost interním i externím stránkám svého podnikání. Jsou si dobře vědomy, že marketingové prostředí permanentně vytváří nejen nové příležitosti, ale i hrozby. Proto chápou význam nepřetržitého sledování vnějšího prostředí a přizpůsobování se jeho charakteru. Mnoho firem nemá schopnost chápat změnu jako příležitost. Změnu často ignorují nebo ji nevnímají, dokud není pozdě. (Kotler, 2001)

Řízení marketingových aktivit začíná celkovou analýzou situace, v níž se firma právě nalézá. Firma musí analyzovat své trhy a prostředí, které ji obklopuje, tj. marketingové prostředí, aby mohla objevit atraktivní obchodní příležitosti a aby se vyhnula možnému ohrožení. Musí určit své silné a slabé stránky, existující či perspektivní marketingové aktivity a obchodní příležitosti, kterých by mohla nejlépe využít. Marketing poskytuje vstupy pro další funkce marketingového řízení.

### **2.3.1 Porterův model pěti sil**

Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v něm působí. Konkurenční síly bezprostředně ovlivňují úspěšnost a pozici podniku na trhu. Analýza konkurenčních sil vychází z rozboru konkurenční situace, ze zdrojů konkurenčních tlaků a jejich intenzity, z akcí a reakcí konkurenčních rivalů a ze současné a budoucí konkurenční situace. (Sedláčková, 2000)



Významným nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí je Porterův model pěti sil. Jeho cílem je pochopit síly působící v tomto prostředí a identifikovat jejich vliv na budoucí vývoj podniku.

Konkurence na trhu v daném odvětví je funkcí pěti konkurenčních sil:

1. rivalita mezi konkurenčními podniky plynoucí z jejich strategických tahů,
2. hrozba substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích,
3. hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví,
4. vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů,
5. vyjednávací pozice kupujících. (Sedláčková, 2000)

### **Rivalita mezi konkurenčními podniky**

Intenzita této konkurenční síly je dána množstvím energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy získat lepší pozici na trhu, používanými nástroji a konkurenční strategií. Konkurenční strategie se skládá z ofenzivních akcí, kterými podnik buduje lepší pozici na trhu a akcí defenzivních, kterými brání současnou tržní pozici.

Úspěch konkurenční strategie podniku je závislý na konkurenčních strategiích protivníků i na možnostech zdrojů.

K nejznámějším používaným konkurenčním nástrojům patří cena, kvalita, služby, záruky, garance, reklamy a jiné propagační akce, distribuční kanály, inovace. Druhy těchto nástrojů se neustále mění a zdokonalují v závislosti se změnami na trhu.

Velikost rivality konkurentů v určitém odvětví se odvíjí od:

- počtu a velikosti konkurentů v konkurenčním okolí – vyšší počet konkurentů má za následek více nových strategických tahů,
- míry růstu trhu – na rychle rostoucích trzích bývá menší rivalita, protože podniky mohou cíle růstu dosáhnout prostřednictvím růstu poptávky; ve snaze udržet krok s poptávkou jsou často nuceny využít všech svých zdrojů,
- vysokých fixních nákladů – finančně náročná odvětví s vysokými fixními náklady nutí výrobce k maximálnímu využití kapacit; zejména v obdobích

s nízkou poptávkou se projevuje vysoká rivalita prostřednictvím rabatů a slev ve snaze využít stávající kapacity co nejvíce,

- odlišnost produktů – pokud se výrobci podaří produkt dostatečně diferencovat od konkurenčních výrobků, snižuje riziko odchodu zákazníka jinam,
- výstupních překážek z odvětví – nemožnost odchodu podniku z odvětví v období nízké poptávky způsobuje ztráty vedoucí k výrazným cenovým válkám,
- globálních zákazníků – díky zmenšování vzdálenostních bariér mezi jednotlivými zeměmi a kontinenty firmy neúnavně bojují o stále nové zákazníky v celosvětovém měřítku. (Porter, 1994; Sedláčková 2000)

### **Hrozba substitučních výrobků**

Stane-li se konkurenční výrobek díky své ceně či kvalitě zákazníkovi přitažlivější, je velká šance, že se od původního výrobku odvrátí. Všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvím vyrábějícími substituty. Ty limitují potencionální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat.

Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je determinována:

- relativní výši cen substitutů – ceny výrobků jsou limitovány cenami konkurence, budou-li vysoké, hrozí odliv zákazníků k substitutům; limitované ceny nutí hledat výrobce úsporná opatření v nákladech,
- odlišnost substitutů – existence několika podobných výrobků dává zákazníkům možnost srovnání a také výběru; hlavními kritérii jsou cena, kvalita a výkon,
- náklady na změnu – mezi tyto náklady patří náklady, které musí zákazník vynaložit k získání substitučního výrobku; při minimálních nákladech a vyšší kvalitě přejde zákazník ke konkurenčnímu výrobku.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Nová konkurence přichází s dostatečnými kapacitami a plány k získání dobré tržní pozice, které bývají zabezpečeny dostatečnými zdroji a schopnostmi. Průnik nové konkurence do odvětví je závislý především na vstupních bariérách a reakci ostatních

konkurentů. Nízké vstupní bariéry a růst zisku v daném odvětví značně zvyšuje možnost vstupu nových konkurentů.

Typy vstupních bariér:

- úspory z objemu a zkušenosti – dostatečně velká produkce umožňuje nemalé úspory, které mohou být posíleny získanými zkušenostmi při opakování výroby,
- technologie a know-how – specializovaná odvětví mohou být chráněna různými patenty; důležitým faktorem je kvalifikovaná pracovní síla a zkušenosti v oboru,
- znalost značky a oddanost zákazníků – dobře známá a zavedená značka znesnadňuje novým výrobcům odlákat zákazníky od stávajících výrobců,
- kapitálová náročnost – výše nákladů potřebná ke vstupu na trh je zásadní omezující faktor pro potenciální konkurenci,
- vlastní nákladové výhody – firmy působící na trhu mohou mít výhody potenciálním konkurentům nedostupné, např.: umístění poblíž zdrojů surovin,
- přístup k distribučním kanálům – vytvoření vlastní distribuční sítě představuje značné omezení pro vstup nových konkurentů,
- legislativní opatření a zásahy státu – zásahy státu mohou ztížit vstup do odvětví, např.: udělováním licencí nebo tarifními překážkami; některé odvětví přímo podléhají státní kontrole.

Schopnost odhadnout reakci stávajících konkurentů v odvětví je dalším důležitým faktorem, na který nesmí potencionální konkurent vedle vstupních bariér zapomenout.

### **Vyjednávací pozice dodavatelů**

Síla dodavatelských zdrojů nezbytných pro obor je důležitý ekonomický faktor, neboť ovlivňuje ziskovost podniků v odvětví. Vlivní dodavatelé surovin mohou snižovat odběratelům zisky zvyšováním cen surovin či snižováním jejich kvality.

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká:

- je-li dodavatel obtížně nahraditelný,
- je-li přechod k jiným dodavatelům z důvodu odlišnosti vstupů nákladný,
- je-li určitý vstup natolik jedinečný, že kupující těžce hledá jiný substitut,
- je-li kupující pro dodavatele nevýznamný, nemá důvod snižovat cenu,

- je-li dodavatel ochoten začít podnikat v oboru odběratele.

### **Vyjednávací pozice kupujících**

Kupující omezují odvětví tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality a staví konkurenty proti sobě – vše na úkor ziskovosti odvětví.

Vyjednávací síla kupujících je vysoká:

- je-li malý počet zákazníků, kteří odebírají velké objemy zboží,
- je-li v odvětví mnoho malých firem s nízkou vyjednávací silou,
- je-li produkt standardizován natolik, že zákazník snadno najde jiný substitut,
- je-li nákup jednoho zákazníka značný odvětvový odbyt,
- je-li zákazník schopen sám začít výrobu zboží,
- není-li zboží pro zákazníka nezbytným vstupem,
- je-li pro kupujícího výhodnější nákup od několika dodavatelů. (Porter, 1994; Sedláčková, 2000)

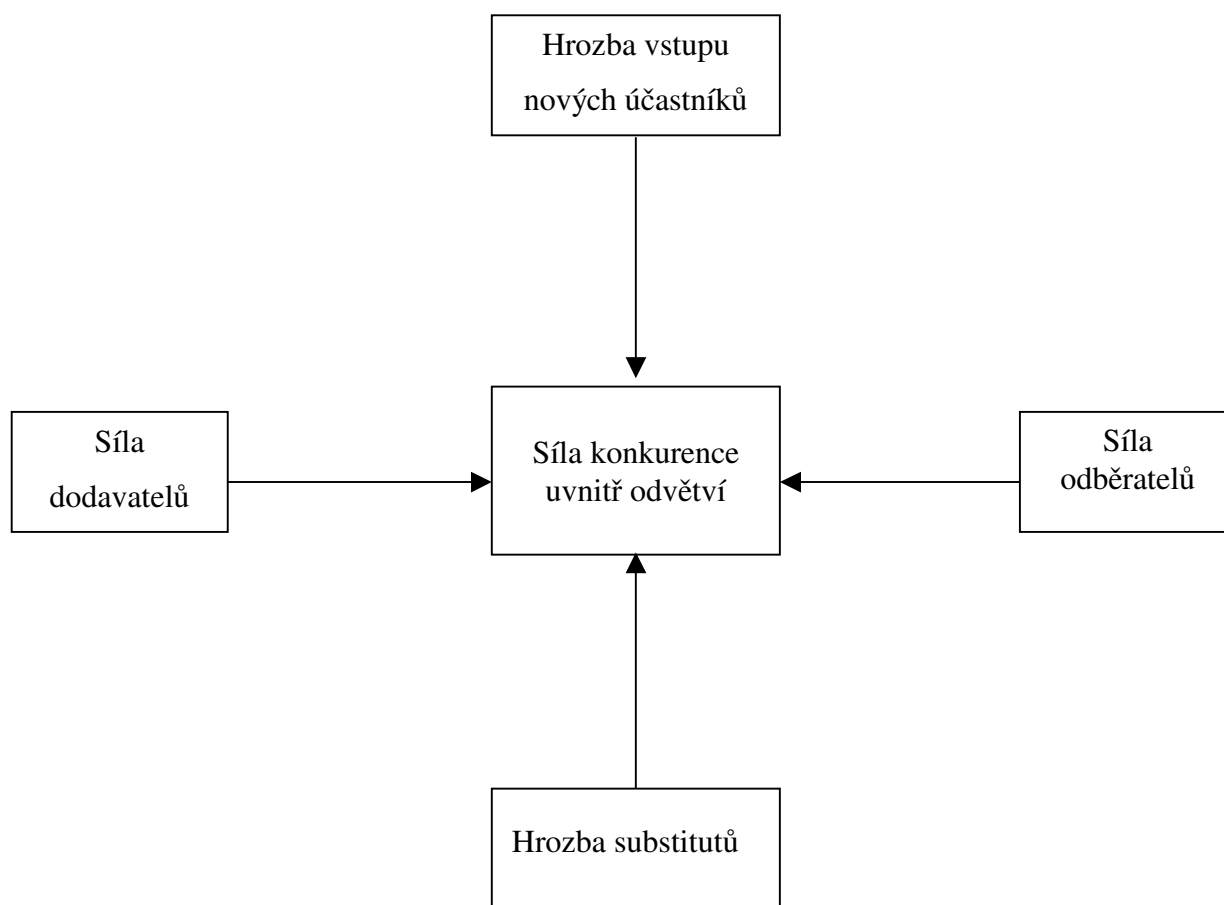
Harvardský profesor Michael Porter (1980) vypracoval a poskytl praktický analytický rámec pro určení konkurenční strategie, zahrnující strukturální analýzu prostředí. Říká se, že výnosnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá nebo zda je do něj vložena vysoká nebo nízká technologie. Výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví. Jako příklad uvádí výrobu frankovacích strojů a obchodu s obilím. Tato odvětví nebyla založena na vysoké technologii a navzdory tomu vykazovala vysokou výnosnost. Oproti tomu jiná, napohled lákavější odvětví, jako jsou osobní počítače, kabelová televize, nejsou pro mnohé účastníky velmi výnosná. Porter identifikoval hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů:

- konkurenti v odvětví
- potenciální nově vstupující firmy
- dodavatelé
- odběratelé
- náhradní výrobky

Zároveň vyslovuje myšlenku, že zisk, dosahovaný v odvětví, je ovlivňován těmito silami. Porter zastává názor, že hlavním účelem konkurenční strategie je najít pozici pro společnost, ve které se může nejlépe bránit vůči těmto vlivům nebo ovlivnit je ve svůj prospěch. Tento typ analýzy je vhodný pro vyhodnocení strategických příležitostí společnosti a hrozeb konkurence.

Čím větší je intenzita působení některé z pěti uvedených sil, tím je obtížnější situace společnosti a tím větší nároky jsou kladeny na její strategii. (Bělohlávek, 2006)

**Obrázek 1: Porterův model pěti sil**



Zdroj: Rolínek, L., 2003

Společnost by měla ovlivňovat rovnováhu těchto pěti sil strategickými pohyby a posilovat tak pozici firmy. Stejným způsobem mohou strategové najít pro firmu novou pozici tak, aby její schopnosti poskytly co nejlepší obranu proti konkurenčním silám. Dalším využitím této analýzy je předpovídat změny faktorů v rámci pěti sil a příprava na adekvátní odpověď. To znamená vybrat vhodnou strategii dříve, než konkurenti rozeznají posun a změnu rovnováhy v prostředí. (Bělohlávek, 2006)

Konkurenční síly mohou být ovlivňovány velkým počtem různých prvků. Pro každý druh průmyslu je však důležitých jen několik:

**Bariéry vstupu pro potenciální konkurenty:**

- ekonomika velkého rozsahu
- velké kapitálové vstupy
- přístup k distribučním kanálům
- výhoda nákladů nezávislá na velikosti firmy
- legislativa, ochrana trhu
- odlišení
- silný image výrobku
- know-how
- vysoce kvalifikovaná pracovní síla
- široká a kvalitní výzkumná základna
- energická reakce stávajících účastníků na pokus o vstup nového

**Síla dodavatelů:**

- vysoké náklady při změně dodavatele
- silný image dodavatele
- dodavatel nepřikládá velký význam dlouhodobým vztahům se zákazníky
- nezákonné dohody mezi dodavateli
- koncentrace dodavatelů
- pravděpodobnost předsunutí integrace, pokud nedostanou požadované ceny

**Síla odběratelů:**

- koncentrace odběratelů
- existence alternativních zdrojů zásobování
- součásti nebo materiál tvoří podstatnou část nákladů a proto jsou odběratelé ochotni hledat nejlacinější/nejlepší dodavatele a věnovat mnoho času a energie na vyjednávání
- pravděpodobnost zpětné integrace, pokud nedostanou požadované ceny

Příkladem velké vyjednávací síly odběratelů jsou hypermarkety a velké obchodní řetězce. (Bělohlávek, 2006)

### **Hrozba náhradních produktů**

Tato hrozba může mít mnoho podob a forem. Výrobci nábytku mohou např. soutěžit s ostatními výrobky, na které domácnosti vynakládají peníze, jako jsou televizory, pračky, ledničky, hudební věže atd. Možnost koupě náhradního produktu může mít také velký vliv na maximální ceny produktů společnosti. Manažeři by si proto měli klást otázky:

- Poskytne konkurenční produkt vyšší hodnotu a kvalitu?
- Jak lehce mohou zákazníci začít kupovat a používat náhradní produkt?
- Do jaké míry můžeme zmírnit riziko, např. přidáním další služby nebo výrobku k našemu produktu?

### **Intenzita konkurence v odvětví**

Každá společnost si je vědoma intenzity soupeření mezi sebou a konkurencí. Na čem je založená? Zvyšuje se, nebo snižuje? Existují některé faktory, které ovlivňují intenzitu konkurence:

- velikost a síla konkurentů – jejich rovnováha
- pomalý růst trhu
- vysoké fixní náklady v odvětví
- rozdílnost konkurentů
- vysoké náklady na opuštění odvětví
- výrobová stejnorodost
- přebytek výrobních kapacit



Význam strukturální analýzy konkurenčního prostředí není jen v možnosti použití jako kontrolního záznamu. Manažeři by měli hlouběji proniknout do uvedených pěti sil a klást si následující otázky:

- Které jsou klíčové síly, působící v našem odvětví?
- Které jsou další, ne tak viditelné faktory, jež ovlivňují konkurenční síly? (Např. tlak vlády na omezování výdajů a potlačení inflace může redukovat přístup k investičním zdrojům.)
- Je pravděpodobné, že se konkurenční síly změní? A pokud ano, tak jak?
- Jaká je konkurenční pozice našich konkurentů?
- Jak můžeme ovlivnit jednotlivé síly v náš prospěch?
- Může společnost postavit větší překážky vstupu potenciálních nových konkurentů?
- Můžeme zvětšit svou sílu vůči našim dodavatelům a odběratelům?
- Můžeme snížit velikost konkurenčního boje v rámci odvětví?

Toto všechno jsou základní otázky, které se vztahují ke stanovení konkurenční strategie. (Bělohlávek, 2006)

## **3 Metodika**

### **3.1 Cíl**

Hlavním cílem bakalářské práce na téma *Analýza mikroprostředí firmy Jitona, a. s.* je zjištění postavení vybrané firmy na českém trhu co se týče oblasti konkurence, zákazníků, dodavatelů, a distribučních cest za pomoci Porterova modelu pěti sil. Dílčím cílem práce je provedení dotazníkového šetření formou náhodného výběru respondentů.

### **3.2 Zdroje dat**

Data pro hlavní cíle jsou zjištěna především z vnitropodnikových materiálů, internetových stránek zvolené firmy a doporučené literatury. Data pro dílčí cíle jsem získávala osobně formou dotazníkového šetření. Jedná se o data primární.

### **3.3 Použité metody**

Sběr dat probíhal převážně pomocí osobních rozhovorů s marketing managerem panem Ing. Janem Grznárem a také za pomoci materiálů, do kterých mi bylo dovoleno nahlédnout. Na základě zpracování literárního přehledu došlo k porovnání teoretických znalostí v rámci analýzy mikroprostředí pomocí Porterova modelu pěti sil s jeho praktickým využitím v daném podniku. Podklady pro tuto analýzu byly získávány pomocí osobních rozhovorů a z poskytnutých materiálů. Dotazník byl vytvořen pomocí internetového prohlížeče [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz) a rozeslán všem známým v rámci sociální sítě Facebook a prostřednictvím emailu, takže se nejedná ani o reprezentativní vzorek ani o metodu náhodného výběru.

## 4 Charakteristika firmy Jitona, a.s.

Jitona, a. s. zaujímá významné postavení na evropském trhu nábytku. Je největší českou firmou vyrábějící a exportující nábytek a zejména ložnice. Vyrábí:

- ložnice, postele a obývací pokoje z masivu;
- demontovatelný nábytek z pravé dřevěné dýhy.

Obchodní aktivity jsou zaměřeny především na export, který tvoří 96 % obrátu. Nejvýznamnějšími exportními zeměmi jsou Německo, Velká Británie, Rakousko a Dánsko. Celkový obrat společnosti přesahuje 1,2 mld. Kč. Ve svých 3 výrobních závodech Jitona, a. s. zaměstnává 840 pracovníků. Jedná se o ryze českou společnost s dlouhou tradicí.

Společnost Jitona, a. s. navazuje na tradici nábytkářských firem Tusculum Rousínov a Spojených umělecko průmyslových (UP) závodů Brno, založených v roce 1920. Důkazem o mimořádném postavení předchůdců dnešní firmy Jitona je fakt, že v roce 1937 byly Spojené UP závody největší firmou vyrábějící nábytek v Evropě. Historie samotné společnosti Jitona, a. s. sahá do roku 1951, kdy byli sloučeni drobní výrobci nábytku z Jižních Čech do státní společnosti nazvané „Jihočeské továrny nábytku“, která tak navázala na více než stoletou historii výroby nábytku v tomto regionu.

Po roce 1989 prošla firma privatizací, která znamenala zásadní změnu orientace především na německý trh, respektive trhy západní Evropy. Významný milník představuje vstup společnosti Expandia jako majoritního akcionáře v roce 1993 a následně zahájení procesu zásadní restrukturalizace. Jeho cílem bylo vytvoření moderní, efektivní fungující výrobní společnosti. V rámci tohoto procesu došlo k redukci počtu výrobních závodů a následně ke strategické orientaci společnosti na spolupráci s největším světovým maloobchodním nábytkářským řetězcem, švédskou firmou IKEA. Rozvoj této spolupráce je natolik dynamický, že v současné době je Jitona, a. s. jedním z pěti největších dodavatelů kategorie dýhovaný nábytek pro firmu IKEA v Evropě a některé sortimenty dodává jako jediný výrobce na světě.

Expandia je soukromou společností, která se spolu se svými dceřinými firmami zabývá investováním do projektů rizikového kapitálu v České republice a střední Evropě. Expandia investuje finanční prostředky zejména do akciového kapitálu středních a menších společností bez oborového omezení. Zajímavé investiční příležitosti mohou být identifikovány v nově zakládaných společnostech i firmách existujících a dynamicky se rozvíjejících, společnost zkoumá rovněž možnosti spolupráce na operacích typu management-buy-in, management-buy-out, rekapitalizace, revitalizace, odprodeje částí podniků či souborů majetků.

Obvyklá velikost projektů, o které se Expandia prioritně zajímá, představuje angažovanost ve výši cca 50 - 120 milionů korun na období 3 až 7 let. Společnosti, do kterých Expandia investuje, bývají často alespoň v první fázi investice společností Expandia majoritně vlastněny. V každém projektu se zástupci společnosti podílí na jeho řízení, nejčastěji formou členství ve statutárních orgánech.

Expandia se stala majoritním akcionářem společnosti Jitona a. s. v roce 1996, kdy započal revitalizační program tehdy vysoce zadlužené společnosti. Pod vedením společnosti Expandia byl snížen počet závodů, sníženy náklady a zaveden nový informační systém. Společnost rychle vylepšila své cash-flow a snížila úvěrové zatížení.

Zejména se zřetelem na pozitivní vývoj ve společnosti Jitona a zvládnutí procesu restrukturalizace schválila v lednu 2003 vláda České republiky v rámci ozdravného programu řešícího situaci předlužených firem Jitonu jako budoucího strategického partnera pro další významnou českou nábytkářskou firmu společnost Tusculum a. s. Úspěšné zvládnutí tohoto akvizičního procesu v průběhu roku 2003 umožnilo vytvořit největší místní nábytkářskou skupinu Jitona | Tusculum s předpoklady dlouhodobě se prosadit na nejnáročnějších trzích Evropy. V lednu 2007 byla dokončena fúze Jitona, a. s. a Tusculum, a. s. a od 1. 2. 2007 obě společnosti vystupují pod jediným společným jménem Jitona, a.s. Fúzí došlo k formálnímu potvrzení již uskutečněných strukturálních a organizačních změn, kterými prošly obě firmy od doby, kdy do nich vstoupila Expandia.

V současnosti je výroba koncentrována do tří závodů. V závodě Soběslav je vyráběna dýhová sesazenka pro celou společnost a dále dýhované a laminované

sortimenty. Klatovy jsou technologicky nejmodernějším závodem. Je zde soustředěna hromadná výroba dýhovaných RTA (tj. určených k montáži zákazníkem) sortimentů. Závod Třebíč se specializuje na výrobu nábytku z masivu a částečného masivu a vyrábí zejména ložnice.

## **4.1 Řízení firmy**

Firma Jitona, a. s. má jednoho jediného akcionáře a je jím společnost Expandia Holding N. V. se sídlem v Nizozemském království v Amsterdamu. Vlastní 1 731 729 ks kmenových akcií na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 300,- Kč.

Jménem společnosti jedná navenek vůči třetím osobám, před soudy a před jinými orgány společně předseda nebo místopředseda a jeden člen představenstva. Za společnost podepisují buď předseda a jeden člen představenstva, anebo místopředseda a jeden člen představenstva.

### **4.1.1 Představenstvo**

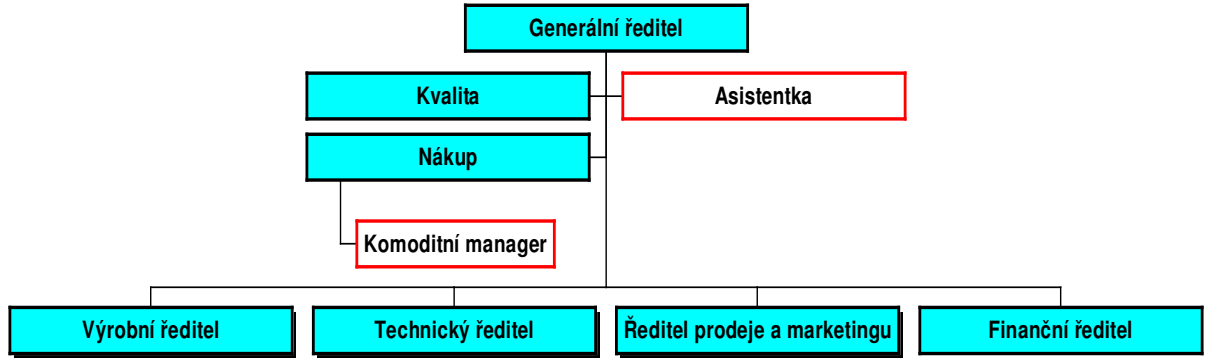
Představenstvo tvoří pět členů – předseda, místopředseda a další tři členové. Jedná se o dva zástupce majitele firmy a tři zaměstnance firmy Jitona, a. s., tj. generálního ředitele, finančního ředitele a ředitele prodeje a marketingu. Schází se jednou za měsíc a řeší strategické záležitosti týkající se nákupu materiálu. Jménem společnosti jedná navenek vůči třetím osobám, před soudy a před jinými orgány společně předseda nebo místopředseda a jeden člen představenstva. Za společnost podepisují buď předseda a jeden člen představenstva, anebo místopředseda a jeden člen představenstva.

### **4.1.2 Dozorčí rada**

Dozorčí rada je tříčlenná, tvoří ji předseda dozorčí rady a dva členové dozorčí rady. Jedná se o zástupce odborů a zaměstnanců a nezávislý orgán.

### 4.1.3 Organizační struktura úseku generálního ředitele

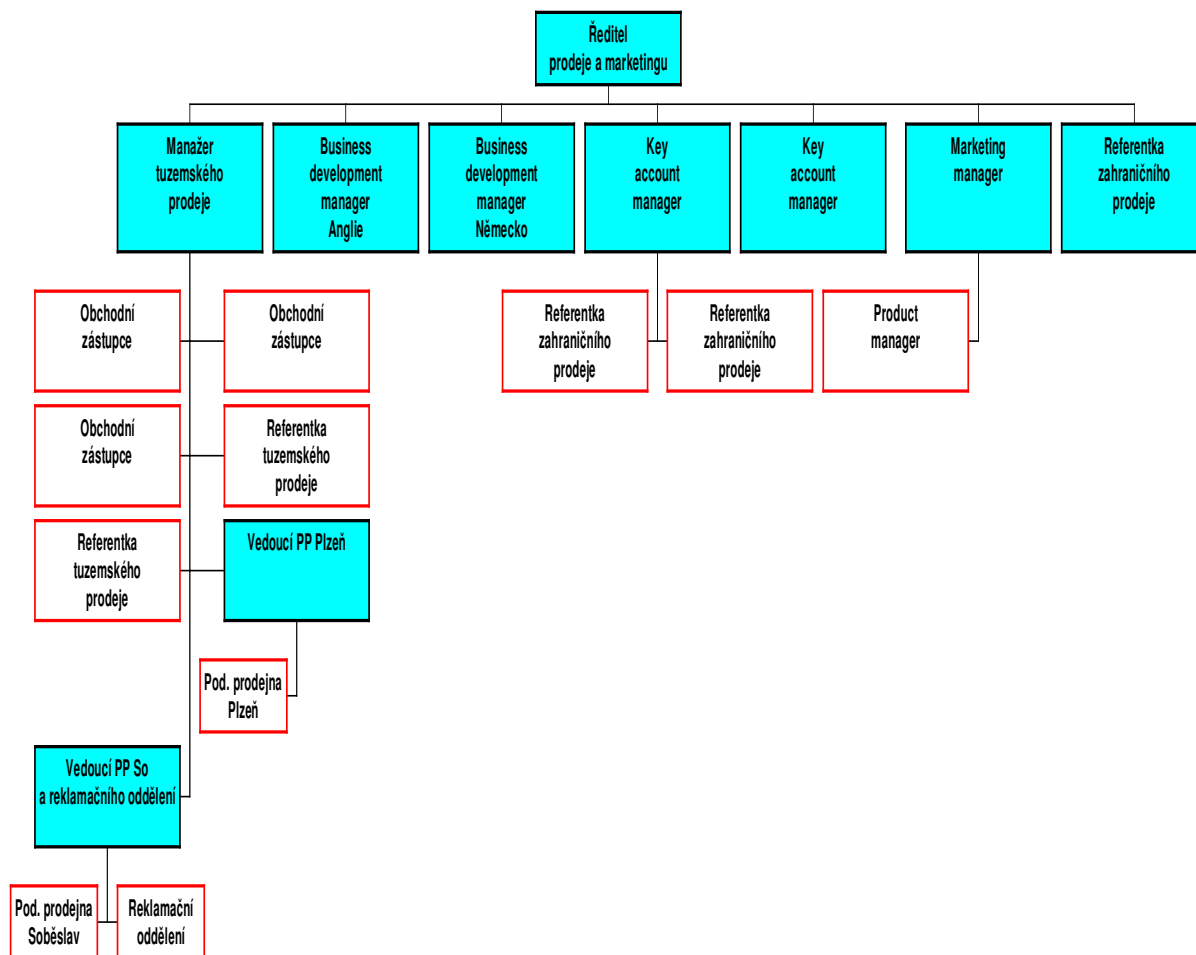
Obrázek 2: Organizační struktura úseku generálního ředitele



Zdroj: Jitona, a. s.

#### 4.1.4 Organizační struktura úseku ředitele prodeje a marketingu

Obrázek 3: Organizační struktura úseku ředitele prodeje a marketingu



Zdroj: Jitona, a. s.



## **4.2 Politika jakosti a životního prostředí**

Vedení společnosti Jitona a. s. považuje jakost a ochranu životního prostředí za jeden z rozhodujících faktorů zvyšování prosperity a konkurenceschopnosti, a proto je cílem všech jejích činností uspokojení zákazníka kvalitou vyráběných výrobků. Politika jakosti a životního prostředí navazuje na strategii společnosti a vychází z analýzy požadavků stávajících zákazníků a očekávaných potřeb potencionálních zákazníků. Vedení společnosti v zájmu udržení a zlepšení pozic na trhu výroby nábytku vyhláší následující zásady:

1. Ve výrobě nábytku splnit včasným a úplným uspokojováním potřeb zákazníků jejich očekávání a tím budovat dominantní postavení společnosti v těchto oblastech na trhu.
2. Neustálým zlepšováním managementu jakosti a environmentálního managementu, výrobků a služeb vytvořit z oboru činnosti stabilizované a efektivní pilíře společnosti.
3. Soustavnou informovaností o požadavcích zákazníků, o politice jakosti a životního prostředí společnosti, o stavu a zlepšování managementu jakosti a environmentálního managementu vytvářet „vědomí jakosti a životního prostředí“ u všech svých zaměstnanců.
4. Investicemi, vývojem a modernizací výrobních technologií a podpůrných procesů se orientovat na minimalizaci negativních důsledků činností prováděných ve společnosti na životní prostředí a tak zabezpečovat prevenci znečištění a přispívat k celkovému zlepšování životního prostředí. Jedná se např. o preferenci těch ekonomicky únosných technologií, které minimalizují odpady, dále se jedná o zaměření se na oblast emisí a látek znečišťujících vodu a půdu, v neposlední řadě o snižování spotřeby energií a ostatních médií.

5. Plněním legislativních předpisů České republiky i dalších požadavků zákazníků, vstřícnou komunikací s veřejností a sdělovacími prostředky včetně využívání podnětů od zainteresovaných stran, chce být společnost Jitona, a. s. vnímána jako seriózní partner.

### **Certifikát ČSN EN ISO 9001 : 2001**

Jitona a. s. má zavedený systém řízení jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001 : 2001. Jedná se o systém vnitřních předpisů, které zabezpečují splnění požadavků, souvisejících technických a legislativních předpisů s cílem dosažení maximální spokojenosti zákazníků. Řízení kvality podle ISO 9001 dává odpověď na otázku zákazníků „jak mohu důvěřovat firmě, že dodá kvalitní výrobek a jak vysoká je pravděpodobnost, že vsadím-li na Jitonu jako klíčového dodavatele, bude schopen udržet kvalitu výroby na delší čas.“



### **4.3 5 kvalitativních pravidel:**

#### 1. Suroviny

- Společnost používá vybrané masivní dřevo a pravou dřevěnou dýhu jen z ověřených zdrojů.
- Přirozená krása přírodních materiálů se zrcadlí v hotovém nábytku Jitona.

#### 2. Trvanlivost

- Nábytek je vyráběn s vědomím, že bude spoluvytvářet domov po celý život.
- Společnost dělá vše pro to, aby si zákazníci vybrali nábytek Jitona a svým výběrem se nezklamali.

#### 3. Řemeslo

- Nábytek Jitona vytváří už 5. generace truhlářů.
- Vášně pro preciznost znamená dokonalé dílenské opracování do posledního detailu.

#### 4. Zdraví

- Nábytek je navrhován tak, aby podporoval zdravé bydlení.
- Postele jsou ergonomicky nastavitelné a umožňují pohodlné vstávání.

#### 5. Životní prostředí

- Společnost dbá na ochranu životního prostředí, protože ví, že domov není jen za domovními dveřmi.
- Nábytek je při přepravě co nejvíce demontován, aby se nepřepřavoval vzduch a šetřilo se tak životní prostředí.
- K povrchovým úpravám nábytku se používají vodou ředitelné laky a přírodní vosky nebo oleje, to je další příspěvek společnosti k ochraně životního prostředí.

## 5 Výsledky analýzy mikroprostředí podniku

### 5.1 Zákazníci

Firma Jitona, a. s. působí jak na tuzemském trhu, tak na zahraničních trzích. Strategickými trhy jsou pro ni britský trh, německý trh, český trh a nadnárodní trh IKEA. V České republice Jitona, a. s. není součástí sítí obchodů s nábytkem jako jsou například obchodní síť Asko, Sconto, Kika, Möbelix a jiné a to z toho důvodu, že marže plynoucí z této činnosti jsou malé a pro společnost v tuto chvíli nepříliš atraktivní.

Co se týče prodeje v České republice, firma Jitona, a. s. má na českém trhu pouze dvě vlastní prodejny s nábytkem. Jedna z nich se nachází v místě mého trvalého bydliště v Soběslavi a druhá v Plzni. Počet vlastních prodejen je sice poměrně malý, s ohledem na rozšířenost českého trhu, ale Jitona, a. s. má po celé České republice a také na Slovensku nasmlouvané prodejce, kteří jejich nábytek dále nabízejí a prodávají ve svých prodejnách konečným spotřebitelům prostřednictvím katalogů, které jsou jim poskytnuty k dispozici. Těchto prodejců má celkem v České republice 166 a na Slovensku 10. Pokud jde o rozmístění prodejců v České republice, největší počet jich působí v kraji Moravskoslezském – 25 prodejců, Zlínském – 21 prodejců, Olomouckém a Jihomoravském kraji – 20 prodejců, Vysočina a Středočeský kraj - 15 prodejců, Jihočeský a Královéhradecký kraj – 11 prodejců, Plzeňský kraj – 9 prodejců, Pardubický kraj - 7 prodejců, Praha, Karlovarský a Liberecký kraj – 6 prodejců a nejméně prodejců má v kraji Ústeckém – 4 prodejce (viz. příloha č. 5).

O své zákazníky se Jitona, a. s. po uzavření spolupráce stará i do budoucna. Péči o maloobchodní prodejce v České republice, mají na starosti obchodní zástupci pro ČR. Starají se o velký počet zákazníků s relativně malými potřebami. Těchto obchodních zástupců má Jitona, a. s. celkem 4, z toho 3 obchodní zástupci působí v terénu a jeden obchodní zástupce působí jako vedoucí.

Klíčové zákazníky má na starosti KAM (Key Account Manager). Ten se stará převážně o velké zákazníky, jako jsou IKEA, jednotlivé zákazníky na německém trhu aj. Těmto konkrétním zákazníkům se věnuje velká pozornost a členové KAM týmu je navštěvují nebo jsou s nimi jinak v kontaktu alespoň jednou za čtrnáct dní.

Vyhledávání nových zákazníků má na starosti BDM (Business Development Management), tj. manažer rozvoje obchodu. Tito pracovníci mají na starosti pouze navázání kontaktu s novými zákazníky, pokud nějakého nového zákazníka obstarají, přesouvá se veškerá další péče o ně na tým KAM nebo na obchodní zástupce.

Za ztrátu zákazníka firma na tuzemském trhu považuje takového zákazníka, který do jednoho roku nenakoupil žádné další zboží.

Se svými zákazníky společnost jedná vždy osobně. V případě potenciálních zákazníků, kteří naváží se společností kontakt pomocí internetu, se po dohodě přidělí určitý obchodní zástupce, který s nimi dále řeší ostatní podrobnosti osobně.

### **5.1.1 Nejvýznamnější zákazníci**

Nejvýznamnějšími zákazníky jsou pro společnost zákazníci zahraniční. Zákazníky v České republice jsou většinou maloobchodníci, kteří výrobky společnosti Jitona, a. s. nabízejí dál svým vlastním zákazníkům a to formou katalogů, které jim společnost pravidelně dodává.

Na základě získaných dat, které mi byly poskytnuty panem Ing. Janem Grznářem a které jsou z důvodu zachování firemního tajemství z roku 2007, jsem vypočítala procentuální podíl jednotlivých zemí na ročním obratu firmy.

Celkový obrat v roce 2007 činil 1.742.660.000 Kč. Nadnárodní koncern IKEA má 54% podíl na obratu, další největší podíl tvoří výrobky vyvážené do zahraničí (41,88 %) a nejmenší podíl na obratu tvoří výrobky prodávané v České republice (4,1 %).

Dále jsem si vypočítala, že ze zemí, do kterých jsou výrobky dováženy, mají největší podíl na již zmíněném obratu následující země – Německo (52,03 %) a Velká Británie (35,29 %). Co se týče ostatních dovážejících zemí, kterými jsou Rakousko, Dánsko, Nizozemí, Norsko, Maďarsko, Polsko, Slovensko, Slovinsko, Švédsko a Švýcarsko, jejich podíl na obratu se pohybuje v rozmezí od 0,02 % do 4,65 %, kdy nejmenší podíl na obratu tvoří Švýcarsko a největší podíl Dánsko.

Pokud jde o nadnárodní koncern IKEA, který se dále rozděluje podle toho, zda jsou výrobky vyváženy nebo prodávány v tuzemsku, tak zde největší podíl na obratu

tvoří opět exportované výrobky (99,03 %). Zbýlých 0,73 % tvoří již zmíněné výrobky prodávané v České republice.

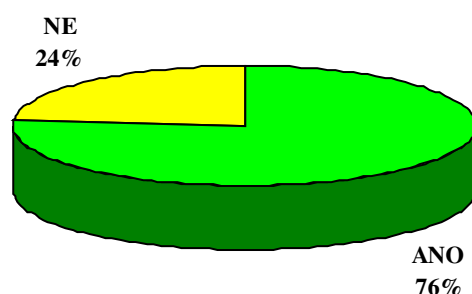
Pokud jde o dobu dodání výrobků, probíhá to podle objednávky konkrétního konečného zákazníka. Jelikož je většina nábytku prodávaného na tuzemském trhu vyráběna zakázkově, vyrábí se nábytková sestava až podle přijetí objednávky. Standardní dodací lhůta je do 5 týdnů od okamžiku přijetí objednávky.

### 5.1.2 Dotazníkové šetření

Pomocí internetových stránek [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz) jsem vytvořila dotazník (příloha č. 6), jehož hlavním cílem bylo zjistit znalost veřejnosti o firmě Jitona, a. s. Dotazník byl rozeslán pomocí sociální sítě Facebook a prostřednictvím emailu všem známým, nejedná se tedy ani o reprezentativní vzorek ani o metodu náhodného výběru. Průzkum probíhal od 15. 4. do 20. 4. a celkem odpovědělo 91 respondentů. V zaměření na zákazníka mi vyplynulo, že většina respondentů je ve věku od 18 do 28 let a jedná se převážně o studenty, kteří ještě nemají pravidelné příjmy, takže výsledky mohou být ovlivněny právě věkovou kategorií většiny odpovídajících. Výsledky dotazníkového šetření jsou následující:

Na otázku, zda respondenti znají firmu Jitona, a. s. odpovědělo kladně 78,02 % respondentů a záporně 21,98 %.

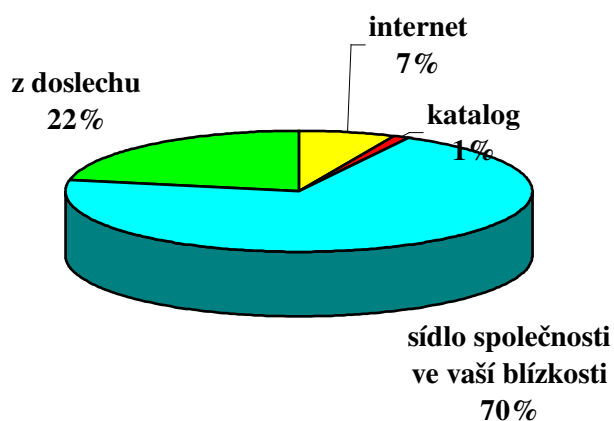
**Graf 1: Vyhodnocení otázky č. 1**



Zdroj: Vlastní práce

Otázka dotazníku č. 2 zjišťovala, odkud se zákazníci o firmě Jitona, a. s. dozvěděli. Většina respondentů odpovídala, že sídlo společnosti (výrobního závodu) je v blízkosti jejich bydliště (70,33 %) a další většina respondentů firmu Jitona, a. s. zná z doslechu (21,98 %). Více viz. graf č. 2.

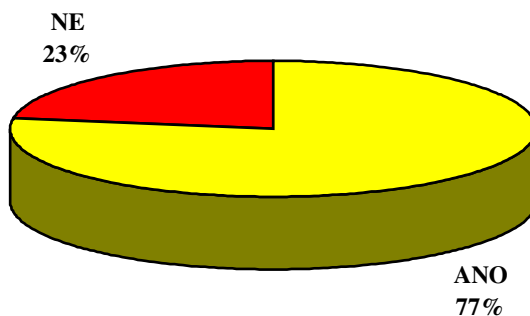
**Graf 2: Vyhodnocení otázky č. 2**



Zdroj: Vlastní práce

Na otázku týkající se designu výrobků od firmy Jitona, a. s. odpovídala většina respondentů kladně.

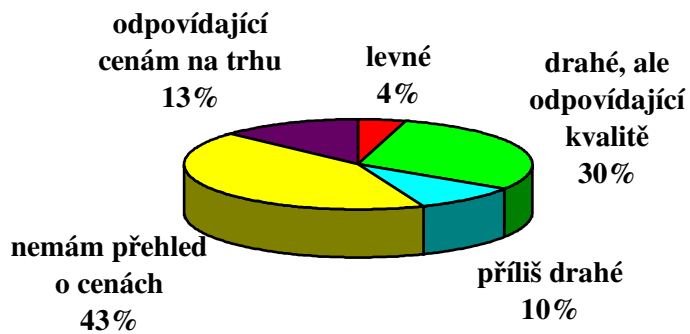
**Graf 3: Vyhodnocení otázky č. 3**



Zdroj: Vlastní práce

Pokud jde o ceny výrobků firmy Jitona, a. s., respondenti hodnotili takto:

**Graf 4: Vyhodnocení otázky č. 4**

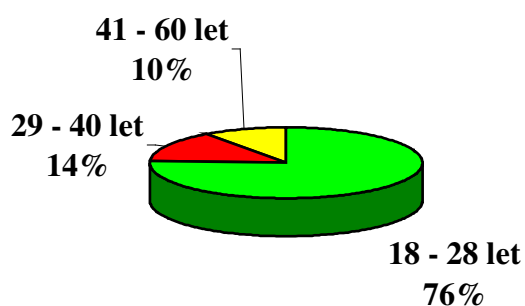


Zdroj: Vlastní práce



Z celkového počtu respondentů si výrobky od firmy Jitona, a. s. zakoupilo 64,79 %, zbylých 35, 21 % si zatím žádné výrobky v minulosti nenakoupili. Respondenti, kteří si zakoupili výrobky firmy Jitona, a. s., byli s výrobky maximálně spokojeni, nikdo z dotazovaných na otázku: „Byli jste se zakoupenými výrobky spokojeni?“ neodpověděl NE, všech 64, 79 % odpovědělo kladně. Pokud jde o druh nábytku, který si respondenti pořídili, struktura nakoupeného nábytku byla - obývací pokoje (52 %), ložnice (32 %) a jídelny (20 %). Pokud jde o nákup do budoucna, 7,04 % má v plánu výrobky od firmy Jitona, a. s. nakoupit, 11, 27 % nemá v plánu nakoupit a většina respondentů 81,69 % zatím neví. Většině respondentů přijdou výrobky firmy Jitona, a. s. dobře dostupné (80,28 %), zbylých 19,72 % si myslí opak. Věková struktura respondentů byla následující:

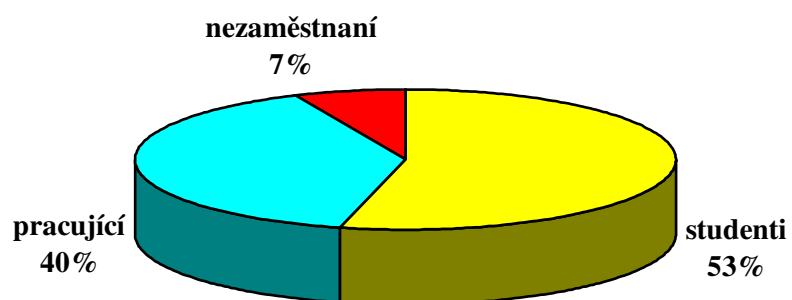
**Graf 5: Vyhodnocení otázky č. 14**



Zdroj: Vlastní práce

Z toho 53 % respondentů jsou ještě studenti, 40 % pracující a 7 % nezaměstnaní. 70,33% respondentů má trvalé bydliště v Jihočeské kraji, 19,78 % v kraji Vysočina, 8,79 % v Praze a 1,1 % v Plzeňském kraji.

**Graf 6: Vyhodnocení otázky č. 15**



Zdroj: Vlastní práce

## 5.2 Dodavatelé

Firma Jitona, a. s. využívá dodavatelských služeb z celého světa a jedná se převážně o materiál potřebný k výrobě dřevěného nábytku – tj. dřevo, dřevotřískové desky, dýha, laky, kování. Dále je potřeba dovážet materiál potřebný k přepravě již zhotovených výrobků a také samozřejmě nákup kancelářských potřeb.

Výrobní závod v Klatovech, který je zaměřen především na výrobu demontovatelného nábytku, dováží:

- dřevotřískové desky převážně z Německa a České republiky,
- dýhu z celého světa - především přes přístav v Hamburku,
- kování z celého světa - hlavně z Číny a Německa,
- laky z Evropských zemí, v současné době jsou to Německo a Švédsko,
- kartony jsou dováženy lokálně podle blízkosti dodavatele vůči závodu a nejnižší nabídky jednotlivých dodavatelů,
- polystyren také lokálně.

Výrobní závod Soběslav je také zaměřený na výrobu demontovatelného nábytku a struktura dodávaného materiálu a jejich následujících dodavatelů je stejná jako u výrobního závodu v Klatovech.

Výrobní závod Třebíč se zaměřuje na výrobu nábytku z masivního dřeva a pro tento druh výroby dováží:

- dřevo, jehož hlavními dovozci jsou Švédsko, Česká republika, Pobaltí a Bělorusko,
- kování a laky jsou dováženy převážně z Německa,
- kartony jsou dováženy, stejně tak jako u výrobních závodů v Klatovech a v Soběslavi, podle blízkosti jednotlivých dodavatelů a jejich nejnižších nabídek.

Výběrové řízení dodavatelů materiálu probíhá v ročních intervalech a to i pro stálé dodavatele, se kterými firma spolupracuje už nějakou dobu. Při výběrovém řízení jsou upřednostňovány kvalitativní ukazatele jako je vhodnost vybraného materiálu, dalšími ukazateli jsou například cena, zpětné bonusy a termíny splatnosti, které by měly být pokud možno co nejdélejší. S tím souvisí vyjednávací síla dodavatelů,

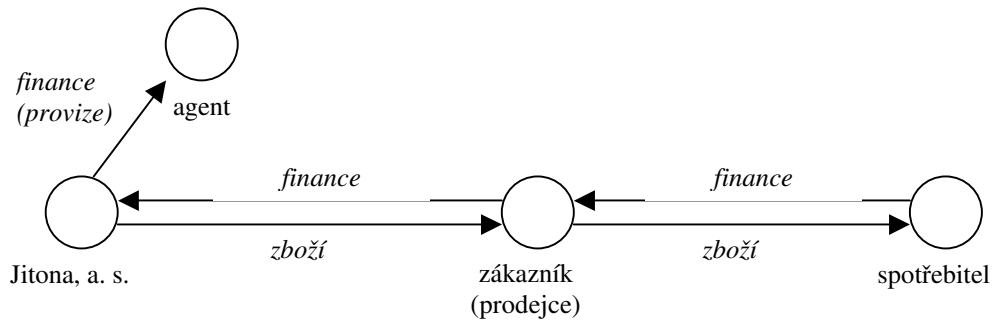
kteřá je u kařždého materiálu jiná, ale firma Jitona, a. s. má velkou výhodu v tom, že tato vyjednávací síla je hlavně na její straně a může si podmínky převážně určovat sama. Po skončení výběrového řízení je s jednotlivými dodavateli sepsána smlouva na dobu neurčitou, jelikož dochází průběžně k aktualizaci cenových nabídek.

Materiál je do jednotlivých výrobních závodů dovážen dopravními prostředky, které má k dispozici dodavatel, protože firma Jitona, a. s. nevlastní žádný vlastní dopravní prostředek. Co se týče doby dodávek, u každého druhu materiálu je to různé a záleží na povaze materiálu.

### **5.3 Distribuční články**

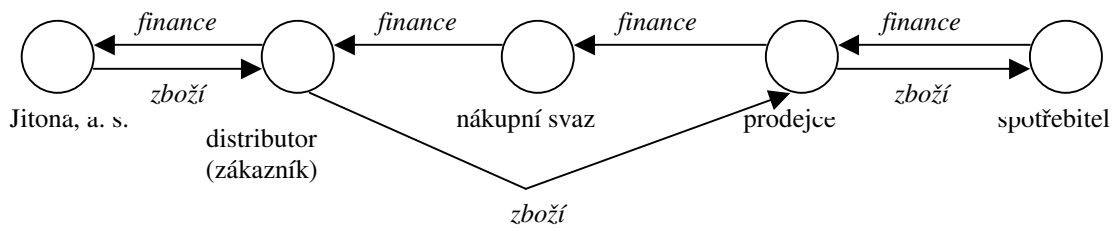
Firma se snaží o to, aby dodavatelský řetězec byl co nejkratší a měl tedy minimum distribučních článků. Co se týče dodávek pro své největší odběratele, kterými jsou (jak jsem již zmínila v kapitole 5.1 *Zákazníci*) Německo, Velká Británie a IKEA, dochází zde k různým typům distribučních cest. Pokud jde o dodávky do Německa, probíhá každá distribuční cesta přes následující distribuční články – od výrobce se výrobky dostávají k distributorovi, který tyto výrobky dále přesouvá k určitému nákupnímu svazu a od něj se pak výrobky předají k jednotlivým obchodním řetězcům. Co se týče dodávek do Velké Británie, probíhá dodání výrobků podobně jako u dodávek do Německa, s tím rozdílem, že jsou vynechány distribuční články v podobě distributora a nákupního svazu. Dodávky výrobků nadnárodnímu koncernu IKEA a po České republice mají nejkratší dodavatelský řetězec, který probíhá tak, že výrobky jsou přímo od výrobce dodávány prodejci.

**Obrázek 4: Distribuční cesty mezi Jitonou, a. s. a odběrateli ve Velké Británii**



Zdroj: Jitona, a. s.

**Obrázek 5: Distribuční cesty mezi Jitonou, a. s. a odběrateli v Německu**



Zdroj: Jitona, a. s.

## 5.4 Konkurence

Nábytkářské odvětví je roztržštěné odvětví a konkurence se zde liší podle trhů, na kterých působí. Na českém trhu se vyskytuje velké množství výrobců nábytku, jedná se však převážně o malé firmy - truhlářství, která fungují na základě živnostenského listu. Jitona, a. s. provádí jednou do roka analýzu trhu a to jak českého, tak i trhů zahraničních, konkrétně trhu Německa a trhu Velké Británie. Analýzy trhu jsou prováděny výzkumnými agenturami jako jsou například GFK, INCOMA (české agentury), CSIL (která působí v Itálii) aj. Díky těmto analýzám má firma přehled o situaci na trhu a krom toho má zjištěné možnosti, kde by mohla rozšiřovat své působení do budoucna. Jitona, a. s. má například zjištěno, že na trzích Beneluxu, Ruska, Ukrajiny, Polska a Francie by se mohla prosadit, pokud by uvažovala o rozšíření své působnosti, tyto trhy jsou potenciálně zajímavé a atraktivní, ale prozatím jde pouze o potenciální možnost proniknutí na tyto trhy. V blízké době se k takovému kroku firma nechystá.

Při bližším prozkoumání situace na českém trhu a to za pomoci internetové prohlížeče seznam.cz a google.cz a jejich možnosti vyhledávání firem na českém trhu jsem zjistila, že celkový počet firem, zabývajících se výrobou nábytku je zhruba 5.697. Jedná se však o výrobce, kteří se zabývají nejenom výrobou ložnic, jídelen a obývacích pokojů, ale i ostatních druhů nábytku. Po profiltrování těchto výrobců mi vyšlo následující:

- velkosériovou výrobou dřevěného nábytku se v České republice zabývá zhruba 682 firem,
- výrobou zakázkového nábytku se celkem v ČR zabývá cca 1.976 firem,
- výrobou masivního nábytku se zabývá cca 33 firem,
- výrobou kuchyní a ložnic cca 155 firem,
- výrobu pouze kuchyní cca 406 firem,
- výrobou moderního a design nábytku se zabývá cca 20 firem.

Mezi největší konkurenty se může řadit například firma JELÍNEK - výroba nábytku, s. r. o., DOMESTAV, s. r. o., MOBÖ MIREAL, a. s., Gazel spol. s r. o.,

Dřevotvar Znojmo, Dřevotvar družstvo v Jablonné nad Orlicí, BMB, spol. s. r. o., ENOZZI®, NADOP – výroba nábytku, a. s., HANE Interiér, s. r. o., HANÁK NÁBYTEK, a. s., FMP – lignun, v. d., DYHA nábytkářské družstvo, CONECT, s. r. o., Arbyd CZ, s. r. o. Níže jsou uvedeny charakteristiky vybraných společností.

#### **JELÍNEK - výroba nábytku, s. r. o.**

Firma JELÍNEK – výroba nábytku, s.r.o. se sídlem ve Valašském Meziříčí vyrábí zdravotní matrace a nábytek z masivu. Prodává ložnice z masivního dubu a buku, postele z masivu, skříně, komody, rošty do postele, polohovací rošty do postele, komplexní relaxační polohování do postele, obývací stěny, knihovny, sedací soupravy, křesla, rozkládací křesla, konferenční stolky, židle, stoly, zdravotní matrace, ortopedické lamelové matrace, pěnové matrace, krční poštáře a další doplňkový sortiment.

#### **DOMESTAV, s. r. o.**

Firma DOMESTAV, s.r.o. je česká firma se sídlem v Brně. Vznikla v roce 1995, kdy se zabývala obchodní činností - nákupem a prodejem dřevěného nábytku. Od roku 1998 se zaměřila na vlastní výrobu nábytku z masivu. Hlavní výrobní komplex se nachází v Herálci, okres Žďár nad Sázavou. Od roku 2007 dodává i na Slovensko. V dnešní době vyrábí nábytek ze smrkového, bukového a dubového masivu. Veškerá výroba nábytku podléhá platným Evropským normám.

#### **MOBÖ MIREAL, a.s.**

Společnost MOBÖ MIREAL, a. s. je předním českým výrobcem postelí a ložnicového nábytku navazujícím na tradici výroby dřevěného nábytku ve Veselí nad Moravou, jež byla založená již v roce 1901. Ložnice značky MIREAL jsou vyráběny z masivního smrkového, bukového a dubového dřeva, případně z dýhované dřevotřísky a lamina, splňují kvalitativní, technické a hygienické parametry a odpovídají nejpřísnějším požadavkům českých i evropských norem. Firma MOBÖ MIREAL, a.s. propaguje citlivý přístup k ekologii a dbá na zdravotní nezávadnost všech

svých výrobků. MOBÖ MIREAL, a.s. nabízí své produkty prostřednictvím maloobchodní sítě a českých a zahraničních partnerů.

### **GAZEL spol. s r. o.**

Firma GAZEL je česká firma se sídlem ve Zlíně. Vznikla v roce 1991, kdy se zaměřila na produkci nábytku z masivního smrkového dřeva. Od roku 1993 se specializuje hlavně na nábytek dětský a studentský. V sortimentu se však najdou ostatní typy nábytku postele, ložnice, skříně, komody, sektorové sestavy atd. Nábytek GAZEL je skladebný, jednoduchý, funkční, a velmi variabilní s moderním designem severského stylu a dlouhou životností. Surovinou pro výrobu nábytku GAZEL je kvalitní, dobře vysušené smrkové a bukové dřevo domácí proveniencí, které neobsahuje žádné nevhodné substance jako jsou formaldehydy, dioxin, těžké kovy a pod. Firma GAZEL investuje do dobrých a úzkých vztahů s renomovanými prodejci a obchodními skupinami jak v zemích EU tak mimo ni. Má vlastní prodejny i síť samostatných prodejců.

### **DŘEVOTVAR, v. d. Znojmo**

Firma se prezentuje vlastním designem výrobků. Produkce v oblasti sériové výroby bytového, kancelářského nábytku a v oblasti individuální výroby. Spolupracuje s předními českými architekty. Byla několikrát oceněna za své produkty Design centrem ČR. V současné době patří výroba DŘEVOTVARU Znojmo k nadstandardní nábytkářské produkci v České republice.

### **Dřevotvar družstvo**

Firma Dřevotvar byla založena v roce 1951 drobnými řemeslníky, kteří shromáždili své schopnosti a nadšení. Během let se rozvinula, zmodernizovala a dnes je Dřevotvar prosperující firmou, se sídlem v Jablonné nad Orlicí, s cca 300 zaměstnanci, která prodává svoje výrobky do celého světa. Výroba je rozdělena do dvou sekcí: nábytek vlastního designu a dle specifikace zákazníka. Většina, až 65%, je určena na export. Dřevotvar je jedním z největších výrobců dřevěného kuchyňského náčiní v Evropě, nabízí širokou řadu vlastních značkových výrobků, mlýnky na koření a další



dřevěné doplňky. Dřevěné výrobky jsou vyváženy do celého světa, hlavně do západní Evropy.

### **ENOZZI®**

ENOZZI® je obchodní značka ložnicového nábytku, který od roku 2004 dodává na trh česká společnost HANE Interiér, spol. s r. o. Jejím cílem je kvalita, design a určitá renomovanost této značky na českém i zahraničním trhu. Snaží se neustále vyvíjet nové modely, aby uspokojili i toho nejnáročnějšího zákazníka a mohli neustále posouvat zajímavost, variabilitu a hravost linií. Téměř všechny výrobky ENOZZI® jsou vyráběny v provedení buk či bříza, o tloušťce 3 – 4 cm (v kombinacích masiv / dýha aj.). Moderní bříza je zpracována v provedení cink, což znamená, že struktura dřeva má jemný parketkový dezén. Výrobky jsou upravovány vodou ředitelnými laky, popř. velmi oblíbeným ekologickým voskováním.

## **5.5 Porterův model pěti sil**

### **5.5.1 Rivalita mezi konkurenčními podniky**

Rivalita mezi konkurenčními podniky v tomto odvětví je veliká. Ať už jde o ceny výrobků, služby poskytované k prodeji navíc, kvalitu výrobků, design, dodávkovou spolehlivost aj. Cenová konkurence v tomto odvětví je enormní. Pokud jde o design výrobků, ten je určován do značné míry zákazníkem samotným. Například nadnárodní koncern IKEA si sám navrhuje, jak konečný výrobek bude vypadat. Možnost této volby je silnou stránkou firmy Jitona, a. s. a pokud jde o zákazníka jako je právě IKEA, jejíž podíl na obrátu této firmy tvoří 54 %, s kombinací možnosti velkosériové výroby, nemá Jitona, a. s. v tomto směru v České republice výrazné konkurenty. Většina truhlářství sice také nabízí výrobu na zakázku a podle přání zákazníka, ale jejich výrobní možnosti jsou omezené. V tomto směru má Jitona velkou výhodu. Samozřejmě se na trhu s nábytkem vyskytují i jiní výrobci, než malí živnostníci provozující truhlářství, ale žádná z těchto firem nemá takovou výhodu, jako Jitona, a. s. co se týče spolupráce s nadnárodním koncernem IKEA. Tato spolupráce s přestávkami trvá již od počátku 70. let minulého století. Jitona, a. s. a IKEA spolu uzavírají na výrobu jednotlivých modelových řad smlouvy s délkou od jednoho do (a to většinou) tří let. Po dobu platnosti těchto smluv je míra ohrožení spolupráce nízká. I nadále se počítá s dodáváním výrobků tomuto koncernu od firmy Jitona, a. s. Možnost, že by se objevil na trhu jiný výrobce, který by tuto spolupráci ohrozil nebo úplně zaměnil, je poměrně malá. Spolupráce mezi Jitonou, a. s. a koncernem IKEA má pevné kořeny v dlouholeté součinnosti, Jitona, a. s. vychází vstříc požadavkům koncernu IKEA, a to jak v designu výrobků, tak v množství, ale také v záruce kvality, kterou má IKEA u výrobků firmy Jitona, a. s. jistou a doposud jejich spolupráce probíhala bez významných problémů.

Další rivalita, ke které může docházet a také dochází se týká materiálu používaného na výrobu dřevěného nábytku, konkrétně nábytku z masivní borovice s bílým lakem. V tomto případě se jedná o tržní niku na německém trhu, kterou výrazně obsazuje závod Třebíč. Hlavním konkurentem na evropském trhu je firma Steen z Dánska, která nabízí nábytek s nižší cenou, ale s nižším stupněm smontovanosti.

Výhodou pro firmu Jitona, a. s. je specializace a to konkrétně specializace na dýchovaný nábytek určený k montáži zákazníkem (viz. IKEA), kde hlavními konkurenty v evropském kontextu jsou firmy Swedwood Spartan Trnava, Slovensko; Meyenburger Möbel, Meyenburg, Německo; SBA Baldu, Klaipeda, Litva; Swedwood Sopron, Maďarsko; Brest, Slovinsko. Pokud jde o výrobce podobného nábytku v České republice, je zde ohrožení ze strany konkurentů poměrně nízké, tím získává Jitona, a. s. výhodu nad ostatními českými výrobci.

Hlavní kompetencí na českém trhu je design – výroba – prodej, narozdíl od exportních trhů, kde je hlavní kompetencí výroba. Důvodem je především to, že na českém trhu je Jitona, a. s. dobře známou firmou a pokud jde o design, dá se říct, že je v pozici tržního lídra v designu. Jitona, a. s. si může dovolit přijít s novým výrobkem, s novým designem, které ještě zatím žádná jiná firma neprodukovala a na čas tak převzít pozici tržního lídra. Takovéto postavení umožňuje vyšší marže. V nábytkářském odvětví probíhá značná rivalita právě v oblasti designu, kdy jedna firma vymyslí vlastní, nový výrobek a ostatní firmy tento design od ní postupně kopírují. Do té doby je ale firma, která výrobek na trh vypustila, tržním lídrem a své postavení na trhu má prozatím pevné. Tato možnost patří mezi silné stránky Jitona, a. s.

Zavést tuto kompetenci design – výroba - prodej i na zahraniční trhy je v současné době jedním z hlavních cílů firmy Jitona, a. s.

### **5.5.2 Hrozba substitučních výrobků**

Firma Jitona, a. s. nabízí nábytek určený do ložnic, obývacích pokojů a do jídelních koutů. Jedná se o výrobky, které jsou v dnešní době běžně dostupné ve většině hypermarketech za velmi nízké ceny a tím pádem i snadno nahraditelné jinými výrobky, podobného zaměření. Je třeba si ale uvědomit, že mezi hlavní cíle Jitony, a. s. patří důraz na výrobu kvalitních výrobků, splňujících veškeré technické a legislativní předpisy s cílem dosažení maximální spokojenosti zákazníků. Výrobky firmy Jitona, a. s. jsou zárukou kvality a trvanlivosti a pokud zákazník žádá výrobek, který bude mít dlouhou dobu životnosti výrobku, bude splňovat podmínky důležité pro pohodlí a zdraví zákazníka a nejenom zákazníka, ale také výrobky šetrné

k životnímu prostředí, může si být jist, že toto mu může nabídnout a zaručit právě firma Jitona, a. s. Pokud tedy spotřebitel při nákupu nábytku preferuje tyto hodnoty a předpokládá se, že tomu tak v dnešní době doopravdy je, dá se říct, že ohrožení ze strany substitutů pro firmu je malé.

Mezi znaky substitutů můžeme zařadit výrobky, vyráběné z levnějších a méně ušlechtilých materiálů, například lamino, foliované dřevotřískové desky jako hlavní konstrukční materiál, aj. To samé platí i pro kování, kdy ostatní výrobci mohou používat levnější, nejnižší řady kování, které určují funkčnost výrobků. Tyto materiály jsou sice levné, ale často i málo kvalitní. Dalšími znaky je již zmíněný odvozený (kopírovaný) design, kdy se ostatní firmy mohou svést na úspěchu jiného výrobce, který přišel na trh s novým výrobkem a oni od něj značnou část okopírují a použijí na své vlastní výrobky.

### **5.5.3 Hrozba nových konkurentů**

Bariéry pro vstup nových konkurentů na nábytkářský trh se týkají především technologií. Pokud se chce v tomto odvětví prosadit nová firma, asi největší bariérou pro ní bude nákladnost vybavení firmy technologiemi potřebnými k výrobě. Na technologie je poslední dobou kladen také důraz co se týče šetrnosti vůči životnímu prostředí. Tím se dostávám k další bariéře pro vstup nových konkurentů.

Pokud jde o normy a legislativu, které kladou důraz na ochranu životního prostředí, tyto požadavky jsou v posledních letech čím dál větší. Jitona, a. s. dbá na ochranu životního prostředí, a proto se mimo jiné snaží, aby při přepravě byl nábytek co nejvíce demontován, aby tak nedocházelo k přepravě vzduchu a životní prostředí bylo šetřeno. Co se týče výroby nábytku, tak k povrchovým úpravám jsou používány vodou ředitelné laky a přírodní vosky nebo oleje. Také investicemi, vývojem a modernizací výrobních technologií a podpůrných procesů se Jitona, a. s. orientuje na minimalizaci negativních důsledků činností prováděných ve společnosti na životním prostředí, zabezpečuje tak prevenci znečištění a přispívá k celkovému zlepšování životního prostředí. Jedná se například o preferenci ekonomicky únosných technologií, které minimalizují odpady, dále se jedná o zaměření se na oblast emisí a látek

znečišťujících vodu a půdu a v neposlední řadě o snižování spotřeby energií a ostatních médií.

Jitona, a. s. má také velkou výhodu ve spolupráci s nadnárodním koncernem IKEA. Tato spolupráce je pro Jitona, a. s. obrovským „bičem“, který se časem díky dlouholeté spolupráci stal výhodou a to hlavně v tom, že Jitona, a. s. umí zvládat situace, které by ostatní začínající firmy mohly „položit“. Protože musí včas a správně splňovat požadavky a řešit situace vzniklé při spolupráci s koncernem IKEA, a protože to dělá už desítky let, nepřijdou dané situace firmě Jitona, a. s. tak špatné a bere to spíše jako svou výhodu nad ostatními nově vznikajícími konkurenty. S tímto koncernem spolupracuje Jitona, a. s. už přes 30 let a i nadále se se spoluprací počítá. Narušení této spolupráce se jen tak žádné nové firmě nemůže podařit a to také z důvodů uvedených již v odstavci 5.5.1.

#### **5.5.4 Vyjednávací pozice dodavatelů**

Vyjednávací pozice dodavatelů je ve vztahu k Jitoně, a. s. malá. Záleží samozřejmě na druhu dodávaného materiálu. Ale i u materiálu, jako je dřevo si může Jitona, a. s. vybírat. Dodavatelů má totiž několik a to jak v České republice, tak v zahraničí (Švédsko, Pobaltí a Bělorusko). Jedná se o nákupy materiálů snadno dostupných nebo o nákupy od dodavatelů, které mohou snadno nahradit jiní dodavatelé. V tomto směru není Jitona, a. s. v žádném velkém ohrožení.

#### **5.5.5 Vyjednávací pozice kupujících**

Jelikož největší odběr výrobků od firmy Jitona, a. s. má nadnárodní koncern IKEA (podíl na obratu činí 54 %), je zcela logické, že vyjednávací síla tohoto koncernu je poměrně velká. Narozdíl od prodejců působících v České republice, jejichž vyjednávací síla je sice malá, ale i přesto pro firmu velmi důležitá. Firma Jitona, a. s. se výrobou zaměřuje na velkosériovou výrobu, tím pádem i odběr jejích výrobků je velký. Pokud jde o velikost výrobních sérií modelových řad podle jednotlivých závodů, ve výrobním závodě v Klatovech se velikost jednorázové výrobní série

demontovatelného nábytku pohybuje v rozmezí stovek až tisíců kusů, ve výrobním závodě v Soběslavi, který je také zaměřen na výrobu demontovatelného nábytku se jednorázová výrobní série pohybuje v rozmezí od desítek po stovky kusů a nakonec výrobní závod v Třebíči, jehož hlavní výrobu tvoří výrobky z masivního dřeva, jejichž odběr je závislý na individuálních zakázkách, se jednorázové výrobní série pohybují v jednotkách nebo desítkách kusů. Výroba v tomto závodě probíhá na základě týdenních objednávek.

Jelikož největší podíl na obratu této společnosti tvoří nadnárodní koncern IKEA a dále pak malý počet odběratelů, kteří výrobky nakupují ve velkém, firma Jitona, a. s. se musí snažit s těmito, pro ni významnými, zákazníky co nejlépe vycházet a pokud možno co nejlépe plnit jejich požadavky, ať už se jedná o požadavky týkající se výrobků přímo nebo o požadavky týkající se cenových podmínek. Vyjednávací síla kupujících v tomto případě je vysoká.

Dalším ohrožením v rámci českého trhu, které pro Jitona, a. s. může vzniknout, je ohrožení ze strany nábytkářských obchodních řetězců, jako jsou Kika, Möbelix, Jamall, Asko aj., které mohou zákazníkům nabídnout levnější nábytek, než co může nabídnout firma Jitona, a.s. Celkově se spotřebitelské ceny výrobků firmy Jitona, a. s. pohybují od jednotlivých doplňků po celé sestavy, například obývacích pokojů, v rozmezí od 558 Kč do 82.316 Kč. Ceny postelí se pohybují od 10.035 Kč do 24.575 Kč, ceny nočních stolů a komod od 1.421 Kč do 14.179 Kč, ceny skříní se pohybují od 15.035 Kč do 38.830 Kč, ceny jídelních stolů od 11.395 Kč do 22.057 Kč a celkové sestavy obývacích pokojů se pohybují v rozmezí od 33.142 Kč do 82.316 Kč. Jelikož ale Jitona, a. s. na český trh umísťuje pouze 4 % svých výrobků, většina výrobků je exportována do zahraničí, je toto ohrožení ze strany nábytkářských obchodních řetězců působících v České republice pro ni zanedbatelné.

Nevýhodou také může být to, že Jitona, a. s. nemá žádné vlastní dopravní prostředky. Zákazníci si nakoupené výrobky musí domů dopravit vlastními dopravními prostředky nebo jim může být nabídnuta služba smluvního dodavatele Jitony, a. s. Tuto službu si však zákazník hradí sám na vlastní náklady. Doprava není součástí služeb poskytovaných při prodeji, jako to nabízejí některé nábytkářské obchodní řetězce. Najde

se ale i spousta jiných výrobců či prodejců, kteří dovoz výrobků až do domu nemají zahrnut do svých služeb.

## 6 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo provést analýzu vnějšího prostředí firmy Jitona, a. s., konkrétně pak mikroprostředí firmy Jitona, a. s., zabývající se výrobou dřevěného nábytku (ložnice, obývací pokoje, jídelny). Nejprve jsem potřebné informace čerpala z odborné literatury a na jejich základě a na základě získaných informací poskytnuté marketing managerem Ing. Janem Grznárem jsem se pokusila analyzovat mikroprostředí zmíněné firmy pomocí Porterova modelu pěti sil.

Z analýzy mikroprostředí provedené podle Portera je zřejmé, že si firma Jitona, a. s. vede na českém trhu velmi dobře a do budoucna má zajištěné stabilní místo na trhu týkajícího se nábytkářského odvětví. A to nejen v České republice, ale i na trzích zahraničních. Při bližší analýze zákazníků sice procento podílu na obratu firmy Jitona a. s., tvořené odběrem v České republice je poměrně malé, ale i tak je tento trh pro firmu velmi zajímavý. Do budoucna má v plánu Jitona, a. s. zvýšit tržní podíl na českém a slovenském trhu a to v rozmezí zhruba tří let. Díky vysoké znalosti značky jí zde nehrozí ohrožení jak ze strany odběratelů působících na českém trhu, tak ani ze strany dodavatelů, kteří jsou snadno nahraditelní za jiné dodavatele s podobným zaměřením. Pokud jde o konkurenci, Jitona, a. s. působí na trhu už několik desítek let, dá se říci, že své postavení na trhu má pevné a příchod nových konkurenčních firem s podobným zaměřením jako má Jitona, a. s., ji nemůže nijak výrazně ohrozit. Jitona, a. s. má také oproti jiným firmám s podobným zaměřením, velkou výhodu ve svých zahraničních partnerech, se kterými spolupracuje několik let a snaží se jim nabídnout stále něco nového. Ať už se jedná o nové výrobkové řady či o výhody poskytované stálým odběratelům aj. Velkým plus pro tuto firmu je také neustálé analyzování jednotlivých trhů a následné objevování nových zahraničních trhů a chytání se příležitostí na těchto trzích. Tím si Jitona, a. s. své postavení na trhu nejen rozšiřuje, ale také upevňuje, protože co může být lepší známkou kvality a věrohodnosti dané firmy, než rozrůstající se počet zákazníků a rozšiřující se působnost na zahraničních trzích. Tento fakt nemůže svědčit nic jiného, než to, že Jitona, a. s. nabízí výrobky, které jsou oblíbené nejen u nás, v České republice, ale také v ostatních evropských zemích



a pokud jde o kvalitu výrobků, může Jitona, a. s. konkurovat i jiným firmám působících po celé Evropě.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina veřejnosti firmu Jitona, a. s. zná a to z toho důvodu, že Jitona má v místě jejich bydliště výrobní závod nebo o firmě Jitona, a. s. vědí z doslechu. Pokud jde o design, výrobky, které Jitona, a. s. vyrábí a prodává jsou přijímány kladně, většina respondentů na otázku týkající se designu odpovídala, že vzhled výrobků se jim líbí. Ale pouze malá část respondentů si dosud zakoupila nějaká výrobky firmy Jitona, a. s. a většina respondentů prozatím nemá v plánu do budoucna nějaké výrobky nakoupit. To může být způsobeno faktem, že velká část respondentů (76 %) je ve věku od 18 do 28 let a také se jednalo převážně o studenty (53 %), tudíž výdělečně nečinné osoby, které mohou ještě bydlet u rodičů nebo na koleji a zařizování vlastního bydlení zatím nemají v úmyslu. A i přesto, že 40 % respondentů již pracuje, může jít o osoby, které mají bydlení zařízené nebo doposud bydlí u rodičů a s nákupem nového nábytku zatím nepočítají. Diskutabilním také může být vyhodnocení otázky týkající se otevření nové prodejny. V otázce č. 11, která se ptá na možnost otevření obchodu s výrobky firmy Jitona, a. s. v okolí bydliště respondenta chybí v nabídce odpovědí varianta, že taková prodejna již v okolí otevřena je. Tím pádem respondenti byli nuceni odpovědět záporně, protože neměli jinou volbu na výběr. I přes tyto nedostatky bylo zjištění z dotazníkového šetření pozitivní. Ti respondenti, kteří si již v minulosti výrobky firmy Jitona, a. s. zakoupili, byli maximálně spokojeni s kvalitou a životností daného výrobku. Na otázku č. 7 týkající se právě spokojenosti se zakoupenými výrobky neodpověděl žádný z respondentů záporně. To svědčí o faktu, že výrobky Jitona, a. s. jsou vyráběné kvalitně a dovedou splnit veškeré požadavky kladené zákazníkem na daný výrobek, ať už se týkají životnosti, kvality materiálu, pohodlnosti nebo splnění funkčnosti aj.

Pokud jde o můj názor, myslím si, že Jitona, a. s. bude svými výrobky do budoucna nadále zásobovat trh jak český, tak zahraniční, její působení na zahraničních trzích se bude neustále rozrůstat a oblíbenost u zákazníků bude jenom stoupat.

## 7 Summary

The main tendency of my bachelor is „Analysis microenvironment company Jitona, Inc.“.

After get up technical books and obtain needed information by marketing manager Ing. Jana Grznára I decided to do analysis through the use of Five Forces Porter model.

From results, which I found, is evident, that Jitona, Inc. is company with long-life tradition and fast standing in the Czech and foreign market. Jitona, Inc. produces commodities, which are famous by Czech and foreign costumers. Commodities company Jitona, Inc. can solve not only its customers requirements, but also requirements connected with protection of environment related with using needed materials and base material for production.

At the present time there is big emphasis on quality and economy of environment and these requirements are more and more preferable. If company Jitona, Inc. will produce quality products in the future like until now, it will has big chance to keep up in this branch.

I hope the quality is important at the moment and major customers will continue with these requirements in the future.

Menace of new competitions is dependent on many factors in this branch. It needs big capital expenditure for starting the business in this branch, mainly for purchase of new technologies. There are also high requirements for economy in environment. There are many producers how produce furniture in Czech Republic. It can be either joinery, which run a business based on trade certificate or huge company with series production of furniture.

Emulation between current companies which produce wooden furniture is high. There exists emulation connected with design. Design is copied easily and when some company shows its new type of furniture, it is quite sure, if product will be sold well, other companies will come with some product after some time, which will have some copied part from previous product from first company. Another emulation is connected with price, quality of product, afforded service provided in addition, etc...

My opinion is that Jinota a. s., will supply Czech and foreign market with its product in the future, its incidence on foreign markets will be expanded and popularity by costumers will just increase.

Not even jeopardy on the part of providers supplying material to company Jitona, Inc. at present threatens not, because material, which is needed to produces is easily reasonable thereby is majority supplying easily replaceable.

Menace new competitors is in this branches dependent on a lot of factors. Begin carry business in this branches requires big capital charges and that first to the buying technologies. There are too place emphasis on economy of environment. Makers, who have as main operation produces wooden furniture is in Czech Republic a lot of. Is concernd of joinery self employed be based trade licenc or for mass makers conversant series manufacture wooden furniture.

Rivalry between existing company produces wooden furniture is bid. Is concernd of rivyly regarding design, which is easily copying. If any company come on the market with new typ of furniture, is quite surely, that sometimes, if product will be good sell, come other competitors on the market with products, which have components product from the manufacture, who whit inovation came. Below be concernd in rivalry evoke price, quality of products, services provided to sell extra et al.

I thing, that Jitona, Inc. will be with their products into the future provide czech and foreign market and her activity on the czech and foreign market will be constantly expand and popularity by customers will be only rise.

## 8 Použitá literatura

1. ALEXOVÁ, L. – Znalost veřejnosti o firmě Jitona, a. s. (výsledky průzkumu), 2010. Dostupné online na <http://znalost-verejnosti-o-firme-jitona-a-s.vyplnto.cz>.
2. BĚLOHLÁVEK, F. Management. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
3. BOUČKOVÁ, Jana, et al. Marketing. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. 464 s. ISBN 80-7179-577-1.
4. GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing, principy, postupy, metody*. Praha : Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2004. 165 s. ISBN 80-7080-505-6.
5. HESKOVÁ, Marie. *Marketing*. České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2003. 191 s. ISBN 80-7040-620-8.
6. HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
7. KOTLER, Philip, Marketing od A do Z. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
8. KOTLER, Philip. Marketing management. 10. rozš. vyd. Praha : Grada, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
9. MCCARTHY, E. Jerome, PERREAULT, William D. Základy marketingu. 1. vyd. Praha : VICTORIA PUBLISHING a. s., 1995. 511 s. ISBN 80-85605-29-5.
10. PORTER, M. E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 404 s. ISBN 80-85605-11-2.

11. PRAŽSKÁ, Lenka, JINDRA, Jiří. Obchodní podnikání : Retail management. 2. přeprac. vyd. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2002. 880 s. ISBN 80-7261-059-7.
12. SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
13. SMITH, Paul. Moderní marketing. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 517 s. ISBN 80-7226-252-1.
14. VYSEKALOVÁ, Jitka, et al. Slovník základních pojmů z marketingu a managementu. 1. vyd. Praha : FORTUNA, 1998. 48 s. ISBN 80-7168-504-6.
15. ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
16. Webové stránky firmy Jitona, a. s.:  
<<http://www.jitona.cz/cz/o-nas/o-spolecnosti-jitona/>>
17. Webové stránky:  
<<http://www.domestav.cz/cs>>  
<<http://www.drevotvar.cz/index.php?id=4>>  
<<http://www.drevotvarznojmo.cz/>>  
<<http://www.enozzi.cz/>>  
<<http://www.gazel.cz/index.asp?modul=stranka&sek=1&id=77>>  
<<http://www.jelinek.eu/>>  
<<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>  
<<http://www.mireal.cz/home.php?id=9&lang=cz>>  
<[www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz)>

## 9 Seznam obrázků, grafů a příloh

Obrázek 1: Porterův model pěti sil	22
Obrázek 2: Organizační struktura úseku generálního ředitele	31
Obrázek 3: Organizační struktura úseku ředitele prodeje a marketingu	32
Obrázek 4: Distribuční cesty mezi Jitonou, a. s. a odběrateli ve Velké Británii	45
Obrázek 5: Distribuční cesty mezi Jitonou, a. s. a odběrateli v Německu	45
Graf 1: Vyhodnocení otázky č. 1	38
Graf 2: Vyhodnocení otázky č. 2	39
Graf 3: Vyhodnocení otázky č. 3	40
Graf 4: Vyhodnocení otázky č. 4	40
Graf 5: Vyhodnocení otázky č. 14	41
Graf 6: Vyhodnocení otázky č. 15	42
Příloha 1: Ložnice	63
Příloha 2: Obývací pokoje	64
Příloha 3: Jídelny	65
Příloha 4: Novinky	66
Příloha 5: Prodejci nábytku Jitona, a. s.	67
Příloha 6: Dotazník - Znalost veřejnosti o firmě Jitona, a. s.	72

# 10 Přílohy

## Příloha 1: Ložnice



ALBORG



AROSA



MALTA



TEMPO



VENETO



OLE



SOEREN



STEP ONE



MESSINA



SPIRIT



COUNTRY INN



SIRIUS



CANTARE



PIANO



MALTA

**Příloha 2: Obývací pokoje**



CANTO



VERANO



ALPHA



COUNTRY INN



CAVA



**Příloha 3: Jídelny**



**CANTO**



**VERANO**



**COUNTRY INN**



**CAVA**

**Příloha 4: Novinky**



ELEA



JOELLE



MICHELLE



MICHELLE



COUNTRY INN



COUNTRY INN



CAVA



PIANO



MALTA BERNSTEIN

**Příloha 5: Prodejci nábytku Jitona, a. s.**

**Česká republika:**

- Jihočeský kraj (11)
  - České Budějovice (3)
  - Jindřichův Hradec (1)
  - Lišov (1)
  - Písek (1)
  - Prachatice (1)
  - Soběslav (1)
  - Strakonice (1)
  - Tábor (1)
  - Třeboň (1)

**Jihomoravský kraj (20)**

- Blansko (2)
- Boskovice (1)
- Brno (5)
- Břeclav (2)
- Bzenec (1)
- Hodonín (2)
- Kyjov (2)
- Rousínov (1)
- Tišnov (1)
- Vracov (1)
- Znojmo (2)

**Karlovarský kraj (6)**

- Cheb (2)
- Karlovy Vary (4)

**Královéhradecký kraj (11)**

- Dobruška (1)
- Hradec Králové (2)
- Jičín (2)

- Náchod (1)
- Police nad Metují (1)
- Rychnov nad Kněžnou (1)
- Trutnov (2)
- Žamberk (1)

Liberecký kraj (6)

- Jablonec nad Nisou (1)
- Liberec (2)
- Mimoň (2)
- Vratislavice nad Nisou (1)

Moravskoslezský kraj (25)

- Bruntál (1)
- Frenštát pod Radhoštěm (1)
- Frýdek-Místek (1)
- Havířov (2)
- Krnov (1)
- Nový Jičín (2)
- Odry (1)
- Opava (4)
- Ostrava - Hrabůvka (1)
- Ostrava - Orlová (1)
- Ostrava - Poruba (1)
- Ostrava 1 (3)
- Ostrava-Výškovice (1)
- Příbor (1)
- Rýmařov (1)
- Třinec (2)
- Vratimov (1)

Olomoucký kraj (20)

- Hranice na Moravě (1)
- Jeseník (1)

- Litovel (1)
- Mohelnice (1)
- Olomouc (9)
- Postřelmov (1)
- Prostějov (1)
- Přerov (2)
- Šternberk (2)
- Šumperk (1)

#### Pardubický kraj (7)

- Holicе (1)
- Chrudim (1)
- Lanškroun (1)
- Lukavice u Letohradu (1)
- Pardubice (1)
- Vysoké Mýto (1)

#### Plzeňský kraj (9)

- Domažlice (1)
- Horažďovice (1)
- Horšovský Týn (1)
- Klatovy (1)
- Plzeň (3)
- Rokycany (1)
- Tachov (1)

#### Praha kraj (6)

- Praha

#### Středočeský kraj (15)

- Benešov (2)
- Kamenice u Prahy (1)
- Kladno (1)
- Kutná Hora (2)
- Mladá Boleslav (1)

- Mnichovo Hradiště (1)
- Mníšek pod Brdy (1)
- Nymburk (1)
- Poděbrady (1)
- Praha 1 (1)
- Příbram (1)
- Říčany (1)
- Vlašim (1)

#### Ústecký kraj (4)

- Chomutov (1)
- Ústí nad Labem (1)
- Varnsdorf (1)
- Žatec (1)

#### Vysočina kraj (15)

- Havlíčkův Brod (1)
- Humpolec (1)
- Jihlava (5)
- Moravské Budějovice (1)
- Nové Město na Moravě (1)
- Pelhřimov (1)
- Třebíč (3)
- Žďár nad Sázavou (2)

#### Zlínský kraj (21)

- Bojkovice (1)
- Bystřice pod Hostýnem (1)
- Holešov (1)
- Kroměříž (2)
- Slavičín (1)
- Uherské Hradiště (3)
- Uherské Hradiště - Staré Město (1)

- Uherský Brod (1)
- Valašské Klobouky (1)
- Valašské Meziříčí (3)
- Vsetín (3)
- Zlín (3)

**Slovenská republika:**

Autorizovaný veľkoobchodný predajca kraj (1)

Banskobystrický kraj (1)

Bratislavský kraj (4)

Nitrianský kraj (2)

Žilinský kraj (2)

**Příloha 6: Dotazník - Znalost veřejnosti o firmě Jitona, a. s.**

1. Znáte firmu Jitona, a. s.?  
ANO – NE  
Pokud ne, nevyplňujte již dále dotazník
2. Odkud jste se o této firmě dozvěděli?
  - internet
  - katalog
  - sídlo společnosti ve vaší blízkosti
  - z doslechu
3. Líbí se Vám design výrobků od této firmy?  
ANO – NE
4. Jak byste ohodnotili ceny výrobků?
  - levné
  - drahé, ale odpovídající kvalitě
  - příliš drahé
  - nemám přehled o cenách jednotlivých výrobků
  - odpovídající běžným cenám na trhu
5. Nakoupili jste již v minulosti nějaké výrobky od této firmy?  
ANO – NE  
Pokud ne, přeskočte na otázku č. 9
6. Jaký druh nábytku jste si pořídili?
  - ložnice
  - obývací pokoje
  - jídelny
7. Byli jste se zakoupenými výrobky spokojeni?  
ANO – NE  
Pokud ano, pokračujte na otázku č. 9
8. Co bylo příčinou vaší nespokojenosti?
  - nekvalitní materiál
  - nesplnění předpokladů, které jste od zboží očekávali
  - malá životnost
9. Máte v plánu do budoucna poříditi si nějaký výrobek od této firmy?  
ANO – NEVÍM – NE
10. Zdá se vám, že výrobky této firmy jsou dobře přístupné?  
ANO – NE



11. Uvítali byste možnost otevření obchodu s výrobky této firmy ve vašem okolí?

ANO – NE

Pokud ne, pokračujte na otázku č. 13.

12. Pokud ano, kde (kraj)?

Vyplňte:.....

13. Pohlaví

- žena
- muž

14. Věk

- 18 – 28 let
- 29 – 40 let
- 41 – 60 let
- 60 let a více

15. Zaměstnání

- student
- pracující
- nezaměstnaný
- v důchodu

16. Místo bydliště

- Praha
- Jihočeský kraj
- Kraj Vysočina
- Plzeňský kraj
- Moravskoslezský kraj
- Ústecký kraj
- Zlínský kraj
- Liberecký kraj
- Karlovarský kraj
- Jihomoravský kraj
- Královéhradecký kraj
- Středočeský kraj
- Olomoucký kraj
- Pardubický kraj