

# **Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

**Ekonomická fakulta  
Katedra řízení**

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

## **Analýza konkurence a potřeb zákazníků vybraného malého podniku**

**Vedoucí diplomové práce:  
Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**

**Autor:  
Bc. Milan Petrle**

**2010**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Milan PETRLE**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
  
Název tématu: **Analýza konkurence a potřeb zákazníků vybraného malého podniku**

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

#### **Cíl**

Cílem je analýza významných konkurentů firmy v dané oblasti, stanovení konkurenčních výhod firmy a zjištění potřeb jejich zákazníků.

#### **Metodika**

Vymezení základních pojmů a použitých metod, charakteristika firmy, její konkurenceschopnost, analýza významných konkurentů dané firmy, analýza potřeb zákazníků.

#### **Osnova**

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika firmy, 5. Analýza konkurentů dané firmy 6. Analýza potřeb zákazníků, 7. Závěr, 8. Použitá literatura, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: Dle možností  
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná


Seznam odborné literatury:

- Bednářová, D., Parmová, D. *Malé a střední podnikání*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, zemědělská fakulta, 2003. 96 str. ISBN 80-7040-625-9.
- Dedouchová, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 str. ISBN 80-7179-603-4.
- Kotler, P, Armstrong, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing 2004. 855 str. ISBN 80-247-0513-3.
- MACÁKOVÁ, L. a kol. *Mikroekonomie*. 9. vyd. Praha 2005. 275 s. ISBN 80-86175-41-3.
- ŘEHULKA, P. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb CRM v digitálním věku*. Praha, Management Press, 2001, 158 s., ISBN 80-7261-056-2.
- TRUNEČEK, J. *Management znalostí*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 132 s. ISBN 80-7179-884-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.  
Katedra řízení


Datum zadání diplomové práce: 19. února 2009

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2010

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
P.S.  
Studentská 13 (1)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 11. března 2009

**Prohlášení:**

*Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Analýza konkurence a potřeb zákazníků vybraného malého podniku“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a použil jsem prameny, které uvádím v přehledu literatury.*

*Prohlašuji, v souladu s §47 b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejnění své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.*

*V Českých Budějovicích dne 30. dubna 2010*

.....

*Bc. Milan Petřel*

**Poděkování:**

*Velmi děkuji Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odbornou pomoc a rady při zpracování diplomové práce.*

## Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Literární přehled.....</b>	<b>3</b>
2.1 Základní charakteristika.....	3
2.2 Základní pojmy .....	4
2.3 Definice malého a středního podnikání .....	5
2.3.1 Co je to podnikání, kdo je to podnikatel .....	6
2.3.2 Překážky a ohrožení v podnikání.....	7
2.4 Podnikatelské riziko.....	7
2.5 Analýza okolí podniku.....	8
2.6 Analýza konkurence a potřeb zákazníka.....	9
2.6.1 Analýza konkurence.....	9
2.6.2 Potřeby zákazníka .....	14
<b>3 Metodika .....</b>	<b>23</b>
3.1 Cíl.....	23
3.2 Metodika .....	23
3.3 Použité metody.....	24
<b>4 Charakteristika podniku .....</b>	<b>25</b>
4.1 Charakteristika podnikatele .....	26
4.1.1 Struktura podniku.....	27
4.2 Cíle podniku.....	27
4.3 Zboží a služby .....	28
4.4 Okolí podniku .....	29
4.4.1 Lokalizace podniku .....	29
4.4.2 Dodavatelé .....	30
4.5 Marketing.....	32
4.5.1 Cena zboží.....	32
4.5.2 Koncepce odbytu .....	32
4.5.2.1 Odhad odbytu.....	32
4.6 Mzdové náklady.....	33
4.7 Fixní náklady .....	34
4.8 Variabilní náklady.....	35

4.9 Plán příjmů a výdajů na rok 2010 .....	35
4.9.1 Stanovení bodu zvratu pro cashflow .....	35
4.9.2 Stanovení bodu zvratu pro zisk .....	36
<b>5 Analýza konkurence .....</b>	<b>37</b>
5.1 Analýza prodejny nábytku A JE TO .....	38
5.2 Analýza prodejny nábytku Bexim .....	40
5.3 Analýza prodejny nábytku Gallpro .....	42
5.4 Analýza prodejny nábytku Nábytek u Kozů .....	44
5.5 Analýza prodejny nábytku Studio K.....	46
5.6 Celkové zhodnocení konkurenčních firem .....	48
5.7 JYSK.....	49
5.7.1 Analýza potenciální prodejny nábytku JYSK.....	50
<b>6 Analýza potřeb zákazníků.....</b>	<b>52</b>
6.1 Shrnutí analýzy zákazníků dotazníkovou metodou .....	60
<b>7 Závěr .....</b>	<b>62</b>
<b>8 Summary.....</b>	<b>64</b>
<b>9 Seznam použité literatury .....</b>	<b>65</b>
<b>Seznam obrázků, tabulek, zkratk a příloh.....</b>	<b>67</b>
<b>Přílohy</b>	

## 1. Úvod

Malí a střední podnikatelé mají základní význam při tvorbě nových pracovních míst, rozvoji jednotlivých obcí, měst a především jsou „motorem“ celého systému národního hospodářství v dané zemi. Vytvářejí přirozené podnikatelské prostředí a zvyšují dynamiku trhu. Zajišťují konkurenční prostředí a také se starají o ekonomický rozvoj země. Jsou však mnohdy až příliš brzděni financováním svých budoucích aktivit a to má většinou za následek, že i přes kvalitně zpracovaný podnikatelský plán, se daný podnik nikdy nezaloží.

V současné době je velmi těžké prorazit na trh s novým nápadem nebo myšlenkou. Proto když budoucí podnikatel tuto myšlenku dostane, je velmi důležité si zachovat svoje „know-how“.

Česká Republika se stala zemí, ve které má charakter vývoje sektoru malého a středního podnikání, vzhledem k jeho významu v ekonomice, podstatný dopad na celkový ekonomický i sociální vývoj země. Zejména období po vstupu České republiky do Evropské unie je spojeno s rostoucí potřebou posilování kvality sektoru malých a středních podnikatelů. Evropská unie tento sektor považuje za páteř evropské ekonomiky a hybnou sílu inovací, zaměstnanosti a sociální integrace. Vlády každého demokratického státu by měly svojí politikou podporovat fungování sektoru malých a středních podnikatelů takovými prostředky, aby mohli přispívat ke zvyšování výkonnosti národního hospodářství, jeho konkurenceschopnosti a snižování nezaměstnanosti.

Zabezpečení prosperity a úspěšného rozvoje podniku v náročných podmínkách tržní ekonomiky však není jednoduchou záležitostí. Mnohdy nestačí mít jen správnou myšlenku, je zapotřebí ji propracovat a dále rozvíjet.

Jako jedna ze základních věcí při zakládání podniku je zcela jistě analýza konkurence a potřeb zákazníků. Potřeba zjistit největší konkurenty v dané oblasti, najít konkurenční výhody a zjistit přesné potřeby budoucích zákazníků, je v nynější době nejdůležitější částí při zpracování podnikatelského plánu.

Konkurence je nyní v celém sektoru výrobním, obchodním i v sektoru služeb. Pro malé a střední podnikatele je velmi těžké se prosadit. Všechny tyto sektory jsou doslova pohlceny velkými firmami, které mohou nabídnout nižší cenu jejich výrobků a služeb.



Aby se malí a střední podnikatelé stali více konkurenceschopní, je potřeba hlavně ze strany státu těmto podnikatelům pomoci a to jak daňovými úlevami, tak i ostatními pobídkami, díky kterým se tito podnikatelé mohou více prosadit na trhu.

Zaměření na zákazníka má bezpochyby logické opodstatnění, neboť jsou to zákazníci, kteří za výrobky a služby platí, jsou to zákazníci, kteří přinášejí firmě ekonomické efekty. Ve vztazích k zákazníkům musíme diferencovat, jinak přistupovat a pečovat o zákazníky významné a jinak o zákazníky okrajové, jejichž nákupy jsou většinou jen dílem náhody, než vzájemných dlouhodobých kontaktů. S ohledem na změny, ke kterým dochází v podnikatelském prostředí, nelze předpokládat neměnnou strukturu zákazníků.

Zákazník se postupem času změnil a je daleko složitější si ho získat a udržet. Důležité je mu nabídnout kvalitnější služby a výhody, v porovnání s ostatními podniky v daném odvětví. Za úkol si firmy dávají zjistit jeho potřeby a přání, jelikož každý jedinec v jednotlivých segmentech má odlišné potřeby.

## 2. Literární přehled

### 2.1 Základní charakteristika

Zabezpečení prosperity a úspěšného rozvoje podniku v náročných podmínkách tržní ekonomiky není jednoduchou záležitostí. Jedním z významných předpokladů tohoto cíle je promyšlená strategie podniku, příprava a realizace projektu, kterými podnik tuto strategii uskutečňuje (Fotr, 1999).

Projekty, respektive podnikatelské plány, které z nich vyplývají, představují nejen významný nástroj při řízení podniku, ale také důležitý podkladový materiál, který by měl přesvědčit potencionální investory o výhodnosti projektu a tím je přimět k poskytnutí kapitálu na jeho financování v případě, že vlastní zdroje podniku nestačí (Fotr, 1999).

Pro zajištění správného rozvoje podniku je nutné definovat cíle pro tak rozdílné oblasti jako je vývoj, výroba, odbyt a financování, a rovněž je nutno stanovit strategii jejich dosažení. Výsledky tohoto plánovacího a rozhodovacího procesu jsou komplexní a musí být obsaženy v písemné studii. Tato studie se nazývá podnikatelský záměr nebo podnikatelská koncepce. Studie musí především obsahovat údaje o vlastním kapitálu, o vzdělání a zkušenostech vedoucích představitelů podniku, tržní odhady, informace o dosavadním rozvoji podniku a o finančním plánování. Způsob a rozsah závisí na výši potřebného kapitálu, na cílech autora a na individuálních požadavcích příjemce (Dedouchová, 2001).

Podnikatelské plány se obvykle skládají ze dvou velkých dílčích částí, z písemné části, ve které se uvedou souvislosti, předpoklady a plánované aktivity, dále z části číselné, ve které se uvede účinek předpokladů a aktivit na počet zaměstnanců podniku, obrat, investice, likviditu a zisk a z části grafické, která obsahuje přílohy, obrázky, studie trhu, podrobné výpočty, smlouvy a další důležité podklady.

Podnikatelské plány se zpracovávají pro:

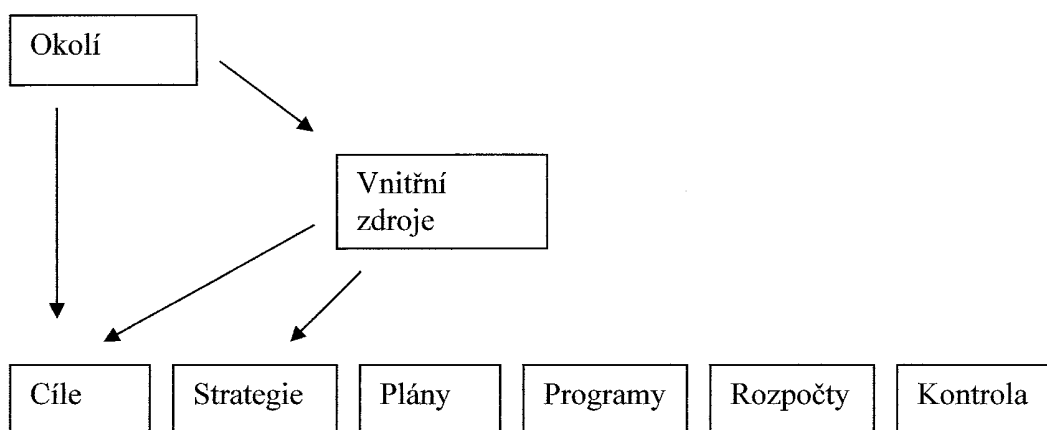
- vnitropodnikové (interní účely) a nebo
- mimopodnikové (externí účely).

## 2.2 Základní pojmy

Plánování zahrnuje ty činnosti, které jsou zaměřeny na určování cílů do budoucnosti a prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. Výsledkem plánování je plán (Truneček, 1997).

Plánovací proces potom chápeme jako cílově orientovaný rozhodovací proces, který vychází od cílů podniku a zároveň vymezuje prostředky, jak těchto cílů dosáhnout (Hron, 2000).

**Obr. 1 – Obecné schéma plánovacího procesu**



Zdroj: TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti* (1997)

Plánovací proces v organizaci může být charakterizován především podle dvou základních hledisek:

- časového horizontu
  - dlouhodobé plánování, na více než pětileté období;
  - střednědobé plánování, v rozsahu od jednoho do pěti let;
  - krátkodobé plánování, zpravidla do jednoho roku.
- úrovně rozhodovacího procesu
  - strategické rozhodování – navazuje na strategické cíle podniku, vyznačuje se rámcovým dlouhodobým charakterem a komplexním přístupem k podniku jako celku;
  - taktické rozhodování – odpovídají mu plány na jednotlivých funkčních oblastí a organizačních článcích podniku;
  - operativní rozhodování – odpovídají mu operativní plány např.: plán výroby.

Moderní definice chápe strategii podniku jako připravenost na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností, a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku (Dedouchová, 2001).

Strategie firmy vyjadřuje její misi, vizi (budoucí podobu), strategické cíle a strategické operace tj. aktivity zajišťující naplnění mise, vize a splnění strategických cílů.

**Mise:** pregnantně popisuje smysl podnikání firmy.

**Vize:** definuje produkty, zákazníky, zájmové regiony firmy, její pozici na trhu a její specifické přednosti.

**Strategické cíle:** jsou stavy určitých ukazatelů, kterých firma chce v průběhu strategického období dosáhnout. Mohou být „tvrdé“, tj. definované předpisy (např. zisk) nebo „měkké“ (např. spokojenost zaměstnanců).

Strategické operace jsou aktivity, směřující ke splnění strategických cílů (Souček, 2005).

- Na úspěšnou strategii neexistuje žádný univerzální recept;
- Úspěch každé firmy je založen na její strategii;
- Každá firemní strategie je unikátním, tvůrčím dílem.

### **2.3 Definice malého a středního podnikání**

V roce 1996 přijala Evropská komise opatření, týkající se definice MSP v rámci EU. Potřeba jednotlivě vymezit malé a střední podniky vycházela z požadavku vytvořit rovné podmínky pro všechny podnikatelské subjekty.

Jako základní kritéria byla zvolena:

- počet zaměstnanců;
- obrat;
- celková hodnota aktiv;
- nezávislost.

Počet zaměstnanců přitom představuje hlavní kritérium, ostatní hrají doplňkovou roli (Bednářová, Parmová, 2003).

**Tabulka 1 – Vymezení malých a středních podniků**

Podniky	Počet zaměstnanců	Roční obrat nepřesahující	Konečná roční rozvaha nepřekročí
Střední	Méně než 250	50 mil. Eur	43 mil. Eur
Malé	Méně než 50	10 mil. Eur	10 mil. Eur
Mikro	Méně než 10	2. mil Eur	2 mil. Eur

Zdroj: <http://www.finance.cz>

### 2.3.1 Co je to podnikání, kdo je podnikatel

Pojem „podnikání“ (enterprise) v posledních letech doslova zdomácněl v běžném slovníku, avšak jeho interpretace není jednoduchá:

- Ekonomické pojetí – dynamický proces vytváření přidané hodnoty;
- Psychologické pojetí – prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti;
- Sociologické pojetí – vytvářením pracovních míst a příležitostí;
- Právnícké pojetí – podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.

V souvislosti s podnikáním slouží k vysvětlení i výraz „živnost“ (trade):

- V běžném povědomí je spojována s podnikatelskými aktivitami malého rozsahu.

V případě vymezení pojmu „podnikatel“ (entrepreneur) existuje podle Vebra a Srpové a kol. (2005) řada definic:

- osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu;
- osoba schopná rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika;

- iniciátor a nositel podnikání – investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení.

### 2.3.2 Překážky a ohrožení v podnikání

Nejobecnějšími překážkami v podnikání jsou podle Bednářové, Parmové (2003):

- nedostatečné finanční prostředky;
- psychologické překážky.

Podnikání je podle Bednářové, Parmové (2003) ohrožováno zejména:

- konkurenční rivalitou – např.: cena, jakost výrobku nebo služby, poprodejní servis, inovace výrobku nebo služby, propagace atd.;
- silnými kupujícími - vyžadují od firem v oboru působících další výhody a obdržel je jen proto, že tyto firmy chtějí zakázku dostat;
- absencí kupujících – výrobky už nikdo nechce;
- silnými dodavateli – v dodavatelském oboru je jich málo.

## 2.4 Podnikatelské riziko

Podnikatelské riziko můžeme definovat jako možnost, že se dosažené výsledky podnikání budou příznivě či nepříznivě lišit či odchylovat od předpokládaných výsledků. Podnikatelské riziko firmy vzniká v důsledku proměnlivosti hospodářských výsledků za určité období. Je ovlivněno mnoha faktory, zejména proměnlivostí tržeb a nákladů, diverzifikací výroby, postavením firmy na trhu, výběrem technologie výroby atd. (Valach a kol. , 1999).

Podnikatelské riziko má podle Fotra a Součka (2005) vždy dvě stránky, a to stránku pozitivní a stránku negativní.

**Pozitivní stránka** podnikatelského rizika se spojuje s nadějností úspěchu, uplatněním na trhu a dosažením vysokého zisku.

**Negativní stránka** podnikatelského rizika se projevuje nebezpečím dosažení horších hospodářských výsledků, než jsme předpokládali, případným vznikem ztráty, či v krajním případě až bankrotem.

Klasifikace rizika:

- Podnikatelské a čisté riziko;
- Systematické (tržní, nediverzifikovatelné) a nesystematické (jedinečné, specifické);
- Vnitřní a vnější;
- Ovlivnitelné a neovlivnitelné;
- Primární a sekundární;
- Ve fázi přípravy, realizace a provozu projektu, rizika přípravy a realizace projektu, rizika ve fázi provozu (Fotr, Souček 2005).

Významné a značně bohaté členění rizik, jak uvádějí Fotr a Souček (2005), je podle jejich věcné náplně. Z tohoto hlediska se obvykle rozlišují rizika:

Technicko-technologická, výrobní (dodavatelská rizika, provozní rizika), ekonomická, tržní, finanční, legislativní, politická, enviromentální, spojená s lidským činitelem (rizika managementu), informační, zásahy vyšší moci (havárie výrobních zařízení, živelné pohromy, teroristické útoky).

## 2.5 Analýza okolí podniku

### Obecné okolí

- **Demografické vlivy:** Složení populace a její změny mohou chod podniku výrazně ovlivnit. Proto podnik sleduje takové skutečnosti jako je růst populace, stárnutí obyvatelstva, mobilitu, geografické rozložení, popřípadě rasovou nebo náboženskou strukturu.
- **Ekonomické vlivy:** Tyto činitele ovlivňují kupní sílu spotřebitele a strukturu jeho výdajů. Jedná se především o běžné příjmy, úspory, úvěry, úrokové míry nebo celkové bohatství.
- **Přírodní vlivy:** Vliv přírody na podnikání se projevuje především omezeností přírodních zdrojů, růstem nákladů na suroviny a růstem znečištění. Nezanedbatelný je rostoucí vliv organizací ochránců životního prostředí a státní regulace v této oblasti.
- **Technologické vlivy:** Technologie ovlivňuje míru hospodářského růstu. Zároveň každá nová technologie nahrazuje starší technologii a tím jejího uživatele poškozují. Proto má sledování nových technologií pro podnik zásadní význam.

- **Politické vlivy:** Stabilita a směr vývoje sledovaného regionu představuje pro manažery podniku významné východisko při rozhodování. Tato část okolí podniku také zahrnuje vliv zákonů, norem, vládních úřadů a různých nátlakových skupin.
- **Kulturní vlivy:** Názory, hodnoty nebo základní přesvědčení lidí jsou výrazně formovány kulturou společnosti v dané oblasti. Tato část prostředí je obvykle velmi stabilní, ale v dlouhodobém období dochází k posunu dílčích kulturních hodnot, které mohou vyvolat nové marketingové příležitosti.
- **Ostatní vlivy:** V bezprostředním okolí podniku působí některé další faktory. Jedná se především o zprostředkovatele, kteří tvoří řetězec od výrobce k zákazníkovi. Tyto firmy nebo agenti pomáhají firmě uzavírat obchody. V některých případech je pro firmu vhodné nebo dokonce nezbytné tyto zprostředkovatele z řetězce vyřadit, a tak ušetřit náklady (např.: rychle se kazící zboží). Dále k těmto vlivům můžeme zařadit věřitele, substituty, marketingové agentury, veřejnost aj.

## 2.6 Analýza konkurence a potřeb zákazníka

### 2.6.1 Analýza konkurence

Cílem je získat informace o současné a potenciální konkurenci a rivalitě mezi firmami, které poskytují tentýž produkt nebo alternativní způsob uspokojení dané potřeby. Podnik musí neustále porovnávat své výrobky či služby, jejich ceny, prodejní cesty a způsoby, intenzitu propagace produktů a vlastně celou marketingovou strategii nejvážnějších konkurentů. To umožní identifikovat silné a slabé stránky podniku a podle toho volit i vhodnou marketingovou strategii (Kotler, Armstrong, 2004).

K obvykle používaným metodám získávání informací o konkurenci patří:

- pozorování konkurentů;
- studium reklamy a inzerce konkurentů;
- studium jejich dalších propagačních materiálů;
- sledování a studium odborných periodik;
- návštěva výstav, kde konkurence vystavuje;
- rozhovory s obchodními poradci a zákazníky;
- vyzkoušení výrobků konkurence;
- vyznačení konkurence na mapě nebo plánu;



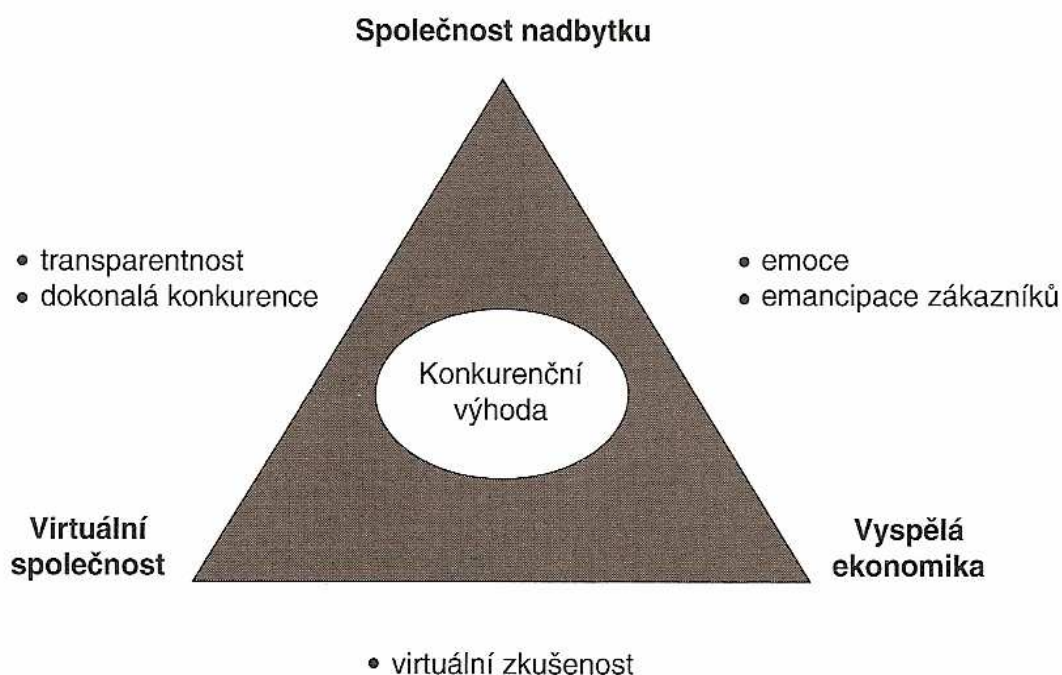
- studium adresářů a údajů databanky vč. údajů firem provádějících výzkum trhu;
- zakoupení výrobku konkurenta a jeho studium;
- jednání s konkurentem „jako zákazník“;
- informace získávané od zprostředkovatelů;
- sledování postojů ovlivňovatelů k výrobkům konkurence;
- sledování veřejného mínění o výrobcích konkurence;
- získání pracovníka konkurence jako zaměstnance....

Veber, Srpová a kol. (2005) upozorňují, že téměř každá firma má své konkurenty a musí se vůči nim neustále prosazovat na trhu, a proto je nutné neustále identifikovat přednosti a slabiny podnikatelského záměru s ohledem na příležitosti a ohrožení, které okolí podniku může vytvářet. Taková analýza pak **minimalizuje rizika a maximalizuje šance** s ohledem na cíle podnikatelského plánu.

Konkurenty jsou firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby stejných zákazníků a jejichž nabídka je podobná. Firma se musí mít také na pozoru před latentními konkurenty, kteří mohou přijít s jiným, nebo zcela novým způsobem uspokojování stejných potřeb. Firma se musí snažit identifikovat své konkurenty použitím analýzy odvětví a analýzy trhu (Fotr, 1999).

Změny prostředí a slabé signály, které dostáváme z okolí a které tyto změny indikují, by měly být interpretovány správně, aby bylo možné udržovat a rozvíjet konkurenční výhodu (Lehtinen, 2004).

**Obr.2 - Hlavní zdroje konkurenční výhody**



Zdroj: (Dedouchová, 2001)

Společnost musí sbírat informace o strategiích, cílech, slabinách, přednostech a možných způsobech reakce konkurentů. Firma potřebuje znát strategie všech svých konkurentů pro identifikaci nejbližších konkurentů a přijetí příslušných opatření. Potřebuje znát cíle konkurentů pro odhad jejich dalších akcí a reakcí. Znalost silných a slabých míst konkurence umožňuje rozvinout strategii, při které získá firma výhody tam, kde je silná. Znalost konkurenčních možných způsobů reakce pomáhá firmě zvolit způsob a čas svých akcí (Petersen, 1998).

Při analýze stávající konkurence zjišťujeme přehled hlavních konkurentů. Důležité je posoudit jejich situaci, chování na trhu, finanční zázemí, strategie, reakce v případě ohrožení. Pozornost věnujeme hodnocení slabých a silných stránek (např.: dodací lhůty, servis, image, distribuční kanály). Stupeň rivality mezi konkurenty v oboru ovlivňuje především existence vstupních bariér (legislativní omezení, jednoúčelové výrobní zařízení, existující vazby), velikost tržních podílů jednotlivých konkurentů (dokonalá konkurence, monopol, oligopol) nebo výkyvy v poptávce, které mohou při jejím poklesu vést k zostření konkurence vyvolané bojem o přežití (Dedouchová, 2001).

Podniky, které v současné době firmě nekonkurují, ale mohou, pokud se pro to rozhodnou, zahrnujeme do konkurence potencionální. Pro závažnost tohoto rozhodnutí je rozhodující velikost vstupních bariér. Zdrojem vysokých nákladů při vstupu do odvětví mohou být úspory z rozsahu výroby, potřeba investic, oddanost kupujících nebo nevyužitá kapacita (Suchá, 1994).

Kromě hodnocení konkurenčních firem se hodnotí konkurenční produkty, především z hlediska ceny, výkonu, poskytovaných prodejních služeb, image a dalších významných faktorů (Veber, Srpová a kol. 2005).

Zdrojem informací o konkurenci mohou být propagační materiály konkurence, odborné časopisy, prodejní veletrhy a výstavy, ale především rozhovory se zákazníky, s dodavateli, bývalými zaměstnanci popř. rozborů samotných produktů konkurence.

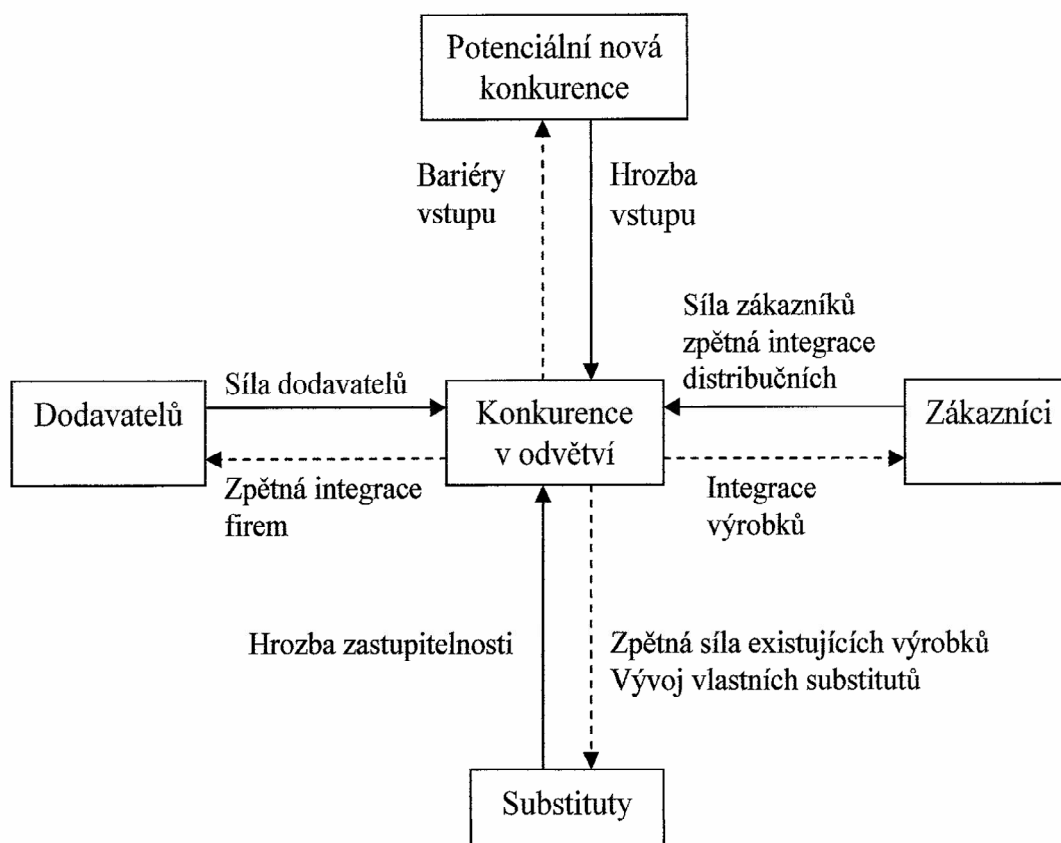
Dále se hodnotí síla dodavatelů a odběratelů a je třeba se zaměřit i na substituční výrobky. Tyto výrobky nám nahrazují stávající výrobky a obvykle jsou levnější, ale jistý problém zde nastává, když se zaměříme na kvalitu. Za substituční výrobek můžeme považovat např. dřevotřísku jako náhradu za dřevo.

Dodavatelé zabezpečují podnik zdroji potřebnými pro chod. Neplánované změny v dodávkách mohou výrazně narušit chod provozu a to také zisky a pověst celého podniku. Aby se podnik vyvaroval nepříjemným událostech v zásobování, může získávat potřebné zdroje v menších dávkách od různých dodavatelů. To sníží dopad případného výpadku, ale většinou zvýší náklady. Tato technika selhává, pokud je odvětví, ve kterém podnik suroviny nakupuje, monopolizované nebo ovládané malou skupinou firem. Z toho vyplývající síla dodavatele může být pro podnik hrozbou. Dohadovací síla může být způsobena diferenciací vstupů, velkými náklady na přechod k jinému dodavateli apod. (Truneček a kol., 1997).

Plánování dodávek se stává stále propracovanější, protože je tak možné významně ovlivnit náklady podniku. Některé firmy se snaží ovládnout dodavatele (zpětná integrace), a tak si zajistit kontrolu nad vstupy. Jinou možností je použití metody JIT (just in time), spočívající v dodávkách požadovaných zdrojů až v okamžiku jejich použití bez vstupní kontroly, kterou zajišťuje dodavatel na výstupu.

Použijeme-li klasický Porterův model, kde lze hrozby konkurence i zpětné akce vyjádřit graficky viz obr.3

**Obr.3 – Upravený Porterův model pěti sil**



Zdroj: TRUNEČEK, J. a kol., *Management v informační společnosti* (1997)

Využití konkurenčních předností malého a středního podniku podle Wupperfelda (2003) předpokládá dva účinné nástroje:

- Neustále nabízet **nové výrobky** svým zákazníkům. Pro podnik to tedy znamená neustálou nabídku inovací svých výrobků. Je třeba si uvědomit, že bitvu s velkým podnikem v oblasti reklamy vyhrává vždy velký podnik.
- Vybírat pečlivě **cílový trh**. Největší slabostí malého podniku je definování a nalezení vhodné oblasti trhu. Je třeba získat důvěru zákazníka dříve než vstoupí na trh nové konkurenční podniky.

Informace o konkurentech je třeba sbírat, interpretovat, třídit a rozšiřovat nepřetržitě. Ale přesto, že je dnes orientace na konkurenci důležitá, není radno ji přehánět. Mnohem častěji bývají firmy poškozeny změnami potřeb zákazníků

a latentními konkurenty, než svými běžnými konkurenty. Firma, která v rozumné rovnováze sleduje jak zákazníky, tak i konkurenty, uplatňuje správnou tržní orientaci (Synek, 2000).

### **2.6.2 Potřeby zákazníka**

Snahou firmy je porozumět potřebám a kupnímu chování svých zákazníků, protože právě oni jsou nositeli efektu pro firmu. Jedním z prvních aspektů všech manažerů je určit, kdo je naším zákazníkem. Zjišťuje se, kdo je stávajícím nebo potenciálním zákazníkem.

Zákazníci jsou ústředním bodem, ve kterém se nakonec propojí všechny zdroje, které jsou podniku dostupné. Pohybujeme se směrem k vyspělé tržní ekonomice, a tím přímo k hyperkonkurenci. To znamená, že jsme nuceni stále více a se stále větším úsilím soutěžit o zdroje zákazníků (Lehtinen, 2004).

Nejlepší investicí v podmínkách tvrdé konkurence a rostoucí úlohy informačních a komunikačních technologií je posilování vztahů se zákazníky – zvýší finanční výkonnost firmy a dlouhodobě posílí její postavení na trhu (Řehulka a Bureš, 2006).

Řehulka a Bureš (2006) dále uvádí 10 základních pravidel v péči o zákazníka:

- Na prvním místě je ten, kdo nás živí;
- Zákazník je především člověk;
- Vztah se buduje komunikací;
- Nejspokojenějším zákazníkem je „obskakovaný“ zákazník;
- Obranný val proti nájezdům konkurence se buduje z drobných kaménků;
- Služby zákazníkům znamenají více než servisní zákrok;
- K péči o zákazníka patří také přemýšlení za zákazníka;
- Ztráta zákazníka je proces, který začíná ztrátou důvěry;
- Nejlepším prodejcem je nadšený zákazník;
- Investice do péče o zákazníka je investicí s největší návratností.

Jedno jediné je však společné, že každá potřeba zákazníka musí být uspokojena. Důležité je si uvědomit, že většinou zákazníkem není ten, který platí, ale ten, kdo rozhoduje o koupi.

Dle Lehtinena (2004) analýza zákazníků pochopitelně patří ke stěžejním analytickým krokům marketingové strategické situační analýzy. Obecné poznatky:

- Zákazník jen zřídka kupuje to, co si podnik myslí, že mu prodá, spotřebitel totiž nekupuje výrobek jako takový, ale platí za uspokojení svých potřeb a vyřešení svého problému.
- Důležité je pochopit to, že to co výrobce považuje za nejdůležitější vlastnost výrobku, může být pro zákazníka naprosto bezvýznamné.
- Analýza zákazníků podniku by měla vycházet z předpokladu, že podnik neví, kdo jsou jeho odběratelé a spotřebitelé.
- Určení zákazníka je velmi důležitou záležitostí, protože každá kategorie má jiné problémy, podněty, přání, zvyky, očekávání i hodnotové představy.
- Pevný vztah se zákazníkem přispívá k rozšíření podílu na trhu, k větším nákupům s vyššími cenami.
- Upřednostňování, dobrá pověst a hodnocení zákazníků přitahuje další zákazníky.
- Silný vztah ztěžuje vstup na trh jiným dodavatelům.
- Nižší rychlost obměny položek v zákaznické databázi zvyšuje životnost zákazníka.
- Existuje příležitost křížového prodeje v různých zákaznických skupinách.

Jiným úhlem pohledu jsou přirozeně náklady, které způsobuje ztráta zákazníka:

- Předpoklad úbytku budoucího cash-flow.
- Spokojený zákazník firmu chválí zřídka, zato nespokojený zákazník mluví o svých negativních zkušenostech velmi často.
- 75% zákazníků informuje své okolí o změně svého dodavatele.
- Získání nového zákazníka je většinou nákladnější než péče o stávajícího zákazníka.

**Při marketingové analýze zákazníků je nutné odpovědět na následující otázky:**

- **kdo** kupuje naše výrobky nebo služby ?
- **kde** je kupuje ?
- k uspokojení jaké potřeby je kupuje ? **K čemu** je kupuje ?
- **kdo není** naším zákazníkem a proč jím není ?
- **co by** našim zákazníkům umožnilo obejít se bez našich služeb ?

**Zákazníci** jsou prioritou v marketingovém přístupu. Nezná-li podnik, kdo jsou nebo by mohli být jeho zákazníci, proč nakupují, jak spotřebovávají nebo používají výrobky, jaké jsou jejich požadavky, přání a priority při rozhodování o nákupu a jak nakupují, nemůže pro ně zvolit adekvátní parametry nabídky a maximálně je uspokojit (Kotler, Armstrong, 2004).

Ve vyspělé společnosti jsou učení a spoluúčast – obojí z pohledu emocí a myšlení hlavními tématy se vztahem k zákazníkovi, který užívá produkty generující prožitky. Jediný způsob, jak vytvořit pro zákazníka hodnotu, je považovat ho za aktivního činitele, za subjekt. Existují tři úrovně procesu učení se: porozumění, vstup a výstup.

- **Porozumění** je dosaženo, když zákazník chápe oboustranné spojení mezi novými výrobky a jeho vlastními aktivitami.
- **Vstup** znamená, že zákazník je schopen vidět, jakým způsobem může nedávno pochopená věc pracovat v jeho životní situaci nebo podnikatelských činnostech. Toho je dosaženo prostřednictvím různých „mentálních cvičení“, takže může být připraven alespoň pomyslný plán toho, jak by měl výsledek vypadat.
- **Výstup** je proces, ve kterém jsou užity nové služby. Situace zákazníka se pak změní v požadovaném směru vývoje. Výstup zahrnuje riziko, které zákazník podstupuje. Porozumění a vstup neobsahují z pohledu zákazníka mnoho rizik. Pouze výstup mění zákaznickovy postupy a činnosti – a v určitých případech nemůže být navrácen do původního stavu. V těchto případech zákazník získává zkušenost, poskytuje podniku zdroje a chová se jinak než v minulosti.

## **Fáze analýzy zákazníků**

1. Identifikace zákazníků.
2. Analýza procesu nákupu a užívání výrobků u zákazníků.
3. Analýza očekávaných a potenciálních (latentních) požadavků a preferencí zákazníků.
4. Analýza dosavadního způsobu nákupu, včetně možných změn.
5. Analýza rozhodovacího procesu zákazníků.

### **1. Postup při identifikaci zákazníků**

Hledají se odpovědi na otázky:

1. Která geografická teritoria považujeme za místa, odkud pocházejí nebo by mohli pocházet zákazníci daného OP?
2. Kdo jsou naši zákazníci z hlediska základních identifikačních znaků a charakteristik?

### **2. Postup při analýze procesu nákupu a užívání výrobků u zákazníků**

Hledají se odpovědi na otázky:

1. Jak zákazníci postupují v celém procesu obstarání a nákupu výrobků? Mají při tom nějak problémy, jaké, šlo by tento proces zdokonalit, jak?
2. Jak používají výrobky osobní potřeby? Mají při tom nějak problémy, jaké, šlo by tento proces zdokonalit, jak?

Smyslem je najít možnosti zdokonalení nabídky a obsluhy trhu, které jsou pro zákazníka nové, překvapivé, jsou lepší než dosud co mu bylo nabízeno.

Jen tak lze nalézt konkurenční výhodu na trhu, neboť jen tento přístup k trhu zvyšuje spokojenost zákazníků a posiluje jejich loajalitu a oddanost.

V souvislosti s určitým způsobem obstarání a užití výrobku může mít každý zákazník rozdílné požadavky na jeho parametry a ostatní prvky nabídky a obsluhy, což usnadní následnou analýzu požadavků a priorit zákazníků, segmentaci trhu a sestavení profilu zákazníků v dílčích segmentech trhu.



## Spotřební trh

- jaká je celková spotřeba produktu v domácnosti za určité časové období (týden, měsíc);
- kdo v domácnosti, společně s čím a při jakých příležitostech atd., spotřebovává nebo používá náš produkt;
- jaké má věcné připomínky a návrhy na úpravu produktu, jeho balení, označování, doplňkové vybavení atd.;
- kde, kdy a jak výrobek nakupuje, jaké má připomínky a návrhy k nákupu produktu.

### **3. Postup při analýze očekávaných a latentních požadavků a preferencí zákazníků**

Je jádrem analýzy zákazníků. Poznání požadavků a preferencí požadavků zákazníků umožní nejen segmentaci trhu, ale je základem pro sestavení profilu jednotlivých zákazníků v segmentech trhu, dovolí zhodnotit chování konkurence na cílových trzích, určit vlastní pozici na nich a odhalit konkurenční výhodu, anticipovat vliv faktorů marketingového prostředí v segmentech trhu a konečně i zhodnotit přitažlivost každého ze segmentů trhu.

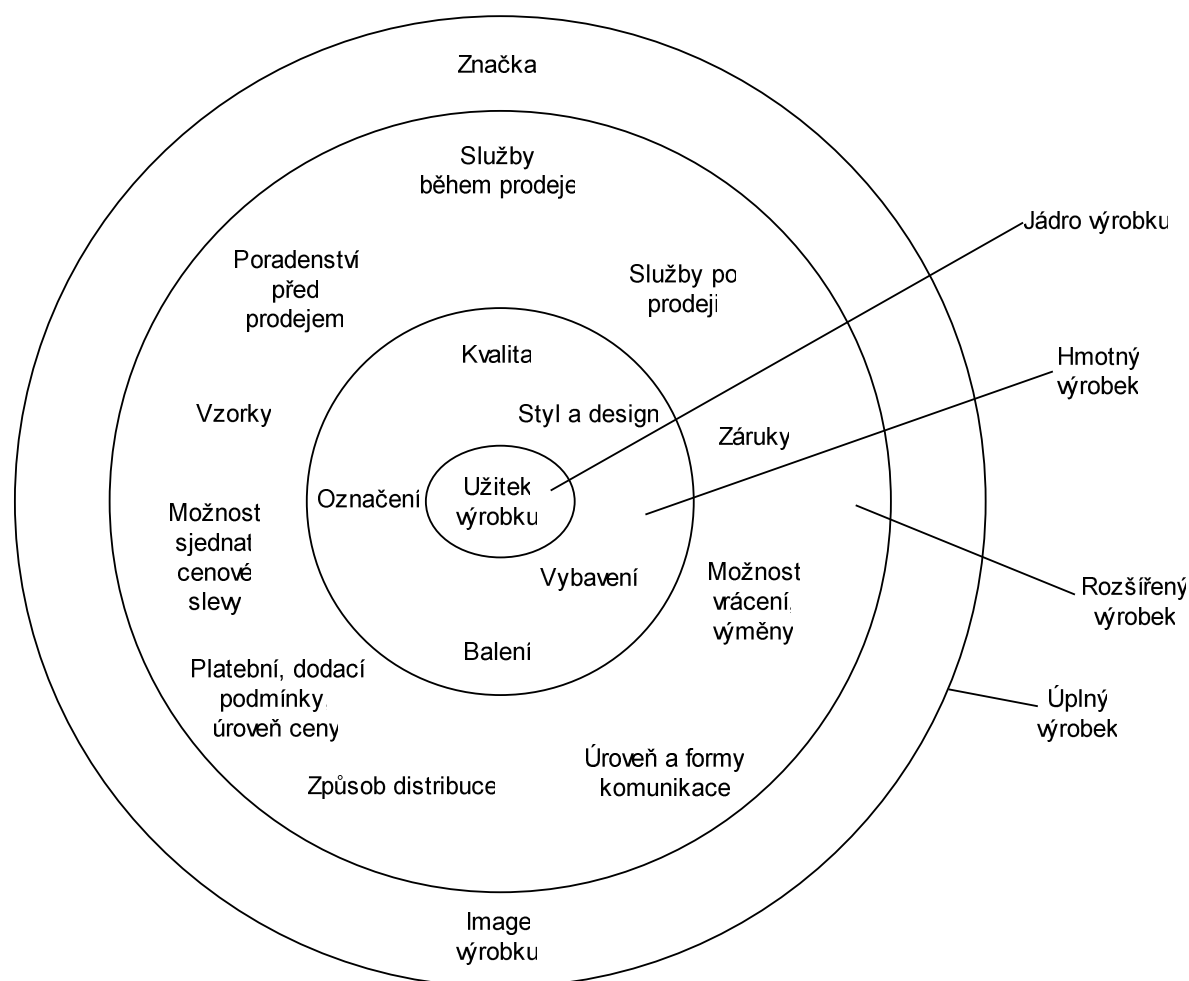
Hledají se odpovědi na otázky:

#### **Jaké jsou kvalitativní požadavky a preference zákazníků?**

1. Jaké mají (očekávají) a v budoucnu by mohli mít (zatím latentní požadavky ) jednotliví zákazníci, v souvislosti s nákupem a užitím výrobků, požadavky na sortiment a parametry výrobků, předprodejních, prodejních a poprodejních služeb a ostatních parametrů dodávky a komunikace mezi výrobcem a jimi.

Východiskem je marketingové pojetí komplexního produktu:

**Obr. 4 – Marketingové pojetí produktu**



Zdroj: (Kotler, Armstrong,, 2004)

2. Jaká je z jejich hlediska důležitost jednotlivých parametrů nabídky, které kvalitativní charakteristiky preferují při nákupu a zpracování výrobků neboli nakolik jsou pro zákazníky **důležité** jednotlivé parametry nabídky, které charakteristiky jsou pro ně při nákupu prioritní, jaké motivy u nich hrají rozhodující roli při volbě dodavatele.

### **Jaké jsou kvantitativní požadavky zákazníků?**

1. Jaké množství výrobků by potřebovali pro plné uspokojení svých požadavků.
2. Jaké množství výrobků budou v budoucím období schopni a ochotni koupit celkem a u jednotlivých sortimentních položek (intervalový odhad a předpoklady o jeho dosažení).

Jde o stanovení velikosti poptávky zákazníků po výrobku celkem i po jednotlivých sortimentních položkách (Macáková a kol., 2005).

### **4. Postup při analýze dosavadního způsobu nákupu zákazníků**

Znalost toho, kterou značku, příp. od kterého výrobce zatím v dané kategorii výrobků zákazník nakupuje a jak hodnotí úroveň jednotlivých konkurenčních výrobků a podmínek spolupráce a dodávky konkurentů poskytuje užitečný základ pro identifikaci bezprostřední konkurence a substitučních výrobků a segmentaci zákazníků dle používaných značek či výrobků. Je i základem následné analýzy silných a slabých stránek jednotlivých konkurentů a odhalení jejich konkurenčních výhod.

Hledají se odpovědi na otázky:

1. Od koho zákazník dosud nakupuje, co vlastně nakupuje a jak je s dosavadními nákupy spokojen (tzv. analýza spokojenosti)?
2. Jak je u zákazníka organizován proces nakupování?
3. Kde zákazníci nakupují a kde by chtěli nakupovat?
  - Kde hledají zákazníci informace o produktu a nebo očekávají, že se o něm mohou dozvědět (prodejna, časopisy, televize, při osobní návštěvě prodejce...)?
  - Kde skutečně zákazníci nakupují (v prodejně, poštou, osobně od dealera, přímo v závodě výrobce...)?
4. Kdy zákazníci nakupují a kdy by chtěli nakupovat?

## 5. Postup při analýze rozhodovacího procesu zákazníků

Hledají se odpovědi na otázky:

1. O jaký typ nákupní situace se v případě jednotlivých zákazníků jedná?
2. Kdo se účastní rozhodování o nákupu, jaký je vliv osobní preference a charakteristiky každého z účastníků rozhodování?
3. Jak zákazníci postupují při rozhodování o nákupu?

### Analýza rozhodovacího procesu na spotřebním trhu

1. Typ nákupní situace - lze rozeznat čtyři typy kupního chování spotřebního trhu

**Tabulka 2 – Typ nákupní operace**

	Velká zainteresovanost zákazníka	Malá zainteresovanost zákazníka
Významné rozdíly mezi značkami	KOMPLEXNÍ kupní chování	Kupní chování HLEDAJÍCÍ ROZMANITOST
Malé rozdíly mezi značkami	DISONANČNĚ-REDUKČNÍ kupní chování	ZVYKOVÉ kupní chování

Zdroj: <http://genesis.upce.cz/>

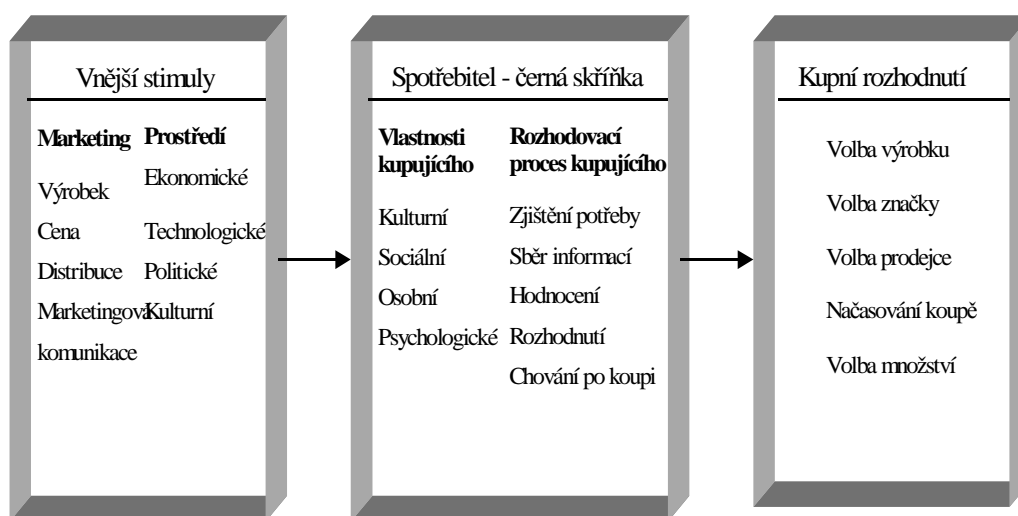
2. Kdo se účastní rozhodování o nákupu

Účast na rozhodování se liší dle charakteru výrobků, typu nákupní situace, připravenosti zákazníků ke koupi, úrovni jejich znalostí při nákupu, jejich rozhodovacích pravomocích a schopnostech rozhodnout atd.

Na spotřebním trhu je rozhodování jednodušší, účastní se ho méně osob.

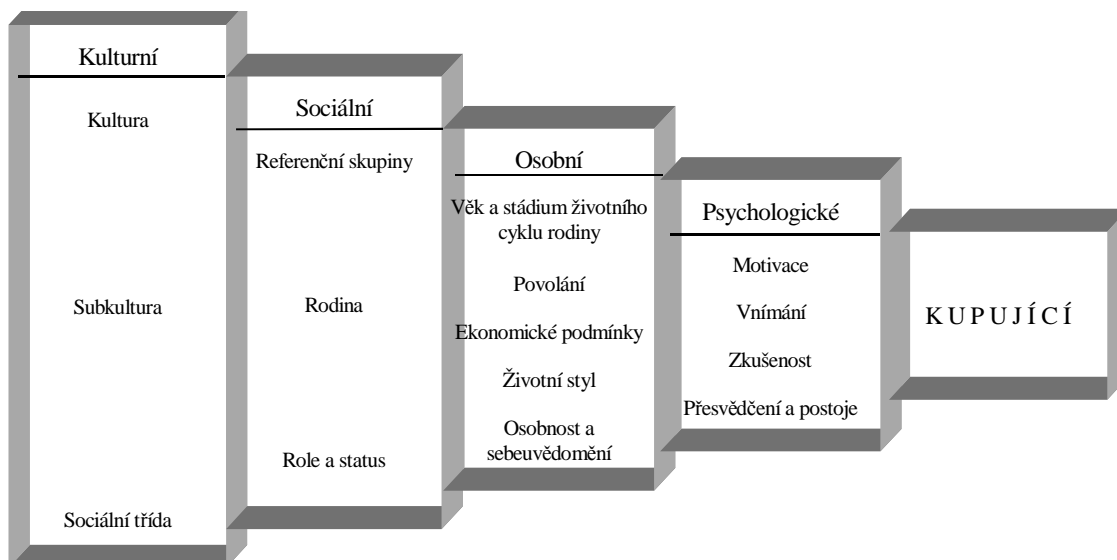
3. Postup při rozhodování o nákupu

**Obr. 5 - Model chování konečného spotřebitele**



Zdroj: <http://genesis.upce.cz/>

**Obr. 6 - Podrobný model vlastností kupujících, ovlivňujících chování kupujícího na spotřebním trhu**



Zdroj: <http://genesis.upce.cz>

(kapitoly 2.2 a 2.3 převzaty z diplomové práce Medková, 2007)

## **3. Metodika**

### **3.1 Cíl**

Hlavním cílem diplomové práce je na základě teoretických a praktických poznatků vypracovat analýzu konkurence a potřeb zákazníků pro danou firmu.

Tato analýza konkurence a potřeb zákazníků poslouží firmě Nový Byt k mapování a zjištění konkurenčních výhod a nevýhod jeho hlavních konkurentů v dané oblasti.

Z hlavního cíle vyplývají následující dílčí cíle:

- Konkurenční výhody a nevýhody daného podniku;
- Analýza potencionálních zákazníků a jejich potřeb.

### **3.2 Metodika**

Analýza konkurence a potřeb zákazníků byla zpracována na základě znalostí získaných studiem odborných pramenů uvedených v přehledu použité literatury. Údaje pro vyjádření charakteristiky podniku, vytyčení cílů, popisy zboží, personální činnosti a údaje finančního plánování byly získány na základě rozhovorů s majitelem podniku a jeho zaměstnanci.

Další potřebné informace a údaje byly získány rozhovory s majiteli nebo zaměstnanci všech uvedených konkurenčních firem. Hlavní rozhovor je uveden v příloze 1, který se skládá ze základních otázek, mezi které patří oblast činnosti podniku, otázky ohledně poskytovaných služeb, otázky ohledně jednotlivých dodavatelů a přednosti či nevýhody dané společnosti. Na tomto základě a pomocí vlastního výzkumu mohla vzniknout u každé firmy analýza konkurence, a také jednotlivé SWOT matice.

### **3.3 Použité metody**

- **Dotazníková metoda**

Dotazování probíhalo na základě terénního sběru dat ve Žďáře nad Sázavou a okolí prodejny nábytku Nový Byt. Prostřednictvím šetření bylo osloveno celkem 145 respondentů, z toho bylo vyplněno 100 dotazníků. Vzor dotazníku je součástí přílohy 2.

- **Rozhovor**

Daný rozhovor byl proveden u všech analyzovaných konkurenčních firem i u dané firmy. Převážně na něj odpovídali majitelé nebo vedoucí daných firem, v ostatních případech zaměstnanci těchto firem. Položeno bylo šest základních otázek týkajících se oboru podnikání, druhů výrobků a produktů, dále pak jaké služby poskytují, případně

dokáží smluvně dojednat, s jakými dodavateli spolupracují a z jakých jsou zemí, jaké mají jejich firmy konkurenční výhody a co by v daných firmách dokázali zlepšit či zdokonalit.

- **SWOT analýza**

SWOT analýza je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (ang: **Strengths**) a slabé (ang: **Weaknesses**) stránky, příležitosti (ang: **Opportunities**) a hrozby (ang: **Threats**), spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, politikou apod. Daná analýza byla provedena u všech uvedených konkurenčních firem mezi které patří A JE TO, Bexim, Gallpro, Nábytek u Kozů a Studio K.

- **K výpočtům sloužily matematické metody**

Stanovení ročních příjmů a výdajů

<b>Příjmy celkem (s DPH)</b>
<b>Výdaje celkem:</b>
1) nákup zboží (s DPH)
2) fixní náklady
3) variabilní náklady
Odvod DPH
<b>Cashflow</b>
<b>Zisk</b>
<b>Čistý zisk</b>

**Bod zvratu pro cashflow** (Střeleček, 2007)

**Bod zvratu pro zisk** (Střeleček, 2007)

$$BZ = \frac{SN - ODPISY}{\left(1 - \frac{JN}{C}\right)}$$

$$BZ = \frac{SN + ZISK}{\left(1 - \frac{JN}{C}\right)}$$

BZ = bod zvratu

SN = stále náklady

JN = jednotkové náklady

C = cena

## 4. Charakteristika podniku

### Nový Byt

#### Základní charakteristika:

- Založení: 1999
- Obor podnikání: Nákup a prodej nábytku
- Právní forma společnosti: Osoba samostatně výdělečně činná
- Předmět činnosti: Živnost volná
- Prodejní plocha: 1100 m<sup>2</sup>
- Počet zaměstnanců: 7
- Služby:
  - Doprava zboží (0-5 km = 250Kč, 5 km a více = 13Kč za 1 km)
  - Montáž zboží (200Kč/hod/1 osoba)
  - Odborné poradenství
  - Splátkový prodej
  - Prodej na úvěr
- Výhody:
  - Zavedení internetového obchodu
  - Dlouholetá tradice
  - Vedení v místě sídla společnosti
  - Rychlé řešení případných problémů
  - Silné postavení na místním trhu
  - Možnost odběru zboží přímo z prodejny
- Nevýhody:
  - Špatná organizační struktura
  - Dodavatelé neposkytují množstevní slevy
  - Vysoké mzdové výdaje
  - Smluvní dopravce na rozvoz zboží



**Tabulka 3 - SWOT analýza Nový Byt**

### SWOT analýza:

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Tradice	Špatná organizace společnosti
Velká prodejní plocha	Spolupráce s mnoha dodavateli
Nízká cena zboží	Vysoký věk zaměstnanců
Rozšíření firmy o další prodejnu	Vstup jiného silného konkurenta
Zavedení internetového obchodu	Špatný přístup k úvěru
Poskytování více služeb	Neočekávaná situace na daném trhu
<b>Příležitosti</b>	<b>Ohrožení</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

- **Celkové hodnocení dané prodejny:** Prodejna nábytku Nový Byt se může těšit dlouhodobé tradici a silnému postavení na daném trhu v dané oblasti. Prodejní plochou patří mezi největší společnosti a nízkou cenou za zboží si udržuje stávající a získává i nové zákazníky. Od zavedení prodeje zboží po internetu, popřípadě rozšířením společnosti o další prodejnu si Zbyněk Zlesák slibuje zvýšení tržeb a zvýšení zisku. Avšak je si také vědom, že se na daný místní trh chystá vstoupit nadnárodní společnost JYSK. To by znamenalo velkou konkurenci pro Zbyňka Zlesáka a jeho prodejnu nábytku Nový Byt. Tato konkurence by se mu mohla stát osudnou nejen jemu ale i ostatním konkurentům v dané oblasti. Proto se Zbyněk Zlesák snaží zjistit co nejvíce o možném vstupu koncernu JYSK do Žďáru nad Sázavou a snaží se být připraven i na tuto možnost.

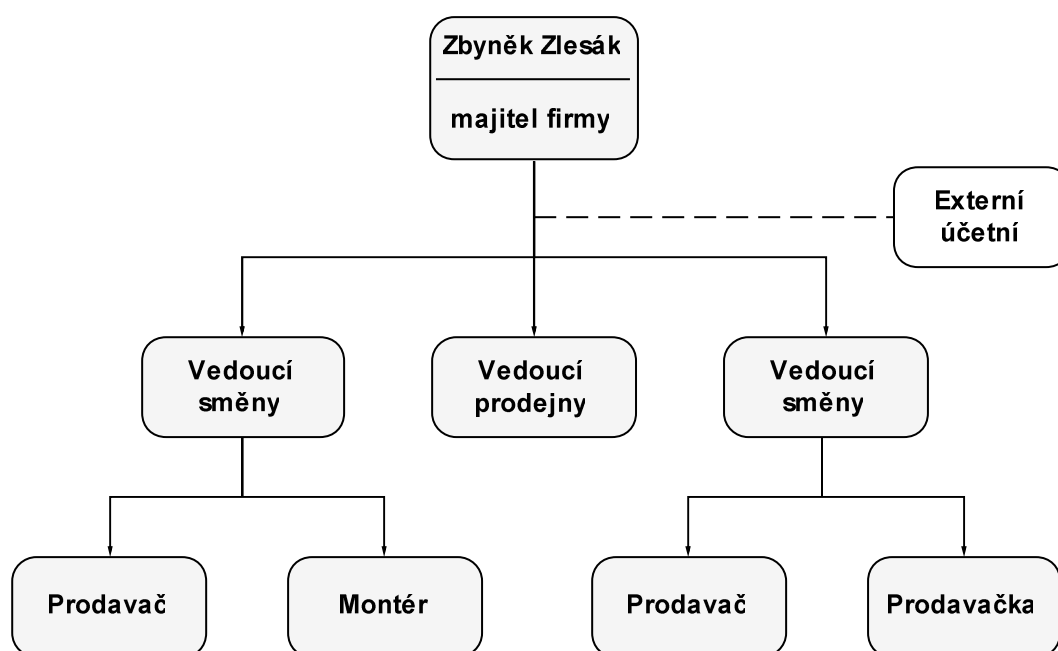
#### 4.1 Charakteristika podnikatele

V roce 1982 vystudoval Zbyněk Zlesák SOU lesnické v Petrovicích. Nastoupil do firmy Nábytek ve Žďáře nad Sázavou, kde začal pracovat jako skladník. Po osmi letech se stal vedoucím a v roce 1999 se rozhodl pro koupi této firmy. Tuto společnost, prodávající nábytek, přejmenoval na prodejnu nábytku „Nový Byt“.

### 4.1.1 Struktura podniku

Řídící činnosti ve firmě provádí její majitel Zbyněk Zlesák. V jeho kompetenci je plánování, podpora prodeje a distribuce, získávání zákazníků a uspokojování jejich potřeb. Během 11-ti let, co danou firmu vlastní, se počet zaměstnanců zvýšil z 4 na 7. Ve firmě nyní pracují dva vedoucí směny (muž a žena), vedoucí prodejny (žena), jedna prodavačka, dva prodavači a jeden montér. Daňové a účetní služby jsou zajištěny externě viz obrázek 7.

Obr. 7 – Struktura podniku v roce 2010



Zdroj: Autor

### 4.2 Cíle podniku

Hlavním cílem podniku je poskytování kvalitního zboží a služeb, které zajistí uspokojí i ty nejnáročnější zákazníky.

#### Cíle ekonomické

Pro podnikatele Zbyňka Zlesáka nebylo jednoduché začít podnikat bez cizích finančních prostředků. Za pomoci prostředků z programu Progres od ČMZRB se rozhodl pro půjčku pro malé a střední podnikatele realizující rozsáhlejší, investičně zaměřené rozvojové projekty. V současnosti je již půjčka splacená a majitel se stále snaží firmu rozvíjet a modernizovat. V posledních letech firma prošla modernizací formou výměny

oken a výloh v celé prodejně, zateplení střechy a zvětšení prostoru skladu o 150 m<sup>2</sup>. Majitel se dále snaží o stabilizaci tržeb a udržení stávající velikosti zisku.

### **Cíle na trhu**

Firma se snaží přizpůsobit zákazníkům. Prodává kvalitní zboží a již několik let má stabilní pozici na trhu v daném okrese. K tomu přispívá i dlouholetá tradice firmy.

### **4.3 Zboží a služby**

Firma nabízí:

- Nábytek z masivu, lamina a ratanu
  - sedací soupravy (kožené, polstrované)
  - kuchyně (moderní, klasické)
  - ložnice (stylové, moderní)
  - jídelní sety (rohové, klasické)
  - stoly (kancelářské, psací, počítačové, kuchyňské)
  - židle (barové, kuchyňské, kancelářské)
  - skříně (obývací, šatní)
  - postele (jednolůžkové, dvojlůžkové, pohovky)
  - matrace (pružinové, pěnové, sendvičové, zdravotní)
  - stolky (konferenční, televizní)
  - křesla (houpací, klasická)
  - komody
  - předsíňové stěny

Uvedené zboží je vyráběno v různých druzích odstínů a barev např.: (olše, buk, dub, borovice, mahagon, třešeň, modřín...). Nábytek zapůsobí vhodně v moderním i stylově zařízeném interiéru.

- Bytové doplňky
  - police
  - obrazy
  - zrcadla
  - polštáře
  - povlečení

Většinu zboží lze vyrobit i na míru podle přání zákazníka, který si může zvolit z různých druhů odstínů uvedených výše.

V rámci každé zakázky firma nabídne svým zákazníkům kompletní servis, který zahrnuje:

- odborné poradenské služby, odborné konzultace anebo doporučení k účelnému nákupu;
- odvoz hotového výrobku k zákazníkovi domů;
- montáž výrobku;
- podle § 620 Občanského zákoníku firma poskytuje na hotové výrobky záruku 24 měsíců, pokud se bude jednat o výrobky zhotovené na zakázku, záruční doba je stanovena podle § 646 ¶ 1 Občanského zákoníku minimálně na 6 měsíců. V případě této firmy je záruční doba prodloužena na 24 měsíců. Reklamací lze uplatnit pouze za předpokladu dodržení stanovených podmínek během používání. Záruka se nevztahuje na jakékoliv způsobené vady a poškození, které vznikly nesprávným používáním, zanedbáním pravidelné údržby, nesprávným čištěním, jakýmkoliv neodborným zásahem, provedeným jinou osobou než danou firmou.

#### **4.4 Okolí podniku**

Okolí podniku lze rozdělit na dvě části, na konkurenční okolí, ve kterém firma podniká a makrookolí. V konkurenčním prostředí působí na firmu mnoho faktorů, které jej bezprostředně ovlivňují. Mezi tyto faktory patří např. konkurenti, zákazníci, dodavatelé. V makrookolí působí faktory ekonomiky, sociální politiky, demografie, politiky, legislativy, technologického okolí. Makrookolí působí jak na konkurenční okolí, tak i na podnik, který je umístěn uvnitř tohoto okolí.

##### **4.4.1 Lokalizace podniku**

Sídlo firmy a se nachází ve městě Žďár nad Sázavou spadající pod kraj Vysočina. Umístění firmy je strategicky výhodné z hlediska vzdálenosti od centra města a jeho okolí. Prodejna nábytku Nový Byt se nachází přibližně 300m od centra města, v oblasti s dalšími obchodními domy. Celková velikost prodejny je 1100m<sup>2</sup>, z čehož 750m<sup>2</sup> je výstavní plocha a 350m<sup>2</sup> plochy zabírá sklad nábytku.

#### 4.4.2 Dodavatelé

Majitel firmy spolupracuje s mnoha dodavateli jak nábytku tak i bytových doplňků. Mezi nejvýznamnější dodavatele patří:

##### **Dodavatelé nábytku**

- **Aksamite spol. s r.o.**, 378 02 Liderovice 1

Firma se orientuje na výrobu sedacích souprav, postelí, matrací, sektorového nábytku, stolků...) Aksamite je zakládajícím členem Cechu čalouníků a dekoratérů, Asociace českých nábytkářů a Klastru českých nábytkářů.([www.aksamite.cz](http://www.aksamite.cz))

- **Black Red White S.A.**, ul. Krzeszowska 63, 23-400 Bilgoraj, Polsko

Největší prodejce nábytku v Polsku, v nabídce má více než 800 druhů nábytku, od kuchyní, ložnic, obývacích pokojů, čalouněného nábytku, postelí, matrací až po různé nábytkové doplňky.

- **Calamus Rotan Sp. z o.o.**, ul. Skośna 45, 30-383 Kraków

Je výrobcem a dovozcem nábytku z ratanu. Tento nábytek je kompletně ručně vyráběn z přírodních surovin. Firma má ochranou známku ISO 9001.( [www.calamusrotan.com](http://www.calamusrotan.com))

- **Drevona a.s.**, Výchonská 1, 835 10 Bratislava

Firma se specializuje na výrobu a prodej sedacích souprav, sektorového nábytku, kancelářského nábytku, postelí, matrací, stolů, židlí a mnoha dalších doplňků.

- **Gawin meble company Ltd** , Królewska Wola 17a, 56-513 Miedzyborg, Polsko

V nabídce společnosti naleznete široký výběr segmentů nábytku na míru, nábytku do společenských místností, ložnic a kuchyňských setů. Firma získala certifikáty jakosti ISO 9001 a 14001.( [www.gawin.pl](http://www.gawin.pl))

- **Lekva nábytek s.r.o.**, Smetanova 667, 539 73 Skuteč

Nabízí širokou škálu sedacího čalouněného nábytku (zejména sedací soupravy), možnost výběru z široké škály potahových látek z mnoho výrobních elementů.

- **Kasvo, spol. s r.o.**, nám. T. G. Masaryka 275, 760 01 Zlín

Nabízí kvalitní nábytek za velkoobchodní ceny: Sedací soupravy, pohovky, postele, válendy, obývací stěny, předsíňové stěny, ložnice, dětské pokoje, skříně, komody, botníky, stoly, židle, kancelářské židle, kuchyně.

- **Jamall-cz, a.s.**, Ovocný trh 572/11, 110 00 Praha

Firma prodává systémový nábytek, kuchyně, sedací soupravy, obývací stěny, ložnice a bytové doplňky.

- **Jitona a.s.**, Wilsonova ul. č. 222/3, 392 01 Soběslav

Společnost vyrábí a prodává ložnice, postele a obývací pokoje z masivu a demontovatelný nábytek z pravé dřevěné dýhy.

- **Nábytek Pohoda s.r.o.**, Lhota 16, 592 45 Lísek

Tato firma vyrábí a prodává čalouněný nábytek. Jednolůžka, dvoulůžka, rozkládací pohovky, křesla, matrace, taburety a jiné doplňky - to vše i v atypických rozměrech.

- **Ustohal-výroba nábytku**, Horova 65, 616 00 Brno

Společnost nabízí cca 50 druhů čalouněného nábytku - dvoulůžka, jednolůžka, rozkládací gauče, sedací soupravy, křesla a matrace.

#### **Dodavatelé ostatních doplňků**

- **Ahorn CZ, s.r.o.**, 696 41, Vlkoš 343

Společnost se zabývá zejména výrobou matrací, dále také vyrábí lamelové rošty, polštáře a přikrývky nabízí v širokém sortimentu. Vyrábí rošty do postele se značkou Česká kvalita.

- **Bematech, spol. s.r.o.**, 59501, Velká Bíteš-Košíkov 76

Firma se zabývá výrobou produktů, mezi které patří látkové rolety, římské rolety, panelové posuvné stěny a PVC vertikální žaluzie.

- **Dřevočal s.r.o.**, Sušilova 1137/51, 750 02, Přerov I - Město

Firma se zabývá výrobou matrací (pružinové, sendvičové, latexové, profilové, dětské ...).

- **Ton a.s.**, Michaela Thoneta 148, 768 61 Bystřice pod Hostýnem

Výrobce širokého sortimentu židlí, barových židlí, křesel, stolů, věšáků a zahradního nábytku.

## **4.5 Marketing**

### **4.5.1 Cena zboží**

Při tvorbě cenové politiky firma zvažuje celou řadu faktorů, které lze rozdělit na interní a externí.

Interní faktory – cíle firmy, které musí korespondovat s možnostmi firmy, které jsou dány celkovou kapacitou a dosahovanými náklady a příjmy.

Externí faktory – zejména ekonomické činitele (velikost trhu, počet konkurentů, míra inflace atd.)

Firma prodává sériově - vyráběný nábytek ale i nábytek na míru.

### **4.5.2 Koncepce odbytu**

Podnikatel prodává nábytek přímo v prodejně nábytku Nový Byt. Zbyněk Zlesák plánuje také prodej nábytku prostřednictvím internetového obchodu na webových stránkách prodejny nábytku Nový Byt. Tento způsob je nyní velmi oblíbený, zákazník si vybere výrobek přímo z pohodlí domova. Výhody jsou hlavně v minimalizaci nákladů na personál a provoz. Velkou výhodou také je, že výrobky firmy se budou prodávat nejen v okrese Žďár nad Sázavou, ale po celé ČR. Avšak nevýhodou je, že řada potencionálních zákazníků nemá důvěru v elektronické platební transakce a raději si jde přímo do obchodu (prodejny) nábytek nejprve prohlédnout. I proto je velmi důležité, že podnikatel Zbyněk Zlesák vlastní svůj „Kamenný obchod“.

#### **4.5.2.1 Odhad odbytu zboží**

Stanovení odbytu výrobků není jednoduchá záležitost. Objem bude záležet především na počtu zákazníků, ale hlavně na konkurenci ze strany ostatních firem v daném sektoru. Ovšem firma vychází z předběžného odhadu příjmů z minulých let. Avšak v případě poklesu tržeb počítá s tržbami z internetového obchodu, kterými dorovná případný pokles.

**Tabulka 4 – Plán očekávaných příjmů za rok 2010**

<b>Druh výrobku</b>	<b>Průměrná prodejní cena Kč/ks</b>	<b>Prodej ks</b>	<b>Příjmy z prodeje v Kč</b>
Sedací soupravy	<b>18000</b>	300	5400000
Kuchyně	<b>14000</b>	50	700000
Ložnice	<b>23400</b>	50	1170000
Jídelní sety	<b>10900</b>	100	1090000
Stoly	<b>4600</b>	250	1150000
Židle	<b>2500</b>	400	1000000
Postele	<b>12000</b>	300	3600000
Skříně	<b>7800</b>	250	1950000
Komody	<b>1900</b>	400	760000
Křesla	<b>3100</b>	150	465000
Ostatní	<b>1000</b>	400	400000
<b>Celkem</b>	-	<b>2650</b>	<b>17685000</b>

Zdroj: Vlastní výzkum (Ve **stolech** jsou i jídelní, konferenční, počítačové, televizní, v **židlích** čalouněné i kancelářské, v **postelích** dvoulůžka válendy, pohovky, v **ostatních** garnýže, obrazy, zrcadla, shrnovací dveře...).

#### 4.6 Mzdové náklady

Podnikatel Zbyněk Zlesák zaměstnává ve své firmě 7 zaměstnanců. Jsou to dva vedoucí směny (muž a žena), vedoucí prodejny (žena), jedna prodavačka, dva prodavači a jeden montér.

**Tabulka 5 – Mzdové náklady za zaměstnance**

	<b>Měs.hrubá mzda</b>	<b>Měs.pojistné*</b>	<b>Roč.hrubá mzda</b>	<b>Roč.pojistné</b>
<b>Vedoucí směny (M)</b>	18000	6120	216000	73440
<b>Vedoucí směny (Ž)</b>	17000	5780	204000	69360
<b>Vedoucí prodejny</b>	16000	5440	192000	65280
<b>Prodavačka</b>	14500	4930	174000	59160
Prodavač	14500	4930	174000	59160
Prodavač	12000	4080	144000	48960
<b>Montér</b>	14500	4930	174000	59160
<b>Celkem</b>	<b>106500</b>	<b>36210</b>	<b>1278000</b>	<b>433440</b>

Zdroj: Vlastní výzkum, \*Měsíční pojistné hrazené zaměstnavatelem za zaměstnance vypočítané ve výši 34% (25% soc.pojištění, 9% zdrav. pojištění), tučně vyhrazení zaměstnanci jsou stálí zaměstnanci).



V další tabulce je uvedena výše záloh na zdravotní a sociální pojištění majitele firmy.

**Tabulka 6 - Výše záloh na sociální a zdravotní pojištění v Kč za OSVČ**

Pojištění OSVČ	Kč/měsíc	Kč/rok
Zdravotní pojištění	3093	37116
Sociální pojištění	6781	81372
Nemocenské pojištění	0	0
<b>Celkem</b>	<b>9874</b>	<b>118488</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

#### 4.7 Fixní náklady

##### Stanovení rozpočtu fixních nákladů na kalendářní rok 2010

**Tabulka 7 – Rozpočet fixních nákladů na rok 2010**

Náklady	Kč
Mzdové náklady	960000
Odpisy budovy	300000
Spotřeba energie (elektřina, topení)	350000
Spotřeba vody	50000
Spotřeba benzínu	120000
Spotřeba režijního materiálu	20000
Platba za externí účetní služby	50000
Výdaje za telefon	60000
Soc. a zdrav. poj. za rok	551928
Pojištění (auta, budova)	40000
Daň z nemovitosti	18000
Odvod DPH	1058076
<b>Celkem</b>	<b>2519928</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

#### 4.8 Variabilní náklady

##### Stanovení rozpočtu variabilních nákladů na kalendářní rok 2010

Tabulka 8 – Rozpočet variabilních nákladů na rok 2010

Náklady	Kč
Mzdové náklady	318000
Reklama	240000
Ostatní náklady	50000
<b>Celkem</b>	<b>608000</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

#### 4.9 Plán příjmů a výdajů na rok 2010

V následující tabulce je uveden předpokládaný přehled příjmů a výdajů firmy v roce 2010.

Tabulka 9 – Přehled očekávaných příjmů a výdajů v roce 2010 (v Kč)

<b>Příjmy celkem( s DPH)</b>	<b>17685000</b>
<b>Výdaje celkem:</b>	<b>15522542</b>
1) nákup zboží (s DPH)	11336538
2) fixní náklady	2519928
3) variabilní náklady	608000
Odvod DPH	1058076
<b>Cashflow</b>	<b>2162458</b>
<b>Zisk</b>	<b>1862458</b>
<b>Čistý zisk</b>	<b>1583089</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

##### 4.9.1 Stanovení bodu zvratu pro cashflow

$$BZ = \frac{2519928 - 300000}{\left(1 - \frac{11336538 + 608000 + 1058076}{17685000}\right)} = 8384492 \text{ Kč}$$

Zdroj: Vlastní návrh

Bod zvratu pro danou firmu pro cashflow je ve výši 8 384 492 Kč tržeb.

#### 4.9.2 Stanovení bodu zvratu pro zisk ve výši 1 000 000 Kč

$$BZ = \frac{2519928 + 1000000}{\left(1 - \frac{11336538 + 608000 + 1058076}{17685000}\right)} = 13294488 \text{ Kč}$$

Zdroj: Vlastní návrh

Bod zvratu dané firmy pro zisk 1 000 000 Kč je ve výši 13 294 488 Kč tržeb.

Přehled majetku je uveden v následující tabulce. Veškerý majetek je již plně kryt z vlastních zdrojů.

**Tabulka 10 – Přehled majetku (v tis. Kč)**

<b>Majetek celkem</b>	<b>7950000</b>
Dlouhodobý hmotný majetek:	5400000
1) Budova	5000000
2) Automobil	400000
Drobný hmotný majetek	50000
Zásoby	1700000
Peněžní prostředky na účtech	800000

Zdroj: Vlastní výzkum

## 5. Analýza konkurence

Vzhledem k pozici sídla firmy ve městě Žďár nad Sázavou čili ve Žďárském okrese, je analýza konkurence zaměřená na tento okres. Mezi největší konkurenty firmy Nový Byt patří:

- A JE TO, s.r.o., OD Convent , Horní 6 , 59101 Žďár nad Sázavou
- Bexim s.r.o, OD Convent, Horní 6, 591 01 Žďár nad Sázavou
- GALLPRO, Brněnská 2365/49, 591 01 Žďár nad Sázavou
- Nábytek U Kozů, Masarykova 197, 592 31 Nové Město na Moravě
- Studio K, nám. Republiky 5, 591 01 Žďár nad Sázavou

## 5.1 Analýza prodejny nábytku A JE TO

# A JE TO

### Základní charakteristika:

- Založení: 2005
- Obor podnikání: Nákup a prodej nábytku
- Právní forma společnosti: s.r.o.
- Prodejní plocha: 500 m<sup>2</sup>
- Počet zaměstnanců: 2
- Služby:
  - Doprava zboží (0-5 km = 200Kč, 5 km a více = 10Kč za 1 km)
  - Montáž zboží (10% ceny zboží)
  - Odborné poradenství
  - Splátkový prodej
- Výhody:
  - Veškerý sortiment nábytku a doplňků
  - Výrazné slevy
  - Nízká cena zboží
  - Více prodejen po celé ČR
- Nevýhody:
  - Není vlastní sklad
  - Nelze odebrat zboží přímo z prodejny
  - Zásoby zboží přímo mezi zbožím
  - Zboží převážně z Polska a Slovenska
  - Méně kvalitní zboží

**Tabulka 11 - SWOT analýza A JE TO**

### SWOT analýza:

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Široký sortiment nábytku a doplňků	Žádný sklad na zboží
Více prodejen po celé ČR	Dlouhá dodací lhůta
Nízká cena zboží	Zásoby mezi zbožím na prodejně
	Dováží méně kvalitní zboží
Zvýšení pracovní morálky	Vypovězení nájmu
Snížení dodacích lhůt na zboží	Silný konkurent v dané oblasti
Vyšší využití prodejní plochy	Vysoký počet reklamací
<b>Příležitosti</b>	<b>Ohrožení</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

- **Celkové hodnocení dané prodejny:** Daná společnost vstoupila na trh s nábytkem do Žďáru nad Sázavou v roce 2005. Firma disponuje několika pobočkami po celé ČR, prodává široký sortiment nábytku a bytových doplňků, to vše za velmi dobré ceny. Bohužel nemá k dispozici žádný sklad, to má za následek, že si zákazníci nemohou zboží přímo odebrat z prodejny a čekají až jim je zboží dodáno do domu, obvykle ve lhůtě do 4 týdnů. Takto dlouhá dodací lhůta společně s prodejem zboží z Polska činí firmě problémy. Mnoho zákazníků nemá zájem o to čekat tak dlouho na dané zboží, a proto raději zajdou ke konkurenci. Dále pak mnoho reklamací, které firma musí řešit, poškozují její pověst. Velmi nízká pracovní morálka v dané prodejně zcela jistě celkovému dojmu nepřidá. Pokles tržeb může mít za následek vypovězení nájmu z dané prodejny a tím i její celkový zánik.

## 5.2 Analýza prodejny nábytku Bexim

# Bexim

### Základní charakteristika:

- Založení: 2007
- Obor podnikání: Nákup a prodej nábytku
- Právní forma společnosti: s.r.o.
- Prodejní plocha: 400 m<sup>2</sup>
- Počet zaměstnanců: 2
- Služby:
  - Doprava zboží (0-5 km = 200Kč, 5 km a více = 10Kč za 1 km)
  - Profesionální poradenství
  - Možnost výroby atypických kusů nábytku
  - Splátkový prodej
- Výhody:
  - Výběr z mnoha druhů látek a vzorků
  - Velké slevy na zboží
  - Dodavatelé pouze z ČR
- Nevýhody:
  - Žádný sklad na zboží
  - Zboží nelze odebrat přímo z prodejny
  - Dodací lhůta 4 týdny
  - Nedostačující služby
  - Vyšší cena zboží

**Tabulka 12 - SWOT analýza Bexim**

### SWOT analýza:

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Zboží pouze od českých dodavatelů	Vyšší cena zboží
Kvalitní nábytek	Nedostatečné služby
Výběr z mnoha barev a vzorků	Žádný sklad na zboží
Více zboží na prodejní plochu	Vstup jiné konkurence na trh
Spolupráce s montážníky	Vypovězení nájmu
Zvětšení prodejní plochy	Internetový prodej
<b>Příležitosti</b>	<b>Ohrožení</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

- Celkové hodnocení dané prodejny:** Nově vzniklá firma, která se dříve jmenovala Febex Brno, měla dříve prodejnu pouze v Brně, nyní však rozšířila svoji působnost i do Žďáru nad Sázavou. Společnost dodává zboží pouze od českých dodavatelů, kteří nabízí velmi kvalitní nábytek. To se však promítá v ceně zboží, která je tímto na vyšší úrovni. Jako největší slabinou se jeví nedostatečný prostor pro vystavované zboží a to že firma nedisponuje žádným skladem. Dále pak firma nenabízí služby, které nabízejí ostatní konkurenti jako např.: montáž nábytku nebo ostatní služby sloužící k uspokojení zákaznickových potřeb. Dále dlouhá dodací lhůta (4 týdny) také nepatří k silným stránkám firmy. Zvětšením prodejní plochy a spoluprací s montážníky by mohla společnost zcela jistě zvýšit svoje renomé a nalákat více zákazníků. Vypovězení nájmu nebo vstup jiné silné konkurence se jeví jako největší ohrožení dané prodejny.



### 5.3 Analýza prodejny nábytku Gallpro

## GALLPRO

#### Základní charakteristika:

- Založení: 2004
- Obor podnikání: Nákup a prodej nábytku
- Právní forma společnosti: s.r.o.
- Prodejní plocha: 800 m<sup>2</sup>
- Počet zaměstnanců: 2
- Služby:
  - Doprava zboží po celé ČR zdarma
  - Profesionální poradenství
  - Služby bytového architekta
  - Služby interiérového designéra
  - Poprodejní servis
- Výhody:
  - Široký výběr potahových látek
  - Možnost odběru zboží přímo z prodejny
  - Velmi kvalitní nábytek ze zahraničí
  - Všechny poskytované služby jsou zdarma
- Nevýhody:
  - Vysoká cena zboží
  - Špatná dostupnost, prodejna je až za městem
  - Orientace pouze na movité zákazníky
  - Úzký segment zboží

**Tabulka 13 - SWOT analýza Gallpro**

### SWOT analýza:

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Velmi kvalitní zboží	Vysoká cena zboží
Všechny služby poskytovány zdarma	Úzký segment zboží
Možnost odběru zboží přímo z prodejny	Orientace pouze na movité zákazníky
Vyšší využití prodejní plochy	Mění se vkus zákazníka
Snížení ceny zboží	Nedostatek zákazníků
Orientace na více druhů zboží	
<b>Příležitosti</b>	<b>Ohrožení</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

- **Celkové hodnocení dané prodejny:** Daná společnost se orientuje převážně na prodej luxusního čalouněného a koženého nábytku ze zahraničí (Finsko, Německo, Holandsko). Dané zboží je opravdu na velmi vysoké kvalitativní úrovni. I přesto, že firma nabízí dopravu a všechny ostatní služby zdarma, toto zboží si mohou dovolit koupit pouze majetní zákazníci. Snížením ceny zboží by mohla firma uspokojit větší okruh zákazníků, ale mohlo by to pro ni znamenat pokles tržeb, ale především pokles zisku. V současné situaci, která panuje (ekonomická krize), se daná firma může potýkat s problémy v podobě nedostatku zákazníků.

## 5.4 Analýza prodejny nábytku Nábytek u Kozů

# Nábytek u Kozů

### Základní charakteristika:

- Založení: 2005
- Obor podnikání: Nákup a prodej nábytku
- Právní forma společnosti: Osoba samostatně výdělečně činná
- Předmět činnosti: Živnost volná
- Prodejní plocha: 600 m<sup>2</sup>
- Počet zaměstnanců: 2
- Služby:
  - Doprava zboží (0-5 km = 200Kč, zároveň však stejná cena i do Žďáru nad Sázavou, 5 km a více = 8Kč za 1 km)
  - Montáž zboží (10% z ceny zboží)
  - Odborné poradenství
  - Splátkový prodej
- Výhody:
  - Prodej širokého sortimentu nábytku a bytových doplňků
  - Cenově dostupné zboží
  - Vlastní sklad, dodací lhůta 2 dny
  - Vlastní autodoprava
- Nevýhody:
  - Špatný stav budovy a špatné zázemí
  - Zboží většinou z dovozu, převážně Polsko
  - Zpoplatněné služby (doprava i montáž)
  - Prodej nábytku v patře
  - Nedostačující obsluha

**Tabulka 14 - SWOT analýza Nábytek u Kozů**

### SWOT analýza:

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Široký sortiment zboží	Špatný stav budovy
Žádná konkurence v daném městě	Prodej v 1.patře budovy
Dlouholeté zkušenosti majitele v oboru	Nedostačující obsluha
Lepší třídění sortimentu zboží	Vstup jiné konkurence na trh
Zlepšení reklamy	Vypovězení nájmu
Rozšíření působnosti	Špatný přístup k úvěru
<b>Příležitosti</b>	<b>Ohrožení</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

- **Celkové hodnocení dané prodejny:** Tato firma se zabývá prodejem veškerého druhu nábytku a bytových doplňků. Širokým sortimentem zboží a poměrně nízkou cenou zboží má firma v daném městě velmi dobré postavení. Tomu zdárně dopomáhá i majitel firmy, který disponuje dlouholetými zkušenostmi v daném oboru. Ale i přesto má stále mnoho příležitostí jak firmu zlepšit či více zviditelnit, např.: formou lepší reklamy nebo rozšířením působnosti i do jiných měst ve Žďárském okrese. To co lze považovat za největší nebezpečí je zcela jistě vypovězení nájmu v dané budově (ta sloužila před několika lety jako penzion) nebo vstup jiné konkurence do daného města.

## 5.5 Analýza prodejny nábytku Studio K

# Studio K

### Základní charakteristika:

- Založení: 2002
- Obor podnikání: Nákup a prodej nábytku
- Právní forma společnosti: Osoba samostatně výdělečně činná
- Předmět činnosti: Živnost volná
- Prodejní plocha: 400 m<sup>2</sup>
- Počet zaměstnanců: 1
- Služby:
  - Doprava zboží
  - Splátkový prodej
  - Odborné poradenství
- Výhody:
  - Majitel je sám svým pánem
  - Nízké mzdové náklady
  - Vlastní sklad
  - Levné zboží
- Nevýhody:
  - Špatná dostupnost (2. patro OD)
  - Nedostatečný počet zaměstnanců
  - Zboží převážně z dovozu z Číny
  - Méně kvalitní zboží
  - Nedostatečné využití prostoru prodejny

**Tabulka 15 - SWOT analýza Studio K**

### SWOT analýza:

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Levné zboží	Špatná dostupnost (2. patro OD)
Nízké mzdové náklady	Méně kvalitní zboží
Vlastní sklad na zboží	Majitel na všechno sám
	Špatná obsluha
Najmout zaměstnance	Delší pracovní neschopnost majitele
Nabídnout více služeb	Vysoká časová vytíženost majitele
Vyšší využití prodejní plochy	Špatný přístup k úvěru
<b>Příležitosti</b>	<b>Ohrožení</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

- Celkové hodnocení dané prodejny:** V roce 2002 založil tento podnikatel firmu Studio K. Daná společnost se již od začátku svého působení potýkala s mnoha problémy (nedostatek peněz, špatný přístup k úvěru...) Ale i přesto ji majitel dokázal zachovat a v současné době se orientuje na prodej nábytku a bytových doplňků za nízké ceny. Toto může mít za následek mnoho reklamací, jelikož dané zboží je převážně dovezené z Číny nebo Polska. Nedostatečná obsluha je největším problémem společnosti, jelikož majitel nemá žádné další zaměstnance. Dále pak velmi malé využití prodejní plochy a neschopnost nabídnout více služeb než jen odborné poradenství, zcela jistě odrazuje mnoho zákazníků. Zaměstnáním alespoň jednoho nového pracovníka rozptýlí svoje pravomoce a stane se více flexibilním, jelikož delší pracovní neschopnost a jeho velmi vysoká časová vytíženost se mu mohou stát v budoucnu osudnými.

## 5.6 Celkové hodnocení konkurenčních firem

Analýza konkurence byla provedena na současných pěti největších konkurentech v dané oblasti, kam patří především firmy A JE TO, Bexim, Gallpro, Nábytek u Kozů a Studio K .

V každé z těchto firem byl proveden průzkum a sběr dat za pomoci konzultací s majiteli firem nebo jejich zaměstnanci a vizuální prohlídkou jednotlivých prodejen. Díky tomuto sběru dat, který zahrnoval obecnou charakteristiku firmy, poskytování služeb a jednotlivé výhody a nevýhody firem, mohla vzniknout analýza a následně také u každé z nich i SWOT matice, která vyjadřuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení jednotlivých firem.

Jako největší konkurent se jeví Nábytek u Kozů, který se sice nenachází ve Žďáře nad Sázavou, ale v Novém Městě na Moravě. Zde si firma za dobu svého působení vybudovala silné postavení na trhu a v podstatě převzala zákazníky v dané oblasti firmě Nový Byt. Tito zákazníci již nejezdí nakupovat nábytek do Žďáru nad Sázavou, ale nakupují nábytek i ostatní doplňky v dané firmě. Tato firma se totiž orientuje na podobný sortiment zboží a doplňků, dodává zboží od podobných dodavatelů, jak zahraničních, tak domácích a nabízí stejné služby jako prodejna nábytku Nový Byt. Cenová úroveň je opět na podobné úrovni, v několika případech dokonce na úrovni nižší, jako například doprava zboží. Firma má svojí vlastní autodopravu, díky níž může poskytnout službu levněji než ostatní konkurence. Majitel velmi těží ze svých předešlých zkušeností v daném oboru, kde pracoval mnoho let jako obchodní zástupce firmy Pohoda, prodávající především sedací soupravy a čalouněné postele.

Dalšími konkurenčními firmami jsou A JE TO a Bexim. Tyto firmy se nacházejí ve stejném OD Convent ve Žďáře nad Sázavou, čímž si vzájemně velmi konkurují. I přesto, že Bexim dodává zboží pouze od českých dodavatelů a spoléhá na kvalitu, zatímco firma A JE TO se orientuje na široký sortiment zboží a doplňků, jsou tyto firmy v podstatě jen pobočnými prodejny svých hlavních prodejen, které jsou v Brně. Nevýhodou těchto firem je to, že ani jedna nemá svůj vlastní sklad, tudíž nedokážou plně uspokojit potřeby svých zákazníků, kteří musí na jejich zboží čekat několik týdnů.

Firma Gallpro se orientuje na prodej luxusního nábytku z dovozu, především kožených a čalouněných sedacích souprav. Toto zboží se ovšem stává nedostupné pro většinu zákazníků z důvodů vysoké ceny a to i přesto, že poskytuje po celé ČR dopravu zdarma a také ostatní služby nejsou zpoplatněny. Následkem toho se firma

v současném období potýká s nedostatkem zákazníků. Možným řešením by mohlo být snížení ceny zboží, což se ovšem může projevit ve snížení zisku firmy.

Studio K působí v daném městě od roku 2002, avšak nikdy se nijak výrazně nedokázalo prosadit na místním trhu. Majitel, který danou prodejnu vede, udržuje nízkou cenu zboží díky dovozu z Číny. Zakoupené zboží je ovšem nekvalitní, proto zde dochází často k reklamacím. Zároveň majitel nikdy neměl ani jednoho zaměstnance na trvalý pracovní poměr a v podstatě se stará o všechno sám. V důsledku toho nedokáže plně uspokojit jednotlivé zákazníky. Nedostatek času a nízká flexibilita ho velmi limitují, avšak pro existenci, chod firmy a zajištění osobních potřeb mu to postačuje.

V čem ovšem vidí podnikatel Zbyněk Zlesák největší konkurenci nebo ohrožení, je ve vstupu nadnárodní společnosti JYSK na místní trh.

## 5.7 JYSK

První prodejna byla otevřena 2.dubna 1979 v Aarhursu, Dánsko, kde je tato prodejna dosud. V té době se společnost jmenovala JYSK Sengetøjslager, ale v roce 2001 se přejmenovala pouze na JYSK.

Pod názvem JYSK se skrývá velký koncern. Pobočky JYSKu lze dnes najít v již 32 zemích světa. V Německu, Rakousku a Švýcarsku se můžete setkat s prodejny Dänisches Bettenlager, které tvoří nezávislou skupinu v rámci koncernu JYSK.

JYSK má obchodní zastoupení v Dánsku, Norsku, Švédsku, Finsku, Polsku, České republice, na Slovensku, v Maďarsku, Nizozemí, Německu, Rakousku, ve Švýcarsku, Francii, Řecku, na Faerských ostrovech, Islandu, v Lotyšsku, Litvě, Estonsku, na Ukrajině, v Kosovu, Bulharsku, Kazachstánu, Kanadě, Rumunsku, Albánii, Velké Británii, Slovinsku, Makedonii, Chorvatsku, Itálii a Španělsku. Dalšími zeměmi kam se společnost chystá expandovat jsou Čína, Bosna, Srbsko a Černá Hora.

Koncern JYSK, jehož vlastníkem je Lars Larsen, má dnes přibližně 1.600 prodejen, převážně v Evropě. Zde je jeho obrat 2,15 miliardy eur. Růst je stálý a řízený. JYSK zaměstnává téměř 15.000 pracovníků a zakládá si na profesionálním přístupu.

Firma se specializuje především na prodej bytového a kancelářského nábytku, postelí, váleň, koupelnového nábytku a také na prodej bytového textilu, ložního prádla, polštářů, příkrývek atd.

V JYSKu mohou zákazníci nakoupit zboží, které je označeno několika druhy etnických, společenských, ekologických značek jako např.: *'Blomsten' (the Flower)*,



'Svanen' (the Swan), 'FSC', 'Fairtrade', 'KRAV' and 'Øko-Tex'. Dále je firma jedním z největších dodavatelů FSC-certifikovaného zahradního nábytku.

JYSK je spoluzakladatelem „The Forest Trust”, který pracuje na ochraně světových pralesů a pomáhá k pozastavení měnícího se klimatu země. Tento kartel má nyní celosvětově 85 členů. Dále je společnost hlavním sponzorem oficiálních organizací pro atlety s postižením v Dásku, Norsku a Švédsku ([www.jysk.cz](http://www.jysk.cz)).

### 5.7.1 Analýza potencionální prodejny nábytku JYSK (na základě analýzy prodejny v Jihlavě)

## JYSK

#### Základní charakteristika:

- Založení: 2011
- Obor podnikání: Výroba, nákup a prodej nábytku a bytových doplňků
- Právní forma společnosti: s.r.o.
- Prodejní plocha: 2500 m<sup>2</sup>
- Počet zaměstnanců: 4
- Služby:
  - Doprava zboží
  - Montáž zboží
  - Odborné poradenství
  - Splátkový prodej
  - Nákup na úvěr
  - Množstevní slevy
- Výhody:
  - Nadnárodní společnost
  - Dlouholetá tradice
  - Silné postavení na globálním trhu
  - Nízké ceny zboží
  - Prodej nábytku a široké škály bytových doplňků

- Nevýhody:
  - Více konkurenčních firem v dané oblasti
  - Kvantita převažuje nad kvalitou
  - Menší flexibilita při řešení problémů
  - Nedostačující obsluha

**Tabulka 16 - SWOT analýza JYSK**

### SWOT analýza:

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Nadnárodní společnost	Kvantita převažuje nad kvalitou
Velká prodejní plocha	Menší flexibilita při řešení problémů
Nízká cena zboží	Nedostačující obsluha
Vstup na nové trhy v cizích zemích	Neprosazení na daném trhu
Restrukturalizace firmy na vyšší vývojový stupeň	Měnicí se potřeby a vkus zákazníka
Získání různých certifikátů jakosti	Internetový prodej
<b>Příležitosti</b>	<b>Ohrožení</b>

Zdroj: Vlastní návrh

- **Celkové hodnocení dané prodejny:** Tato společnost těží především z toho, že jde o nadnárodní společnost, která sama vyrábí i prodává široký sortiment nábytku a bytových doplňků. Tímto spojením nabízí nízkou cenu zboží, avšak kvalita nemusí vždy nedosahovat očekávané úrovně. Firma hodlá vstoupit do Žďáru nad Sázavou do nově budovaného obchodního centra, kde má sídlit ve dvou patrech o celkové ploše převyšující 2500 m<sup>2</sup>. V jednom patře bude prodávat pouze nábytek a ve druhém patře veškeré bytové doplňky. Firma si může v podstatě vytvořit monopolní postavení na daném trhu a diktovat cenu zboží, ale i ostatních služeb. Jedním z mála ohrožení může být, že se firma nedokáže prosadit na tomto trhu (Žďár nad Sázavou má pouze 22 tisíc obyvatel) nebo internetový prodej nábytku a doplňků, díky kterému si lidé mohou objednat zboží přímo z domova a nemusí chodit do prodejen, a proto se tento způsob nakupování stává v současné době stále více populární.

## 6. Analýza potřeb zákazníků

Nabízené zboží a poskytované služby budou určeny zákazníkům, kteří mají zájem o kvalitní nábytek a o nábytek přesně podle jejich potřeb. Zbyněk Zlesák tak reaguje na stále větší zájem zákazníků o nábytek vyráběný na míru, se kterým se stále více setkává v prodejně nábytku Nový Byt. Zákazníci požadují lepší služby a co nejnižší ceny, chtějí si sestavit zařízení bytu přesně podle jejich představ a v tom jim chce Zbyněk Zlesák vyjít vstříc. Svým zbožím chce oslovit všechny věkové kategorie.

Největší podíl se však očekává u zákazníků v produktivním věku. V zájmu firmy je získat tyto zákazníky **a hlavně si je udržet**.

V následující části je zhodnocena analýza potřeb zákazníků pomocí dotazníkového průzkumu viz příloha 2. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, na jaký segment zákazníků se má Zbyněk Zlesák zaměřit. Na dotazníkový průzkum odpovědělo 100 respondentů z celkového počtu 145 dotázaných.

### Znění otázky 1:

„ Váš věk? “

### Tabulka 17 - Počet respondentů

Věk	Počet respondentů
0-19	6
20-30	28
31-40	34
41-50	18
51-60	9
61 a více	5

Zdroj: Vlastní průzkum

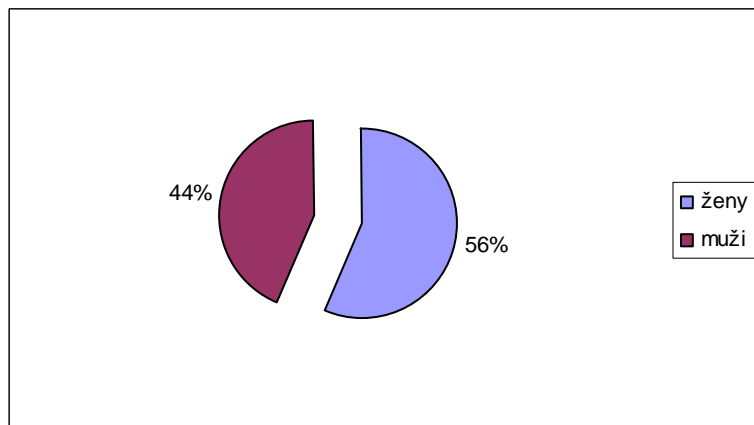
### Vyhodnocení otázky 1:

Z výše uvedené tabulky je patrné, že odpovídaly především osoby v produktivním věku, nejvyšší počet byl 34 % ve věku 31 - 40 let, 28 % ve věku 20 - 30 let, a dále pak 18 % ve věku 41 - 50 let, 9 % ve věku 51 - 60 let, 6 % ve věku do 19 let a 5 % ve věku 61 a více let. Lidé v těchto věkových kategoriích jsou převážně pracující osoby, které disponují vlastními finančními prostředky a preferují určitý životní styl. Prostředí, ve kterém žijí, si přizpůsobují svým požadavkům a potřebám.

### Znění otázky 2:

„ Vaše pohlaví? “

**Graf 1 - Grafické znázornění respondentů podle pohlaví**



Zdroj: Vlastní průzkum

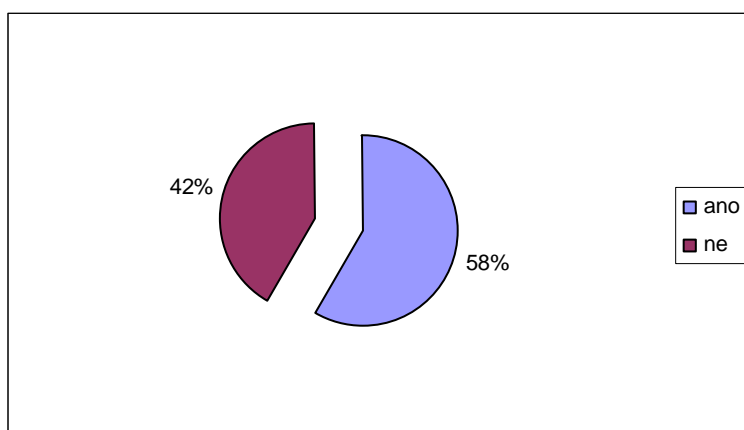
### Vyhodnocení otázky 2:

Graf 1 znázorňuje složení respondentů podle pohlaví. Z celkového počtu 100 respondentů převažují ženy nad muži.

### Znění otázky 3:

„ Zakoupil(a) jste si někdy nějaký druh nábytku z firmy Nový Byt? “

**Graf 2 - Grafické vyhodnocení odpovědi**



Zdroj: Vlastní průzkum

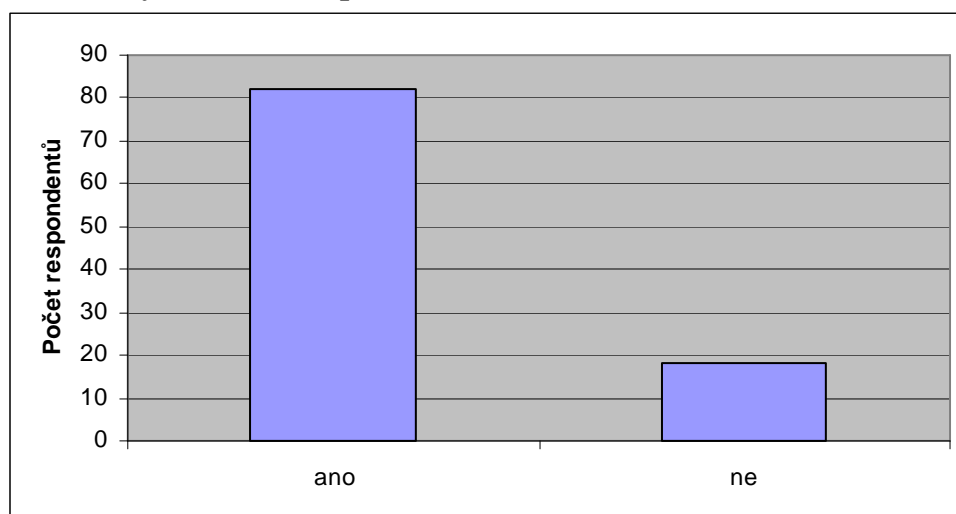
### Vyhodnocení otázky 3:

Z grafu 2 vyplývá, že z celkového počtu dotázaných uvedla nadpoloviční většina, že již někdy v minulosti koupila nábytek od firmy Nový Byt. Dotazníkové šetření proběhlo v prostoru a blízkém okolí firmy, takže se to dalo očekávat.

### Znění otázky 4:

„Byl(a) jste spokojená s obsluhou?“

Graf 3 - Grafické vyhodnocení odpovědí



Zdroj: Vlastní průzkum

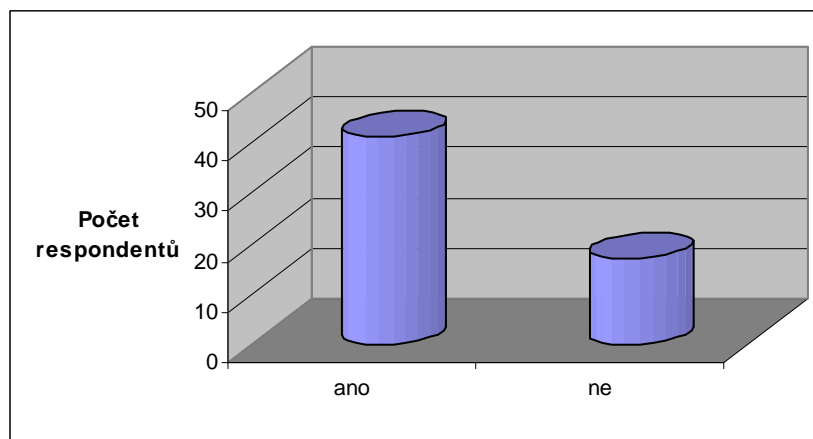
### Vyhodnocení otázky 4:

Z celkového počtu 100 respondentů odpovědělo 82 z nich, že bylo s obsluhou ve firmě spokojeno, což značí kvalifikovanost zaměstnanců firmy, kteří se snaží plně uspokojit potřeby a přání jednotlivých zákazníků. 18 z nich však spokojeno nebylo, zejména z důvodů dlouhého čekání na obslužení.

### Znění otázky 5:

„Byl(a) jste spokojená s kvalitou nábytku?“

Graf 4 - Grafické vyhodnocení odpovědí



Zdroj: Vlastní průzkum

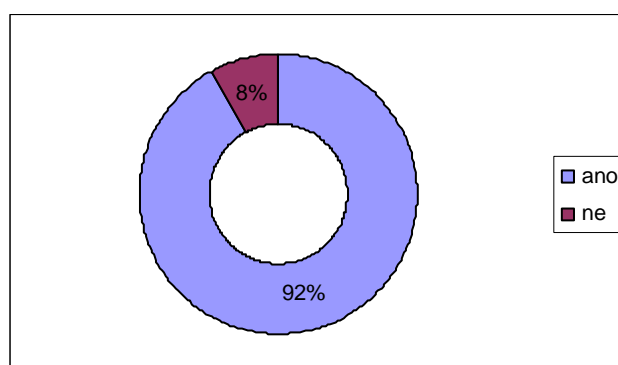
### Vyhodnocení otázky 5:

Ze 100 oslovených respondentů si někdy zakoupilo nábytek u firmy Nový Byt celkem 58 respondentů. Jak vyplývá z grafu č. 3, 41 z nich bylo s kvalitou nábytku spokojeno. Lze usuzovat, že tito respondenti (zákazníci) se rozhodnou i pro opětnou koupi nábytku u dané firmy.

### Znění otázky 6:

„Vyhovovala cena nábytku Vaším představám?“

Graf 5 – Grafické vyhodnocení odpovědí



Zdroj: Vlastní průzkum

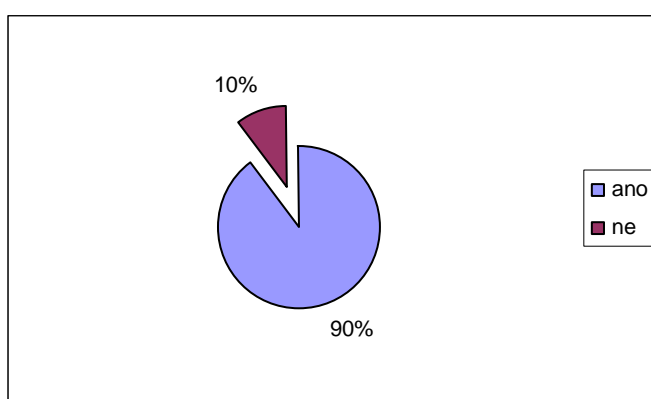
### Vyhodnocení otázky 6:

Z daného grafu 4 vyplývá, že skoro absolutní většina respondentů (zákazníků), kteří si pořídili nábytek u firmy Nový Byt, bylo spokojeno s cenou nábytku. Dá se říci, že cenová politika, kterou firma zastává je na velmi dobré úrovni.

### Znění otázky 7:

„ Byl(a) jste spokojen(á) se službou, kterou tato firma nabízí, což je doprava až do domu a montáž nábytku? “

### Graf 6 – Grafické vyhodnocení odpovědí



Zdroj: Vlastní průzkum

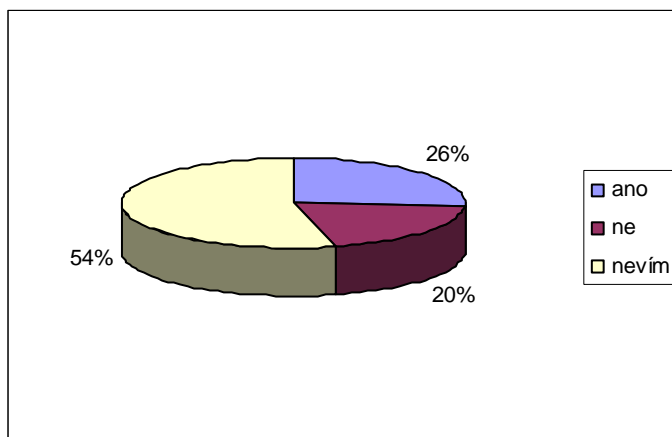
### Vyhodnocení otázky 7:

Z grafu 7 je vidět, že z celkového počtu 58 respondentů, kteří si koupili nábytek u firmy Nový Byt, si ho nechalo celých 90 % (52 z 58) buď dovést až do domu nebo smontovat, popřípadě obojí.

### Znění otázky 8:

„Dostal(a) jste někdy do schránky reklamní leták naší firmy?“

Graf 7 – Grafické vyhodnocení odpovědí



Zdroj: Vlastní průzkum

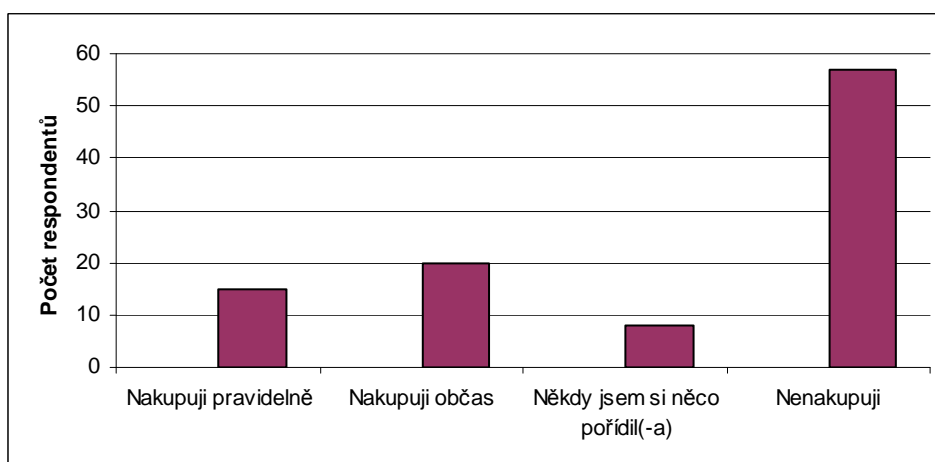
### Vyhodnocení otázky 8:

Na tuto otázku odpovědělo celých 54% respondentů, že si to nepamatují, což značí, že většina lidí nečte letákové akce v jejich schránkách a ani je moc nezajímají. Avšak Zbyněk Zlesák neuvažuje o zrušení letákových akcí, jelikož zastává názor, že zviditelnění firmy touto formou reklamy je důležité.

### Znění otázky 9:

„Jaký je Váš přístup k nakupování zboží přes internet?“

Graf 8 – Grafické vyhodnocení odpovědí



Zdroj: Vlastní průzkum



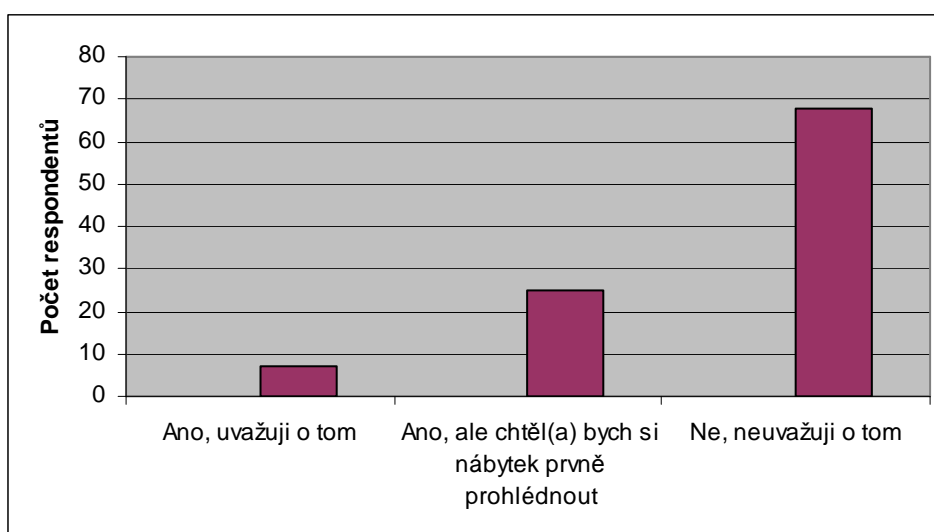
### Vyhodnocení otázky 9:

57 respondentů odpovědělo na tuto otázku záporně, což bylo velmi překvapující. Zejména starší generace neměla s tímto druhem nakupování takřka žádné zkušenosti. Přesto 15 respondentů řeklo, že nakupuje přes internet pravidelně a dalších 28, že již mají nějaké zkušenosti s nakupováním po internetu.

### Znění otázky 10:

„ Koupil(a) byste si nábytek přes internet? “

Graf 9 – Grafické vyhodnocení odpovědí



Zdroj: Vlastní průzkum

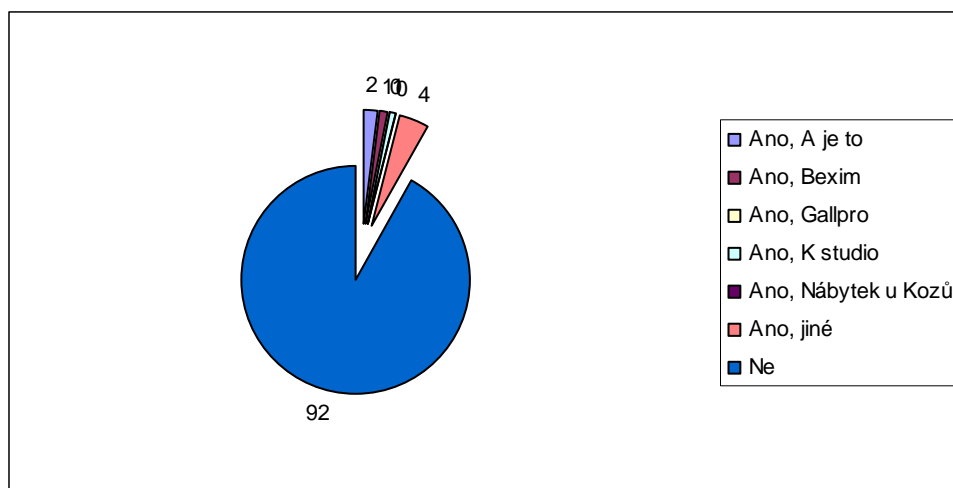
### Vyhodnocení otázky 10:

Jak již bylo patrné z předchozí otázky, většina respondentů nemá zkušenosti s nakupováním přes internet, právě i proto 67 z nich odpovědělo záporně. 8 respondentů odpovědělo kladně a pro 25 respondentů by to bylo reálné, pouze za předpokladu, že by si nábytek prvně prohlédli a až poté objednali. V této skupině respondentů vidí Zbyněk Zlesák potenciální zákazníky jeho nově zřizovaného internetového obchodu.

### Znění otázky 11:

„ Koupil(a) jste si nábytek během posledních dvou let od jiné firmy v našem okrese? A jaké ? “

**Graf 10 – Grafické vyhodnocení odpovědí**



Zdroj: Vlastní průzkum

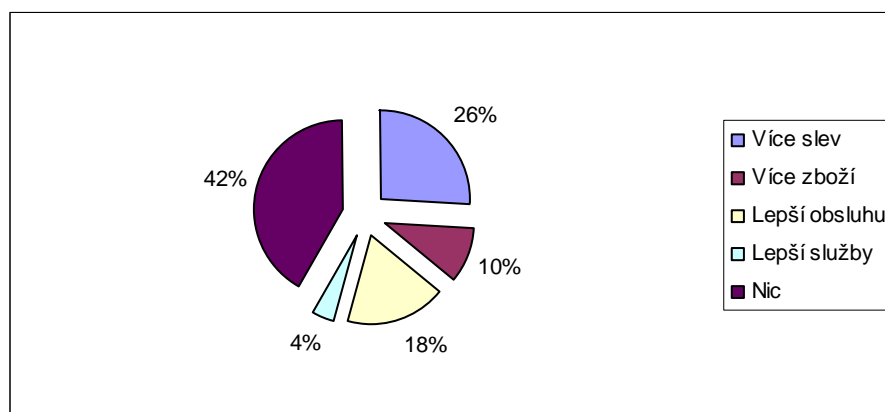
### Vyhodnocení otázky 11:

Z celkového počtu 100 respondentů odpovědělo 92 respondentů, že si v posledních dvou letech nekoupilo nábytek u jiné firmy, většina z nich odpověděla, že nakupuje nový nábytek jednou za 5 až 10 let. Pouze 2 respondenti se při koupi nábytku obrátilo na firmu A JE TO, jeden pak na firmu Nábytek u Kozů, jeden na Studio K a 4 respondenti odpověděli, že u jiné konkurenční společnosti v daném okrese.

## Znění otázky 12:

„ Co byste zlepšil(a) nebo uvítal(a) v naší prodejně ? “

Graf 11 – Grafické vyhodnocení odpovědí



Zdroj: Vlastní průzkum

## Vyhodnocení otázky 12:

V poslední otázce respondenti odpovídali na to, co by zlepšili nebo uvítali v prodejně nábytku Nový Byt. 42% z nich odpovědělo, že se jim to líbí jak to je, dalších 26% by uvítalo více slev, 18 % lepší obsluhu, 10% více zboží a 4% respondentů by uvítalo více služeb např. služby bytového designéra.

## 6.1 Shrnutí analýzy zákazníků dotazníkovou metodou

Účelem dotazníkového průzkumu bylo zjistit, na jaký segment zákazníků by se měla firma Nový Byt zaměřit. Podle zpracovaných odpovědí respondentů se bude jednat o osoby v produktivním věku (20-59 let), převážně ve věku od 20 do 40 let. V tomto životním období si lidé stále utváří své zázemí, vybavují si své domy, byty, kanceláře, chaty, chalupy.

Na dotazník odpovídaly převážně ženy, což však nebude mít zásadní vliv na cílení zákazníků podle pohlaví. Pozitivní zjištění představuje pro Zbyňka Zlesáka informace o respondentech, kteří v nadpoloviční většině mají zkušenosti s koupí nábytku z firmy Nový Byt. Znamená to pro něj, že je schopný se svojí firmou obstát v konkurenci.

Je pro něj také velmi povzbudivé, že většina respondentů byla spokojena s kvalitou jimi zakoupeného nábytku a hlavně spokojena s cenou, za kterou nábytek pořídili. Dále také s obsluhou, což značí, že prodavači i prodavačky ve firmě jsou velmi

dobře kvalifikovaní. Z toho vyplývá, že firma se může těšit dobré pozici na trhu a dobrou pověstí.

V další části dotazníku 90 % respondentů odpovědělo, že si nábytek nechalo dovést až do domu, smontovat nebo obojí. Pouze se potvrdilo to, s čím Zbyněk Zlesák už dopředu počítal, a to je nabídnout zákazníkům ty nejlepší služby, aby byli co nejvíce spokojeni a stali se stálými zákazníky, a také těmi, kteří budou dále rozšiřovat dobré jméno firmy.

26% respondentů odpovědělo, že zná firmu Nový Byt také z letákových akcí, které daná firma rozesílá prostřednictvím pošty do více než 50 tisíc schránek ve Žďárském okrese. Mnoho respondentů však nemá vůbec žádné nebo malé zkušenosti s nakupováním zboží popř. nábytku přes internet. Toto zjištění bylo překvapivé a otvírá se zde velký potenciál, který by mohl Zbyněk Zlesák v budoucnosti využít při založení internetového obchodu s prodejem nábytku.

V poslední části dotazníku bylo pouze potvrzeno, že většina respondentů odpověděla, že nábytek nakupuje jednou za 5 až 10 let. Toto je velmi důležité zjištění pro Zbyňka Zlesáka. Jestliže se lidé řídí tímto trendem, je velmi důležité, aby se stávající zákazníci opět za několik let vrátili do stejné firmy a koupili si zde nový nábytek. Firma Nový Byt těží především z dobré tradice a silného postavení na trhu. Zhruba polovina respondentů by chtěla v dané firmě více slev na zboží (26), lepší obsluhu (18), více zboží (10), lepší služby (4), naopak druhé polovině dotázaných (42) se daná firma zamlouvá a nic by zde neměnila.

## 7. Závěr

Malé a střední podnikání má vliv hlavně na zaměstnanost a konkurenční prostředí. Malí a střední podnikatelé se v nynější době nacházejí ve svízelné situaci. Po celém světě se rozvíjí trend globalizace. Tento trend se v posledních letech vyskytl i u nás a velmi se podepsal na tom, že mnoho podnikatelů muselo zanechat podnikání z důvodů nízkých příjmů nebo nedostačujícího zisku.

Práce analyzuje konkurenci, která se nachází v daném okrese a která poslouží majiteli společnosti Nový Byt Zbyňku Zlesákovi pro jeho osobní potřebu. Dále se zabývá potřebami stávajících i budoucích zákazníků. Z analýzy konkurence a potřeb zákazníků jsou získány informace, které firma využije ke zvýšení své konkurenceschopnosti, zjistí svoje silné a slabé stránky, které přispějí k upevnění pozice na trhu. Výsledky šetření poskytnou firmě Nový Byt také potřebné informace o největších konkurentech v dané oblasti, o jejich silných a slabých stránkách, výhodách i nevýhodách. Odhalena jsou i určitá nebezpečí. Jako největší z nich se jeví nadnárodní společnost JYSK, která se chystá vstoupit na tamější trh s nábytkem a bytovými doplňky.

Jako největšího současného konkurenta považuje firma Nový Byt Nábytek u Kozů, který se sice nenachází ve Žďáře nad Sázavou, ale v Novém Městě na Moravě. Zde si firma za dobu svého působení vybuodovala silné postavení na trhu a v podstatě převzala zákazníky v dané oblasti i firmě Nový Byt. Zákazníci již nejezdí nakupovat nábytek do Žďáru nad Sázavou, ale nakupují nábytek i ostatní doplňky v dané firmě. Nábytek u Kozů se totiž orientuje na podobný sortiment zboží a doplňků, dodává zboží od podobných dodavatelů, jak zahraničních tak domácích a nabízí stejné služby jako prodejna nábytku Nový Byt. Cenová úroveň je opět na podobné úrovni, v několika případech dokonce na nižší úrovni, jako například doprava zboží. Firma má svojí vlastní autodopravu, díky níž může poskytnout tuto službu levněji než ostatní konkurence. Majitel těží ze svých předešlých zkušeností v daném oboru, kde pracoval mnoho let jako obchodní zástupce firmy Pohoda, prodávající především sedací soupravy a čalouněné postele.

Dalšími konkurenčními firmami jsou A JE TO a Bexim. Obě firmy se nacházejí ve stejném OD Convent ve Žďáře nad Sázavou čímž si vzájemně velmi konkurují. I přesto, že Bexim dodává zboží pouze od českých dodavatelů a spoléhá na kvalitu a firma A JE TO se orientuje na široký sortiment zboží a doplňků, jsou tyto firmy v podstatě jen pobočnými prodejny svých hlavních prodejen, které jsou v Brně.

Nevýhodou těchto firem je to, že ani jedna nemá svůj vlastní sklad, tudíž nedokážou plně uspokojit potřeby svých zákazníků, kteří musí na jejich zboží čekat několik týdnů.

Účelem dotazníkového průzkumu bylo zjistit, na jaký segment zákazníků by se měl Zbyněk Zlesák zaměřit. Podle zpracovaných odpovědí respondentů se bude jednat o osoby v produktivním věku (20-59 let). Pozitivní zjištění představuje pro Zbyňka Zlesáka informace o respondentech, kteří v nadpoloviční většině mají zkušenosti s koupí nábytku z firmy Nový Byt. Znamená to pro něj, že je schopný se svojí firmou obstat v konkurenci.

Je pro něj také velmi povzbudivé, že většina respondentů byla spokojena s kvalitou zakoupeného nábytku a hlavně spokojena s cenou, za kterou nábytek pořídili. Dále také s obsluhou, což značí, že prodavači i prodavačky ve firmě jsou velmi dobře kvalifikovaní. Z toho vyplývá, že firma se může těšit dobré pozici na trhu a dobrou pověstí.

Mnoho respondentů však nemá vůbec žádné nebo jen malé zkušenosti s nakupováním zboží popř. nábytku přes internet. Toto zjištění bylo překvapivé a otvírá se zde velký potenciál, který by mohl Zbyněk Zlesák v budoucnosti využít při založení internetového obchodu s prodejem nábytku.

Pouze několik málo respondentů si v posledních letech koupilo nábytek u jiného konkurenta v dané oblasti. To značí, že nábytek a další bytové doplňky nakupují lidé pouze několikrát za celý život, přibližně jednou za pět až deset let. Pro Zbyňka Zlesáka je to velmi důležité zjištění, že tito lidé mají v paměti zapsanou prodejnu nábytku Nový Byt a opakovaně sem chodí a nakupují.

## 8. SUMMARY

The significancy of small and medium enterprise is really important. Small and medium enterprise creates working stations and competitive environment. In these days are these enterprise in impasse situation. The tendency of globalization destroys small and medium entrepreneurs, because they cannot create good earnings and sufficient profit.

The purpose of this diploma paper was analysis of competition which is situated in local region and which stand to entrepreneur of company Nový Byt in good stead. Nový Byt has a big tradition in local market and the owner offers good services and quality furniture. Feature of this diploma paper was analysis of local and potential competition and consumer analysis.

The biggest competition for the company Nový Byt is definitely Nábytek u Kozů. This company is not situated in Žďár on Sázava, but in Nové Město on Morava. The owner is prepared to establish another store in Žďár on Sázava in future. The company started in 2005 and made a big progress in selling furniture. Nábytek u Kozů sells the same kinds of furniture and accessories like Nový Byt. Prices of that furniture are on the same level and the company offers better and cheaper services. The owner is well-educated in selling furniture, because he worked like a business assistant of furniture company calls Pohoda.

Another rival companies are A JE TO and Bexim. These companies are situated in same department store in Žďár on Sázava. A JE TO tries to sell a good-price furniture and offers many services. Bexim sells furniture only from czech suppliers and relies on quality products.

The purpose of questionnaire searching is founding segment of customers, which will be useful for company Nový Byt. It should be persons from 20 – 59 years old. The most of these respondents were satisfied with the price and quality of furniture. Many of these respondents have no experience with buying products by the internet. This finding was very surprising and it gives the owner big potential to the future of selling furniture by the internet.

### Key words

Small and medium enterprise, globalization, entrepreneur, analyze of customers and competition, market, respondents, internet.

## 9. Přehled použité literatury

**BEDNÁŘOVÁ, D, PARMOVÁ, D.** *Malé a střední podnikání.* 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, zemědělská fakulta, 2003. 96 str. ISBN 80-7040-625-9.

**BLACKWELL, E.** *Podnikatelský plán.* Praha: Readers International Prague, 1993. 134 s. ISBN 80-901451-1-8.

**BUREŠ, I., ŘEHULKA, P.** *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku,* 2. vyd. Praha: Management Press, 2006. 158 s. ISBN 80-7261-149-6.

**COLLIS, D.J., MONTGOMERY, C.A.:** *Firemní strategie.* 9. vyd. Praha: 1997. ISBN 0-256-17894-1

**DEDOUCHOVÁ, M.** *Strategie podniku.* 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 str. ISBN 80-7179-603-4.

**FOTR, J, SOUČEK, I.** *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

**FOTR, J.** *Strategické finanční plánování.* 2. vyd. Praha, Grada Publishing, 1999. 152 str. ISBN 80-7169-815-1

**HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL J.** *Strategické řízení.* 3. vyd. Praha: ČZU Praha, Provozně ekonomická fakulta, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4.

**KOTLER, P, ARMSTRONG, G.** *Marketing.* Hana Machková, et al. Praha: Grada Publishing 2004. 855 str. ISBN 80-247-0513-3.

**KŘENEK, J.** *Investování.* 1. vyd. Praha: ČVUT, 1993. 124 str. ISBN 80-154-1879-2.

**LEHTINEN, J.,** *Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky,* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

**MEDKOVÁ, Z.,** *Podnikatelský plán malého podniku,* diplomová práce, Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta 2007. 110 str.

**STŘELEČEK, F.** *Proporcionování nákladů na výrobu. Provozní a finanční páka. Monografie.* 1. vyd. České Budějovice, Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2007. 89 str. ISBN 80-7040-722-0.

**STRUCK, U.** *Přesvědčivý podnikatelský plán.* 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 136 str. ISBN 80-85603-12-8.

**SUCHÁ, J.** *Podnikatelský záměr: ekonomika a finance.* Pragoeduca, Praha 1994. 54 str. ISBN 80-85856-11-5



**SYNEK, M.** *Podniková struktura*. 2. vyd. Praha: 2000. 456 str. ISBN 80-7179-388-4

**TRUNEČEK, J.** *Management podniku*, 1. vyd. Praha: VŠE, 1993. 177 s. ISBN 80-7079-267-1.

**VEBER, J., Srpová, J. – kol.** *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

**VALACH, J. – kol.** *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

**VANEČEK, D., BEDNÁŘOVÁ, D., ŠTÍPEK, V.** *Organizace výroby a práce*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, zemědělská fakulta, 2001. 242 str. ISBN 80-7040-480-9.

**WUPPERFELD, U.** *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Management Press Praha 2003 160str. ISBN: 80-7261-075-9

#### **Elektronické zdroje:**

**Businessinfo** [online]. 10.11.2005 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/uplatnovani-nove-definice> >

**Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.** [online]. 2004 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: < <http://www.cmzrb.cz/app/rozcestnik/podpora-podnikani/>>.

**Czechinvest** [online]. 1994-2010 [cit.2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/progres>>

**Jysk, s.r.o.** [online] c2010 [2008-03-18]. Dostupný z WWW: <[http://www.jysk.cz/om\\_jysk](http://www.jysk.cz/om_jysk)>

**Podrobný model vlastností kupujících** [online]. 7.1.2008 [cit. 2010-02-15]. Dostupný z WWW: <<http://genesis.upce.cz/>>

**Model chování konečného spotřebitele** [online]. 25.1.2010 [cit. 2010-02-16]. Dostupný z WWW: <<http://genesis.upce.cz/>>

**Aksamite** [online]. 2009 [cit. 2010-01-10]. Dostupný z WWW: <http://www.aksamite.cz/cz/index.php?page=historie-spolecnosti>

**Calamus Rotan Sp. z o.o** [online]. 2009 [cit. 2010-01-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.calamusrotan.com>>

**Gawin meble company Ltd** [online]. 5.3.2010 [cit. 2010-01-12]. Dostupný z WWW: <http://www.gawin.pl>

### **Ostatní zdroje:**

rozhovory s podnikatelem Zbyňkem Zlesákem  
rozhovory s majiteli konkurenčních firem  
pohovory se zaměstnanci konkurenčních firem  
obchodní rejstřík  
občanský zákoník

## **Seznam obrázků, grafů, tabulek a příloh**

### **Seznam obrázků:**

Obrázek 1 – Obecné schéma plánovacího procesu  
Obrázek 2 – Hlavní zdroje konkurenční výhody  
Obrázek 3 – Upravený Porterův model pěti sil  
Obrázek 4 – Marketingové pojetí produktu  
Obrázek 5 – Model chování konečného spotřebitele  
Obrázek 6 – Podrobný model vlastností kupujících, ovlivňujících chování kupujících na spotřebním trhu  
Obrázek 7 – Struktura podniku v roce 2010

### **Seznam grafů:**

Graf 1 – Grafické znázornění respondentů podle pohlaví  
Graf 2 – Grafické vyhodnocení odpovědí na otázku 3  
Graf 3 – Grafické vyhodnocení odpovědí na otázku 4  
Graf 4 – Grafické vyhodnocení odpovědí na otázku 5  
Graf 5 – Grafické vyhodnocení odpovědí na otázku 6  
Graf 6 – Grafické vyhodnocení odpovědí na otázku 7  
Graf 8 – Grafické vyhodnocení odpovědí na otázku 9  
Graf 9 – Grafické vyhodnocení odpovědí na otázku 10  
Graf 10 – Grafické vyhodnocení odpovědí na otázku 11  
Graf 11 – Grafické vyhodnocení odpovědí na otázku 12

### **Seznam tabulek:**

Tabulka 1 – Vymezení malých a středních podniků  
Tabulka 2 – Typ nákupní operace  
Tabulka 3 – SWOT analýza Nový Byt  
Tabulka 4 – Plán očekávaných příjmů za rok 2010

- Tabulka 5 – Mzdové náklady za zaměstnance  
Tabulka 6 – Výše záloh na zdravotní a sociální pojištění v Kč OSVČ  
Tabulka 7 – Rozpočet fixních nákladů na rok 2010  
Tabulka 8 – Rozpočet variabilních nákladů na rok 2010  
Tabulka 9 – Přehled očekávaných příjmů a výdajů v roce 2010  
Tabulka 10 – Přehled majetku firmy  
Tabulka 11 – SWOT analýza A je to  
Tabulka 12 – SWOT analýza Bexim  
Tabulka 13 – SWOT analýza Gallpro  
Tabulka 14 – SWOT analýza Nábytek u Kozů  
Tabulka 15 – SWOT analýza Studio K  
Tabulka 16 – SWOT analýza JYSK  
Tabulka 17 – Počet respondentů

#### **Seznam zkratk:**

- ČMZRB Českomoravská záruční a rozvojová banka  
ČR Česká Republika  
EU Evropská unie  
OD Obchodní dům  
SOU Střední odborné učiliště

#### **Seznam příloh:**

- Příloha 1 – Rozhovor  
Příloha 2 – Dotazník  
Příloha 3 – Životopis podnikatele Zbyňka Zlesáka  
Příloha 4 – Akční leták společnosti JYSK

## **Přílohy:**

### **Příloha 1 – Rozhovor**

#### **Rozhovor:**

1. V jaké oblasti podniká Vaše společnost?
2. Jaké druhy výrobků a produktů nabízíte?
3. Jaké služby nabízí Vaše společnost?
4. S jakými dodavateli spolupracujete a z jakých zemí jsou tito dodavatelé?
5. Jaké jsou podle Vás přednosti Vaší společnosti?
6. Co by podle Vás šlo ve Vaší společnosti zlepšit či zdokonalit?

## **Příloha 2 – Dotazník**

### **Dotazník:**

#### **1. Váš věk:**

20-30 let

31-40 let

41-50 let

51-60 let

61 a více

#### **2. Vaše pohlaví:**

muž

žena

#### **3. Zakoupil(a) jste si někdy nějaký druh nábytku z firmy Nový Byt?**

Ano

Ne

#### **4. Byl(a) jste spokojená s obsluhou?**

Ano

Ne

#### **5. Byl(a) jste spokojená s kvalitou nábytku?**

Ano

Ne

#### **6. Vyhovovala cena nábytku Vaším představám?**

Ano

Ne

**7. Byl(a) jste spokojen(á) se službou, kterou tato firma nabízí, což je doprava až do domu a montáž nábytku?**

Ano

Ne

**8. Dostal(a) jste někdy do schránky reklamní leták naší firmy?**

Ano

Ne

Nevím

**9. Jaký je Váš přístup k nakupování zboží přes internet?**

Nakupuji pravidelně

Nakupuji občas

Někdy jsem si něco pořídil(a)

Nenakupuji

**10. Koupil(a) byste si nábytek přes internet?**

Ano, uvažuji o tom

Ano, ale prvně bych si chtěl(a) nábytek prohlédnout

Ne, neuvažuji o tom

**11. Koupil(a) jste si nábytek během posledních dvou let od jiné firmy v našem okrese? A jaké ?**

Ano, A je to

Ano, Bexim

Ano, Gallpro

Ano, K studio

Ano, Nábytek u Kozů

Ano, u jiné

Ne

**12. Co byste zlepšila nebo uvítal(a) v naší prodejně?**

Více slev

Více zboží

Lepší obsluhu

Lepší služby

Nic

## **Příloha 3 – Životopis podnikatele**

### **ŽIVOTOPIS**

#### **Osobní údaje:**

**Jméno a příjmení:** ZBYNĚK ZLESÁK  
**Datum a místo narození:** 5.3.1964, Nové Město na Moravě  
**Bydliště:** Světnov 254, Žďár nad Sázavou  
**Telefon:** +420 602 594 961  
**E-mail:** zlesak.zbynek@tiscali.cz

#### **Vzdělání:**

1978 – 1981 Střední odborné učiliště lesnické, Petrovice

#### **Pracovní zkušenosti**

1998 – nyní Majitel firmy  
1990 – 1998 Výkon funkce vedoucího firmy  
1982 – 1990 Skladník ve firmě Nábytek ve Žďáře nad Sázavou

#### **Znalosti a dovednosti:**

Řidičský průkaz skupiny B  
Cizí jazyk: Ruština (pokročilý)  
Práce na PC – Microsoft Office

**Zájmy:** rodina, sport, hudba, cestování





**JYSK**

LOŽNICE • KOUPELNA • BYDLENÍ

**ŽHAVÁ NABÍDKA**

**1/2 CENA**



**50,-**

OZDOBNÝ POLŠTÁR GIZI  
40x40 cm 99,-





**SLEVA**  
i na další  
křesla

**SLEVA**  
**2495,-**

**STŮL + 4 KŘESLA**  
**8500,-**

**ZAHRADNÍ STŮL CAROLINA A 4 KŘESLA PORTLAND**  
Exkluzivní zahradní nábytek prvotřídní kvality z tropického dřeva s certifikátem FSC. Rozkládací stůl se dvěma sklápěcími deskami o šířce 45 cm. Celkové rozměry stůlní desky 90x240 cm, výška 74 cm. Polohovací křeslo s područkami a možností pěti nastavení opěradla.  
STŮL 4999,- KŘESLO 1499,-

# KVALITA

## JEŠTĚ LEVNĚJI



**80x200 cm 3699,- 1850,-**  
**85x195/90x200 cm 3999,- 2000,-**  
**120x200 cm 4499,- 3000,-**

**1/2 CENA**

**1750,-**

**DREAM ZONE®** **KOKOSOVÁ VRSTVA** **5 cm**

**PĚNOVÁ MATRACE GOLD F20**  
Vynikající 12 cm vysoká matrace ze studené pěny, 30 kg/m<sup>3</sup>, a polyuretanové pěny, 25 kg/m<sup>3</sup>. 2 cm silná kokosová vrstva uprostřed matrace zvyšuje pohodlí při spánku. Kvalitní froté povlak ze směsového materiálu lze smlát a prát.  
70x200 cm 3499,- SLEVA 1749,-



**1/2 CENA**

**500,-** **650,-**

**KOMODY BESSY A ZORRO**  
Vplétané komody v medově banvě, vhodné do celého bytu.  
BESSY, 3 zásuvky, 545 x V67 x H30 cm 999,- 500,-  
ZORRO, 4 zásuvky, 545 x V90 x H34 cm 1299,- 650,-

**Nabídka platí od 18. do 24. března 2010.**

Zboží na objednávku - množství podle dostupnosti skladu