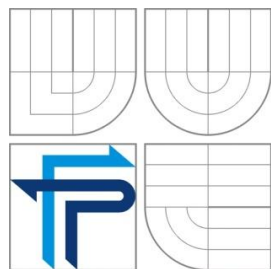


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF MANAGEMENT

ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU INTERDEKOR HP S.R.O.

DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF COMPANY INTERDEKOR HP S.R.O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Adam Horák

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Adam Horák

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Zvýšení konkurenceschopnosti podniku INTERDEKOR

v anglickém jazyce:

Development of Competitiveness of Company INTERDEKOR

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

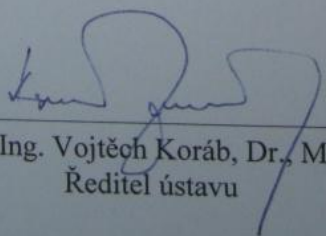
Seznam odborné literatury:

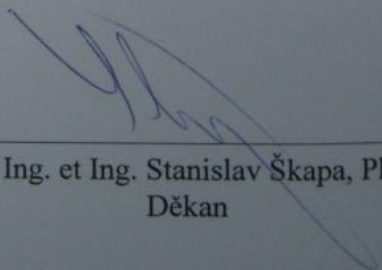
- PRAHALAD, C a Venkatram RAMASWAMY. Budoucnost konkurence: spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 277 s. ISBN 80-7261-126-7.
- ZICH, Robert. Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.
- MOLNÁR, Zdeněk. Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2012, 254 s. ISBN 978-80-245-1908-1.
- PORTER, M. E. Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 625 s. ISBN 80-85605-12-0.
- MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.




prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu


doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 27.11.2014

Abstrakt

V diplomové práci je řešena problematika posílení konkurenceschopnosti tuzemského podniku působícího na trhu s návrhy a realizacemi interiérů. Teoretická část této práce se zabývá poznatky získanými v odborné literatuře, které se týkají problematiky konkurenceschopnosti, konkurenční výhody a posílení konkurenceschopnosti. V analytické části aplikuji poznatky z teorie, které následně využiji k vyhodnocení současného stavu společnosti. Na základě analýz provedených v této kapitole navrhu možná řešení pro posílení pozice společnosti na stávajících trzích a také možnosti zvýšení její konkurenceschopnosti.

Klíčová slova

Konkurence, konkurenceschopnosti společnosti, strategie, generické strategie, konkurenční prostředí

Abstract

This diploma thesis solves problematics of strengthening competitiveness of a national company specialized in designing and creating interiors. The theoretical part of this thesis deals with knowledge gained from specialized literature referring to problematics of competitiveness, competitive advantage and strengthening of competitiveness. In the analytical part I put into practice the knowledge of theory and I use it to evaluate the current situation in the above mentioned company. Based on the analysis carried out in this chapter I propose a solution how to strengthen the company position in the current markets and at the same time how to increase its competitiveness.

Keywords

Competition, competitiveness of a company, strategies, generic strategies, competitive environment

Bibliografická citace práce

HORÁK, A. *Zvýšení konkurenceschopnosti podniku INTERDEKOR*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 123 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících právem autorským).

V Brně 20.1.2015

.....

Bc. Adam Horák

Poděkování

Velice rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Robertu Zichovi, Ph.D, za věcné rady, vstřícnost a odborný přístup při konzultacích, které k vytvoření této práce velmi pomohly. Mé velké díky patří také společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. a jejímu vedení, za poskytnutí potřebných informací a rovněž za vstřícné a přívětivé jednání, které bylo přínosem pro zpracování této diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	9
1 Cíl a metodika práce	10
1.1 Vymezení problému a cíle práce	10
2.2 Metodika a harmonogram zpracování diplomové práce.....	11
2 Teoretická východiska práce	13
2.1 Strategie a marketingová strategie	13
2.1.1 Strategie	13
2.1.2 Marketingová strategie.....	13
2.1.3 Strategický marketing	14
2.2 Marketingový mix.....	15
2.3 Analýza SWOT	16
2.4 Strategické plánování.....	18
2.5 Konkurence	19
2.6 Konkurenční výhoda.....	21
2.7 Generické konkurenční strategie.....	22
2.7.1 Vedoucí postavení v nízkých nákladech	23
2.7.2 Diferenciace	24
2.7.3 Fokus.....	25
2.8 Analýza Makroekonomického prostředí	27
2.8.1 Potřeby a trendy	27
2.8.2 SLEPTE analýza	27
2.9 Porterova teorie konkurenčních sil	29
2.10 Hodnotový řetězec	36
2.11 Vize a mise společnosti	38
2.12 Cíle, jejich stanovení a kontrola.....	40
3 Analýza současného stavu.....	43
3.1 Základní popis společnosti.....	43
3.1.1 Vymezení současné situace	44
3.1.2 Organizační struktura.....	45
3.1.3 Poslání společnosti.....	46
3.1.4 Vize vedení společnosti.....	47
3.2 Makroekonomické okolí firmy	47
3.2.1 Ekonomické faktory.....	48
3.2.2 Sociální a demografické faktory	52
3.2.3 Legislativní a politické faktory	53
3.2.4 Technologické faktory.....	54
3.2.5 Ekologické faktory.....	56
3.3 Analýza konkurence a konkurenčního prostředí.....	56
3.3.1 Konkurenční prostředí	56
3.3.2 Analýza konkurentů společnosti.....	57
3.4 Zákazníci.....	61
3.4.1 Struktura zákazníků	61
3.4.2 Státní zakázky ve veřejném sektoru.....	62
3.4.3 Soukromí investoři a jiné soukromé organizace	62
3.4.4 Soukromý sektor zákazníků.....	63
3.5 Dodavatelé	64

Charakteristika dodavatelských vztahů.....	64
3.6 Porterův model 5-ti konkurenčních sil.....	65
3.7 Marketingový mix.....	68
3.7.1 Produkt.....	68
3.7.2 Cena	71
3.7.3 Distribuce.....	71
3.7.4 Propagace.....	72
3.8 Finanční analýza	73
3.8.1 Ukazatele zadluženosti.....	74
3.8.2 Ukazatele likvidity	76
3.9 Analýza hodnotového řetězce	78
3.9.1 Primární aktivity	78
3.9.2 Podpůrné aktivity	79
3.10.1 SWOT analýza pro koncové zákazníky	81
3.10.2 SWOT analýza pro veřejný sektor a soukromé firmy.....	84
3.10.3 Vyhodnocení SWOT analýz.....	86
3.11 Vymezení konkurenčních výhod	86
3.11.1 Segmenty trhu	86
3.11.2 Koncový zákazník.....	87
3.11.3 Veřejný sektor a soukromí investoři a organizace.....	88
3.12 Vyhodnocení analýzy společnosti	90
4 Návrhová část.....	91
4.1 Východiska pro návrhy	91
4.2 Aplikace na Hodnotový řetězec	92
4.2.1 Primární aktivity	93
4.2.2 Sekundární aktivity	93
4.3 Realizace konkrétních návrhů.....	95
4.3.2 Zvýšení povědomí o společnosti.....	96
4.3.3 Snížení nákladů jednotlivých zakázek, postup navrhování programu a jeho realizace	104
4.3.4 Zajištění nových zakázek	111
4.4 Vyhodnocení navrhovaných řešení	113
5 Závěr	117
Seznam použité literatury	119
Seznam tabulek, grafů a obrázků	121
Seznam příloh	123

Úvod

Současná situace na trhu s realizacemi interiérů je pro podnikatele v České republice velmi složitá. Tento stav ovlivňuje řada činitelů, které podnikání v tomto sektoru znesnadňují. Jedním z hlavních je legislativní politika státu, která společností neposkytuje žádné výhody a nutí je platit například nepřiměřeně veliké daně. Zákony ze sektoru veřejných zakázek jsou velmi složitě popisovány a součástí téměř každého veřejného výběrového řízení je tlak na minimální cenu. Tento přístup zcela odporuje vizi společnosti v poskytování kvalitních služeb za patřičné ohodnocení.

Veliký vliv na podnikatelský prostor v této společnosti má dozajista i soukromý sektor, jehož koupěschopnost se určuje na základě důchodů jedinců a z jejich disponibilních finančních prostředků.

V současné době se o tento trh začíná zajímat čím dále tím více začínajících společností, jelikož se trend renovací interiérů vrací a všichni chtějí mít hezký, moderní a kvalitní interiér. Tento fakt za sebou táhne myšlenku, že se zvětšuje konkurenční prostor v dané oblasti a proto je důležité umět reagovat na požadavky zákazníků a umět s nimi patřičně komunikovat.

Konkurenceschopné mohou být ty společnosti, které dokáží identifikovat požadavky jednotlivých segmentů trhu a dovedou na tyto požadavky odpovídajícím způsobem reagovat. Úspěšná společnost se dá charakterizovat jako ta, která zná požadavky zákazníků a dokáže tyto požadavky uspokojit.

Je důležité dbát na silné stránky společnosti, a snažit se eliminovat naopak stránky slabé. Využívat možných příležitostí a reagovat na požadavky trhu. Tyto a jiné faktory ovlivňují konkurenceschopnost každé společnosti a já se budu snažit těmito poznatky zvýšit konkurenceschopnost mnou zvoleného podniku.

Proto jsem si za téma práce zvolil zvýšení konkurenceschopnosti společnosti INTERDEKOR HP s.r.o, která navrhuje a realizuje interiéry již přes 20 let. Její rozvoj byl exponenciální až se v určitém bodě zastavil a nadále stagnuje a nevede se tuto společnost dále rozšiřovat. Jedná se o malý podnik pro který není jednoduché se na tomto trhu operovat a k tomu být v zisku, ačkoli to je hlavním měřítkem dle kterého by se dala uchopit úspěšnost podniku.

Vytvořením návrhu se budu snažit posílit konkurenceschopnost společnosti tak, aby byla se mohl na trhu více prosadit, budu se snažit identifikovat náklady spojené se zakázkami a vymyslet návrhy pro jejich minimalizaci, kvantifikaci a případnou eliminaci. Pro úspěch společnosti a pro přísun nových zákazníků se budu snažit navrhnout nové možnosti, které pomohou zákazníky získat.

1 Cíl a metodika práce

1.1 Vymezení problému a cíle práce

Za hlavní cíl této práce jsem si zvolil identifikaci a redukci nákladů spojených se zakázkami, zviditelnění značky pro určitou skupinu budoucích potenciálních zákazníků, těmito zákazníky jsou osoby, které jsou již v pokročilejší fázi produkčního život člověka a chtějí nebo plánují si postavit nebo se přestěhovat tak zvaně "do vlastního". Jedním z dalších cílů které jsem vytyčil pro tuto práci je získání nových zákazníků. Moje vize je taková, že by společnost pokud možno co nejvíce odlehčila zákazníkovi starosti s organizováním a plánováním prací, které na sebe nezbytně navazují a jediným člověkem, který by se zákazníkem komunikoval by byla osoba pověřená péčí o konkrétního zákazníka.

Na základě konzultace s vedením jsem se rozhodl navrhnout změnu, která povede napříč celou společností a do které se budou muset zapojit téměř všichni zaměstnanci. Jedná se o posloupnost procesů vedoucích k identifikaci a snížení nákladů, nedílnou součástí tohoto cíle bude i zajištění kontroly vykonané práce pro management společnosti tak, aby mohl flexibilně reagovat na požadavky zákazníků a identifikovat výskyt vzniklých nákladů, které bude možné popřípadě redukovat.

Společnost se potýká s problémem, že nedokáže reagovat na stále se snižující ceny v odvětví neví jakým způsobem zaujmout co nejvíce lidí za jak možno nejméně peněz. Z čehož vyplývá další cíl budoucí práce a to: Najít způsob jakým úspěšně prezentovat společnost tak, aby dokázala uspokojovat co největší množství zákazníků.

Tyto cíle jsem stanovil ve třech následujících bodech:

- Zvýšeno povědomí o společnosti
- Identifikace a redukce nákladů spojených s konkrétními zakázkami, zvýšení kontroly zaměstnanců
- Zajištění nového zdroje potenciálních zákazníků

2.2 Metodika a harmonogram zpracování diplomové práce

Pro analýzu společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. jsem ve velké části používal osobní rozhovory se zaměstnanci, managementem a vedením společnosti. Kdo jiný než tyto osoby budou mít větší povědomí o konkurenčním prostředí společnosti než právě oni. Společně s vedením společnosti jsme se rozhodli aplikovat níže popsané metody analýz na společnost a získat podrobnější informace o konkurenčním prostředí a o výhodách z tohoto plynoucích.

Pro identifikaci nákladovosti jednotlivých procesů ve společnosti a pochopení průběhu zakázek ve firmě sestavím hodnotový řetězec na který se poté budu snažit aplikovat navržené změny. Po konzultaci s prokuristou společnosti jsem zjistil, že se společnost chystá vstoupit na trh, jehož vody ještě nikdy ani nezčeřila. Je jasné, že prostředí veřejných zakázek, ve kterém se již 20 let společnost pohybuje, je zcela na opačném konci než prostředí, do kterého se společnost chystá. Tím prostředím jsou obyčejní lidé jako jste vy nebo já, a to lidé, kteří si plánují v blízké budoucnosti stavět nebo kupovat bydlení.

Metody, které budou použity pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku INTERDEKOR HP s.r.o.:

- zhodnocení současného stavu společnosti INTERDEKOR HP s.r.o.
- analýza nákladů spojených se zakázkami a jejich následná redukce
- zjištění stavu vydaných stavebních povolení na území České republiky
- plánujeme uspořádat řízenou diskusi na upřesnění potřeb budoucích zákazníků
- Porterova analýza pěti sil, analýza SLEPTE a použití hodnotového řetězce
- Analýza konkurenčního prostředí a vymezení konkurenčních výhod
- vyhotovení SWOT analýzy

Tabulka 1 - Harmonogram zpracování diplomové práce (Zdroj: vlastní)

Etapa 1	Termín: 6/11/2013
Formální podklady – viz milník 1 a 2	
+ Harmonogram zpracování	
Etapa 2	Termín: 30/11/2013
Cíle a metody zpracování	
Cílem je zvětšení profitability podniku. Cílem je zvětšení povědomí o firmě soukromému sektoru zákazníků Pomocí analýz a konzultací s vedením společnosti se budu snažit poznat prostředí a navrhnout kroky ke zlepšení konkurenceschopnosti.	
Etapa 3	Termín: 31/1/2014
Teoretická část a upřesnění metodiky analýzy	
Konkurence a konkurenceschopnost Konkurenční výhoda Zpracování dotazníku Seskupování dat potřebných pro analýzu	
Etapa 4	Termín: 31/3/2014
Analytická část	
Zpracování analýz	
Etapa 5	Termín: 1/6/2014 - 31/10/2014
Návrhová část	
Návrh možných řešení Aplikace návrhů v praxi	
Etapa 6	Termín: 12/2014
Úvod, závěr	
Přínosy návrhů	
Etapa 7	Termín: 1/2015
Odevzdání konečné verze práce	

2 Teoretická východiska práce

2.1 Strategie a marketingová strategie

2.1.1 Strategie

Termín strategie se používá často v nejrůznějších kontextech a v nejrozmanitějším slova smyslu pro nejrozdílnější typy činností bez jakéhokoliv rozlišování. A právě tato zvyklost má za následek odlišné chápání termínu a nadbytek jeho definic. Termín strategie pochází původně z řečtiny a volně přeložen znamená umění velet nebo umění generála. V podnikatelské terminologii to však spíše znamená umění rozhodnout na základě vysoké odborné znalosti a profesionality. Někteří autoři hovoří v této souvislosti o schopnostech hraničících s uměním.

V obecném slova smyslu se ale pojmem strategie rozumí spíše schéma postupu, který říká, jak za určitých stanovených podmínek dosáhnout co možná největšího zisku a samozřejmě vytyčených cílů. (3, str. 11-12)

2.1.2 Marketingová strategie

Na obecné úrovni lze konstatovat, že marketingová strategie respektuje základy zásad marketingu a vychází z nich. To znamená, že má za úkol poskytnout podniku uvědomělou orientaci na trh a zákazníka a na plné uspokojení jeho potřeb při současném posouzení schopností a možností podniku s ohledem na jeho cíle. Marketingová strategie by měla zohledňovat i efektivnost vynaložených zdrojů a prostředků do vybudování určitého vztahu mezi výrobkem a trhem na kterém je tento výrobek nabízen. Tohoto vztahu se dá dosáhnout pomocí reklamy na různých komunikačních kanálech. Marketingová strategie má dále za úkol vytvoření a udržení určité konkurenční výhody na vytipovaných trzích. (3, str. 11)

2.1.3 Strategický marketing

Strategický marketing je proces sladění silných stránek společnosti se skupinami zákazníků, kterým mohou tyto vlastnosti firmy sloužit. Ovlivňuje celkový směr, kterým se bude společnost v budoucnu vyvíjet, proto je velmi důležité znát dokonale mikroprostředí, makroprostředí a obsluhovaný trh. Na trhu se snaží každý jeho účastník získat co nejvíce potenciálních zákazníků a zároveň si chtějí udržet i ty stávající. Proto má každá dobrá marketingová strategie tři rozhodující části: Segmentaci trhu podle skupin, způsoby rozvoje výhodných vztahů se zákazníky a strategie vůči konkurenci. (8, str. 66)

Segmentace

Zákazníci jsou lidé a to znamená, že je každý z nich úplně jiný a v různých názorech se mezi sebou odlišují. Firmy vědí, že na daném trhu nemohou uspokojit všechny zákazníky - přinejmenším všechny zákazníky stejně. Existuje velké množství zákazníků s rozličnými potřebami, proto společnosti používají segmentaci trhu, aby celý trh rozdělily. Potom si zvolí určitý segment ve kterém chtějí podnikat a podle něj utvoří strategie, které jim pomohou zvolené segmenty se ziskem obsluhovat. (8, str. 66)

Vztahový marketing

Klíčovým úkolem marketing managementu je vytvořit ziskový vztah se zákazníky. Ještě v nedávné minulosti byl vztah se zákazníky definován velmi úzce, pouze jako aktivita spravující databázi zákazníků. V dnešní době se pro podporu vztahů se zákazníky užívají moderní CRM systémy (CustomerRelationship Management), které se specializují na to, aby udržely stávající zákazníky a vybudovaly s nimi dlouhodobé ziskové vztahy. Nový pohled tvrdí, že marketing je umění a věda o nalezení, udržení a růstu ziskovosti zákazníků. Společnosti si čím dále více uvědomují, že ztráta jednoho zákazníka není pouze ztráta jedné transakce, ale jedná se o ztrátu budoucích zisků, které by zákazník udělal během celého jeho života. Tudiž se vztahový marketing zaměřuje na to, aby tyto situace nevznikaly. (8, str. 67)

Klíčem k vybudování stálého vztahu se zákazníky je vytvoření mimořádné hodnoty a uspokojení zákazníka, kterého jde docílit více možnými způsoby. Firma musí cílovému segmentu nabídnout určitou hodnotu, která se liší od konkurence, může se jednat o snížení ceny, nebo nabídnutí větších výhod, které ospravedlňují vyšší cenu. (8, str. 67)

Spokojený zákazník se rád stane loajálním zákazníkem a loajální zákazník rád vytvoří společnosti větší zisk. (8, str. 67-69)

Konkurenční strategie

Zajištění vysokých hodnot pro zákazníka je velmi důležitou složkou úspěšnosti firmy v okruhu jejich konkurentů, není však složkou jedinou. Kromě pochopení zákazníků musí strategie vytvářet i výhodu oproti konkurenci. Společnost si musí uvědomit svou pozici v odvětví a poté se rozhodnout, jakou pozici si zvolí, aby získala největší konkurenční výhodu. Abychom vytvořili kvalitní konkurenční strategii, musíme dobře poznat konkurenci, to provedeme analýzou konkurence. Společnost se snaží neustále srovnávat ceny, spokojenost zákazníků, produkty, distribuční kanály, ale také typy komunikace se zákazníky a výkony svých konkurentů. (8, str. 69)

Společnost by měla kontinuálně, ať formálně či neformálně, sledovat okolí, aby dokázala odpovídat na důležité otázky, které determinují sílu a množství konkurence na jednotlivých trzích.

Pokud společnost dokáže odpovědět na následující otázky je dostatečně informována.

Kdo je naše konkurence?

Jaké jsou jejich cíle a strategie?

Jaké jsou jejich silné a slabé stránky?

Jak zareagují na různé konkurenční strategie které použijeme?

2.2 Marketingový mix

Pokud si společnost zvolí celkovou marketingovou strategii, může začít plánovat podrobnosti marketingového mixu, který je souborem taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle celkových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co může společnost udělat, aby pozitivně ovlivnila poptávku po svém produktu nebo službě. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin, známých jako 4P:

Produktová politika (*Product*) - zahrnuje veškeré výrobky a služby, které společnost nabízí.

Cenová politika (*Price*) - je suma, kterou musí zákazník zaplatit za produkt nebo službu, která uspokojí zákaznické požadavky.

Komunikační politika (*Promotion*) – obsahuje aktivity, které představují přednosti a výhody produktu nebo služby, vždy se snaží zaujmout zákazníky a přilákat je ke koupi.

Distribuční politika (*Place*) - zahrnuje činnosti firmy, které činí produkt dostupný cílovým

zákazníkům tak, aby si jej zakoupili a utratili za něj své úspory.

Účinný marketingový program spojuje prvky marketingového mixu do koordinovaného programu, který je stanoven tak, aby dosahoval stanovených cílů. Z hlediska zákazníků musí každý marketingový nástroj přinášet výhodu. V průběhu času se objevila i teorie o tom, že by se jednotlivé složky marketingového mixu 4P měly změnit na 4C, které lépe popisují faktory na straně zákazníka

Tabulka 2 - Složky marketingového mixu: 4P a 4C (zdroj: 8, str. 71)

4P	4C
Produkt (product)	Potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants)
Cena (price)	Náklady na straně zákazníka (cost of the customer)
Distribuce (place)	Dostupnost (convenience)
Komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

2.3 Analýza SWOT

Tato analýza je východiskem pro veškeré následovné rozhodování, marketingovým plánem počínaje a finančním rozhodováním konče. Zkratka SWOT vznikla spojením počátečních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (ohrožení). Tato analýza vychází jednak z interních analýz společnosti, to je analýzy vlastní firmy, jejich silných a slabých stránek a externí analýzy, kde zkoumá možné příležitosti nebo hrozby, které se v okolí společnosti vyskytují a tím určitými způsoby ovlivňují budoucí rozhodování společnosti.

Mezi silné a slabé stránky, tedy interní faktory patří například kapitálová síla, zdroje, tržní podíl, úroveň techniky a technologie, povědomí o značce, tradice, velikost mzdových nákladů, kvalita výrobků a služeb atd. Ve zkratce bývá tato část analýzy nazývána jako S-W analýza.

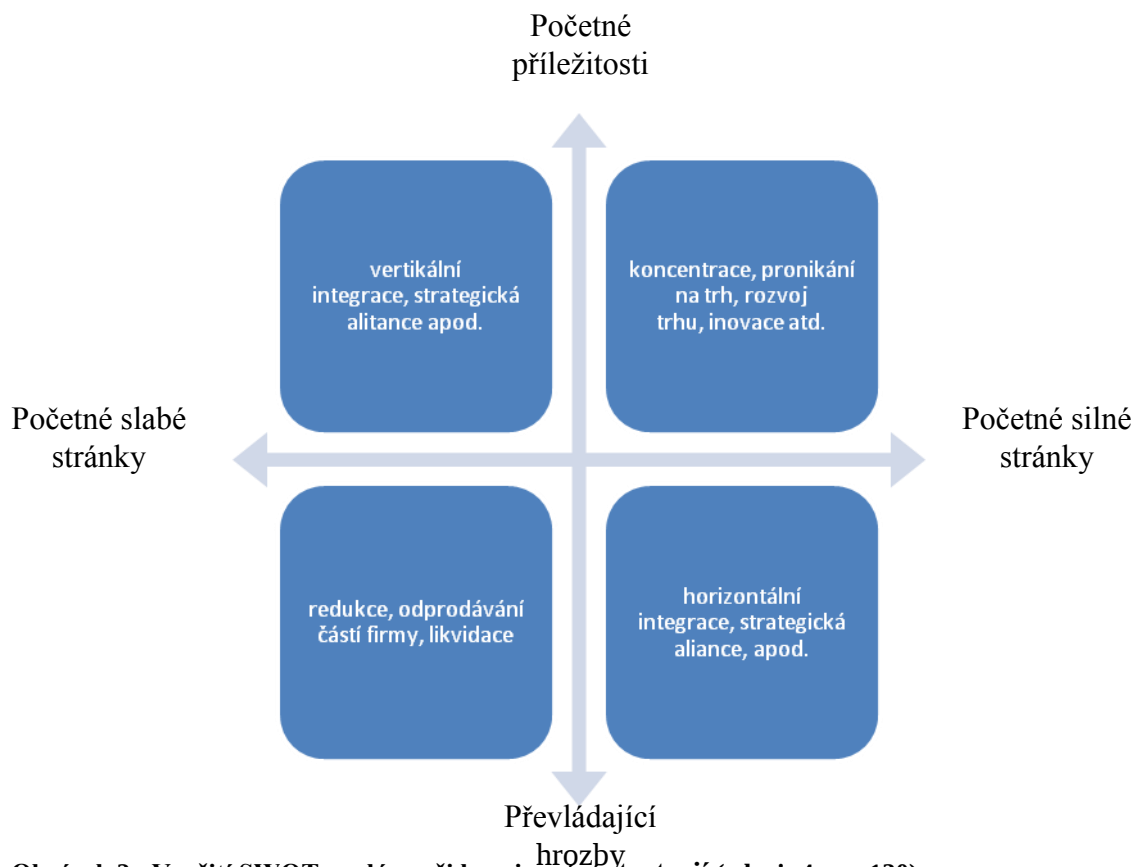
Analýzu příležitostí a hrozeb, tedy vnější faktory označujeme jako O-T analýzu a můžeme tam zařadit následujících šest částí: demografické prostředí (míra inflace, měnové

kursy, vývoj HDP, atd.), přírodní prostředí (ekologické problémy, obnovitelné zdroje), technologické prostředí (úroveň technického rozvoje atd.), politické (legislativa a její úroveň a dopad na společnost) a kulturní prostředí (které odráží postavení na trhu z hlediska zákaznického vnímání, tedy jak je společnost u širokého okolí vnímána a jaké má jméno).

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obrázek 1 - SWOT analýza, schéma (zdroj: 24)

Při hodnocení silných a slabých stránek můžeme používat buďto klasických hodnotících kritérií dle nástrojů marketingového mixu 4P - produkt, cena a kontrakční podmínky, distribuce - místo prodeje, marketingová komunikace, nebo můžeme postupovat podrobněji podle jednotlivých dílčích znaků. Jednotlivým kritériím, která jsou vybrána s použitím výzkumných technik (dotazník, brainstorming, diskuse atd.), je přisouzena váha (1-5) a dále jsou kritéria vyhodnocována škálováním. Obvykle se používá rozmezí (-10;10). SWOT analýza může být velmi užitečnou sumarizací mnoha analýz (konkurence, strategie atd.) prostřednictvím které můžeme získat cenné informace v budoucím rozhodování, kam by se měla společnost ubírat a jakou strategii by měla pro následující činnost zvolit. V následujícím obrázku lze jasně vidět využití SWOT analýzy při koncipování strategie podniku. (4, str. 129-130)



Obrázek 2 - Využití SWOT analýzy při koncipování strategií (zdroj: 4, str. 130)

2.4 Strategické plánování

Každé plánování ať jak strategické tak taktické, je založeno na tom, aby přineslo něco podniku do budoucna. Redukuje možnosti omylů. Nutí podnikatele a manažery společnosti aby zkoumali vnější podnikatelské prostředí, konkurenty, partnery, stávající i potenciální zákazníci a silné a slabé stránky firmy.

Funkce plánování začíná tím, že si firma stanoví poslání a budoucí stav, kterého chce za určitou dobu dosáhnout. Cíle firmy by měly být určeny alespoň v následujících oblastech:

- Postavení na trhu, inovace, produktivita
- Materiálové a finanční zdroje, rentabilita
- Manažerská výkonnost a zodpovědnost
- Výkonnost pracovníků a jejich postoje
- Sociální zodpovědnost

Strategické plánování je proces, jehož výstupem je písemný dokument zvaný **strategický plán** (*strategic plan*), obsahující specifikaci akcí, které musí firma uskutečnit v zájmu dosažení stanovených cílů. Z organizačního hlediska je třeba mít zpracovaný plán celé organizace, plán jednotlivých SBU, útvarů, ale i jednotlivých pracovníků.

Neexistuje strategie, která by každému podniku zaručovala úspěšnou budoucnost a ziskovost. Takovou strategii si musí každý podnik najít sám a tak zvaně si k ní prošlapat svou cestičku, musí být nejsmysluplnější a musí zohledňovat současnou situaci, příležitosti, cíle a prostředky, kterými na ně dosáhneme. (11, str. 40-41)

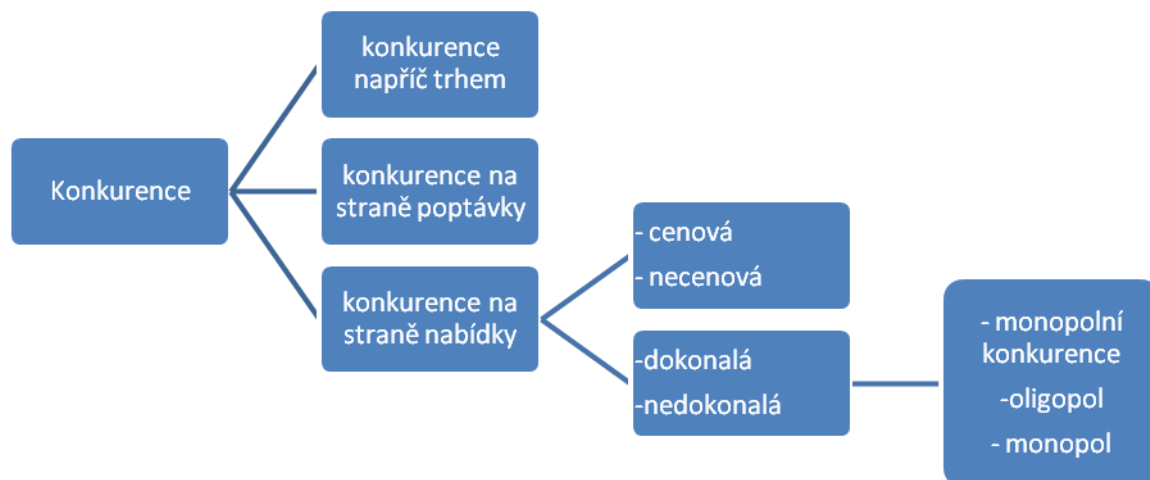
2.5 Konkurence

Konkurence dle slovníku cizích slov znamená ve volném překladu: soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Z výše uvedeného je zcela zřejmé, že pojem konkurence má širší záběr než jen soupeření, konkurence se dále odráží i v ekonomice, sociální sféře, kultuře, ale také politice. Aby subjekt mohl vstoupit do konkurenčního vztahu musí splňovat minimálně následující dva předpoklady:

- musí být "konkurenční", to znamená, že subjekt musí disponovat konkurenčním potenciálem
- musí mít konkurenční zájem, což blíže znamená, že musí chtít vstoupit do konkurence, tedy pokud disponuje určitým potenciálem, který mu v konkurenčním boji pomůže, jinak se také tomuto potenciálu říká "podnikavost" (9, str. 65)

Pojetí konkurence v mikroekonomii obvykle definujeme jako rivalitu mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží, tedy jako konkurenci napříč trhem. Hlavní proud soudobé ekonomie dokazuje, že skutečná ekonomická konkurence může existovat a volně působit jen v tržním hospodářství. Konkurence z mikroekonomického pohledu má řadu dalších forem a projevů. Někde si rivalové konkurují cenou, jinde pomocí reklamy, atd., což je způsobeno strukturou konkurence.

Formy konkurence z pohledu mikroekonomie můžeme znázornit následujícím schématem:



Obrázek 3 - Schéma konkurence v mikroekonomickém prostředí zdroj: (9, str. 66)

Následně si jednotlivé bloky podrobněji rozebereme

- **Konkurence napříč trhem** - V podstatě to znamená to, že dodavatel a odběratel má na nákup zboží nebo služby opačný pohled, odběratel (tedy zákazník) chce co nejvíce uspokojit své potřeby za co nejméně vynaložených prostředků (tedy peněz). Na opačném konci stojí ale majitel společnosti, v tomto pohledu dodavatel, který se snaží z každého výrobku získat co největší zisk.
- **Konkurence na straně poptávky**- Je střetem zájmu jednotlivých spotřebitelů vstupujících na trh. Každý chce co nejvíce uspokojit své potřeby co nejlevněji. Význam této konkurence roste tehdy, existuje-li na trhu převis poptávky nad nabídkou. Pak konkurence mezi spotřebiteli vede k růstu ceny.
- **Konkurence na straně nabídky** - Každý výrobce nebo prodejce služeb se snaží prodat co největší množství svých výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, které mu umožňují maximalizovat jeho zisk. Velmi výraznou dynamiku získává konkurence na straně nabídky existuje-li produkční mezera a je-li více poptávky. Pak konkurence mezi výrobky vede obvykle k poklesu ceny. Tuto konkurenci dále dělíme na cenovou/necenovou a dokonalou/nedokonalou, můžeme říci, že dokonalá konkurence je pouze teoretický pojem, kterým se zde zabývat nebudu.

- **Cenová a necenová konkurence-** Podstatou této strategie je využití tvorby ceny jako nástroje konkurenčního boje. Jde tedy o snahu přilákat co nejvíce zákazníků na nižší cenu než má u stejného produktu konkurence. Na druhou stranu necenová konkurence se projevuje většinou ve vlastnostech výrobku, kde je cena až druhotná, primární konkurenční výhoda vzniká v diferenciaci, designu, image apod. (9, str 65-67)

2.6 Konkurenční výhoda

Dle Portera musíme k pochopení konkurenceschopnosti dobře znát její zdroje. Zjednodušeně řečeno: konkurenční výhoda je zdrojem konkurenceschopnosti a čím je tato výhoda větší stoupá tak i postavení společnosti z ohledu na její konkurenceschopnost. Společnost nebo subjekt získává konkurenční výhodu tehdy, vlastní-li nějakou specifickou charakteristiku, kterou se liší od konkurence. Můžeme konstatovat, že pouze konkurenční charakteristiky jsou "ve vlastnictví" daného subjektu, nikoli konkurenční výhoda. Firmy a země mohou být totiž konkurenceschopné vůči několika rivalům, ale většinou existují takoví konkurenti, pro které je tato konkurenční výhoda nevýznamná. (17, str. 19)

Důležité je rozlišovat krátké a dlouhé období. Může se stát, že společnost dokáže být v krátkém období konkurenceschopná, ale to se v dlouhém období může lišit. Zatímco krátkodobé úspěchy jsou na mikroekonomické úrovni výsledky firemní strategie, v dlouhém období se ale společnost musí rozhodnout sama, zda si takovéto konkurenční výhody ponechá, ačkoli udržitelnost těchto výhod také není zadarmo. Závisí na činnosti ostatních firem na tomtéž trhu, na začátku mohou být konkurenční výhody užitečné, ale s postupem času, jak na tyto výhody přicházejí konkurenti, začínají se měnit spíše v negativní až nevýhodné. (17, str. 19-20)

Konkurenční výhodu můžeme pochopit a poznat, jestliže se díváme na podnik jako celek. Jedním zdrojem je množství samostatných činností, které podnik dělá když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek. Každá ze zmíněných činností podporuje a může přispět k relativnímu postavení podniku z hlediska buďto výše nákladů

anebo odlišením se od konkurence tedy diferenciací. Chceme-li analyzovat zdroje konkurenčních výhod musíme systematicky a dopodrobna prozkoumat všechny činnosti napříč podnikem a prověřit, jak na sebe vzájemně působí. (13, str. 55-56)

2.7 Generické konkurenční strategie

Jednu z hlavních otázek v problematice postavení společnosti uvnitř odvětví se pokouší zpracovat následující teorie o různých druzích konkurenčních strategií. Postavení, které podnik získá, rozhoduje o tom, zda jeho výkonnost bude nad nebo pod odvětvovým průměrem.

Podnik, který dokáže získat dobré postavení, může dosahovat vysokou míru zisku i když je struktura odvětví nepříznivá a průměrná výkonnost odvětví je proto skromná. I když podnik může mít nesčetné množství silných nebo slabých stránek o kterých budu psát později, při srovnání s jeho konkurenty, existují pouze dva typy konkurenčních výhod, které může daný podnik mít. První výhodou je vedoucí postavení v nízkých nákladech a tou druhou je diferenciací od konkurentů. Výhoda nízkých nákladů a diferenciací zase pramení z celkové struktury odvětví - v některých odvětvích nejde konkurovat diferenciací, ale cenou a jinde naopak. Někdo nehledí na cenu, hlavně, že má něco co nikdo jiný ne, a za to si rád připlatí určitou přidanou hodnotu.

Každá z těchto generických strategií znamená značně jinou cestu k dosažení konkurenční výhody. Současně však spojuje volbu typu hledané konkurenční výhody s rozsahem strategického cíle, ve kterém se má konkurenční výhody dosáhnout. (13, str. 29-31)

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		Nižší náklady	Diferenciace
KONKURENČNÍ ROZSAH	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obrázek 4 - Tři generické strategie (zdroj: 13, str. 31)

2.7.1 Vedoucí postavení v nízkých nákladech

Tato strategie je asi nejjasnější z třech představených, podnik si zvolí, že bude v odvětví všeobecně znám jako výrobce nebo poskytovatel služby s nejnižšími náklady. Tento podnik má široký rozsah činností a působí v mnoha segmentech, může dokonce působit v příbuzných odvětvích. Při minimalizaci nákladů, které jsou spojené s volbou této strategie, můžeme dále také hovořit o úsporách z velkovýroby, patentových technologiích, snadnější dostupnosti určitých zdrojů a jiných faktorů. Jestliže si podnik dokáže získat a udržet vůdčí postavení v nákladech, pak bude ve svém odvětví podnikem s nadprůměrným výkonem za předpokladu, že bude docilovat cen, jež jsou v daném odvětví průměrné nebo blízko průměru. Podnik s nízkými náklady však nemůže podceňovat podmínky diferenciaci, jelikož, zanedbá-li vývoj výrobku oproti konkurenci, nebude již tento výrobek udržitelný a zákazníci o něm získají špatné mínění. Takovýto výrobek bude společnost muset začít prodávat za sníženou cenu oproti konkurenčním, protože nebude tak žádaný a kvalitní jako konkurenční. (13, str. 31-32)

Chce-li podnik s nejnižšími náklady dosahovat nadprůměrný výkon, musí ve vztahu ke svému konkurentovi dosáhnout tzv. *Parity* nebo *proximity* v základech diferenciaci, i když se, pokud jde o konkurenční výhodu, opírá o své vůdčí postavení v nízkých nákladech.

Logika této strategie vyžaduje, aby byla daná firma skutečně firmou s nejnižšími náklady, nikoli jednou z několika firem, které o toto postavení soupeří. Mnohé firmy se dopouštějí vážných strategických chyb právě tím, že nerozpoznají, že nejsou jediná. Pokud existuje více než jedna firma usilující o minimalizaci nákladů, jejich soupeření je vždy dravé, protože každý kousíček podílu na trhu je pokládán za rozhodující. Pokud jedna firma nedokáže "obhájit" své prvenství na nejnižších nákladech a tím přimět konkurenty aby ze své strategie upustili, jsou následky zcela katastrofální. (13, str. 32-33)

Rizika vůdčího postavení v nízkých nákladech

- Vůdčí postavení se neudrží
 - napodobují-li konkurenti vaši strategii
 - změní-li se technologie
 - rozpadnou-li se základy pro vůdčí postavení s nízkými náklady
- Proximita v diferenciaci se změní
- Podniky s nákladovou fokální strategií dosahují v segmentu dokonce nižších nákladů

2.7.2 Diferenciace

Druhá generická strategie je diferenciací. Při této strategii usiluje podnik, aby byl ve svém odvětví jedinečný v některých dimenzích, jež kupující velmi ocení. Základy této strategie spočívají v tom, že si podnik vybere pečlivě jednu nebo více vlastností výrobku nebo služby, kterou mnoho kupujících vnímá jako důležitou a na základě tohoto výběru si vbuduje jedinečné postavení, aby mohl uspokojovat zákaznické potřeby ještě více a ještě lépe.

Prostředky k dosahování diferenciací jsou odvětví od odvětví různé. Diferenciace se může zakládat na vývoji inovací u samotného výrobku nebo služby, čímž mám na mysli, že námi vyvíjený výrobek bude mít něco co konkurenční výrobky postrádají a právě to nabídneme zákazníkům, nebo se může jednat o diferenciaci ve změně distribučního systému, který výrobek prodává, nebo v neposlední řadě se může jednat o změnu v marketingovém

přístupu, který do budoucna přispěje pozitivně k prodejnosti námi cíleného výrobku nebo služby.

Podnik, který dokáže diferenciaci dosáhnout a udržet si ji trvale, bude mít ve svém odvětví nadprůměrné zisky, jestliže částka, o kterou je jeho cena vyšší (pricepremium), převyšuje mimořádné výhody vynaložené na to, aby byl jedinečný.

Opět zabrousím trošku do logiky věci, Porter zmiňuje, že pokud chceme diferenciaci vést úspěšným směrem, je důležité si pro diferenciaci vybrat vlastnost výrobku nebo služby, které jsou odlišné od atributů našich soupeřů. Podnik musí být skutečně v něčem vyjímečný nebo musí být zákazníci vnímán jako jedinečný, aby u něj zákazníci obětovali za výrobky či služby více peněz. Avšak narozdíl od vůdčího postavení s nízkými náklady může v odvětví existovat více než-li jedna strategie zaměřující se na diferenciaci, jestliže zde existuje větší množství atributů, které kupující v široké míře oceňují. (13, str. 153-154)

Rizika diferenciaci

- Diferenciaci se neudrží
 - konkurenti napodobují
 - základy pro diferenciaci ztratí pro zákazníka důležitost
- Ztratí-li se proximita v nákladech
- Podniky s diferenciací fokální strategií dosáhnou v segmentu dokonce větší diferenciaci

2.7.3 Fokus

Tato strategie je zcela odlišná od ostatních, protože pokud si ji zvolíme, budeme se muset zaměřit pouze na úzký rozsah konkurence ve vybraném odvětví. Podnik s fokálním zaměřením si vybere jeden nebo více segmentů na daném trhu a bude se věnovat výhradně jim. Tím, že podnik co nejvíce rozvíjí strategii z hlediska cílových segmentů, se na těchto segmentech snaží získat určitou konkurenční výhodu, i když je zcela jasné, že nemůže získat konkurenční výhodu celkovou.

Fokální strategie má dvě varianty, jednou z nich je nákladová fokální strategie známá jako "costfocus", kde podnik usiluje v cílovém segmentu o výhodu nízkých nákladů, kdežto diferenciatní fokální strategie usiluje o co největší a nejlepší diferenciaci. Jako u již zmiňovaných předchozích strategií, jsou tyto dva fokální typy strategií jimi inspirovány, mluvíme-li tedy o nákladové fokální strategii, bude se společnost snažit minimalizovat náklady spojené s výrobou, distribucí a propagací výrobku nebo služby na cílovém trhu. Stejně jako u diferenciatní fokální strategie bude společnost usilovat o diferenciaci produktů nebo služeb v konkrétním odvětví.

Podnik s fokální strategií může využít toho, že široce zaměřené společnosti nedosahují ani v jednom, ani v druhém směru optimálního výkonu. Konkurenti mohou potřeby určitého segmentu uspokojovat nedostatečně, což otevírá možnosti pro diferenciatní strategii. (13, str. 34-36)

Rizika fokální strategie

- Napodobení fokální strategie
- Cílový segment se stane strukturálně nepřitažlivým
 - rozpadne-li se struktura segmentu
 - zmizí-li poptávka
- Segment zaplaví široce zaměřené konkurenti
 - zúží-li se odlišnost segmentu od ostatních segmentů
 - zvýší-li se výhody širokého sortimentu
- Nové podniky s novou fokální strategií rozčlení odvětví do menších segmentů

2.8 Analýza makroekonomického prostředí

"Úspěšné společnosti rychle rozpoznávají neuspokojené potřeby a trendy a se ziskem na ně reagují."

Marketing management,

Kotler,Keller, 2013

2.8.1 Potřeby a trendy

Kterýkoliv podnikavý jedinec či společnost, kterému se daří nacházet mezery v nabídce produktů a služeb je většinou úspěšný, můžeme hovořit totiž o neuspokojených potřebách zákazníků, které pokud budou splněny, řádně ohodnotí. Rozlišujeme rozdíly mezi výstřelkem, trendem a megatrendem, které následně popíši.

Výstřelek - je nepředvídatelné, krátkodobé zvýšení poptávky určitého produktu nebo služby, nemá žádný podložený společenský, ekonomický ani politický význam.

Trend - je sled událostí určitým směrem, momentem a trvalosti je předvídatelnější a trvalejší než výstřelek. Trendy odhalují povahu budoucnosti a mohou pomoci k budování budoucích strategií.

Megatrend - je rozsáhlá společenská, ekonomická nebo politická změna, která má za následek utvoření poptávky po konkrétním zboží či službě, které když se objeví tak ovlivní naše životy po dlouhou dobu, hovoří se o rozmezí sedmi až deseti let, někdy i déle. (6, str.106)

2.8.2 SLEPTE analýza

Demografické prostředí

Demografický vývoj postupuje často dost předvídatelným tempem. Hlavními ukazateli, které marketéři sledují, je populace, včetně počtu a růstu obyvatelstva ve městech a regionech. Dalšími esenciálními prvky jsou věková a etnická struktura, dosažená úroveň vzdělání, typické složení domácností a regionální charakteristiky a jejich změny.(6, str. 107-110)

Společensko-kulturní prostředí

Ze svého okolí, každý jedinec dostává podvědomě informace, které chtě nechtě ovlivňují jeho rozhodování a určují jeho vztah k sobě samému, k ostatním, k organizacím a společnostem, k přírodě a vesmíru. Touto problematikou se zabývá právě rozbor společensko-kulturního makroprostředí podniku. Každá společnost má své subkultury, skupiny se sdílenými hodnotami, přesvědčením, preferencemi a chováním a podobně. (6, str. 111-112)

Ekonomické prostředí

Z tohoto aspektu je důležité se podívat na psychologii spotřebitelů, jelikož ne každý spotřebitel je ochoten si koupit výrobek, který hodláte nabízet, stejně jako je důležité brát v potaz rovnoměrnost rozdělení příjmů. Světové ekonomiky můžeme rozdělit do čtyř základních druhů:

Samozásobitelská ekonomika

Ekonomika exportující suroviny

Industrializující se ekonomika

Industriální ekonomika

Dalším důležitým ukazatelem ekonomického prostředí je velikost příjmů obyvatel, úspory, dluhy a úvěry které jsou na obyvatele napsány. Tímto se dá predikovat ekonomická vyspělost země a platební zodpovědnost obyvatelstva. (6, str. 110-111)

Přírodní prostředí

Ekologické prostředí společnosti zkoumá jakým způsobem je zacházeno se životním prostředím, zda stát napomáhá při likvidaci nebezpečných a recyklovatelných odpadů a poskytuje společnostem určité úlevy, ale také jak moc se společnosti zapojují do těchto programů a chtějí být takzvaně ECO-free. (6, str. 113-114)

Technologické prostředí

Dynamika a tolerance kreativní destrukce technologií jako ceny za pokrok jsou samotnou podstatou tržního kapitalismu. Tranzistory zlikvidovaly odvětví elektronek a automobily

trhaly žily provozovatelům železnic. Pokud odvětví nové technologie ignorují jejich odvětví upadá. Musíme brát v potaz následující fakta, stále se zrychluje tempo v jakém změny přicházejí, existují neomezené příležitosti pro nové inovace, a v poslední době se velmi mění obnosy investované do výzkumu a vývoje, protože si všichni uvědomují, že v tom je budoucnost. Současně se, ale společnost brání tím, že kontroluje nebezpečné výrobky a provádí regulaci technologických změn tak aby byla co nejbezpečnější pro široké okolí. (6, 115-116)

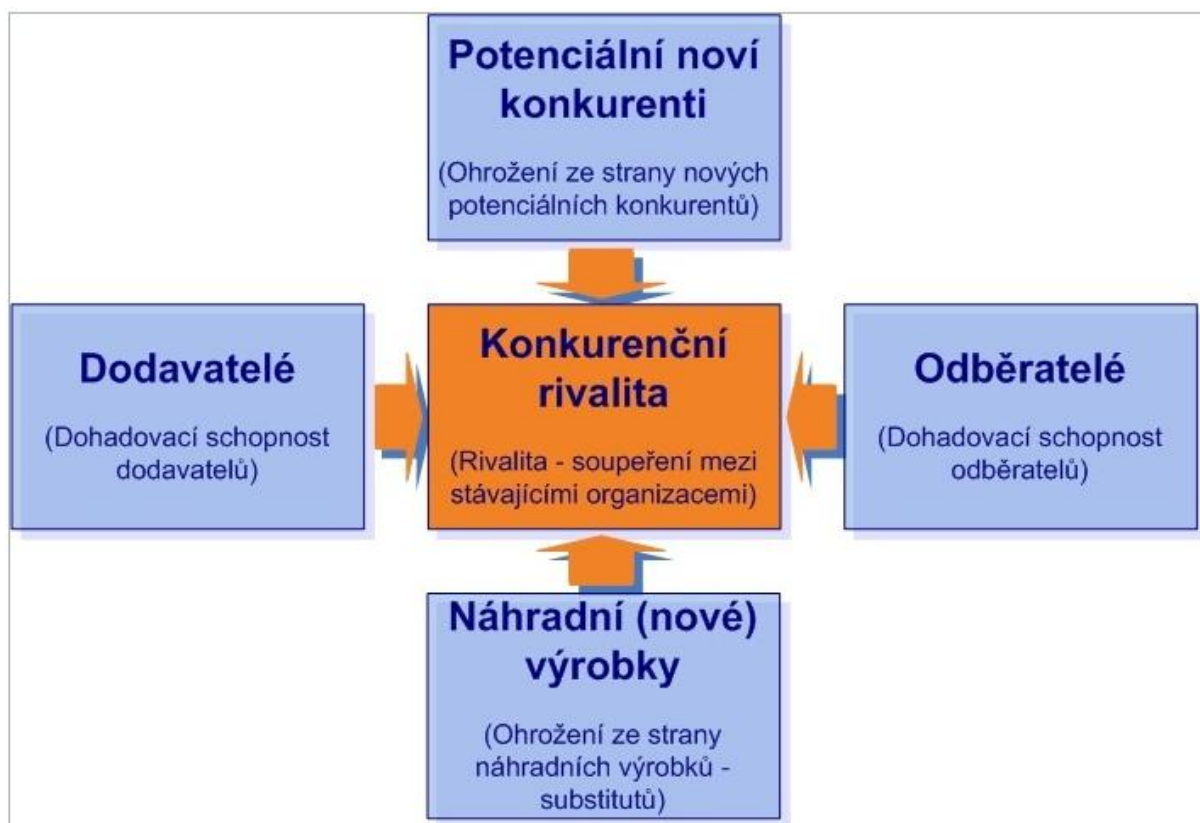
Politicko-právní prostředí

Toto prostředí se skládá ze zákonů, vládních agentur a nátlakových skupin ovlivňujících různé organizace a jednotlivce. Kdysi tyto zákony přinášely nové příležitosti. Dvěma hlavními trendy současné legislativy jsou oblasti firemního práva a vzestup specifických zájmových skupin. Zákazníci zakládají různá spotřebitelská hnutí a podobně.

2.9 Porterova teorie konkurenčních sil

Nyní se budu věnovat samotnému Porterovu modelu pěti konkurenčních sil, dle Z. Molnára je porozumění pěti konkurenčním silám nesmírně důležité pro formulování efektivní strategie podniku neboli tzv. *Strategy Business Unit - SBU*. Struktura jednotlivých pěti sil je v každém odvětví odlišná, například bariéry vstupu v automobilovém průmyslu jsou zcela odlišné jako bariéry vstupu na trh se spotřební elektronikou. Proto se jednotlivá odvětví nemohou porovnávat navzájem, a v tomto kontextu mluvíme o tzv. *Strategy Business Area - SBA*.

Na následujícím obrázku bude zobrazeno schéma Porterova modelu pěti konkurenčních sil, které následně jednotlivě rozepíší. (10, str. 104-105)



Obrázek 5 - Porterův model pěti konkurenčních sil (zdroj: 26)

1) Hrozba vstupu nových konkurentů

Nově vstupující firmy s sebou přinášejí do odvětví nové výrobní kapacity a snaží se získat co největší podíl na stávajícím trhu. Tyto nové firmy sebou obvykle přinášejí i nové surovinové zdroje. Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na již existujících překážkách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující firma očekávat. Jsou-li překážky vysoké, můžeme očekávat, že šance vstupu nových konkurentů je malá. Existuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu, zde jsem uvedl ty nejdůležitější:

Úspory z rozsahu - tato překážka odráží potenciální účastníky tím, že je nutí se rozhodnout, buďto investují do výroby, která bude rozsahově stejně velká jako konkurenční, tudíž bude nový účastník moci konkurovat cenou, nebo se rozhodne vstoupit na trh s menším objemem výroby a to bude následně znamenat to, že cena výrobků nebude moci konkurovat ostatním, kteří využívají úspory výroby z rozsahu, protože je zcela jasné, že čím více výrobků jste schopni vyrobit tím jsou jejich fixní náklady rozloženy na větší počet položek a tím cena produktů klesá.

Diferenciace produktů - znamená, že zavedené firmy mají své značky a věrnost zákazníků vyplývající z minulé reklamy, servisu zákazníkům, atd. Diferenciace vytváří překážku vstupu, neboť nutí nově vstupující firmy k vysokým výdajům na překonání existující loajality zákazníků. Toto úsilí obvykle znamená počáteční ztráty a obvykle si vyžádá delší čas. Investice do vytváření popularity značky jsou obzvlášť riskantní, protože v případě selhání pokusu o vstup nemají žádnou zůstatkovou hodnotu. Diferenciace produktu nejvíc ovlivňuje podniky vyrábějící výrobky spotřebního charakteru, sloužící pro konečnou spotřebu.

Kapitálová náročnost - Nutnost investovat velké finanční zdroje je jedna z nejsilnějších podmínek konkurenceschopnosti, která vytváří velikou bariéru pro vstup na konkrétní trh. Kapitál může být nezbytný nejen na nakoupení výrobních zařízení, ale také na získání důvěry zákazníků, na nákup zásob nebo krytí počátečních ztrát.

2) Vyjednávací síla dodavatelů

V každém podnikatelském prostředí se něco vyrábí nebo nabízí, to znamená, že téměř pro každý výrobek nebo službu potřebujeme buďto suroviny, ze kterých daný produkt vyrobíme, některé jiné výrobky vyžadují pro finalizaci určité polotovary nebo přímo podružné výrobky, které si společnost není schopna obstarat sama. V tu chvíli, kdy si firma není schopná vyrábět všechny komponenty potřebné k výrobě jejich produktů přichází na řadu dodavatelé a jejich schopnost vyjednávat se liší v různých odvětvích i v různých zemích. Například, výroba svíček do automobilů má mnohem větší uplatnění ve střední Evropě nežli někde v jižní Africe. Existuje-li pouze malé množství dodavatelů daných výrobků jejich vyjednávací síla roste. Jestliže nastane alespoň jedna z následujících podmínek můžeme tvrdit, že vyjednávací síla dodavatelů roste.

- Na trhu existuje pouze malé množství dodavatelů
- Hrozí jejich integrace ve větší celky
- Odběratelé by museli bez produktů dodavatelů zastavit produkci (12)

3) Hrozba substitučních výrobků nebo služeb

Stane-li se výrobek substitutem díky své ceně, výkonu nebo obojímu přitažlivější, pak zde existuje možnost, že někteří kupující budou uvažovat o tom, že odvrátí svou přízeň od

původního výrobku a uchýlí se k výrobku konkurenčnímu. Existuje rozličné množství trhů, které substitut nijak nepostihne, ale na druhé straně jsou trhy, které jsou touto hrozbou ohroženy dnes a denně. Jedním z nejlépe substitučních trhů je například trh s potravinářským průmyslem, účastníci takového trhu budou hrozbě věnovat zvýšenou pozornost.

Úvahy o substitutech je nutno začít pochopením potřeby, které daný obor uspokojuje. Pokud si položíme otázku, proč si lidé kupují hodinky, vyvstane nám zde několik odpovědí. Jako první a jasná je ta, že hodinky slouží k tomu, aby nám ukazovaly přesný čas, ale proč si lidé tedy nekupují hodinky za stovky korun, ale někteří jsou schopni za tento produkt utratit i desetitisíce korun? Hodinky se setkávají i se zcela jinými potřebami jako je status a móda, jsou také pořizovány jako dárek. To vše potom vzbuzuje otázky typu, s jakými substituty se můžeme tedy setkat? Status může být vyjádřen jinými nákupy, např. aut, šatů nebo dovolené. (16, str. 50)

Úvaha o hrozbě substitutů může mít tedy široký záběr. Podniky v jednom odvětví se tedy dostávají často do konkurenčních vztahů s podniky v úplně jiných odvětvích. Výrobci skleněných lahví konkurují výrobcům PET lahví a hliníkových plechovek. Konkurenční síla substitutů je determinována následujícími faktory:

- Relativní výše cen substitutů - Existence cenově konkurenčních substitutů omezuje ceny, které mohou podniky v jednotlivých odvětvích stanovit, aniž by motivovaly zákazníky k přechodu k substitutům - takto omezené ceny pak zase ovlivňují zisky podniků v konkrétních odvětvích, které jsou pod velikými tlaky a musí hledat nákladové úspory.
- Diferenciace substitutů - Existence možných náhrad výrobků tedy substitutů umožňuje zákazníkům srovnávat kvalitu, výkon a cenu. To vyvolává tlaky na diferenciaci jednotlivých výrobků od substitutů prostřednictvím různých kombinací snížení cen, zlepšení kvality výrobků nebo služeb, a výhodnějších vlastností (např. skladovatelnost, recyklovatelnost, atd.)
- Náklady na změnu - Dalším determinantem velikosti hrozby substitutů je velikost nákladů, které musí zákazníci vynaložit na přechod ke konkurenčnímu substitutu. Tuto mechaniku dobře využívá společnost Apple, která se diferencovala tím, že má vlastní software, který není zcela kompatibilní s běžně používanými Windows a tudíž staví zákazníky společnosti Apple před otázku, zda budou ochotni si dokupovat typické

produkty této společnosti nebo budou nuceni, při přechodu na jiný systém složitě přenášet data z jednoho systému na druhý.

"Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je tím významnější, čím nižší je cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady přechodu zákazníků. Odhadnout sílu substitutů lze především sledováním růstu jejich prodeje a porovnáváním s růstem prodeje vlastních výrobků odvětví." (16, str. 51)

4) Vyjednávací síla zákazníků

Společnost může zvýšit svou výkonnost a upevnit své postavení na trhu hledáním zákazníků, kteří jsou v relativně slabé pozici, místo aby vyvíjeli výrazné konkurenční tlaky. Málokdy mívají různé skupiny zákazníků podobné pozice při uplatňování vyjednávacích sil, někteří zákazníci mohou být jinak citliví na kvalitu, cenu, či přidružené služby. V zajímavé pozici se nachází například výrobci pneumatik, kteří stojí jednak před konkurenčními tlaky výrobců automobilů, ale na druhé straně je jejich pozice příznivá v té chvíli kdy je kontaktuje zákazník s ojetými pneumatikami, který potřebuje nové. (16, str. 55)

5) Konkurenční rivalita v segmentu podnikání

Nejsilnější z konkurenčních sil takřka vždy vyplývá z konkurenčního boje mezi jednotlivými podniky uvnitř konkurenčního okolí. To, jak je takto konkurenční síla intenzivní závisí na tom, jakou energii vkládají podniky soupeřící podniky do získání lepší pozice na trhu. Konkurenční strategie je strategie podniku zaměřená na dosažení většího tržního podílu. Konkurenční strategie obsahuje ofenzivní akce podniku směřující k úspěchu na trhu a k výhodám nad soupeři a defenzivní tahy naopak redukuje možnost výhodnou pozici na trhu ztratit.

Konkurenční boj mezi rivaly může mít různou intenzitu a řadu forem. Každý podnik by se měl snažit utvářet podobu konkurence a hlavně vzít svůj osud do vlastních rukou. Používané nástroje zahrnují cenu, kvalitu, služby, záruky a garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály, nové výrobky a podobně. Složení těchto nástrojů se během doby mění a využívají se různé kombinace k dosažení největší efektivity. Významné jsou dva hlavní principy konkurenční rivality:

- Agresivní konkurenční strategie jednoho konkurenta zintenzivní konkurenční tlaky na ostatní konkurenty

- Způsob používání jednotlivých konkurenčních nástrojů jednotlivými konkurenty ve snaze získat výhodu určuje konkurenční pravidla v odvětví.

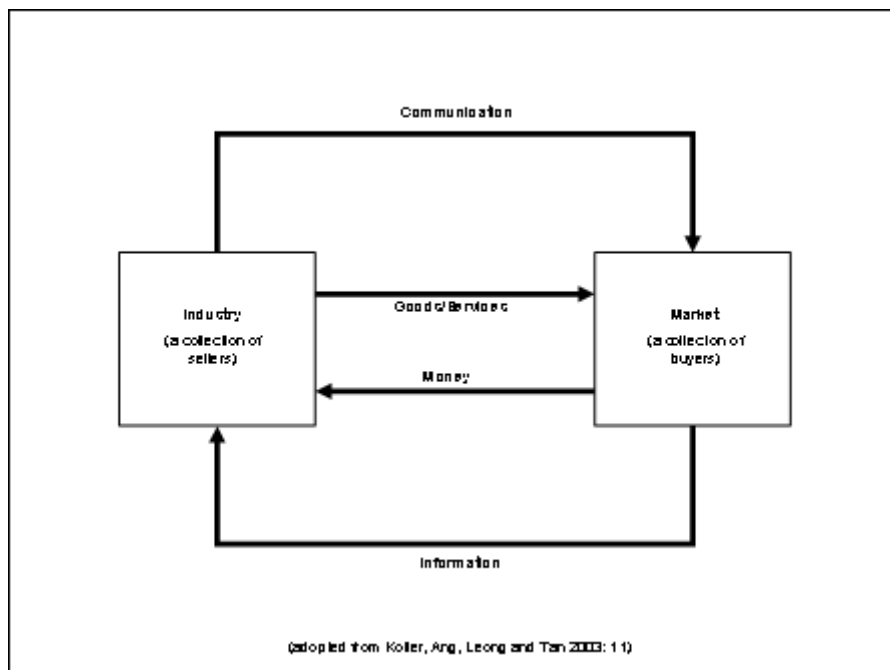
Počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí

Čím je větší počet konkurentů tím stoupá i akvizice nových konkurentů. Neexistují-li navíc výrazné rozdíly mezi konkurenty ve velikosti zdrojů, kvalitě schopností jednotlivých podniků je velmi nepravděpodobné, že se někdo stane tzv. "vítězem" v konkurenční bitvě a ovládne trh. Dochází tak k nepřetržité posloupnosti konkurenčních útoků a proti-útoků. Na druhou stranu je trh s dominantním podnikem daleko stabilnější a ostatní podniky nemají obvykle dostatečnou sílu jeho postavení jakkoliv ohrozit. (16, str. 48-49)

Trh

Koncepce směny a vztahů vedou ke koncepci trhu. Trh nám udává soubor skutečných a potenciálních kupujících určitého zboží a všechny firmy se snaží si z takového trhu utrhnout co největší podíl. Tito kupující mají společnou určitou potřebu, která je všechny spojuje a které je možné uspokojit pomocí směny a vztahů. Proto je velikost trhu definována počtem osob, které projevují potřebu, mají na ni prostředky a jsou ochotni za tuto potřebu dané prostředky obětovat.

Původně znamenalo slovo trh místo kde se fyzicky setkávali nabízející a poptávající a handrkovali se o cenách svých výrobků nebo služeb, postupem času se ze slova trh stalo spíše slovo určující odvětví, na kterém se nabízí a prodává určitý druh zboží či služby, v dnešní době se již ale nejedná o fyzické místo ale o teoretický pojem, jelikož pokud vezmeme v potaz globalizaci můžeme si jablko koupit v potravinách, v zelenině, ale dokonce v dnešní době i po internetu. Prodávající vysílají na trh produkty, služby a sdělení a získávají peníze a informace. V takovém případě můžeme mluvit o takzvané vnitřní smyčce, které je reprezentována následujícím obrázkem. (8, str. 44-45)



Obrázek 6 - Jednoduchý marketingový systém (zdroj: 8, str. 44-45, přepracováno)

Existují zhruba dva typy teorií tržního chování, jednou z nich je neoklasická teorie rovnováhy, která zahrnuje i teorii her a rozhodování se za nejistoty a schumpeterská teorie trhu, která je pojmenovaná podle Josepha A. Schumpetera, autora knihy *Capitalism, Socialism and Democracy*. Tradiční, tedy neoklasické pojetí teorie tvrdí, že trh je rovnovážný nebo rovnováže se přibližující. Trh je ve stabilitě tehdy, kdy je vyrovnána poptávka s nabídkou mezi oběma aktéry, tedy nakupujícími a dodavateli. Na takto dokonalém trhu jsou již všechny příležitosti vyčerpány, a proto nevzniká důvod ke změnám v této situaci. Schumpeterská teorie má naopak za to, že trhy podléhají neustále změnám, kdy rovnováha mezi účastníky se neustále posunuje prostřednictvím nacházení nových a výhodných příležitostí k ustavení nerovnováhy, čemuž pan Schumpetr říká "tvůrčí destrukce".

Proces nalézání tržních příležitostí je procesem podnikatelským, který popsal Israel Kirzner jako proces, kterým se nepřetržitě mění informace a očekávání, a v němž chyby, neznalost a/nebo šťastné okolnosti dovolují vnímavým jednotlivcům nebo firmám využít výhod plynoucích z těchto případů tržní nerovnováhy.

Kroky konkurentů vycházejí z jejich předpokladů a z jejich očekávání týkajících se příležitostí plynoucích z tržní nerovnováhy. Plány společnosti by měly být také založeny na jejich předpokladech a očekáváních vzhledem k příležitostem (a rizikům) plynoucím z

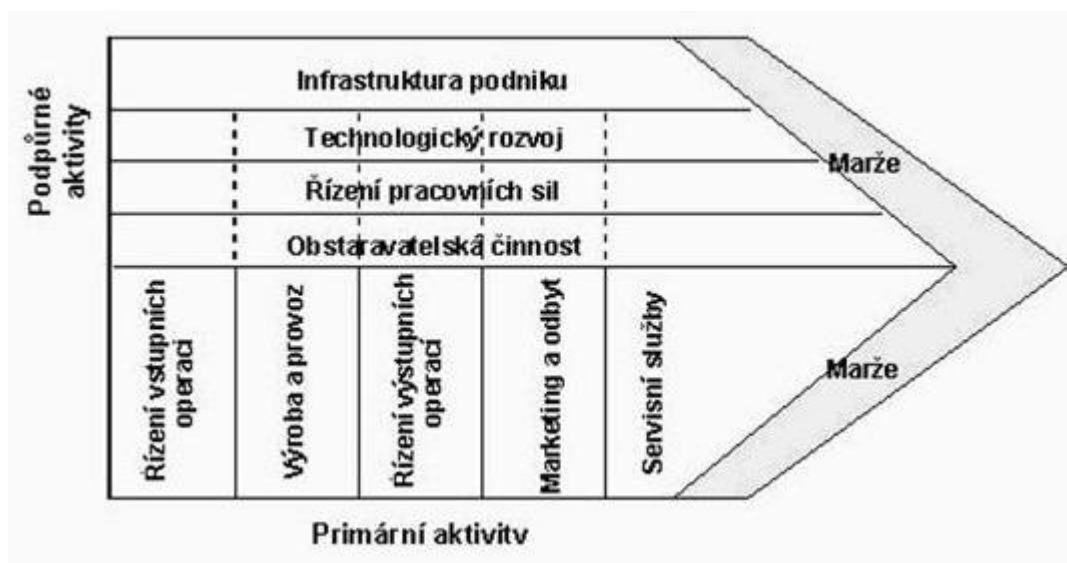
nerovnováhy. Budeme-li provádět analýzu konkurence, musíme se dívat jejich očima na to, kam se trh pravděpodobně bude ubírat. (2, str. 51-53)

2.10 Hodnotový řetězec

"Hodnota je to, za co jsou zákazníci ochotni zaplatit"

Michael Porter, 1985

Jestliže si chce firma udržet statut konkurenceschopné společnosti musí prozkoumat každou maličkost, kterou pro to dělá. Porterův model pěti konkurenčních sil je nástrojem vyhodnocování konkurenční situace ve vnějším prostředí. Avšak v mnoha případech se chyby v podniku a podnikání samotném stávají uvnitř společnosti než vně. Jako nástroj pro analýzu vnitřních konkurenčních schopností firmy se pak využívá koncepce hodnotového řetězce. (15, str. 188-190)



Obrázek 7 - Hodnotový řetězec (zdroj: 25)

Porter postřehl, že úplně všechny činnosti provázené vytvářením výrobku nebo služby jsou provázány do složitého řetězce, který spojuje jednotlivé části a vytváří tak přidanou hodnotu pro zákazníka. S každou z těchto činností jsou spojeny její náklady a každá z nich se proto bezpochyby musí podílet na vytváření již zmíněné přidané hodnoty konečného

produktu. Cílem každé firmy je prodávat svůj produkt za součet cen nákladů jednotlivých položek plus za vlastní marži, kterou společnost dosahuje ziskovosti. Chce-li firma svůj zisk maximalizovat a tím zvýšit svou konkurenceschopnost, měla by dle Portera podrobně zanalyzovat každou část tohoto hodnotového řetězce. Ve schématu výše jasně vidíme, že se řetězec dělí na dvě hlavní části, hlavní částí jsou "primární aktivity", ale stejně důležité jsou na opačné straně schématu podpůrné aktivity, které doprovázejí ty hlavní k tomu, aby byly ziskové. Následně stručně popíši jednotlivé z nich.(15, str. 188-190)

Primární činnosti - se přímo zabývají zhotovováním výrobků nebo zajišťováním poskytovaných služeb, mezi tyto činnosti patří následující:

- Řízení vstupních operací - aneb nákupní logistika, pod tímto pojmem si můžeme představit příjem surovin od dodavatelů, jejich skladování a distribuci na místa, kde se ze zásob stávají produkty, které následně společnost poskytuje na trhu a získává profit.
- Výroba a provoz - aneb provozní činnost je částí, kde se právě samotné polotovary a zásoby mění na výrobky, může se také jednat o následnou montáž, nebo o poskytování konkrétní služby.
- Řízení výstupních operací - je to proces skladování a distribuce hotových výrobků
- Marketing a odbyt - jedná se o činnost, která přesvědčuje zákazníky o tom, aby si zakoupili právě námi vyráběný produkt, součástí marketingu a odbytu je také tvorba ceny, volba distribučních kanálů a reklamní činnost.
- Servisní služby - poprodejní podpora poskytovaná zákazníkům, včetně instalace či montáže zařízení či produktu, jedná se také o vyřizování reklamací a servisních oprav.(15, str. 188-190)

Podpůrné činnosti - pomáhají zlepšit výkonnost či efektivitu primárních činností, můžeme je rozdělit do čtyř hlavních skupin:

- Obstaravatelská činnost - neboli zásobování je proces nákupu zboží, surovin a služeb, které jsou potřebné pro zhotovení výrobku nebo služby (k činnostem, které "vytvářejí hodnotu").

- Technologický rozvoj - výzkum a vývoj, automatizace a další příklady využití moderních technologií pro podporu činností vytvářející hodnotu pro zákazníka.
- Řízení pracovních sil - vyhledávání a přijímání kvalifikovaných zaměstnanců, jejich výcvik, školení a kvalifikační rozvoj, ale současně i jejich motivování a odměňování.
- Infrastruktura podniku - jedná se o organizační a kontrolní činnost, finanční a právní služby a informační technologie, které společnost používá k dosahování svých cílů.

Analýza hodnotového řetězce je užitečná i při sledování obou Porterových tzv. Generických strategií, jimiž jsou orientace na nákladovou výhodu nebo orientace na odlišnost. Pokud budeme pečlivě sledovat každou část hodnotového řetězce může to vést k lepšímu poznání nákladů jednotlivých procesů i možnostem jejich následné redukce. Tato analýza může poukázat i na činnosti, které by mohlo být lepší provádět outsourcingem. Porter poukazuje na celou řadu faktorů, které ovlivňují náklady činností v rámci hodnotového řetězce. Patří k nim úspory z rozsahu, plné využití kapacit, vazby mezi jednotlivými činnostmi, procesy učení, vzájemné vztahy podnikatelských jednotek, míra vertikální integrace a další. Dosáhneme-li vyšší efektivity kontroly jednotlivých faktorů než má konkurence můžeme získat nákladovou výhodu oproti konkurenci.

2.11 Vize a mise společnosti

Vize a mise se v odborné literatuře nazývají premise, neboť stojí na samotném počátku strategického řízení procesu, což je zřejmé i z hierarchického tradičního pojetí strategie:

vize - mise - cíle - strategie - taktiky

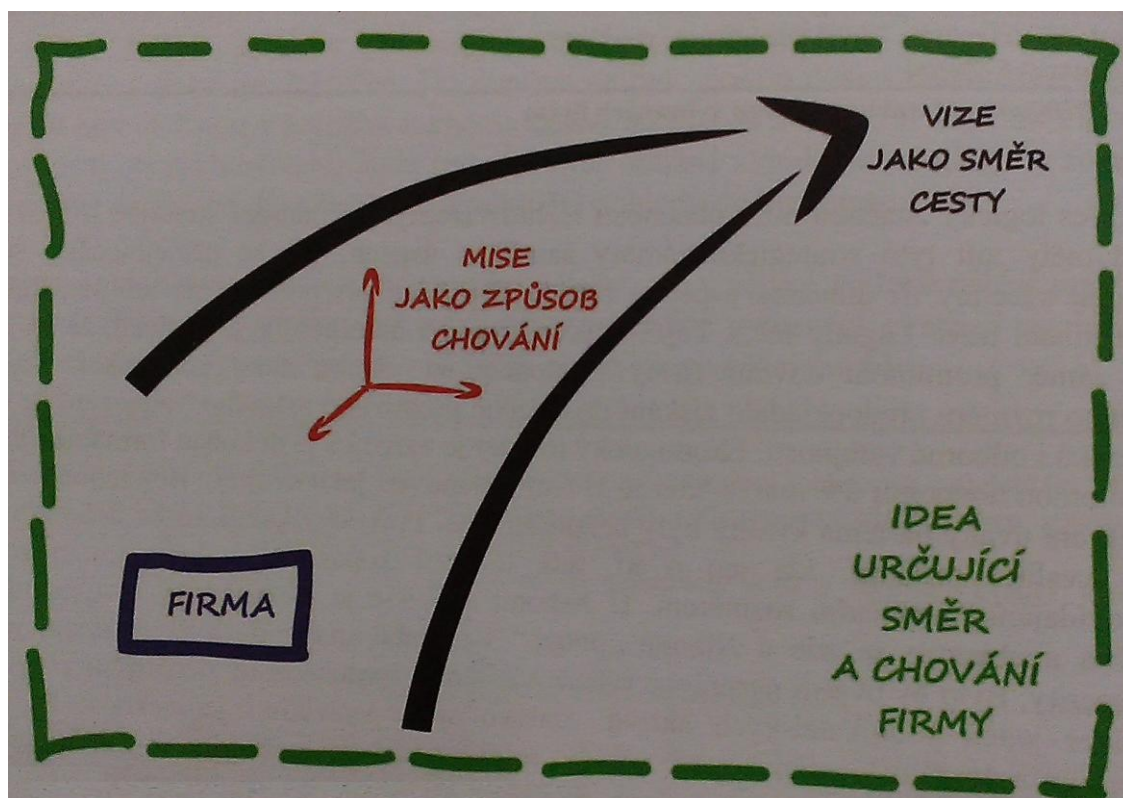
Vize - z anglického slova vision - představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo z filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy. (4, str. 18-19)

Koncepce úspěšnosti, kterou se Zich zabývá se své publikaci *Koncepce úspěšnosti - konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?* uvádí, že zatímco vize odpovídá na otázku "Kam?" nebo "Kterým směrem?", mise naopak odpovídá na otázku "Jak se chceme na cestě k cíli chovat?". Mise musí vymezovat účel existence, způsoby

chování společnosti nejen vůči svým vlastníkům, ale také vůči vnitřním i vnějším zainteresovaným skupinám. U vnitřních skupin můžeme hovořit o zaměstnancích, kdežto vnější skupiny můžeme dále rozdělovat do více podskupin, jednak podle toho, zda mají zájem nakupovat nebo objednávat si služby, či nikoli. Mluvíme tedy o potenciálních zákaznících. (18, str. 33-34)

Cíle mohou být dvojího charakteru, buďto pouze jako marketingový nástroj, který navenek ukazuje, kam by se měla společnost ubírat a prostřednictvím těchto cílů se reprezentuje navenek, nebo mohou být cíle funkční složka strategie společnosti, které se snaží firma dosáhnout. Samozřejmě druhá možnost je o poznání efektivnější, vezmeme-li v potaz, že společnost na vybudování těchto cílů vynaložila určitě nemalé prostředky.

Daleko důležitější nežli formální specifikace cílů, mise a vize společnosti je to, jak dokážeme reprodukovat toto poslání těm, kteří s tím mají pracovat, tedy spolupracovníkům, akcionářům, konkurentům, podřízeným a v neposlední řadě i zákazníkům a stakeholderům. Pro ilustraci přikládám obrázek, zakreslující transformaci vize a mise v pojetí úspěchuschopnosti:



Obrázek 8- Vize, mise a pojetí úspěchuschopnosti (Zdroj: 18, str. 34)

2.12 Cíle, jejich stanovení a kontrola

"Způsob měření a hodnocení cílů hraje možná stejně zásadní úkol jako cíl samotný. Posedlost růstem cen akcií nebo slepé snižování nákladů mohou být spojeny s naprostou ztrátou kontaktu s trhem, který je definován zákazníkem a konkurencí."

Koncepce úspěchuschopnosti
Robert Zich, 2012

Obecná ekonomická teorie definuje jako cíl podniku maximalizaci zisku. Je zapotřebí připomenout, že se jedná o zisk ekonomický (nikoliv účetní), tento ukazatel v sobě zahrnuje též oportunitní náklady, tedy ušlé výnosy z alternativních aktivit. Příkladem oportunitních nákladů jsou nerealizované výnosové úroky z peněz, které mohly být uloženy v bance. Jiným příkladem by mohl být ušlý zisk z pronájmu budovy, ve které firma podniká.

Tento teoretický koncept je zapotřebí pro potřeby podnikové praxe modifikovat. Za krátkodobý cíl (tedy například roční) cíl lze považovat:

- Maximalizaci čistého zisku
- Maximalizaci peněžních toků do podniku za sledované období

V dlouhém období můžeme hovořit o tom, že se každý podnik snaží maximalizovat svou hodnotu. Stanovení hodnoty podniku. (11, str. 16-17)

Z časového hlediska můžeme cíle rozdělit na tři zásadní části. V nejdelším horizontu se bavíme o tzv. Strategických cílech, kterými reprezentuje společnost svůj budoucí vývoj a také to, čeho by chtěl v době mezi třemi až pěti lety v budoucnu dosáhnout. Kratší období zachycují tzv. Taktické plány, které jsou stanovovány v rozmezí jednoho až tří let a ty by měly obsahovat principy a způsoby jak dosáhnout již zmíněných dlouhodobých strategických cílů. Nejkratší dobu trvající plány jsou operativní. Ty se časově pohybují v řádech měsíců maximálně jednoho roku a určují krátkodobé cíle, kterých by společnost chtěla dosáhnout. Může se jednat dejme tomu o změnu dodavatele, vyhledání nových zákazníků v určitém regionu a podobně.

Nicméně ve dnešní progresivní době musíme brát v potaz fakt, že rozdíly mezi strategickými, taktickými a operativními plány, příčinou je globalizace, ta může za to, že se

jednotlivé časové horizonty zkracují a využívá se tzv. Klouzavého přístupu (což v mnoha případech znamená krycí slovo pro bezradné a časté změny ve vizi a cílech společnosti). (18, str. 35-36)

Formulace cílů

Jakmile společnost sestaví svou SWOT analýzu může se pustit do formulování cílů, které ji pak doprovází při cestě za úspěchem. Cíle musí být konkrétní, pokud jde o jejich kvantifikaci a načasovanost. Většina firem sleduje zároveň i ziskovost, růst tržeb, zvýšení tržního podílu, inovace, pověst a redukci rizika. Podnikatelská jednotka zastává tyto cíle a pak dle nich řídí své aktivity, jedná se o tzv. Management by objectives - MBO. Aby systém MBO fungoval, musí si společnost splňovat čtyři hlavní kritéria. (6, str.82)

1. Cíle musí být hierarchicky seřazeny od nejdůležitějších po ty nejméně důležité.

Klíčové pro podnikatelskou jednotku by měla být dobrá návratnost investic. Manažeři dále mohou zvyšovat zisk buďto zvýšením příjmů, nebo snižováním nákladů.

2. Cíle by měly být kvantifikované, kdykoliv je to možné.

Cíl "zvýšit návratnost investic (ROI)" by měl být formulován raději jako "zvýšit ROI na 15% v průběhu dvou následujících let"

3. Cíle by měly být reálné.

Cíl by měl být vytvořen na základě analýzy silných a slabých stránek společnosti, neměl by být výplodem fantazie jednoho z manažerů, jak by si asi představovali budoucnost.

4. Cíl musí být konzistentní.

Není možné maximalizovat současně zisk a tržby.

Společnost stojí před fakty, mezi kterými se musí v danou chvíli rozhodovat, téměř vždy se totiž jedná o protichůdné postoje a každý z nich může mít na vývoj společnosti jiný dopad. Dále jsem zpracoval dle knihy Marketing management pana Kotlera následující protikladné myšlenky:

Krátkodobý zisk X dlouhodobý růst

Hlubší penetrace stávajících trhů X rozvoj nových trhů

Cíle zisku X neziskové cíle

Vysoký růst X nízké riziko

Každé ze zmíněných rozhodnutí vyžaduje volbu jiné strategie, které pomůže zvolených cílů dosáhnout. (6, str. 82-83)

3 Analýza současného stavu

V této kapitole budu rozebírat aktuální stav, ve kterém se společnost INTERDEKOR HP s.r.o. momentálně nachází a zhodnotím její nejbližší okolí a celkové makroekonomické okolí, které ovlivňuje společnost jako takovou. Dále se budu snažit zdohnotit konkurenční prostředí společnosti a konkurenci která na tomto trhu vzniká. Z analýzy zákazníků a dodavatelů bude poté jednodušší sestavit Porterův model pěti konkurenčních sil. Následně se budu zabývat problematikou substitučního pojetí konkurence a to z různých pohledů. Pak popíši marketingový mix společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. a pokusím se navázat popisem hodnotového řetězce konkrétní společnosti. V analýze hodnotového řetězce se postupně zaměřím na jednotlivé jeho části, které jsou velmi důležité při budoucím návrhu. Po zpracování všech těchto důležitých analýz se zaměřím na sestavení SWOT analýzy, ze které vzejdou důležité údaje, které využiji v návrhové části ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti INTERDEKOR HP s.r.o.

3.1 Základní popis společnosti

Datum zápisu: 10. března 1997
Spisová značka: C 15446 vedená u Krajského soudu v Ostravě
Obchodní firma: INTERDEKOR HP s.r.o.
Sídlo: Těšínská 148/61, Horní Těrlicko, 735 42 Těrlicko
Identifikační číslo: 25367498
Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

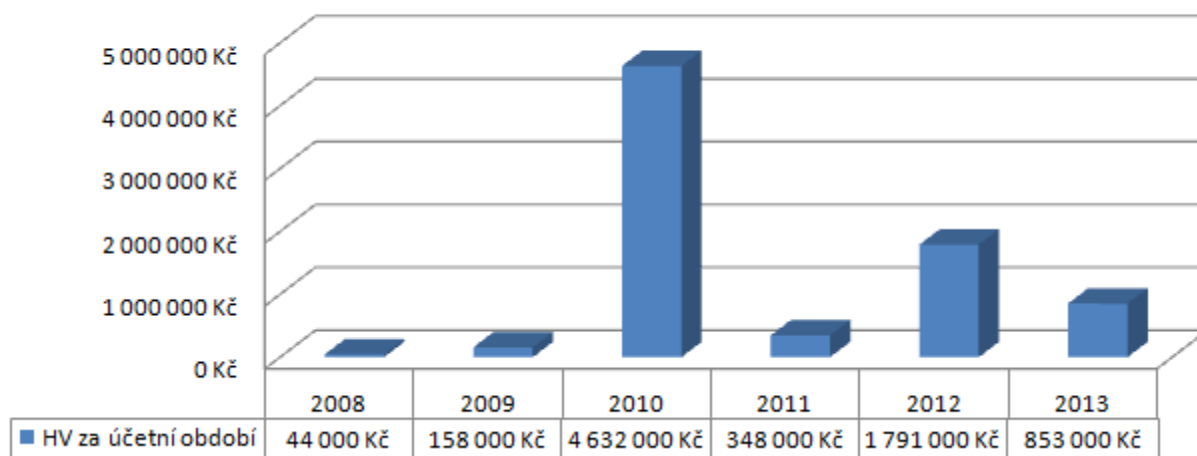
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- truhlářství, podlahářství
- malířství a natěračství
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- projektová činnost ve výstavbě

3.1.1 Vymezení současné situace

Společnost INTERDEKOR HP s.r.o. se již několik let po sobě potýká s pozvolným úbytkem počtu zakázek. Společnost se doposud specializovala vesměs na zakázky ve veřejném sektoru, čímž myslím vybavování knihoven, škol, bank, hotelů a z části i soukromých prostor. Abych nepředbíhal tak nejprve popíši samotnou společnost, která je na trhu již od roku 1993 a jedná se spíše o obchodní než-li výrobní společnost, která poskytuje ucelené řešení požadavků jednotlivých zákazníků v oblasti návrhu a realizace interiérů. Společnost INTERDEKOR HP s.r.o. vznikla v Moravskoslezském kraji poblíž Ostravy v Českém Těšíně a postupem času se společnost z jednoho člověka (samotného zakladatele) rozrostla o další zaměstnance, jakožto projektanty, realizátory zakázek a další personál. Po třinácti letech úspěšné existence se majitel společnosti rozhodl zakoupit zchátralý komplex bývalého penzionu v Horním Těrlicku a zrekonstruoval ho pro účely budoucí existence společnosti. Zde se společnost mohla rozrůst až do současného stavu, kdy zaměstnává 16 zaměstnanců. Abych přiblížil společnost jako takovou, tak si během své dlouholeté existence vybudovala vskutku rozsáhlý řetězec kontaktů jak u dodavatelů tak i u zákazníků, kteří jsou řadu let se společností spokojeni. Ještě před přestěhováním společnosti do nového sídla získala firma Certifikát systému managementu jakosti **ISO 9001:2000** pro projektování a realizaci interiérů.

Pro představu o ekonomické situaci společnosti předkládám mnou zpracovaný graf, který reprezentuje hospodářský výsledek společnosti v průběhu let 2008 - 2013 kde můžeme jasně vidět nevyrovnaný růst společnosti, ve kterém se odráží realizace obrovských zakázek a problémy s jejich financováním, které se rok od roku přelévají z jednoho účetního období do druhého.

Hospodářský výsledek za účetní období 2008 - 2013



Graf 1- Hospodářský výsledek za účetní období 2008-2013 (Zdroj: vlastní)

3.1.2 Organizační struktura

Velikost společnosti rostla společně s její prosperitou v letech od jejího založení, kdy byl jediným zaměstnancem její majitel, až po současný stav, kdy společnost sama o sobě zaměstnává 16 kvalifikovaných pracovníků a pokud bychom mohli hovořit o subdodavatelských řetězcích, kterým rovněž zprostředkovává práci tak by se toto číslo pohybovalo na mnohem větší úrovni. Nyní se ale zaměřím na společnost samotnou a na její strukturu. Dalo by se říci, že se společnost INTERDEKOR HP s.r.o. dělí do tří základních úseků, prvním je obchodní oddělení, které se stará o komunikaci se subdodavatelskými řetězci a o bezchybný chod zakázek při jejich samotné realizaci, druhou částí je projekční oddělení, ve které je reprezentováno třemi projektanty a jedním vedoucím projekčního oddělení, tyto zaměstnanci mají na starosti před-realizační částí projektu a s tím i spojenou komunikaci se zákazníkem. A poslední částí společnosti je její vedení, ve kterém stojí majitel společnosti, prokurista a účetní, která částečně zastává i funkci ekonoma společnosti.



Obrázek 9- Organizační struktura společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. (Zdroj: vlastní)

Z výše uvedených šestnácti zaměstnanců je 11 mužů a 5 žen. Z tohoto počtu můžeme jmenovat jednoho obchodního ředitele, prokūristu, jednu účetní, dále tři projektanty s jedním vedoucím projekčního oddělení a tři realizátory zakázek, provozní a další doprovodné pozice jako uklízečku a údržbáře.

3.1.3 Poslání společnosti

"Společnost INTERDEKOR HP s.r.o. nabízí ucelené řešení požadavků jednotlivých zákazníků v oblasti návrhu a realizace interiérů.

Naše dlouholeté zkušenosti zaručují individuální přístup ke každému zákazníkovi. Nasloucháme Vaším potřebám, respektujeme Váš styl a estetické cítění. Důraz klademe na úsporu času, financí i starostí zákazníků a zajištění hladké návaznosti jednotlivých dílčích prací. Reagujeme na současné trendy v designu i v poptávce, jejímž hlavním rysem jsou zvýšené nároky na kvalitu služeb a dosažení příznivých cen." (22)

Z poslání společnosti je jasně zřejmé, že společnost je zcela orientována na co možno největší uspokojení zákaznických potřeb. Dlouholeté zkušenosti, které předával sám majitel společnosti každému ze svých zaměstnanců se vykristalizovaly v efektivní tým schopných lidí. Jelikož se jedná o trh na kterém hraje svou roli i design a moda, je důležité, aby projektanti společnosti, jak se říká, "šli s dobou" a znali nové trendy nejen v projektové fázi,

ale také v té realizační.

3.1.4 Vize vedení společnosti

"Společnost INTERDEKOR HP s.r.o. směřuje ke zvyšování efektivity a k maximálnímu využití potenciálu svých zkušeností tak, aby se stala všeobecně uznávaným dodavatelem projektů a realizací interiérů pro soukromý i veřejný sektor." (22)

Vize společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. je jasně a zřetelně specifikována a zaměřuje se na to, aby postupně zlepšovala poskytované služby a minimalizovala náklady pro zákazníka, jak peněžní tak i časové. Společnost se ve vizi zmiňuje i o tom, že se chce stát uznávaným dodavatelem pro veřejný, ale i soukromý sektor. Ačkoli se zdá tato vize velmi strohá, zcela vyskytuje současnou situaci společnosti, která je orientována na procesní řízení a na optimalizaci.

Dle mého názoru společnost ve vizi postrádá nějakou aktivní složku, kterou by si dokázala generovat přízeň zákazníků ze soukromého sektoru.

3.2 Makroekonomické okolí firmy

Společnost INTERDEKOR HP s.r.o. pochází z Moravskoslezského kraje a tudíž se většina jejího podnikání odehrává právě tam, není však výjimkou, že se společnost uchází i o zakázky mimo tento region. V minulosti realizovala zakázky jak v Brně i Praze, tak i v zahraničí a to konkrétně v Polsku. Makroekonomické prostředí této společnosti nebudu považovat pouze za regionální, ale budu uvažovat, že společnost může realizovat zakázky po celé ČR.

Pomocí SLEPTE analýzy se pokusím popsat skutečnou situaci v prostředí, ve kterém se společnost pohybuje. V této kapitole níže rozeberu informace o ekonomické situaci v

České Republice, následně prozkoumám demografické a sociální faktory, které mohou jmenovanou společnost ovlivnit. V průběhu tohoto roku vešel v platnost i nový zákoník o obchodních korporacích, který jistou měrou určitě ovlivní legislativní a politické faktory v analýzy SLEPTE. Následně nastíním i technologické a ekologické faktory, které by mohly mít nějaký určitý vliv. Data potřebná pro tuto analýzu jsou dostupná na stránkách Českého statistického úřadu a budu se snažit je reprodukovat tak, aby to pro konkrétní firmu bylo přínosné.

3.2.1 Ekonomické faktory

Při vyhledávání potřebných informací jsem zvolil 2 pohledy, které poukazují na rozdílnost dvou na sobě nezávislých skupinách zákazníků společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. V ekonomických faktorech společnosti se jednak odráží spotřebitelova mzda, ale na druhou stranu, jelikož se také firma zaměřuje na veřejné zakázky tak i aktuální stav veřejných zakázek, které jsou také určitým způsobem ovlivněny. U spotřeby běžných zákazníků můžeme hovořit o disponibilním důchodu, tedy o čistých disponibilních prostředcích jedinců, za které mohou kupovat zboží a služby, tedy utrácet peníze za služby vybrané společnosti. Z druhého pohledu a to veřejných zakázek, je důležitým faktorem také počet stavebních zakázek uskutečněných stavebními podniky které zaměstnávají více než 50 zaměstnanců. Takovouto tabulku jsem popsal na konci této kapitoly, společně s touto statistikou, jsem připojil i navazující údaj, dle kterého by se dala predikovat trend, kterým se trh vybavování veřejných a soukromých interiérů bude ubírat. Tímto ukazatelem může být také vývoj vydaných stavebních povolení a orientační hodnoty těchto budoucích staveb v průběhu let.

Ekonomické faktory u koncových zákazníků

Tabulka 3 - Účty domácností - disponibilní důchod (zdroj: 23)

		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
		Předb. Predikce Predikce									
Běžné příjmy											
Náhrady zaměstnancům	<i>mld. Kč</i>	1397	1510	1597	1557	1589	1627	1660	1657	1688	1750
	<i>růst v %</i>	7,3	8,1	5,8	-2,5	2,1	2,4	2,1	-0,2	1,9	3,7
Hrubý provozní přebytek a smíšený důchod ¹⁾	<i>mld. Kč</i>	538	570	587	616	608	584	591	587	592	601
	<i>růst v %</i>	4,4	6,0	3,0	5,0	-1,4	-4,0	1,2	-0,6	0,8	1,5
Přijaté důchody z vlastnictví ²⁾	<i>mld. Kč</i>	150	155	167	155	151	154	141	133	131	132
	<i>růst v %</i>	11,5	3,1	8,2	-7,3	-2,8	2,3	-8,8	-5,7	-1,5	1,0
Sociální dávky	<i>mld. Kč</i>	422	471	495	536	542	552	567	563	568	582
	<i>růst v %</i>	9,1	11,6	5,1	8,4	1,1	1,9	2,6	-0,7	1,0	2,4
Ostatní přijaté běžné transfery ³⁾	<i>mld. Kč</i>	113	122	137	137	135	134	146	148	151	156
	<i>růst v %</i>	8,9	7,8	11,8	0,5	-1,8	-0,8	9,2	1,2	2,0	3,6
Běžné výdaje											
Placené důchody z vlastnictví ⁴⁾	<i>mld. Kč</i>	21	26	30	18	22	20	19	17	17	17
	<i>růst v %</i>	10,6	26,5	12,8	-38,1	18,3	-5,6	-8,8	-8,0	-2,0	1,0
Běžné daně z důchodu a jmění ⁵⁾	<i>mld. Kč</i>	144	160	146	141	137	148	151	157	160	166
	<i>růst v %</i>	0,4	11,0	-8,6	-3,7	-2,7	7,8	2,4	3,8	2,0	3,7
Sociální příspěvky ⁶⁾	<i>mld. Kč</i>	564	618	638	605	622	638	653	668	681	707
	<i>růst v %</i>	9,6	9,5	3,4	-5,3	2,8	2,7	2,3	2,2	2,1	3,8
Ostatní placené běžné transfery ⁷⁾	<i>mld. Kč</i>	119	132	143	140	140	142	150	152	154	157
	<i>růst v %</i>	9,4	11,0	8,3	-2,1	0,0	1,1	5,5	1,7	1,0	2,0
Disponibilní důchod	<i>mld. Kč</i>	1771	1891	2025	2097	2104	2102	2131	2093	2118	2174
	<i>růst v %</i>	6,9	6,8	7,1	3,5	0,3	-0,1	1,4	-1,8	1,2	2,6

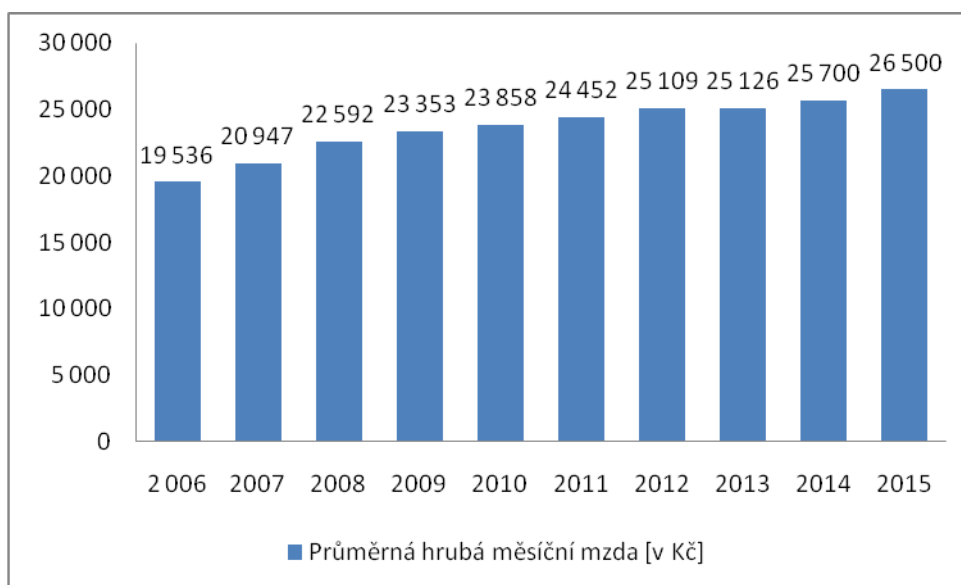
V tabulce výše můžeme vidět, z jakých částí se skládá výpočet disponibilního důchodu, z mnou nalezeného zdroje jsme zjistili, že predikce Ministerstva Financí České Republiky je pozitivní a v tomto roce předpokládají růst o 1,2% od roku 2013 a na rok příští se tato hodnota bude pohybovat až o 2,6 procentních bodů výše než v roce současném. To znamená, že by se v následujících letech měla pozvolna zvyšovat životní úroveň obyvatelstva. (19)

Z růstu disponibilního důchodu můžeme předpokládat i růst mezd. Pokud vezmeme v potaz to, že se společnost chce začít specializovat na soukromý sektor, bude pro ni určitě důležité znát a vědět jak se bude vyvíjet finanční vybavenost jejich potenciálních zákazníků, proto jsou mzdy velmi důležitým faktorem, který může rozhodovat o koupěschopnosti budoucích zákazníků. Proto v následující tabulce můžete vidět celorepublikový vývoj hrubých mezd. Jelikož jsem hovořil o tom, že se společnost může ucházet o zakázky téměř po celé republice, srovnávám zde údaje komplexně.

Tabulka 4 - Trh práce - analytické ukazatele (zdroj: 23)

		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
											Predikce
Náhrady na 1 zaměstnance: ¹⁾											Predikce
- nominální	růst v %	6,0	6,3	4,2	-0,6	3,1	2,3	1,9	-1,9	1,2	3,5
- reálné ²⁾	růst v %	3,4	3,3	-2,0	-1,7	1,6	0,4	-1,4	-3,3	0,2	1,2
Objem mezd a platů	růst v %	7,2	8,3	7,5	-2,1	0,8	2,2	1,8	-0,9	1,8	3,5
Průměrná hrubá měsíční mzda ³⁾											
- nominální	Kč	19 536	20 947	22 592	23 353	23 858	24 452	25 109	25 126	25 700	26 500
	růst v %	6,5	7,2	7,9	3,4	2,2	2,5	2,7	0,1	2,1	3,4
- reálná	Kč 2005	19 053	19 865	20 147	20 610	20 753	20 866	20 745	20 467	20 700	20 900
	růst v %	3,9	4,3	1,4	2,3	0,7	0,5	-0,6	-1,3	1,1	1,1
Produktivita práce	růst v %	5,6	3,5	0,8	-2,8	3,5	1,9	-1,4	-1,8	1,4	1,9
Jednotkové náklady práce ⁴⁾	růst v %	0,4	2,6	3,4	2,2	-0,4	0,5	3,3	-0,1	-0,2	1,6
Náhrady zaměstnancům / HDP	%	41,6	41,3	42,0	41,7	41,9	42,5	43,1	42,5	41,7	41,7

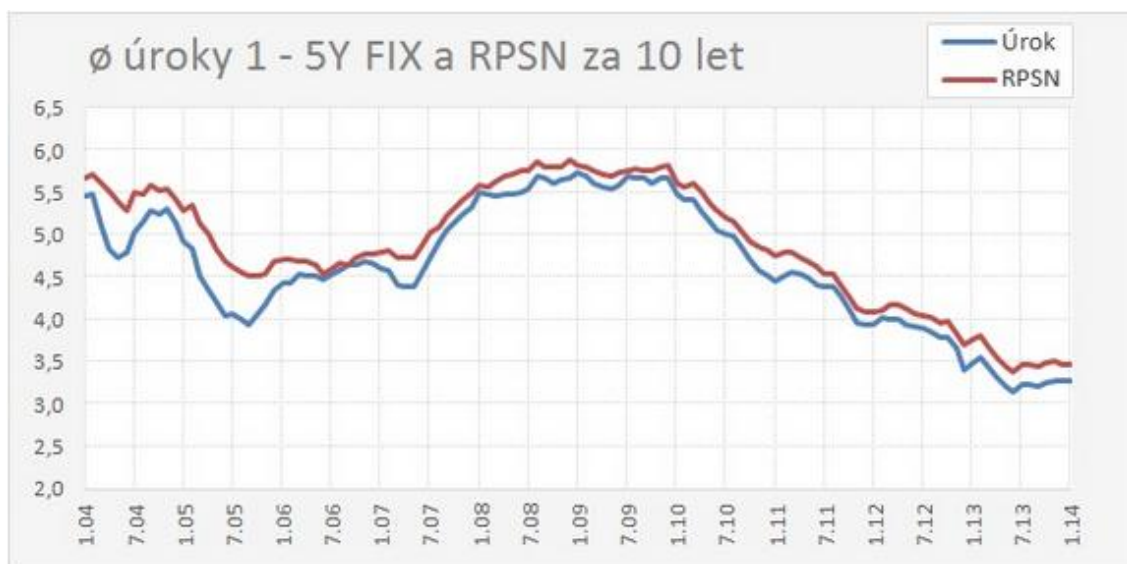
Z výše uvedené tabulky jsem zhotovil graf, ve kterém je zcela jasně zřetelné, že dle Ministerstva financí České Republiky můžeme předpokládat mírný růst průměrné hrubé měsíční mzdy. Nehledě na inflaci můžeme hovořit o meziročním nárůstu hrubé měsíční mzdy o 2,1% v průběhu roku 2014 tedy na 25 700,- Kč a v následujícím roce je predikce více nežli pozitivní s hodnotou 3,4% růstu oproti současnému roku což znamená nárůst celkové hodnoty hrubé měsíční mzdy na 26 500,- Kč. (19)



Obrázek 10 - Graf zobrazující průměrnou hrubou měsíční mzdu (zdroj: 19, zpracování: vlastní)

Dále je dle mého názoru velmi důležité se podívat na vývoj poskytování hypoték v průběhu několika let, protože pokud si bude chtít zákazník zrekonstruovat byt nebo podobně, bude si nejspíš žádat o hypotéku, a pokud budou roční procentní sazba nákladů (RPSN) na

nižší úrovni, budou zákazníci raději investovat do dlouhodobých aktiv v podobě výhodné rekonstrukce nebo investice do bydlení. Na grafu níže je zobrazen vývoj RPSN v průběhu posledních deseti let, a můžeme vidět, že je momentálně RPSN v podstatě na nejnižší úrovni, takže je výhodné čerpat hypotéky a zákazníci by si tím spíše dokázali představit investici do nemovitosti nebo její rekonstrukci.



Obrázek 11 - Vývoj RPSN v průběhu 10-ti let (zdroj: 20)

Ekonomické faktory pro veřejný sektor zákazníků

Při zkoumání druhů zákazníků společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. jsem se potýkal s konfliktem, jak začlenit zákazníky do kterých skupin. Nakonec jsem se rozhodl rozdělit tuto skutečnost do dvou na sobě nezávislých veličin. První jsem již popsal, tou byli koncoví zákazníci toužící po novém interiéru, či novém bytě nebo rekonstrukci. Takovíto zákazníci budou hledat peníze na tuto investici vždy ze svého soukromého důchodu, který je pro ně omezující.

Na rozdíl od státních organizací, které, dostanou vždy určitý obnos, který poté rozdělují a za který v neposledním případě i rekonstruují svá sídla, či dostavují nové budovy a komplexy. Při zkoumání těchto ukazatelů jsem dospěl ke dvěma statistikám, které napomáhají pochopit ekonomický pohled na situaci. Prvním z těchto faktorů, které bezmála ovlivňují zakázky společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. je vývoj stavebních zakázek v průběhu několika let. Ze statistického úřadu jsem získal následující tabulku, který jasně určuje rostoucí trend v počtu nových stavebních zakázek v tuzemsku. Dalším z faktorů, ovlivňujícím za vývoj zakázek ve veřejném sektoru je vývoj vydaných stavebních povolení v jednotlivých odvětvích, jako jsou nová výstavba, bytové budovy, nebytové budovy a

podobně.

Vývoj počtu vydaných stavebních povolení, orientační hodnoty staveb																				
Long-term trend of number of permits, estimated value																				
Index (stejně období předchozího roku = 100)																				
Index (Corresponding period of previous year = 100)																				
Období Period	Vydaná stavební povolení Permits										Orientační hodnota v mil. Kč Estimated value, CZK mil.									
	Celkem Total		v tom / in				z celku / Out of total				Celkem Total		v tom / in				z celku / Out of total			
			nová výstavba New constructions		změny dokončených staveb Modifications to completed buildings		bytové budovy Residential buildings		nebytové budovy Non-residential buildings				nová výstavba New constructions		změny dokončených staveb Modifications to completed buildings		bytové budovy Residential buildings		nebytové budovy Non-residential buildings	
	počet Number	index Index	počet Number	index Index	počet Number	index Index	počet Number	index Index	počet Number	index Index	v mil. Kč CZK mil.	index Index	v mil. Kč CZK mil.	index Index	v mil. Kč CZK mil.	index Index	v mil. Kč CZK mil.	index Index	v mil. Kč CZK mil.	index Index
2012 - 1. čtvrtletí / Q1	21 330	96,8	11 843	99,3	9 487	93,8	7 327	90,0	4 613	103,0	69 663	70,5	44 517	60,0	25 146	102,1	19 353	89,6	25 665	105,4
2. čtvrtletí / Q2	25 856	86,4	13 926	84,8	11 930	88,3	9 515	83,1	5 539	92,0	73 105	77,5	44 890	68,9	28 215	96,7	21 975	79,9	26 274	80,0
3. čtvrtletí / Q3	25 770	90,8	14 433	90,3	11 337	91,3	9 263	84,6	5 423	95,8	102 914	131,3	50 247	100,6	52 667	185,1	21 325	79,7	26 928	126,7
4. čtvrtletí / Q4	24 808	92,3	14 229	95,5	10 579	88,4	7 901	86,7	5 237	93,5	72 815	106,5	46 554	108,5	26 261	103,3	18 809	88,1	25 245	120,1
2013 - 1. čtvrtletí / Q1	20 633	96,7	12 064	101,9	8 569	90,3	6 789	92,7	4 519	98,0	54 087	77,6	35 174	79,0	18 913	75,2	15 697	81,1	16 484	64,2
2. čtvrtletí / Q2	21 587	83,5	11 945	85,8	9 642	80,8	7 702	80,9	5 207	94,0	68 391	93,6	44 051	98,1	24 340	86,3	18 960	86,3	24 656	93,8
3. čtvrtletí / Q3	22 743	88,3	12 536	86,9	10 207	90,0	8 423	90,9	4 855	89,5	69 263	67,3	45 334	90,2	23 929	45,4	21 194	99,4	20 806	77,3
4. čtvrtletí / Q4	19 901	80,2	11 018	77,4	8 883	84,0	6 561	83,0	4 348	83,0	65 994	90,6	38 741	83,2	27 253	103,8	16 497	87,7	16 813	66,6
2014 - 1. čtvrtletí / Q1	17 198	83,4	9 363	77,6	7 835	91,4	5 817	85,7	3 933	87,0	58 801	108,7	34 111	97,0	24 690	130,5	15 568	99,2	17 918	108,7
2. čtvrtletí / Q2	20 609	95,5	11 429	95,7	9 180	95,2	7 720	100,2	4 500	86,4	69 079	101,0	42 005	95,4	27 074	111,2	21 197	111,8	19 141	77,6
3. čtvrtletí / Q3	22 066	97,0	12 253	97,7	9 813	96,1	8 170	97,0	4 852	99,9	64 024	92,4	37 853	83,5	26 171	109,4	21 103	99,6	17 729	85,2
4. čtvrtletí / Q4																				

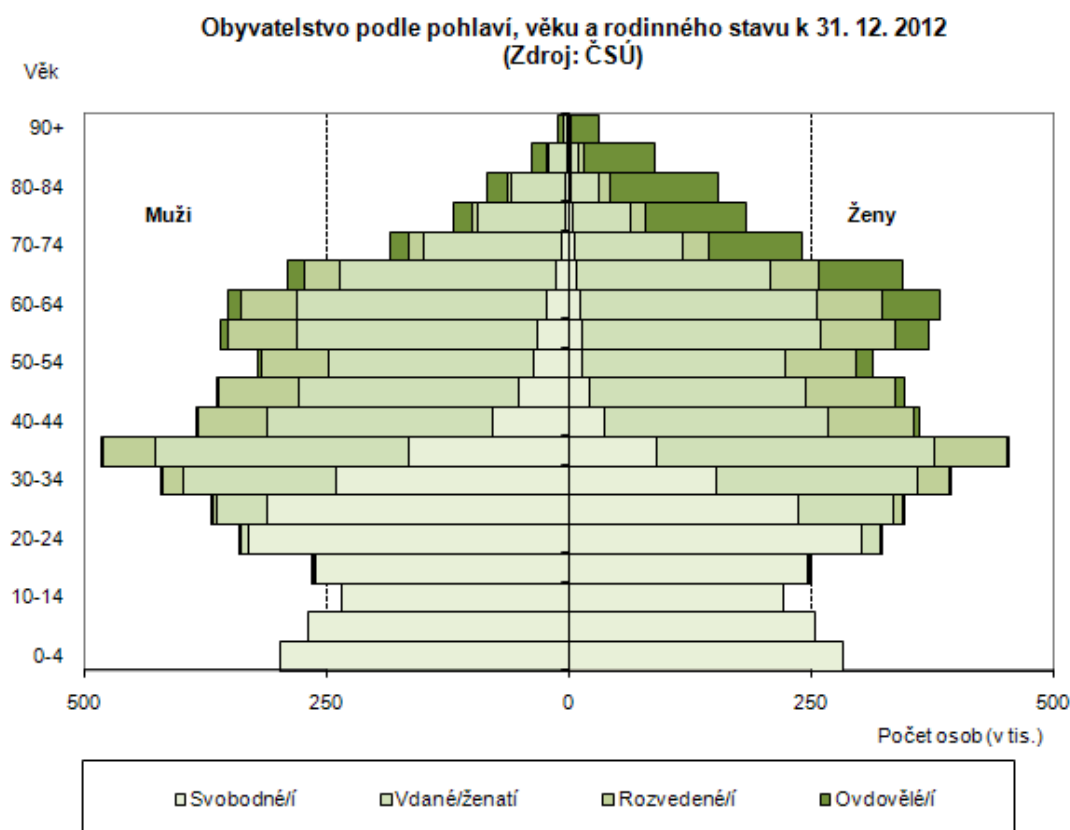
Obrázek 12 - Vývoj počtu vydaných stavebních povolení, orientační hodnoty staveb (Zdroj: ČSU)

3.2.2 Sociální a demografické faktory

Ze sociálního hlediska ovlivňuje rozhodování společností mnoho faktorů jako názory obyvatelstva a jeho struktura. Změny v demografické struktuře, stárnutí populace a životní styl nutí podniky k tomu, aby se stále přizpůsobovaly těmto okolnostem. Změny v těchto sociálních faktorech mohou podniku poskytnout jak pozitivně uchopitelnou příležitost, tak i určitou hrozbu, která může nastat, pokud si takovéto příležitosti podnik nevšimne a tuto výhodu nevyužije může tak přijít o určitou část cílového trhu. V současnosti se potýkáme s pojmem společenské odpovědnosti podniku (převzato z angličtiny, CorporateSocialResponsibility), což by v tom nejlepším případě mělo zmanemat, že podnikatelská činnost je prospěšná nejen samotnému podniku, ale také širé veřejnosti, což není úplně v souladu s nejčastějšími a hlavními cíli většiny společností a tím je maximalizace zisku.

Vliv na vývoj a objem zakázek společnosti poskytující komplexní řešení interiérů na klíč může být již zmíněná životní úroveň obyvatelstva, demografické faktory jako jsou stárnutí populace, počet rozestavěných bytů v ČR, a také spotřeba jednotlivých domácností vynaložená na konkrétní druhy činností.

Mezi velmi důležité faktory, které mohou ovlivnit vývoj rekonstrukcí a stavby nových obytných prostor je stárnutí populace a celková demografická situace. Z českého statistického úřadu jsem zjistil jaký je současný stav obyvatelstva dle věku, pohlaví a rodinného stavu a tento graf jsem zde vložil, abych mohl interpretovat fakt, že největší počet produktivních dospělých je ve věku 30 - 44 let. A dle záznamů českého statistického úřadu se můžeme v době několika budoucích let dočkat i pozvolného stárnutí celé populace.



Obrázek 13 - obyvatelstvo dle pohlaví, věku a rodinného stavu (zdroj: 19)

3.2.3 Legislativní a politické faktory

Začátek roku 2014 přinesl hned ve svém počátku velmi významný přelom pro celé soukromé právo. Jak je již všeobecně známo, dne 1. ledna 2014 přišel v platnost nový občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích, které plně nahradily stávající občanský a obchodní zákoník, tedy dva nejdůležitější zákoníky soukromého práva. Zcela nová legislativa v oblasti soukromého, ale i obchodního práva přináší řadu podstatných změn na které je třeba se připravit.

Pro společnost s ručením omezeným z toho plyne pár důležitých faktů, které bych si zde dovolil popsat. Jako první a velmi důležitý bod nového zákoníku o obchodních korporacích je možnost založení společnosti s kapitálem pouhé jedné koruny. Tímto mohou na trhu vznikat nové nesolventní společnosti, které mohou vytvořit značnou konkurenci ve všech odvětvích. Dle nového zákona v této souvislosti klade zákoník důraz na to za jakých okolností je možno majetek ze společnosti vyvádět. Je důležité podotknout, že budou společnosti nově podléhat i tzv. Testu insolvence, který zabrání vyplácet zisk či jiné zálohy v případě, že by společnosti přivodily úpadek.

Dalším bodem, který v nového zákoníku již nefiguruje je známý strašák v podobě § 196a obchodního zákoníka. Nicméně nový zákoník o obchodních korporacích v souladu s Evropskou unií zavádí některé mechanismy regulující transakce mezi spřízněnými osobami. Tento bod obsahuje nutnost ocenění převáděného majetku notářským posudkem, která se ale vztahuje pouze na případy, kdy společnost majetek nabývá od svého zakladatele či akcionáře a to výlučně v prvních dvou letech své existence. (21)

Politická situace ve státě hraje významnou roli především v současnosti, kdy si společnost generuje své zisky z velké části z veřejného rozpočtu a to tím, že realizuje veřejné zakázky a snaží se uspokojit pokud možno co nejvíce poptávku po těchto službách. Tím pádem chci naznačit to, že pokud se negativně změní situace na České politické scéně může to mít velmi negativní dopad na objem zakázek z veřejného sektoru, které společnost doposud živí. Je velmi důležité mít velmi kvalitně vypracované smlouvy, které společnost uzavírá se státními činiteli, jelikož jakékoliv pochybení může mít fatální následky na existenci společnosti v podobě placení penále státu.

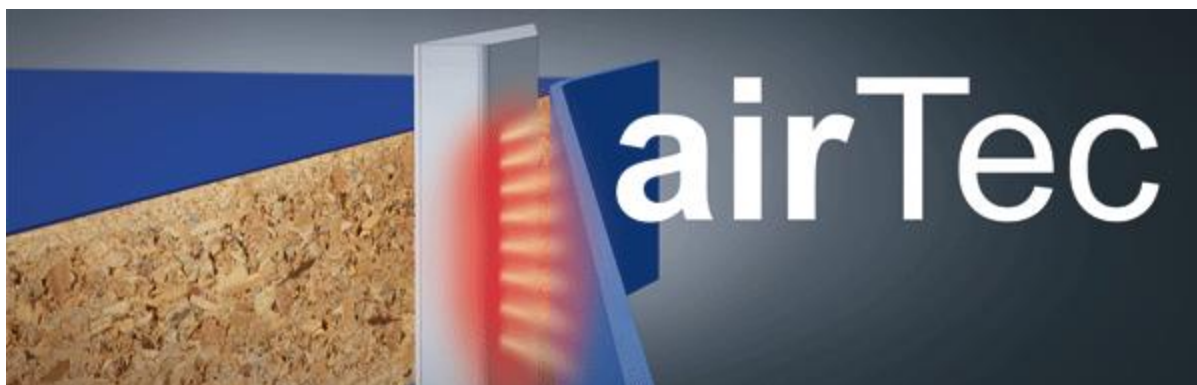
Jedním z důležitých faktorů poslední doby je ten, že stát začal podporovat firmy v rozšiřování pracovních míst, pomocí které je možné, dostat se na dotace ze Evropské unie, které činí až 24 000,- Kč bez DPH na jednotlivou pracovní pozici. U nekvalifikovaných pozic se může jednat o částku kolem 12 000,- Kč bez DPH, což je také nezanedbatelná částka.

3.2.4 Technologické faktory

Jelikož se jedná o společnost spíše obchodního typu, nepodléhá až tak velkému nátlaku ze

strany technologických inovací. V současné době se v České Republice doslova roztrhnul pytel s různými centry pro inovace a podnikatelskými inkubátory, ze kterých čas od času vyletí nápad co zná za pár dní celý svět. Nicméně u společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. můžu tvrdit, že se výzkum a vývoj zastavil. V ČR se v posledních letech vytvořily ideální podmínky pro financování výzkumu a vývoje. V oblasti návrhu a realizace interiérů můžeme uvažovat nad dvěma cestami možných inovací, jednou z nich bude samotná výroba, která se může dle nově vynalezených technologií velmi urychlovat a lišit dodavatel od dodavatele, na druhé straně stojí samotní zaměstnanci společnosti a ti by mohli přispívat svými nápady k fungování společnosti nicméně tímto se v této části své práce nebudu zabývat.

Jedním z mála inovativních faktorů, které společnost v posledních letech ovlivnily je fakt, že společnosti dodávající firmě dřevěný nábytek, investovaly nemalé finanční obnosy na obnovu svého nástrojového parku. Společně s touto investicí nakoupili novou technologii na olepování ABS hran u laminovaných materiálů tak, že jsou stoprocentně voděodolné. Následující obrázek popisuje podrobně způsob aplikace na hranu povrchu, která pomocí laseru a dalších postupů zapracuje plastovou hranu do materiálu a bezspojově je tak sloučí dohromady, čímž zabrání promokání vlhkosti do materiálu. Tato technologie je poměrně nová a projektanti společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. jsou seznámeni s jejím používáním, tudíž společnost takovéto hrany pomalu vkládá do řady svých projektů, které následně realizuje. Výdrž takovéhoho produktu se řádově zdvojnásobí, jelikož většinou je nábytek opotřebován právě v místech spoje ABS hrany a samotného materiálu.



Obrázek 14 - Detailní obrázek technologie AirTec (zdroj: web¹)

¹ http://homaggroupwebapp.homag.de/Medien/Bild_airTec_Titel_28428.gif

3.2.5 Ekologické faktory

Na ekologii je v současné době kladen veliký důraz a z hlediska státu jsou společnosti tlačeny k tomu, aby zodpovídali za své ekologické nebo neekologické aktivity. Státy v EU jsou členy různých organizací, které se zavazují dodržování norem, limitů a opatření v otázkách ekologie a životního prostředí. Ekologické faktory se mohou rozdělit do několika druhů:

- Nakládání s odpady
- Ochrana ohrožených druhů
- Míra podpory s využíváním obnovitelných zdrojů energie
- Vnímání klimatických změn
- Přístup k ochraně životního prostředí

3.3 Analýza konkurence a konkurenčního prostředí

3.3.1 Konkurenční prostředí

K popisu konkurenčního prostředí odvětví návrhu a realizací interiérů je velmi složité, nedá se usoudit kdo je konkurent a kdo konkurentem již není. Jelikož se společnost pohybuje na trhu již 20 let dokázala si vybudovat známé jméno ale pouze v okolí svého místa podnikání. Avšak můžeme konstatovat, že v této oblasti podnikání se potýkáme s mnoha různými druhy podnikatelských subjektů, které se rozhodně nemohou považovat za sobě rovné. Proto bych v této kapitole vymezil rád podmínky, které budou hrát obrovskou roli při rozlišování konkurence. Nejprve bych se chtěl zaměřit na velikost společnosti, protože je jasné, že se společnost INTERDEKOR HP s.r.o. nemůže srovnávat například s řetězcem IKEA který také poskytuje podobné služby, dále se také společnost nemůže porovnávat s malými truhlářskými dílnami, které ačkoli mají vlastní výrobu, tak určitě nemohou pokrýt takovou poptávku, která by stála za srovnání. Proto jsem se pokusil najít a zhodnotit konkurenty mnou vybrané společnosti tak, aby jejich velikost, počet zaměstnanců a předmět podnikání alespoň z větší části korespondoval se společností INTERDEKOR HP s.r.o. Při konzultaci s majitelem

společnosti jsem se dozvěděl pár důležitých informací ohledně konkurenčního prostředí jmenované firmy.

V posledních několika letech se na trh tlačí i výrobní firmy, které se snaží obcházet obchod a ve snaze cenově uspokojit zákazníka vlastně přebírají potenciální zakázky společnosti. U těchto výrobních firem se ale většinou zákazníci potýkají s malou profesionalitou zaměstnanců a s absencí jakékoliv doprovodné služby. Dále v tomto odvětví přibývají i živnostníci, kteří nemají vlastní strojový park potřebný k realizacím, ale materiál si nechávají nařezat na míru u jiných firem a samotnou realizaci potom uskutečňují svépomocí.

Mezi další konkurenty bychom mohli zařadit nadnárodní společnosti, které se zabývají výrobou nábytku. Tyto velké společnosti se v posledních letech začaly aktivně ucházet o vedoucí pozici na tomto trhu, avšak se jedná také o společnosti, které svým zaměřením nejsou zcela indentické společnosti INTERDEKOR HP s.r.o., protože jsou orientovány spíše na výrobu a pomocí svého portfolia produktů se snaží uspokojit zákazníka.

Aby toho nebylo málo, management společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. zaznamenal, že již několik let dochází k dovozu nekvalitního materiálu ze zemí jako Bulharsko a Rusko. Je zřejmé, že nekvalitní materiály používané při výrobě nábytku mohou značně ovlivnit jeho cenu a ta potom i potenciální zákazníky. Díky kvalitnímu teamu managementu a odborně zaškoleným zaměstnancům se společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. podařilo u subdodavatelů vždy předem takovéto nekvalitní materiály zadržet a nedovolit výrobu z takovýchto druhořadých materiálů, jelikož si společnost zakládá na tu nejvyšší kvalitu a poskytuje nadstandartní záruku až pěti let.

3.3.2 Analýza konkurentů společnosti

Konkurence v odvětví návrhů a realizace interiérů na klíč je velmi spletitá, společnost INTERDEKOR HP s.r.o. se již řadu let potýká se silnou konkurencí a v této kapitole se podrobněji pozastavím a pokusím se posoudit konkurenční prostředí, ve kterém se společnost momentálně pohybuje, dále se budu zajímat o zákazníky, které společnost oslovuje a také by mohla oslovovat. A v neposlední řadě budu psát o dodavatelích, kteří hrají v této firmě jakožto obchodní společnosti velmi významnou roli, neměla-li by společnost kvalitní a stále dodavatele nemohla by konkurovat na tomto poli vůbec.

Vymezení druhů konkurence

Společnost INTERDEKOR HP s.r.o. se potýká s několika druhy konkurentů, kteří se navzájem liší portféliem poskytovaných produktů a kvalitou služeb, dále je můžeme rozdělit na globální a lokální a na konkurenty přímo specializované na stejný předmět podnikání, tedy na poskytování služby zprostředkovávající komplexní řešení interiérů na klíč od návrhu až po samotnou realizaci a na podniky zaměřené na výrobu a poskytování dřevěného nábytku, kteří nedusponují vlastními projektanty a neposkytují ani zdaleka tak kvalitní a rozsáhlé portfélio doprovodných služeb. Rozhodl jsem se vymezit tři druhy, které dominují na trhu s realizacemi interiérů na klíč, jedním z nich jsou nadnárodní společnosti poskytující levný nábytek, například IKEA, SCONTO a podobně. Dalším druhem konkurentů jsou společnosti, které mají podobné zaměření jako společnost INTERDEKOR HP s.r.o. a to jsou návrhářská studia, která poskytují i následnou realizaci svých návrhů a dalším z druhů, které jsem vybral jsou stolařské dílny a podnikatelé, vlastníci výrobní kapacit pro konstrukci nábytku, kteří jsou schopni si získávat vlastní iniciativou zákazníky.

- Nadnárodní společnosti poskytující nábytek do domácnosti
- IKEA, SCONTO
- Interiérová a návrhářská studia, která realizují svá řešení
- JN interiér; ALNUS, spol s r.o.; IN projekty; Říha Interier spol. s r.o.; Kouba interiér, s.r.o.; JOST interiér s.r.o.
- Malí podnikatelé vlastníci výrobní kapacity schopní uspokojit zákazníky cenou
- Nábytek Chlebík - zakázková výroba; Matos - stavební a stolařské práce; Šindler stolařství

U každé z výše uvedených skupin uvedu jejich hlavní představitele a popíši jakými službami a jakým portféliem poskytovaných produktů disponují a čím konkurují společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. Popsáním kladů a záporů zmíněných společností nastíním jejich

výhody a nevýhody, ze kterých se můžeme následně poučit.

Nadnárodní společnosti poskytující nábytek do domácností

- Jedná se o společnosti do kterých je zákazník si schopen sám zajít a zrealizovat své představy prostřednictvím vzorkové prodejny přímo v místě prodeje, kde si může jednotlivé produkty tzv. "ošahat" a následně rovnou koupit a odvézt. Hlavním zástupcem této kategorie produktů, kterého jsem si vybral je Švédská společnost IKEA , kterou považuji za špičku.

IKEA

Společnost IKEA je známá pro své kompaktní produkty, které jsou v krabicích prodávány a následně doma montovány. Na jednu stranu je dobré že si můžete zboží v prodejně důkladně prozkoumat, ale na druhou stranu než se Vám podaří zboží dostat do finální podoby přímo u Vás doma po zakoupení, tak to nějakou dobu trvá, ano musíte si jej totiž sami poskládat.

Klady

- široké portfolio poskytovaných produktů
- rozlehlé pokrytí prostřednictvím prodejního řetězce
- poskytování záruky 5 - 20 let
- placené služby zákazníkům
- vyzvednutí zboží s dopravou, transportní služby, montážní a instalační služby ,finanční služby, šití na míru, odvoz a ekologicky šetrná likvidace

Zápory

- kvalita používaných materiálů
- žádná možnost vlastního návrhu
- nutnost zkompletování zboží doma

Interiérová a návrhářská studia, která realizují svá řešení

- V této kategorii jsou přímí konkurenti společnosti INTERDEKOR HP s.r.o., kteří se specializují přímo na podobné služby jako zmíněná společnost. V České Republice je takovýchto společností bezpočet a proto je velmi složité vybrat právě tu, která je jakým koliv způsobem srovnatelná se společností INTERDEKOR HP s.r.o. Jako jednoho z hlavních konkurentů jsem tedy vybral společnost

JN INTERIÉR s.r.o.

Společnost JN interiér se prezentuje jako celorepubliková společnost zaměřená hlavně na výrobu kuchyňských linek, vestavných skříní a nábytkem na míru. Dle účetních výkazů jsem tuto společnost zařadil jako dobrého konkurenta, jelikož se jejich tržby blížily dvojnásobku tržeb společnosti INTERDEKOR HP s.r.o.

Klady

- ve velké většině tyto společnosti vlastní svou stolařskou dílnu, čímž snižují náklady spojené s výrobou nábytku na míru
- více poboček po celé ČR

Zápory

- nedokáží pokrýt širší požadavky zákazníků
- orientace pouze na výrobu nábytku

Malí podnikatelé vlastní výrobní kapacity schopní uspokojit zákazníky cenou

- Malí podnikatelé nepředstavují pro společnost významnou hrozbu, jelikož ve většině případů by nedokázali pokrýt objemy případných realizovaných zakázek společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. I přesto, že nepředstavuje tento sektor pro společnost velkou hrozbu, může se od ní mnou vybrana společnost něco poučit, proto vyzdvihnu klady a zápory v tomto malém okruhu konkurentů.

Klady

- flexibilní organizace pracovní doby
- flexibilita cen, díky menším fixním nákladům
- osobní přístup

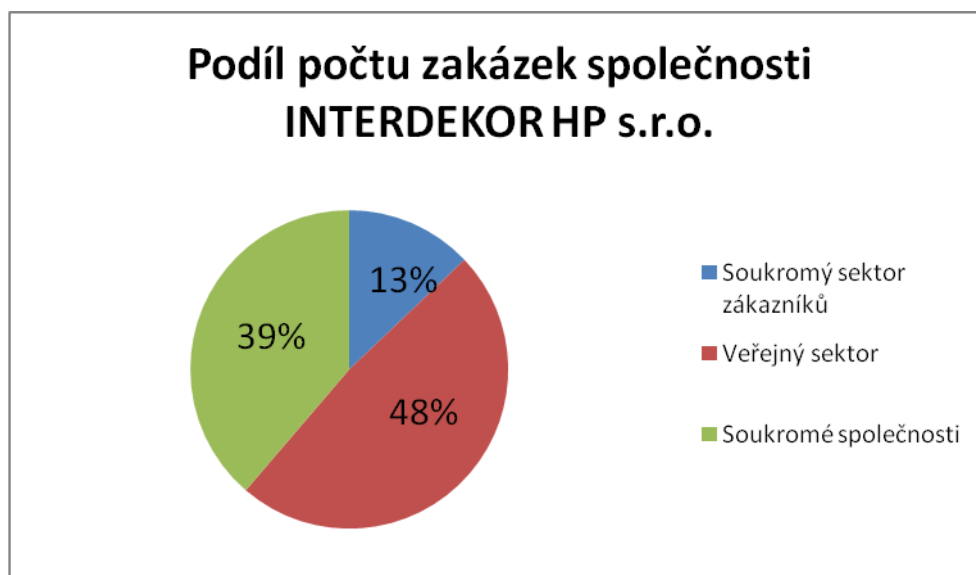
Zápory

- malá kapacita, pro zpracování větších zakázek
- žádný marketing

3.4 Zákazníci

3.4.1 Struktura zákazníků

Společnost INTERDEKOR HP s.r.o. se potýká s třemi hlavními druhy zákazníků, kteří se velmi liší ve více faktorech důležitých pro společnost, v následujícím grafu můžete vidět strukturu těchto tří druhů zákazníků na celkových ziscích společnosti:



Obrázek 15 - Graf zobrazující různé druhy zakázek v úruběhu jednoho roku (zdroj: vlastní zpracování)

- Veřejný sektor - státní zakázky
- Soukromé společnosti - soukromí investoři
- Soukromý sektor zákazníků - skupina občanů(běžní občané, toužící po vybavení interiéru)

3.4.2 Státní zakázky ve veřejném sektoru

Z hlediska zákazníků zde můžeme hovořit o více různých skupinách, které společnost INTERDEKOR HP s.r.o. dokáže obstarávat, zatím mezi nejdůležitější jsou zakázky veřejného charakteru, které podléhají výběrovým řízením a na jejich základě jsou poté poptávání dodavatelé. Zde nemůžeme hovořit o uspokojování zákazníků jako takových, ale je důležité podotknout, jakým způsobem se tato výběrová řízení konají. Jednotlivé "soutěže" se od sebe znatelně liší, ve většině případů však existují určitá pravidla, která tuto soutěž doprovázejí. Ve většině případů zadavatel rozešle uchazečům o zakázku tzv. Slepé rozpočty, které se jim poté od jednotlivých společností vracejí v podobě vyplněných údajů s cenami a popisem kvality. Na základě těchto dokumentů se pak zadavatel rozhodne (podle předem stanovených vah jednotlivých důležitých rozhodovacích bodů, jako jsou kvalita, cena, a u některých jiných případů to mohou být i reference nebo třeba termín realizace). U takovýchto zákazníků si společnost může být jista, že pokud tuto zakázku společnost získá, málo kdy se stane, že by společnost nedostala zapláceno, protože se jedná o státní zdroje, většinou se také potýkáme s delšími dobami splatnosti a s kvalitnějšími kontrolami během realizace. Každá změna musí být nahlášena, schválena a řádně zapsána. Takže zde vznikají značně veliké nároky na administrativní přípravu těchto projektů a i sebemenší chyba může znamenat v tomto případě mnoho.

3.4.3 Soukromí investoři a jiné soukromé organizace

Dalším typem zákazníků jsou soukromé organizace, které si služby společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. pochvalují, a již dlouhou dobu se společností spolupracují. V průběhu let si různé soukromé společnosti jako Třinecké železářny a.s., Perfectclinic, a podobně. S dlouholetými zákazníky udržuje společnost neustálý kontakt, kterým garantuje jak poprodejní servis v podobě jakýchkoliv reklamací, či závad, tak tímto způsobem generuje společnost nové zakázky. Aby si společnost udržela stálé zákazníky, musí se o ně patřičně starat, poskytovat jim různé slevy a podobně. Tito zákazníci jsou pro společnost velmi důležití, protože již znají jak kvalitní služby a výrobky dokáže společnost prodávat a jsou s nimi natolik spokojeni, že jejich služeb využívají neustále.

Musím podotknout, že zmíněné dva druhy zákazníků, jsou si velmi podobné v tom, že pro společnost znamenají veliké nároky na přípravu a přesnost a také se do ní musí zapojit téměř všichni zaměstnanci. Jediným rozdílem je již zmíněná "soutěž", která tahá zisky ze zakázek ve veřejném sektoru směle ke dnu. U investorů soukromých, vlastníci společnosti se firma zaměřuje hlavně na poskytování jednotné image napříč celou budovou. Tito zákazníci se nebojí připlatit si více peněz zato, aby obdrželi originalitu a získali ještě lepší jméno. Jak jsem zmínil na začátku, i zde je velmi pracné připravit takovýto objemný projekt a také celou společnost na určitý čas zaneprázdní. Pro další popis jsem se rozhodl státní zakázky a soukromé zakázky realizované pro organizace a investory sloučit do jednoho pojmu a tím je - **"strukturální zakázky"**. Z grafu výše je zřejmé, že převaha těchto zakázek jasně převažuje zakázky ze soukromého sektoru. Konkrétně se jedná o 87% ze všech zakázek společnosti tvoří již zmíněné "strukturální zakázky".

Pro lepší pochopení smýšlení těchto zákazníků, jsem se rozhodl vytvořit dotazník, který by sloužil jako druhotný zdroj užitečných poznatků. Celý dotazník a vyhodnocené grafy jsem vložil do přílohy číslo 1.

Společnost v posledních třech letech realizovala přibližně 350 zakázek, dotazník jsem rozesílal pomocí emailu bývalým zákazníkům společnosti. Celkový počet odeslaných dotazníků byl 73 ze kterých se s pozitivním ohlasem vrátilo 63.

Z dotazníků bylo zjištěno, že bývalí zákazníci jsou se službami společnosti spokojeni, jejich hlavním rozhodovacím kritériem je cena nabízených produktů/služeb z celých 44%. Dle dotázaných by celkem 43% z nich uspokojila nižší cena za nabízené služby.

3.4.4 Soukromý sektor zákazníků

A posledním typem zákazníků, kteří se dále také dělí na několik skupin jsou obyčejní lidé, kteří si chtějí nebo by si v budoucnu chtěli zrekonstruovat byt nebo dům. V současné době se společnost potýká s nedostatkem takovéto poptávky, která může generovat značně veliké zisky. Tato skupina zákazníků je velmi obsáhlá a společnost se doposud nepovedlo nijakým závrtným způsobem proniknout do podvědomí těchto potenciálních zákazníků. Společnost by se měla v nejbližší době začít orientovat na takovéto zákazníky než je přebere konkurence. Potenciální zákazníci z této skupiny jsou ovlivňováni při svém rozhodování internetem a referencemi jednotlivých obchodníků. Tento sektor tvoří pouze 13% z

celkového počtu zakázek společnosti. Avšak zisky u jednotlivých zakázek v tomto sektoru se mohou taky řádově lišit. Mohu, ale z pozorování konstatovat, že jsou vždy vyšší než u zisků ze "strukturálních zakázek".

3.5 Dodavatelé

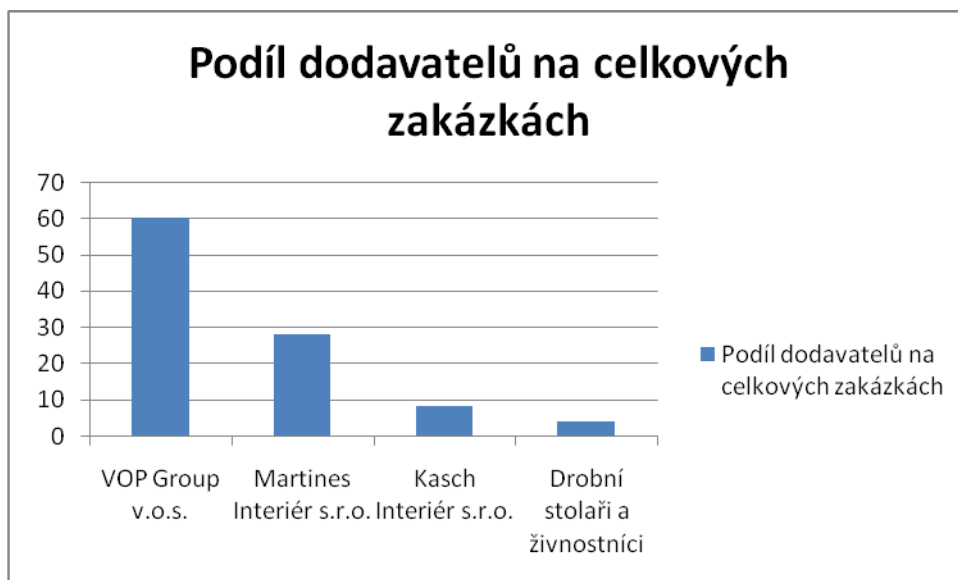
Charakteristika dodavatelských vztahů

Společnost INTERDEKOR HP s.r.o. již dlouhou dobu spolupracuje s mnoha dodavateli. Mohu jmenovat některé z nich, jako jsou například VOP Group s.r.o., Kasch interiér, JOST interiér, ale také rozliční dodavatelé nejen dřevěného nábytku. Společnost udržuje rovněž dlouhodobé vztahy s výrobcí sedacího nábytku jako jsou EC-OFFIX, LD seating a další, nesmíme opomenout ani významnou spolupráci například se společností FORBO, které dodává velmi kvalitní podlahové krytiny. Rovněž má firma INTERDEKOR HP s.r.o. dlouholeté vztahy s velkým množstvím soukromníků, kteří pracují pod záštitou této firmy na živnostenský list.

Z hlediska dostupnosti zdrojů můžu konstatovat, že u výroby dřevěného nábytku je důležité znát termín realizace značně dopředu, protože zakázková výroba nábytku, ačkoliv je velmi automatizovaná, tak je zdlouhavá. Nemohou se totiž porušit žádné technologické postupy, které by poté mohly znamenat zkázu výrobku. Proto společnost INTERDEKOR HP s.r.o. uzavírá tzv. Rámcové smlouvy, ve kterých je jasně vymezen postup při nedodržení termínů dodávek, dále je zde garantována po celou dobu trvání těchto smluv fixní cena určitých výrobků, maximálně navýšená o míru inflace. Tímto si společnost zajišťuje situaci, kdy by mohli dodavatelé začít tlačit na společnost a tímto ji jakýmsi způsobem vydírat. Firma INTERDEKOR HP s.r.o. vlastní na míru vytvořenou databázi, dodavatelů a odběratelů, ve které je evidována veškerá korespondence a také jsou zde zaznamenávány podklady pro možnou analýzu dodavatelů, zda dodali zboží včas, zda bylo vše v pořádku a u zákazníků se eviduje jejich spokojenost, jejich solventnost ve smyslu, jestli zaplatili v požadovaném termínu a podobně. Tento systém byl vyvinut již před samotným přestěhováním společnosti do nového sídla a je poměrně zastaralý.

Dalšími dodavateli této společnosti mohou být v podstatě veškeré obchody, které poskytují sortiment, který je pro realizaci konkrétní zakázky za potřebí. Jak jsem již zmínil společnost se operuje vesměs v Moravskoslezském kraji a proto je většina dodavatelů právě

odtamtud. Nicméně není výjimkou, že pokud společnost realizuje zakázky v jiných krajích snaží se získat kontakty na dodavatele z daného kraje. Samozřejmě nikdy se nejedná o většinovou část zakázky, kterou je právě nábytek nasmlouvaný s partnerskými společnostmi, ale jedná se o drobné práce, jako malování, pokládání podlahových krytin a podobně, které se nevyplatí objednávat přes půl republiky.



Graf 2 - Rozdělení objemu zakázek dle dodavatelů (Zdroj: vlastní)

3.6 Porterův model 5-ti konkurenčních sil

Nová konkurence - dle nového zákoníku o obchodních korporacích si může společnost s podobným zaměřením jako je INTERDEKOR HP s.r.o. založit kdokoli, jelikož se jedná o obchodní společnost není potřeba téměř žádný počáteční kapitál. Avšak je zde jedna důležitá otázka, a tou je kde by si nová, mladá firma sehnala kvalitní dodavatele aby mohla konkurovat již zaběhnuté obchodní společnosti s více jak dvacetiletou tradicí. Jelikož společnost zaměstnává i projektanty můžeme hovořit o vstupních nákladech na pořízení počítačů a pronájmu prostor k podnikání. Pokud budeme brát v potaz fakt, že široká veřejnost ještě o společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. nikdy neslyšela můžeme uvažovat nad tím, že loajalita zákazníků k této značce je téměř nulová, ačkoli věrní zákazníci jsou s ní spokojeni. Tento nedostatek povědomí veřejnosti o společnosti může být pro nově vstupující společnosti velmi atraktivní.

Vliv odběratelů (zákazníků) - U tohoto faktoru se pozastavím, protože když mluvíme o zákaznících je důležité vědět jak moc zákazníkům záleží na kvalitě interiéru ve kterém žijí. Jako příklad mohu uvést zákazníky Švédského řetězce IKEA, kteří ačkoli mají estetické vnímání moc nehledí na kvalitu, i když by si za poněkud vyšší cenu mohli zakoupit kvalitní nábytek na míru, se kterým by neměli žádné budoucí starosti. Vyjednávací síla těchto odběratelů je poměrně vysoká a důraz je kladen zejména na cenu pořízeného zboží.

Dalším typem zákazníků jsou ti, kteří disponují velkým důchodem a potrpí si na kvalitě. Takovíto zákazníci vyhledávají specializovanou pomoc u známých návrhářů a architektů a naopak od již zmíněných "šetřílků" nehledí až tak kolik bude produkt stát, ale primární je pro ně originalita a kvalita, za kterou se společnost INTERDEKOR HP s.r.o. zavazuje po dobu pěti let. Vyjednávací síla těchto zákazníků je rovněž vysoká, protože jejich požadavky mohou být pro různé společnosti realizující modernizace interiérů až moc vysoké a společnosti nebudou moci takového vysoké nároky splnit. Dále zde jsou potenciální zákazníci, kteří jsou dost chytrí natolik, aby si na internetu našli přibližné ceny různých rekonstruovaných objektů a dokázali odhadnout kvalitu poskytovaných služeb a výrobků. Na druhou stranu tito zákazníci se vyznačují tím, že jim není lhostejné kolik co stojí, a proto je důležité vytvořit si s takovými potenciálními zákazníky vztah ještě před samotnou objednávkou a zajistit to, že budou mít pozitivní pohled na společnost a budou jí věřit.

Vliv dodavatelů - Jedním z hlavních vlivů, který mají dodavatele na chod společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. je ten, že pokud tito dodavatelé nebudou plnit termíny dodávek a budou navyšovat ceny, které jsou předem stanoveny, mohou společnosti způsobit znatelné ztráty. Musím podotknout, že společnost INTERDEKOR HP s.r.o. jakožto obchodní firma má široký řetězec subdodavatelů, které může o požadované produkty poptat. Pro to, aby dodavatelé nevyvíjeli tlak na cenu a termíny poptává většinou společnost více subdodavatelů na stejnou zakázku a následně se podle ceny zaslané na obrátku rozhoduje se kterým dodavatelem uzavře smlouvu o realizaci konkrétní zakázky. Na druhou stranu je důležité doplnit fakt, že i když vyrábí zboží někdo jiný, společnost INTERDEKOR HP s.r.o. za něj stále ručí a pokud nebude něco v pořádku, bude muset platit penále, dle dohody.

Substituce produktu - Zde bych pouze poukázal na to, že společnost se pohybuje na velmi širokém trhu, který je velmi zahuštěn specializovanými společnostmi, které firmě

INTERDEKOR HP s.r.o. nepřímo konkurují. Tím mám namysli různá kuchyňská a koupelnová studia, která poskytují podobný produkt, jen s určitou specializací.

Dalším možností substituce produktu jsou právě nadnárodní řetězce, které sice poskytují velmi levné ceny, ale na úkor kvality. Měl jsem možnost si všimnout toho, že jsou tyto řetězce velmi oblíbené a doslova praskají ve švech, ale proč? Kvůli ceně? Kvůli dostupnosti? To nevím.

Jednou z dalších možností substituce produktu, který společnost nabízí, může být převzata malými stolařskými dílnami, které budou se dostanou až k samotnému zákazníkovi a tím pádem budou poskytovat produkty bez obchodní marže a tím pádem levněji, avšak na úkor poskytovaných služeb.

Posledním z pěti částí Porterova modelu pěti konkurenčních sil je samotné jádro tohoto modelu a tím je stávající konkurence neboli konkurenční prostředí.

Stávající konkurence - Na trhu s realizacemi interiérů se již mnoho let společnosti předhánějí jak v ceně tak na opačném konci v kvalitě. Tyto dva hlavní aspekty jsou u mnoha zákazníků totiž chápány jako rozhodující. Proto se každá společnost, která na tomto trhu operuje rozhodla jít svou vlastní cestou, stejně jako společnost INTERDEKOR HP s.r.o. Na tomto trhu nelze moc znatelně pozorovat konkurenční rivalitu v podobě reklamních bitev. Jedna z podstatných věcí která rozhoduje na tomto trhu je cena. Je zcela zřejmé, že malé obchodní společnosti jako ne právě společnost INTERDEKOR HP s.r.o. nemohou v mediální válce bojovat proti gigantům typu IKEA a podobné.

3.7 Marketingový mix

Marketingový mix je metoda, při které se stanovuje produktová strategie a produktové portfólio, hovoříme-li o společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. dle E. JeromeMcCarthyho rozdělujeme marketingový mix do čtyř složek známých jako 4P, tedy Product, Price, Place a Promotion. V této kapitole budu popisovat jakým způsobem se tyto čtyři složky společnost INTERDEKOR HP s.r.o. snaží naplňovat. Nejprve se podíváme na produkt, u kterého popíši i průběh konkrétní zakázky společností.

3.7.1 Produkt

Popis toho, co společnost nabízí a co já, jsem pochopil jako produkt není zrovna jednoduchá věc. Společnost se zaměřuje hlavně na pohodlí zákazníka, který si přeje vybavit interiér či zrekonstruovat byt nebo dům, stejně jako při realizaci veřejných prostorů jako jsou nemocnice, knihovny, lékárny divadla a podobně. Již od počátku se společnost snaží komunikovat se stavebními firmami, které realizují hrubou stavbu, tak aby i následný interiér vypadal a odpovídal představám zákazníka. Produkt společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. mohu nazvat jako komplexní vybavení interiéru na klíč.

Co si pod tímto pojmem představit? Uvažujte nad příkladem: Jsem člověk, který si chce postavit s rodinou dům, tak vyhledám společnost, které se zabývají výstavbou domů, ti zpracují projektovou dokumentaci a v nejlepším případě začne hrubá stavba, spojená s rozvody elektřiny a plynu a podobnými potřebnými věcmi.

Nyní nastupuje prostor pro společnost INTERDEKOR HP s.r.o., která již v těchto ranných fázích začíná komunikovat se stavebními firmami a se zákazníkem začne vymýšlet koncept interiéru, různé barevné kombinace, a v neposlední řadě i jak správně rozložit nábytek. Zmínil bych, že je velmi důležité začít s plánováním interiéru dříve než se stavba dokončí, jelikož i interiérové práce mají své jisté návaznosti. Společnost se orientuje ve vybavování interiérů již přes 20 let. Díky Dlouhodobé spolupráci s monha dodavateli si společnost vybuodovala kvalitní základnu pro vybavení kompletního interiéru.

"OD NÁVRHU AŽ PO ÚPLNOU REALIZACI"

"INTERIÉR NA KLÍČ"

Mnou zvolená společnost poskytuje různé druhy služeb, které jsem již dříve rozdělil do tří skupin, podle objemu a dle typu zákazníků na veřejný sektor a soukromý sektor, který se dále dělí na koncové zákazníky jakožto každého z nás a soukromé společnosti, které si u společnosti mohou objednat třeba i kompletní redesign image své značky, či sjednocení vzhledu podniku.

S rozdílnou skupinou zákazníků je spojeno i rozdílné jednání s nimi, rozdílné požadavky a také způsob poskytování služeb. Kupříkladu zákazník, který bude chtít vybavit interiér svého nového domu bude mít zcela jiné požadavky a nároky jako okresní úřad, který bude chtít vybavit nové zázemí nebo soukromá oční či plastická klinika.

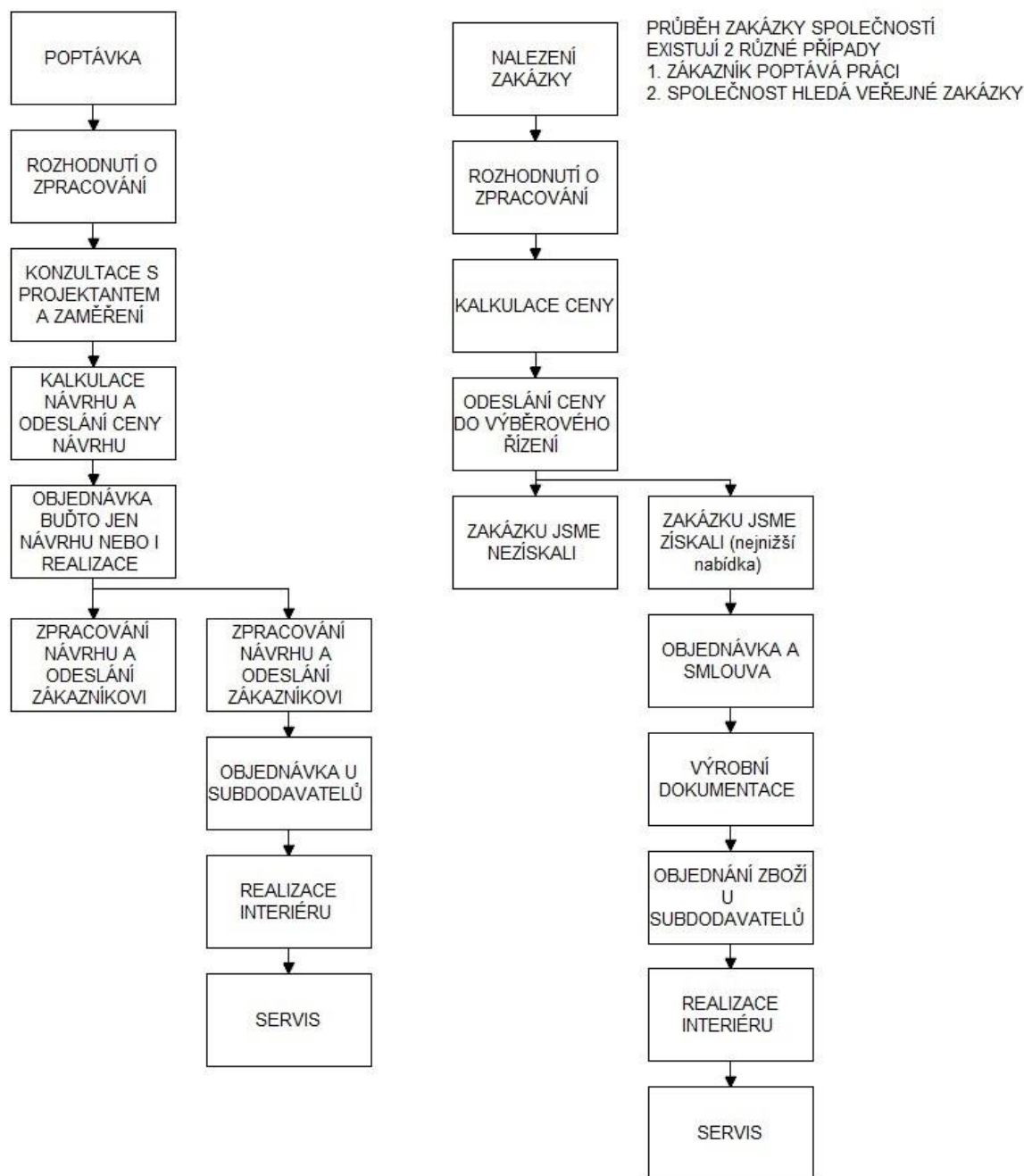
Liší se i celý pohled na samotnou věc, vybavení interiéru, u soukromých zákazníků je na prvním místě estetika a pocit, který jim výsledek práce společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. přináší. Projektanti a projektoví manažeři se snaží splnit zákazníkovi všechny požadavky spojené s jejich oborem.

Na druhé straně, zase zakázky většího rozsahu jsou téměř vždy podrtženy výběrovým řízením, které má jasně daná pravidla. Nejnížší cena. Tam se většinou na dobrý pocit u srdce nehraje. U tohoto typu zakázek společnost dokáže nalézt a zpracovat zadávací dokumentaci, odeslat zakázku a jediné co zbývá je jen čekat, zda byla cena dost nízká aby byla nejmižší a přitom na ní společnost ještě něco vydělala.

Podrobný popis s názornými ukázkami prací jsem uvedl pouze do přílohy č.2. Zde můžete najít částečný výčet produktů, jejich popisy, výhody a nevýhod. Produkty společnost poskytuje vždy prostřednictvím jednoho z prověřených subdodavatelů.

Průběh zakázky společnosti

Ještě před popisem hodnotového řetězce jsem zpracoval postup, který se provádí pro zpracování zakázek, tento postup se u obou ze skupin zákazníků mírně liší, avšak hodnotový řetězec poté navazuje pro oba dva případy stejně, proto jsem se rozhodl zpracovat pouze jeden hodnotový řetězec.



Obrázek 16 - Průběh zakázek společností od poptávky po její realizaci (Zdroj: vlastní)

Na obrázku výše můžete vidět průběh zakázky společností, který začíná na základě poptávky, u které se odhadne objem a zisk, poté zakázku zpracuje buďto projektový manažer, jedná-li se o realizaci, nebo projektant jedná-li se pouze o návrh interiéru. Po zpracování návrhu a kalkulaci ceny zaměstnanci odešlou projekt s rozpočtem zákazníkovi, který ta tento projekt buďto zaplatí předem stanovený obnos nebo si u společnosti objedná i následnou realizaci a

cena projektu mu bude odečtena od konečné ceny realizovaného interiéru.

Tento proces dále pokračuje ve společnosti prostřednictvím subdodavatelských dodávek, které jsou načasovány tak, aby nezatěžovaly sklady společnosti ani zákazníka a vše je na místo dodáno v řádně stanoveném sledu aby se minimalizoval čas a maximalizovala kvalita dodávaného zboží, jelikož čím kratší dobu zboží leží někde ve skladě tím je pravděpodobnost poškození menší. Součástí poskytovaných služeb společnosti je vždy dodávka a kompletní instalace požadovaného interiéru, zaškolení uživatelů o údržbě a samozřejmě i servis, který se v běžných společnostech poskytuje po dobu dvou let. Avšak tato společnost poskytuje záruční servis na dobu pěti let, protože si je jista kvalitou nabízených služeb a kompletně celého interiéru.

3.7.2 Cena

Cena poskytovaných služeb společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. se velmi liší, zakázku od zakázky. Zdali je zákazníkem požadováno pouze zpracování projektové dokumentace, a zaměření, rozhoduje o ceně projektant, který nejprve zkalkuluje náklady se zakázkou spojené a posléze kalkulaci předloží zákazníkovi. U realizovaných projektů společnost poskytuje odečtení hodnoty projektu od konečné ceny zakázky, čímž se snaží přilákat co nejvíce zákazníků k tomu, aby si nejen objednali projekt, ale také následnou realizaci. Proto se cena projektů liší, její výpočet jsem uvedl v

Ceny jednotlivých produktů se velice liší a jejich výše závisí na kvalitě použitých materiálů, na velikosti stávajících prostor a jiných faktorech. Ceny jsem rozdělil stejně jako produkty na několik kategorií, první je dřevěný nábytek následován sedacím nábytkem, poté se zmíním o cenách projekčních prací a nakonec pouze nastíním ceny doprovodných prací jako jsou interiérové práce a podobně. Podrobnější informace k cenám jednotlivých položek a služeb jsem uvedl v příloze č.2 spolu s nabízenými produkty společnosti.

3.7.3 Distribuce

Všechny produkty a služby jsou poskytovány k zákazníkovi až do domu, jelikož se jedná o komplexní dodávku, tak projektoví manažeři společnosti mají na starosti průběh celé zakázky a s ní i spojenou distribuci dílčích částí. Jednotlivé části musejí na sebe plynule navazovat a

musí mít přesně stanovený sled. Distribuce na místo určení je téměř vždy delegována na subdodavatelskou společnost. Společnost INTERDEKOR HP s.r.o. vlastní dvě dodávky prostřednictvím kterých, pokud je to možné se snaží redukovat náklady na přepravu dejme tomu sedacího materiálu nebo dřevěného nábytku tím, že rozdělí část distribuce subdodavateli a část produktů dopraví na místo právě těmito dodávkami.

3.7.4 Propagace

Doposud se společnost potýká s nedostatkem povědomí veřejnosti o její existenci. V průběhu posledních deseti let si společnost vytvořila jméno kvalitní a spolehlivé firmy, která se snaží co nejvíce přiblížit zákazníkům a poskytnout jim všechny potřebné služby. Tyto činnosti spěly k tomu, že spokojení zákazníci šířili povědomí o společnosti dále a tím poskytovali společnosti bezplatnou reklamu v podobě pozitivních referencí.

Dalším druhem propagace jsou přímo stránky společnosti, které můžete nalézt na adrese www.interdekor.cz, co se vzhledu týče, nebyl změněn od jejich založení v roce 2007. Na webových stránkách společnosti se velmi zřídka objevují jakékoliv novinky o úspěších a příležitostech společnosti, což hodnotím velmi negativně. Dále považuji za negativní fakt, že v záložce animace nejdou animace spustit a orientace v referencích společnosti je ačkoliv rozsáhlá, ale velmi zmateně se v ní orientuje. Přikládám vzhled webových stránek v současné



době.

Obrázek 17- vzhled webových stránek společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. (Zdroj: 22)

Společnost a její realizace konkrétně z Karlovy Studánky byly zmíněny v odborném periodiku s názvem DOMO, kde práci společnosti ohodnotil nejen investor, ale také široká veřejnost. V průběhu roku 2010 se povedlo společnosti umístit vlastní články do místního tisku, ve kterých se nejen společnost představila, ale také zde poskytla věcné rady usnadňující zařízení interiérů a podobně. Propagace touto formou probíhala však pouze 3 měsíce od března 2010 do května 2010. Jednotlivé články jsem pro ilustraci vložil do přílohy č. 4.

Jednou z nejvíce aktualizovaných novinek na stránkách společnosti jsou sportovní úspěchy volejbalového týmu vedeného zaměstnancem společnosti. Volejbalový tým je sponzorován společností INTERDEKOR HP s.r.o. a na dresech tohoto týmu to je znát. Jelikož se jedná o volnočasovou aktivitu jednoho ze zaměstnanců můžeme konstatovat, že náklady na provoz tohoto typu propagace jsou zanedbatelné opomeneme-li sponzorské příspěvky.



Obrázek 18 - volejbalový tým v dresech společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. s firemním autem v pozadí (Zdroj: 22)

3.8 Finanční analýza

Finanční analýza je nezbytnou součástí analýzy současného stavu společnosti a poskytuje zpětnou vazbu z pohledu informací o tom, jak hospodačí s peněžními prostředky, v jakých částech se společnosti daří plnit stanovené cíle a v kterých částech naopak šlápla vedle a co to pro ni znamená. Z hlediska společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. budu zkoumat hlavně vývoj zadluženosti, jelikož se jedná o obchodní společnost a v určitou chvíli musí disponovat určitým obnosem finančních prostředků aby uspokojila pohledávky vzniklé u dodavatelů. A současně aby byla společnost schopna vymáhat pohledávky naopak na druhé straně u

odberatelů tedy u koncových zákazníků. U jednotlivých ukazatelů budou vždy v tabulce hodnoty z podkladů přiložených v příloze č. 3. Zmíněné přílohy reprezentují účetní uzávěrky z let 2010 až 2013, v nichž je vždy rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Samotné výkazy se mi pro obsah práce nezdály rozhodující proto jsem pouze zpracoval důležité ukazatele do tabulky, kterou jsem vložil do příloh.

3.8.1 Ukazatele zadluženosti

Do této problematiky jsem zařadil především hodnoty ukazatele celkové zadluženosti a úrokového krytí, které reprezentují jak dokáže podnik dostát svým závazkům a z jakých zdrojů je jeho činnost financována.

Vzorce ukazatelů zadluženosti

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \text{ [\%]}$$

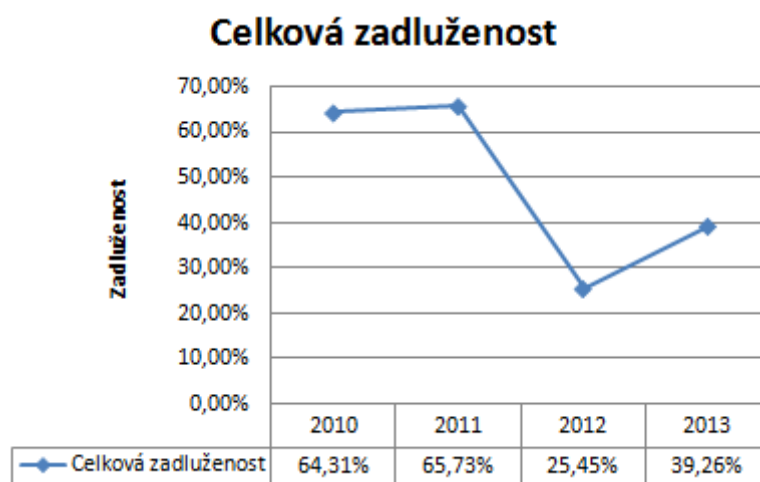
$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{HV za účetní období} + \text{nákladové úroky}}{\text{nákladové úroky}} \times 100 \text{ [\%]}$$

(HV= hospodářský výsledek)

Tabulka 5 - Zdroje dat pro výpočet ukazatelů zadluženosti (Zdroj: justice.cz, Zpracování: vlastní)

	2010	2011	2012	2013
Aktiva celkem	14669000	16256000	9082000	12726000
Cizí zdroje	9433000	10685000	2311000	4996000
HV za účetní období	4632000	348000	1791000	853000
Nákladové úroky	143000	82000	34000	4000

	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost	64,31%	65,73%	25,45%	39,26%
Úrokové krytí	3339,16	524,39	5367,64	21425



Graf 3 - Graf celkové zadluženosti společnosti (Zdroj: justice.cz, Zpracování: vlastní)



Graf 4 - Graf zobrazující úrokové krytí (Zdroj: justice.cz, Zpracování: vlastní)

Z výše uvedených grafů můžeme vyhodnotit, že společnost byla do roku 2011 mírně v krizi co se zadluženosti týče, tento fakt byl podtržen tím, že v této době společnost pracovala na zakázkách velkého objemu, které ještě neměla dokončené. Je tedy zřejmé, že aby dokázala hradit své subdodavatele včas a dle stanovených termínů, byla nucena na překlenutí tohoto období zvolit externí zdroj financování v podobě úvěru.

Z grafu úrokového krytí můžeme konstatovat, že společnost INTERDEKOR HP s.r.o. má dobrou platební schopnost, která je reprezentována vždy kladnou hodnotou úrokového krytí. Po překlenutí období mezi lety 2010 až 2011 se společnost s jejím vlastníkem rozhodla zaplatit co nejvíce závazků k bankám. Tímto krokem nastal hluboký pokles celkové zadluženosti až na současnou hodnotu 39,26%.

3.8.2 Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele nám avizují to, jak si společnost stojí ve vztahu ke svým krátkodobým závazkům. Níže uvedu tři základní ukazatele likvidity a těmi jsou: Běžná likvidita, Pohotová likvidita a okamžitá likvidita. Přičemž první zmíněná běžná likvidita říká kolika korunami všech obježných aktiv je kryty krátkodobé závazky společnosti, pohotová likvidita je poté očištěna o hodnotu zásob a poslední okamžitá likvidita reprezentuje pouze objem finančního majetku ku krátkodobým závazkům. Dle níže uvedených vzorců sestavím jednotlivé ukazatele likvidity, které poté vynesu do grafu a zhodnotím. Vedle vzorců ještě uvedu orientační hodnotu pro ideální stav jednotlivých ukazatelů

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (\text{doporučená hodnota je v rozmezí } 1,5 - 2,5)$$

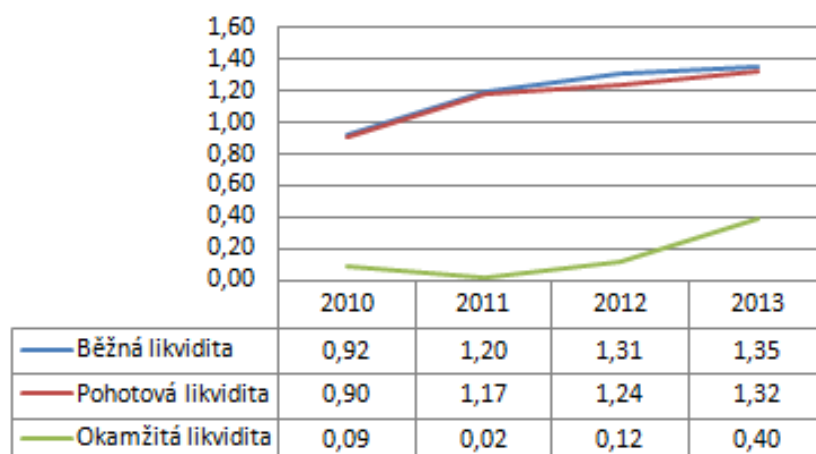
$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (\text{doporučená hodnota je v rozmezí } 0,7 - 1,2)$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (\text{doporučená hodnota je v rozmezí } 0,2 - 0,5)$$

Tabulka 6- Ukazatele likvidity (Zdroj: justice.cz, Zpracování: vlastní)

	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	0,92	1,20	1,31	1,35
Pohotová likvidita	0,90	1,17	1,24	1,32
Okamžitá likvidita	0,09	0,02	0,12	0,40

Ukazatele likvidity



Graf 5 - Graf zobrazující ukazatele likvidity (Zdroj: justice.cz, Zpracování: vlastní)

U zhodnocení vypočtených ukazatelů bych začal tím nejvíce vychýleným od optimální hodnoty a tím je okamžitá neboli peněžní likvidita. Jak můžeme vidět z předchozího grafu, společnost se v roce 2011 potýkala s problémem, který spočíval v tom, že společnost realizovala objemnou zakázku v hodnotě přes 7 000 000,- Kč pro město Havířov. Při realizaci takto velké zakázky byla společnost nucena čerpat úvěrů od banky, aby dokázala dostát svým závazkům v podobě subdodavatelských dohod. Rovněž se společnost potýkala s platební neschopností odběratele a prodloužené lhůty splatnosti na 90 dní, kterou stejně porušila a zmíněných 7 000 000,- Kč splatila v průběhu šesti měsíců. Další dva ukazatele likvidity byly samozřejmě také postiženy touto okolností, avšak i přesto jsou jejich hodnoty na přijatelné úrovni. Nižší hodnoty na počátku sledovaného období v roce 2010 pouze poukazují na realizaci objemné zakázky, která ovlivnila všechny tři ukazatele.

Z finanční analýzy společnosti bych chtěl vyzdvihnout celkovou zadluženost, která se pohybuje v posledním sledovaném období na úrovni 30% což je velmi pozitivní ukazatel. Jelikož se společnost v posledních letech potýkala se hypotéčnými závazky v podobě splátek sídla společnosti, byla tímto ovlivněna jak likvidita tak zadluženost. Nyní jsou všechny závazky zplaceny a společnost je tedy z dlouhodobého hlediska oddlužená.

3.9 Analýza hodnotového řetězce

V této analýze se zaměřím na popis jednotlivých činností hodnotového řetězce, jejichž popis a pochopení je nezbytnou podmínkou k sestavení kvalitní SWOT analýzy. Dostupná teoretická literatura týkající se této problematiky popisuje pouze výrobní sféru tak bude má interpretace hodnotového řetězce dle M. E. Portera poněkud odlišná, jelikož považuji společnost jako obchodní a proto poskytuje převážně službu nežli nějaký konkrétní produkt.

Prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci a vedením společnosti jsem sestavil hodnotový řetězec společnosti, který

3.9.1 Primární aktivity

Řízení vstupních operací

Nositel: Obchodní oddělení

Společnost spolupracuje s několika firmami, které vyrábí dřevěný nábytek, dodávají koupelnové doplňky, koberce, a všechny potřebné komponenty pro komplexní realizaci interiérů. V budově společnosti jsou dva sklady, které slouží k dočasnému uskladnění některého zboží než je následně instalováno koncovému zákazníkovi.

Výroba a provoz

Nositel: Obchodní a projekční oddělení

Obchodní oddělení se stará o realizaci zakázek, což obnáší komunikaci s dodavateli, zákazníkem, kontrolu stanovených termínů a kontrolu kvality dodávek. Projekční oddělení zpracovává požadované projekty v odpovídající kvalitě za stanovený čas. Ve většině případů společnost nechává zboží dovážet až na určené místo přesně tak, aby nevznikaly žádné prostoje mezi navazujícími činnostmi.

Řízení výstupních operací

Nositel: Vedení společnosti, obchodní oddělení

Finalizace zakázky, kdy je kladen důraz na detail. Zodpovědnost za předání zakázky mají projektová manažeři, kteří společně s předávacími protokoly vyplňují se zákazníkem i krátký dotazník o spokojenosti. Zásadní důraz je kladen na termín zhotovení. Při realizaci

pouze projektové dokumentace je za samozné zpracování i za finální produkt zodpovědný projektant, který ručí za bezchybnost. Distribuce jednotlivých komponent je na místo určení dopravena subdodavateli a u více mobilních prvků dokonce vlastními dopravními prostředky.

Marketing a odbyt

Nositel: Vedení společnosti

Společnost doposud fungovala víceméně na doporučení a dle majitele společnosti si odbyt zajišťovala z 80-ti % pomocí výběrových řízení a tendrů. Reklama probíhá také mezi zákazníky prostřednictvím osobního doporučení.

Součástí marketingu společnosti je rovněž poskytovaná sleva v podobě odečtení ceny projektu, pokud si zákazník nechá projekt realizovat, což mu podkytne přidanou hodnotu v podobě ušetřených jak časových tak peněžních nákladů. Aby společnost byla reprezentativní při realizacích interiérů nosíoblčené s logem společnosti a jsou vždy společenšší a snaží se řešit problémy v co nejkratším čase.

Servisní služby

Nositel: Obchodní oddělení

Zvýšená záruka až na 5 let, kvalitně proškolený personál ochotný poradit v jakémkoliv ohledu, poradenská činnost, podpůrná činnost v podobě např. Stěhovacích prací, demolice, drobné stavební úpravy a podobně. Zaměstnanci reagují na reklamace flexibilně, vyskytně-li se nějaká reklamace v okolí jejich působnosti, snaží se co nejrychleji zajistit servisní opravu jednotlivých částí dodávky, vše pro uspokojení zákaznickových potřeb.

3.9.2 Podpůrné aktivity

Infrastruktura podniku

Nositel: Vedení společnosti, prokurista, účtárna, provozní oddělení

Vedení společnosti zajišťuje její správný chod, rozhoduje o realizaci zakázek, o jejich financování a odměňování zaměstnanců, zajišťuje lidské zdroje a v neposlední řadě i kvalitu zpracování projektů a realizací.

Řízení lidských zdrojů

Nositel: Vedení společnosti

Společnost v současnosti zaměstnává 14 zaměstnanců, existuje motivační program v podobě prémie závislých na ukončených zakázkách, pro ztmelení kolektivu pořádá společnost pravidelně teambuildingové akce, a pro zkvalitnění poskytovaných služeb domlouvá společnost různá školení u odborných firem.

Technologický rozvoj

Nositel: Vedení společnosti

Snaha jít s dobou z hlediska designu (projektanti pravidelně navštěvují jak tuzemské tak zahraniční veletrhy), Nezbytná je i každoroční modernizace přístrojového parku v podobě nákupu nových a rychlejších počítačů pro projektanty a s tím i spojená modernizace softwaru v podobě nových verzí programu TurboCad 11 a výše a programu 3D MAX, ve plánovacím a finančním sektoru můžeme hovořit o méně inivaticvních modernizacích , které probíhají né tak často.

Obstaravatelská činnost

Nositel: Vedení společnosti

Společnost INTERDEKOR HP s.r.o. realizuje obstarávatelskou činnost většinou prostřednictvím tendrového řízení, ve kterém spolu soupeří dodavatelé poptaného zboží většinou cenou a dobou splatnosti. Doba splatnosti je velmi důležitá aby nevznikal problém s financováním, kdy zákazník ještě nezaplatil a dodavatelé již vymáhají pohledávku. Proto je vždy důležité uvažovat nad kompromisem mezi cenou a dobou splatnosti.

Dle majitele společnosti je hlavní přidanou hodnotou podniku komplexní pokrytí zákaznickových potřeb a odbornost zaměstnanců od návrhu, přes design až po financování a samotnou realizaci. Tyto činnosti jsou v hodnotovém řetězci v primárních činnostech a jedná se o servis a řízení výstupních operací.

Nesmíme opomenout, že téměř každému jde také o finální cenu a o to, jak bude konečná zakázka vypadat, tyto hodnoty jsou v řetězci zachyveny v podpůrných činnostech a konkrétně v technologickém rozvoji a obstarávatelské činnosti. Projektanti společnosti se zákazníky komunikují a snaží se jim splnit každé reálné přání a požadavek. Společnost

realizuje zakázky jak malého rozsahu v řádech desítek tisíc tak dokáže zmanažovat zakázky v řádech milionů až desítek milionů. Je zřejmé, že pokud společnost realizuje zakázku velkého rozsahu, kterou bych kvantifikoval nad dva milióny korun, zabere zaměstnancům podstatnou část jejich pracovní doby a celá společnost se semkne v jeden celek a společnými silami zakázku dovedou až do zdárného předání.

3.10 SWOT analýza

Tato analýza slouží jako východisko pro následovné návrhy pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. Rozděluje se na čtyři základní kvadranty, kterými jsou v interní části firmy silné a slabé stránky společnosti a v okolí společnosti můžeme hovořit o příležitostech a hrozbách, které ovlivňují daný trh a tržná prostředí. Po zpracování této analýzy bychom měli být schopni navrhnout opatření upevňující silné stránky společnosti, pomocí kterých by mohlo být možné využít příležitostí, které jsou reprezentovány příležitostmi v okolí společnosti. Na opačné straně stojí slabé stránky, které se budeme snažit minimalizovat a tím i zredukovat možné hrozby vycházející z těchto slabých stránek.

3.10.1 SWOT analýza pro koncové zákazníky

Já jsem se rozhodl od tohoto bodu vytvořit dvě SWOT analýzy pro každý ze segmentů trhu. Jelikož jen poté jsme schopni zjistit, který ze segmentů je možno zlepšit a tím zvýšit konkurenceschopnost. Jako první segment jsem zvolil koncové zákazníky, kteří především hledí na kvalitu, estetiku a v neposlední řadě také na cenu finálního interiéru. Níže můžete vidět SWOT analýzu právě tohoto sektoru.

Silné stránky

- Loajální zaměstnanci
- Dlouholetá spolupráce se stálými zákazníky
- Široké portfolio zprostředkovatelských produktů a služeb
- Komplexní řešení zakázek tak aby měl zákazník co nejméně starostí
- Dobré jméno reprezentované spokojenými zákazníky
- Kvalitní subdodavatelské vztahy
- Kvalitně proškolení a znalí zaměstnanci

Slabé stránky

- Nedostatečné povědomí o společnosti
- Orientace výhradně na veřejný sektor
- Sídlo společnosti v Moravskoslezském kraji, vysoké náklady na dopravu do ostatních regionů
- Absence firemní strategie a podnikatelského plánu v tomto sektoru zákazníků
- Neaktivita při hledání nových rentabilních zákazníků
- Žádná kontrola konkurence
- Nulová kontrola zaměstnanců

Příležitosti

- Obsazení nového trhu
- Velmi nízká úroveň hypoték
- Využití CRM systému pro získání nových zakázek
- Získání nových zákazníků formou uplatnění marketingových nástrojů
- Rozšíření orientace firmy na soukromý sektor
- Možná komunikace se stavebními společnostmi realizujícími stavbu bytů a domů

Hrozby

- Demotivace zaměstnanců z neúspěchu
- Nepochopení soukromého sektoru
- Ztráta kvalitního personálu - přetažení ke konkurenci
- Cenová diskriminace ze strany konkurenčních společností
- Rostoucí ceny jak vstupních materiálů tak mezd
- Hrozba substituce nadnárodními řetězci typu IKEA a podobně

Výše uvedený soupis jednotlivých bodů jsem zpracoval za pomoci matic do tabulek a ke každému bodu u jednotlivých oblastí jsem společně s vedením společnosti přiřadili váhy v rozmezí 0, 0,5 a 1. Kde 0 reprezentuje žádnou závislost mezi dvěma zkoumanými položkami, 0,5 reprezentuje závislost střední a hodnota 1 reprezentuje silnou závislost mezi zkoumanými položkami. Dále jsem vypočetl jednotlivé váhy a z výčtu výše uvedených bodů jsem vždy vybral pět nejdůležitějších v každé kategorii.

Tabulka 7 - nejdůležitější prvky v jednotlivých kategoriích pro skupinu koncových zákazníků (Zdroj: vlastní)

5 nejdůležitějších prvků z kategorie silných stránek a jejich váhy

<u>Název</u>	<u>Váha</u>
Loajální zaměstnanci	17,24%
Dlouholetá spolupráce se stálými zákazníky	13,79%
Kvalitně proškolení a znalí zaměstnanci	13,79%
Komplexní řešení zakázek tak aby měl zákazník co nejméně starostí	12,07%
Dobré jméno reprezentované spokojenými zákazníky	12,07%

5 nejdůležitějších prvků z kategorie slabých stránek a jejich váhy

<u>Název</u>	<u>Váha</u>
Nedostatečné povědomí o společnosti	15,00%
Orientace výhradně na veřejný sektor	20,00%
Nulový marketing	25,00%
Absence firemní strategie a podnikatelského plánu	25,00%
Neaktivita při hledání nových rentabilních zákazníků	15,00%

5 nejdůležitějších prvků z kategorie příležitostí a jejich váhy

<u>Název</u>	<u>Váha</u>
Získání nových zákazníků formou uplatnění marketingových nástrojů	33,33%
Rozšíření orientace firmy na soukromý sektor	20,00%
Pozitivní ekonomický růst soukromého sektoru zákazníků reprezentován zvýšením životní úrovně obyvatelstva	20,00%
Možná komunikace se stavebními společnostmi realizujícími stavbu bytů a domů	16,67%
Zkvalitnění poskytovaných služeb a poradenství	10,00%

5 nejdůležitějších prvků z kategorie hrozby a jejich váhy

<u>Název</u>	<u>Váha</u>
Cenová diskriminace ze strany konkurenčních společností	25,00%
Rostoucí ceny jak vstupních materiálů tak mezd	25,00%
Ztráta kvalitního personálu - přetažení ke konkurenci	20,00%
Nepochopení soukromého sektoru	15,00%
Hrozba substituce náhodnými řetězci typu IKEA a podobně	15,00%

3.10.2 SWOT analýza pro veřejný sektor a soukromé firmy

V další analýze se budu věnovat druhému sektoru zákazníků společnosti a tím jsou soukromé společnosti a veřejný sektor, které jsem nazval jako strukturální zakázky či zákazníci. U těchto zákazníků je jedním z nejdůležitějších faktorů tlak na cenu finálního produktu, který většinou rozhoduje o úspěchu či neúspěchu společnosti v již zmíněných výběrových řízeních. Vzhledem k tomu, že požadavky zákazníků z rozličných sektorů jsou úplně rozličné nároky. V tomto ohledu má společnost kvalitní zázemí a dlouholetou tradici, proto i SWOT analýza tohoto sektoru bude poněkud kladnější než-li analýza koncových zákazníků, kde společnost svá řešení doposud, až na pár výjimek, téměř nerealizovala. V této analýze přiblížím v čem společnost vyniká a jaké jsou její slabé stránky, které mohou poté být vodítkem k návrhům a možným zlepšením.

Silné stránky

- Kvalita zpracování interiérů
- Práce s cenou (adekvátní ceny za kvalitní zboží)
- Dlouholetá tradice a zkušenosti
- Schopný personál
- Komplexnost nabídky
- Reprezentativní vlastní sídlo společnosti

Slabé stránky

- Délka zpracování návrhů (dlouhá doba přípravy)
- Absence vlastní výroby
- Nedostatečná motivace k inovacím
- Téměř nulvá fluktuace zaměstnanců (vše běží v zajetých kolejkách a zaměstnanci mají odpor k novým věcem)
- Žádná kontrola práce zaměstnanců
- Nedokonalá organizační struktura

Příležitosti

- Možnost ucházet se o více veřejných zakázek než doposud
- Nalezení CRM systému, který poskytne informace k získání nových zakázek
- Možnost prezentace společnosti na úřadech, školách, což by vedlo ke zvýšení povědomí
- Pořízení výrobních prostor
- Oslovení architektů

Hrozby

- Konkurence, která ve výběrových řízeních tlačí ceny až k hranici výrobních nákladů
- Téměř veškeré zakázky jsou realizovány prostřednictvím výběrových řízení
- Migrace zkušených zaměstnanců ke konkurenčním společnostem
- Únik důležitých informací
- Možná substituce obchodními řetězci typu IKEA a podobně

Tabulka 8 - nejdůležitější prvky v jednotlivých kategoriích pro skupinu strukturálních zákazníků (Zdroj: vlastní)

5 nejdůležitějších prvků z kategorie silných stránek a jejich váhy

	<u>Název</u>	<u>Váha</u>
	Kvalita zpracování interiérů	25,00%
	Komplexnost nabídky	25,00%
	Dlouholetá tradice	20,00%
	Práce s cenou	15,00%
	Schopný personál	15,00%

5 nejdůležitějších prvků z kategorie slabých stránek a jejich váhy

	<u>Název</u>	<u>Váha</u>
	Délka zpracování návrhů a projektů	35,00%
	Žádná kontrola zaměstnanců	20,00%
	Nedostatečná motivace k inovacím	15,00%
	Nedokonalá organizační struktura	15,00%
	Absence vlastní výroby	15,00%

5 nejdůležitějších prvků z kategorie příležitostí a jejich váhy

	<u>Název</u>	<u>Váha</u>
	Možnost ucházet se o více veřejných zakázek než doposud	35,00%
	Nalezení CRM systému, který poskytne informace k získání nových zakázek	25,00%
	Možnost prezentace společnosti na úřadech, školách a v podobných institucích, což by zvedlo povědomí	20,00%
	Oslovení architektů	15,00%
	Absence vlastní výroby	5,00%

5 nejdůležitějších prvků z kategorie hrozby a jejich váhy

	<u>Název</u>	<u>Váha</u>
	Konkurence, která ve výběrových řízeních tlačí ceny až k hranici výrobních nákladů	25,00%
	Téměř veškeré zakázky jsou realizovány prostřednictvím výběrových řízení	25,00%
	Únik důležitých informací	20,00%
	Migrace zkušených zaměstnanců ke konkurenčním společnostem	15,00%
	Možná substituce obchodními řetězci typu IKEA a podobně	15,00%

3.10.3 Vyhodnocení SWOT analýz

Z výše popsaných analýz je zcela zřejmé, že se společnost potýká s interními problémy, které mohou ohrožovat existenci společnosti, tyto problémy jsou dány nedostatečnou kontrolou zaměstnanců managementem, absencí jakéhokoliv podložitelného typu kontroly jejich práce, dále se společnost potýká s menším úpadkem počtu zakázek oproti minulým obdobím způsobenou vládními zásahy do průběhů zadávání veřejných zakázek. Proto je důležité se poohlédnout po nějakých způsobech, které by společnosti nové zakázky pomohly hledat. Neposledním důležitým bodem by mohla být také příprava na penetraci do nového soukromého sektoru zákazníků, kteří by mohli společnosti přinést nové ziskové zakázky.

3.11 Vymezení konkurečních výhod

Společnost INTERDERKO HP s.r.o. se pohybuje ve své podstatě na dvou trzích, níže uvedu jaké jsou výhody a nevýhody jednotlivých segmentů, na které se společnost specializuje. Prvním segmentem jsou koncoví zákazníci, kteří si plánují přetvořit či nechat navrhnout interiér svého stávajícího či budoucího bydlení, druhým ze segmentů jsou zákazníci buďto z veřejného sektoru či soukromě společnosti či organizace.

3.11.1 Segmenty trhu

Společnost má poměrně úzce specifikovaný produkt a s ním i úzce specifické segmenty trhu, v této kapitole popíši jaké jsou konkurenční výhody na jednotlivých trzích, kterými disponuje společnost INTERDEKOR HP s.r.o. a konkurenční společnosti.

Pro rozhodování o konkurenceschopnosti jsem stanovil 4 faktory, které jsou při poskytování interiérů nejdůležitější. Níže jsou uvedeny dle důležitosti sestupně od nejdůležitějších až po ty nejméně důležité. Tyto informace jsem získal na základě konzultací s vedením společnosti.

- Kvalita
- Cena
- Rychlost zpracování
- Design

3.11.2 Koncový zákazník

Tento segment je specifický zejména z hlediska jeho požadavků, které si ve většině případů kladou za důraz design a kvalitu poskytovaných služeb, na úkor vyšší ceně. Z hlediska konkurenceschopnosti zde existuje velká nevýhoda možnosti substituce nadnárodními řetězci, které ale neposkytují žádnou možnost si nechat navrhnout interiér na míru.

Na níže zpracovaném grafu jsem zaznačil pozice jednotlivých konkurentů v jednotlivých druzích konkurenčních výhod. U těchto zákazníků jsou nejsilnějšími požadavky kvalita, cena a rychlost. Dva z dříve jmenovaných faktorů zcela stoprocentně splňují nadnárodní řetězce typu IKEA, kde se dá zboží pořídit za bezkonkurenčně nízké ceny, vše je skladem ihned k distribuci, čímž odpadají i nároky na rychlost zpracování. Tyto nadnárodní řetězce jsou ale také "proslavené" svým nekvalitním zpracováním, které je pro zákazníka v tomto sektoru rovněž důležité.

Společnost INTERDEKOR HP s.r.o. se v tomto sektoru specializuje hlavně na kvalitu a design nabízeného interiéru. Kdežto již jmenované nadnárodní řetězce typu IKEA, SCANTO a podobně jdou hlavně po ceně a dostupnosti nabízených produktů. Které společnost INTERDEKOR HP s.r.o. dělá vždy na zakázku. Na pomyslném druhém břehu zde stojí malí živnostníci, kteří by dokázali poskytnout zákazníkům vybavení interiéru, avšak většinou nejsou tou ideální volbou pro vytvoření designového nábytku a jejich rychlost zpracování může být také nevýhodou.



Obrázek 19 - graf konkurenční výhody v segmentu koncových zákazníků (Zdroj: Vlastní)

Výhody společnosti INTERDEKOR HP s.r.o.

- velmi kvalitní zpracování interiérů na klíč (komplexně)
- pokrokový design, schopní projektanti realizující sny zákazníků
- možnost pokrytí širokého spektra požadavků zákazníků (kuchyň, koupelny, ložnice, celé byty, chodby, jakékoliv prostory od vymalování až po designové dekorace)
- profesionální přístup

Nevýhody

- Působnost výhradně v Moravskoslezském kraji
- Nedostatečná cenová flexibilita na úkor kvality
- Poměrně dlouhé zpracování projektů

Další důležitou věcí v boji o konkurenční výhodu v tomto sektoru koncových zákazníků, je i úsilí o získání co největšího počtu potenciálních zákazníků, kteří mohou společnosti přinést zisk. Z tohoto pohledu je společnost INTERDEKOR HP s.r.o. ve veliké nevýhode oproti společnosti JN INTERIÉR, která má síce své sídlo v Brandýse nad Labem, její pobočky jsou však strategicky rozmístěny po celé České republice, což jistě přináší jistě větší výhodu a zvyšuje to tak povědomí o konkrétní společnosti.

3.11.3 Veřejný sektor a soukromí investoři a organizace

Tento druhý segment je rovněž velmi úzce specifikován, jelikož se jedná z velké části o realizaci veřejně používaných prostor, jako jsou kina, divadla, nemocnice, sídla společností, a mateřské, základní, střední a vysoké školy. Úspěch a tedy realizace těchto zakázek je vždy závislá na nabízené ceně. Protože jsou většinou tyto zakázky realizovány prostřednictvím výběrových řízení v tomto ohledu jsem eliminovat nadnárodní řetězce typu IKEA, které se v těchto soutěžích nemohou pohybovat. Sestavil jsem následující graf, na kterém jsou znázorněny jednotlivé typy konkurenčních výhod v porovnání s tím, jaké má zákazník požadavky, tyto požadavky jsou reprezentovány rovněž jako v minulém obrázku dle jejich síly. Vlevo je nejméně ohodnocený, vpravo je nejsilněji ohodnocený. Pro tyto zákazníky a zakázky jsem po konzultacích s vedením společnosti zvolil následující kritéria

- Cena
- Smluvní podmínky

- Komplexnost dodávky
- Rychlost realizace
- Kvalita

Jak jsem již psal, v tomto grafu budou znázorněny pouze tři reprezentanti, z čehož bude jedna společnost INTERDEKOR HP s.r.o., druhou společností bude JN INTERIÉR a pro srovnání jsem uvedl i Stolárnu Chlebík - živnostníka, který by se mohl ucházet o některé veřejné zakázky, byl by však dostatečně informován.



Obrázek 20 - Graf konkurenční výhody v segmentu veřejný sektor a soukromí investoři (Zdroj: Vlastní)

Výhody

- Cenová flexibilita
- Kvalitně proškolený personál, zvládající pracovat v nasazení.
- Společnost se oproti konkurenci orientuje

Nevýhody

- Dlouhá doba zpracování projektů
- Částečné oportunitní náklad způsobené přípravami na neúspěšných výběrových řízeních

- Veliká část zakázek se realizuje prostřednictvím výběrových řízení což vede k nízkým ziskům

Pro rozvoj konkurenční výhody by se společnost měla zaměřit na identifikování a redukci podružných nákladů spojených se zakázkami, aby mohla reagovat na neustálý tlak zákazníků, kteří se snaží vyvíjet tlak na cenu. Další možností získat konkurenční výhodu je, urychlit průběh zakázky společnostmi a identifikovat zdroje jejího zpoždění.

3.12 Vyhodnocení analýzy společnosti

Z dostupných zdrojů a zpracovaných analýz jsem rozhodl o několika cílech, kterých bych chtěl prostřednictvím zpracování návrhu dosáhnout. Jelikož se společnost vyskytuje na více rozličných trzích a tím pádem má širší spektrum zákazníků, budou i návrhy směřovat do více sektorů. Analýzy ukázaly nedostatek kontroly zaměstnanců, které mohou vést k neefektivitě jejich práce. Proto jsem stanovil jako hlavní bod návrhu vytvoření efektivního sledování průběhů zakázek a kontrolu pracovních výkonů s tímto spojenými.

Zde jsou body, které se budu snažit vylepšit v návrhové části:

- Zpřehlednění nákladů spojených se zvýšením konkurenční výhody na základě ceny poskytovaných služeb
- Zjištění nákladovosti jednotlivých procesů v zakázkách
- Zpřehlednění kontroly zaměstnanců
- Nalezení nového zdroje zákazníků
- Návrh opatření pro zvýšení povědomí o společnosti u koncových zákazníků

4 Návrhová část

4.1 Východiska pro návrhy

Na základě SWOT analýzy se budu snažit v návrzích eliminovat některé z hlavních hrozeb společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. a zároveň využít příležitostí, které se na těchto trzích vyskytují. Z analýzy společnosti jsem se rozhodl zpracovat několik návrhů, které aplikuji ve společnosti a na závěr zhodnotím jejich přínosy, kterou měly na požadované části společnosti. Celou práci na návrzích jsem rozdělil do několika skupin, první skupinou je zviditelnění společnosti u koncových zákazníků. Dalším z návrhů je pochopení skutečných požadavků současných zákazníků a reakce na jejich nároky. Nedílnou součástí mých návrhů bude rovněž nalezení způsobu, který by vedl k získání nových zákazníků jak z řad soukromých investorů tak z řad korporátních investorů jako jsou soukromé společnosti, a různá podobná sdružení.

Prostřednictvím rozhovoru s vedením společnosti a souběžnou konzultací analýz společnosti jsme stanovili nové cíle společnosti, které by měly přispět k rozvoji konkurenceschopnosti podniku ve více segmentech zároveň. Aby bylo možné reagovat na hodnotu poskytované ceny, je důležité, aby společnost dokázala včas a flexibilně reagovat a hledat náklady, které se během zakázek mohou velmi měnit od plánovaných hodnot ziskovosti jednotlivých zakázek. Dalším důležitým aspektem je i zvýšení povědomí o společnosti. A posledním také bezmála důležitým cílem je získat nové zákazníky.

Ze zpracované analýzy jsem se rozhodl realizovat návrhy na základě Porterových generických strategií. Ačkoli se společnost pohybuje ve dvou rozličných sektorech zákazníků, bude se jednat o strategii FOCUS, která ale nebude zaměřena pouze na jeden cíl, avšak na oba dva. Strategie bude zaměřena z menší části na diferenciaci, kde se budu snažit zvýšit povědomí u mnou zvolené společnosti. Druhou částí strategie bude cílené snížení nákladů, takže zaměření na redukci nákladů, které přinese zvýšení konkurenceschopnosti společnosti z hlediska veřejných zakázek a soukromých investorů a společností, které poptávají u společnosti interiér.

Na základě konzultace s vedením společnosti jsem tedy stanovil následující cíle, které by návrhy měly realizovat:

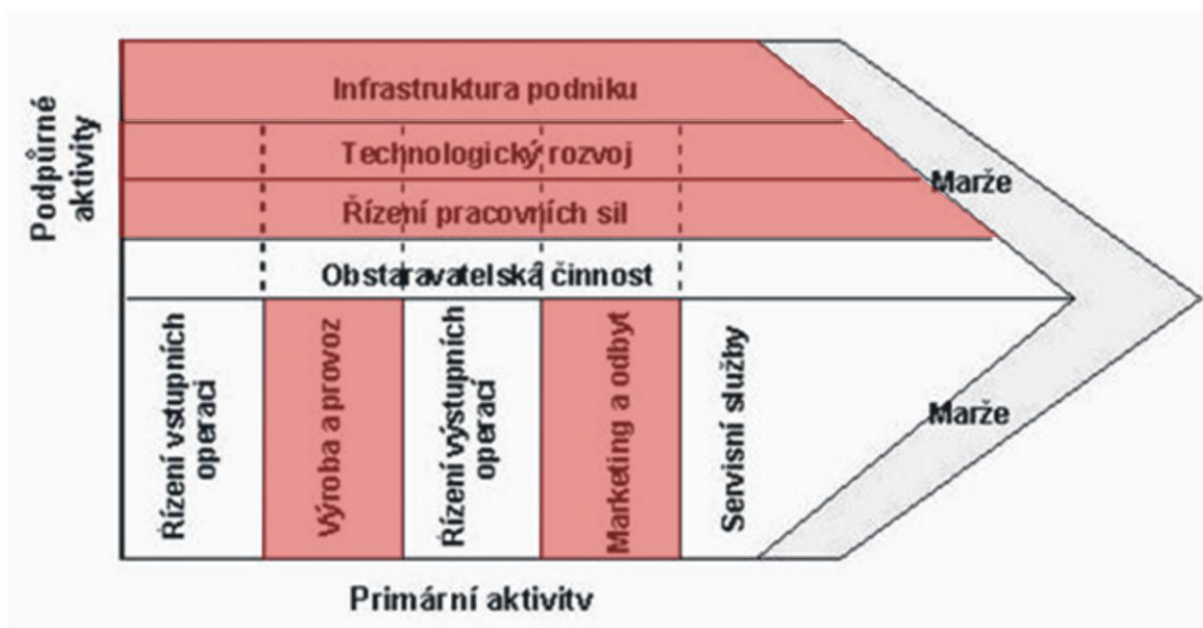
- Minimalizovat a zpřehlednit náklady na zakázkách
- Zviditelnit společnost pro koncové zákazníky

- Zajistit nový odbyt, získání nových ziskových zákazníků

Mnou navržené změny by měly přinést společnosti konkurenční výhodu, kterou popíši v jednotlivých segmentech hodnotového řetězce.

4.2 Aplikace na Hodnotový řetězec

Navržené změny budou mít veliký dopad na hodnotu poskytovanou pro zákazníky v obou sektorech, které chce společnost obsáhnout. Z analýzy hodnotového řetězce jsem zjistil, že společnosti chybí vnější prezentace na soukromý sektor, a současně jsem se rozhodl společně s vedením společnosti vytvořit program, který bude schopen snížit cenu nabízených služeb popřípadě zvýšit ziskovost zakázek na základě analýzy dat a zvýšení kontroly zaměstnanců. Cílená změna části infrastruktury by měla přinést pozitivní dopad na celý hodnotový řetězec a měla by zvýšit konkurenceschopnost podniku. Tato změna se promítne jak v primárních tak i v podpůrných aktivitách. Jak jsem znázornil níže na obrázku samotného hodnotového řetězce.



Obrázek 21 - Znázornění ukazující, které části hodnotového řetězce jsou při návrhu zohledněny (Zdroj: 25, zpracování: vlastní)

4.2.1 Primární aktivity

Výroba a provoz

Tato část hodnotového řetězce je společností reprezentována v podobě návrhů a realizací interiérů, které se prostřednictvím navrženého programu zefektivní. Bude snadnější určit náklady spojené s jednotlivými zakázkami a tím flexibilněji reagovat na požadavky zákazníků, což dozajista zvyšuje konkurenční výhodu oproti konkurenci.

Marketing a odbyt

Návrh zavedení nové značky a s ní spojený propagace a prezentace na různých sociálních sítích je krok, který společnost přiblíží zákazníkům a přinese jim do rozhodování o svém budoucím bydlení novou hodnotu. Touto hodnotou myslím kvalitu zpracování interiéru, časovou flexibilitu a také přijatelné ceny, které společnost při realizaci nabízí. Součástí marketingu je i tvorba ceny, která je nyní pružná a její určení závisí na rozhodnutí managementu. S novou značkou se předpokládá i rozšíření komunikačních kanálů, prostřednictvím kterých může společnost komunikovat se zákazníky a zájemci o možnou spolupráci o hodně efektivněji.

Pro podporu prodeje jsem s vedením společnosti zavedli i CRM systém, který by měl společnosti pomoci s nalezením nových zákazníků, kteří by společnosti přispěli k novým ziskům.

4.2.2 Sekundární aktivity

Infrastruktura podniku

Prostřednictvím mnou navržených změn, jako je zavedení výkazů práce, digitalizováním knihy jízd a navržením programu na kontrolu průběhu a vyhodnocení zakázek dojde ve společnosti ke změně v kontrole zaměstnanců.

Doposud zde byla velká absence tohoto faktoru a vedení společnosti nemělo žádnou kontrolu jakou práci, který den a kolik hodin zaměstnanci vykonávají. Tento návrh by měl managementu společnosti pomoci jako nástroj k rozhodování a efektivnějšímu řízení společnosti a k realizaci výše stanovených cílů, což jsou minimalizace nákladů zaměřená na

náklady spojené se zakázkami a ke zvýšení kontrolingu ve společnosti.

Řízení lidských zdrojů

Zaměstnanci jsou motivováni k co nejlepším výsledkům na základě ziskovosti zakázek, která se určuje prostřednictvím mnou navrženého programu, který sleduje ziskovost jednotlivých zakázek, a při jejich ukončování se management na základě odpracovaných hodin a rozhodne o výši prémie za konkrétní zakázky. Zaměstnanci jsou řádně proškoleni k zapisování svých výkazů práce a jejich zápis se pro ně stal automatickým. Zaměstnanci jsou odměňováni standardním měsíčním platem, ke kterému se každý měsíc připočítají prémie za ziskové uzavřené zakázky.

Technologický rozvoj

Společnost se navržením nových internetových stránek a pomocí moderních komunikačních nástrojů jako jsou facebook, twitter a pinterest bude snažit zviditelnit u zákazníků a přiblížit jim svůj záměr. Program, který sleduje náklady zakázek je rovněž jednou z inovací, které podpoří rozvoj společnosti, jelikož bude možné jasněji identifikovat provozní náklady zakázek. Došlo zde k částečné automatizaci procesů, které zaměstnanci dělali ručně a byly velmi zdlouhavé. Například princip uzavírání zakázek se programem řádově o hodiny zkrátil. Odpadá totiž nutnost kontroly překlepů a lidského faktoru, jelikož jsou téměř veškerá data generována prostřednictvím programu.

Z aplikace na hodnotovém řetězci můžeme vidět jasné přínosy mnou poskytnutých tří návrhů, které v následující realizaci konkrétním návrhů blíže přiblížím a do společnosti v průběhu půl roku zavedu. Mnou zavedené změny a návrhy na konci této práce zhodnotím. Nedílnou součástí každých změn a návrhů jsou i jejich náklady, které také podrobně popíši v následující kapitole.

4.3 Realizace konkrétních návrhů

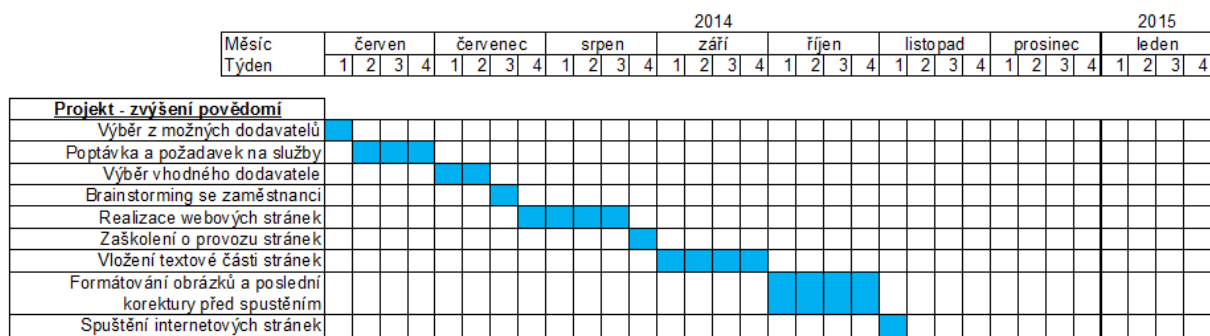
V období od června 2014 až do konce roku 2014 jsem ve společnosti průběžně realizoval mnou navrhovaná řešení a pravidelně konzultoval postup a upravoval návrhy do finální podoby. Pro tuto práci jsem zpracoval jednoduchý harmonogram průběhu jednotlivých návrhů, který by měl pomoci při orientaci v průběhu realizace. Tento harmonogram slouží pouze jako informativní nástroj, který jsem použil pro naplánování jednotlivých aktivit. Níže v grafu můžete vidět, jednotlivé návaznosti u každého z projektů.

Celý návrh sestával ze tří částí, kd první část se realizovala prostřednictvím zvýšení internetové propagace, tato část má pouze menšinový význam v této práci a jedná se pouze o doplňkový návrh, kterému jsem věnoval pouze část z vyhrazené doby.

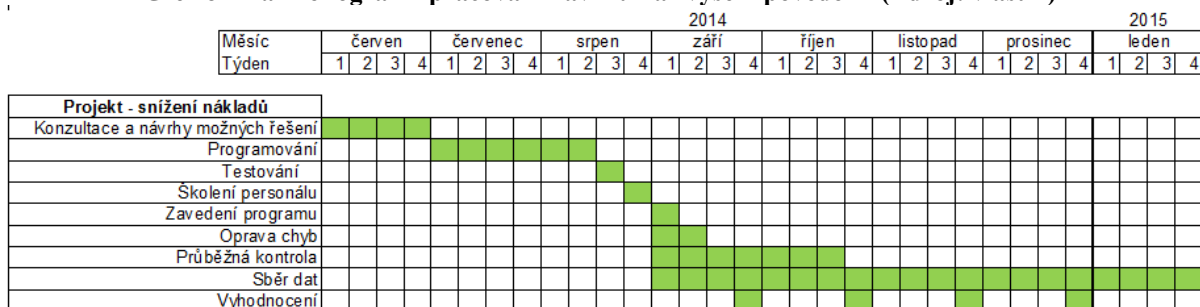
Nejdůležitější částí mého návrhu je návrh programu a principů, které povedou ke zvýšení ziskovosti zakázek, k zavedení částečného kontrolingu vykonané práce zaměstnanců, identifikaci a snížení nákladů a k analýze průběhů a uzavírání zakázek. Tento program obsahuje několik souborů programu MS EXCEL, které jsem naprogramoval. Těmito soubory myslím vytvoření formulářů pro vyplňování výkazů práce zaměstnanci, dále digitální knihu jízd a mnou navržený program, který je dostupný pouze vedení společnosti a na jehož základě dokáže identifikovat náklady zakázek a dle nich se rozhodovat.

Posledním drobným návrhem je zajištění nových ziskových zákazníků, které jsem se rozhodl realizovat prostřednictvím zakoupení databáze plánovaných projektů v jednom dostupných CRM systémů.

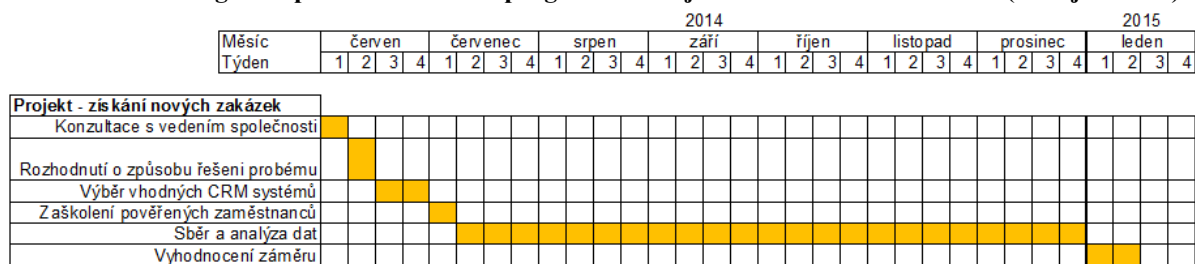
4.3.1 Harmonogram zpracování návrhů



Graf 6 - Harmonogram zpracování návrhu na zvýšení povědomí (Zdroj: vlastní)



Graf 7 - Harmonogram zpracování návrhu programu sledujícího nákladovosti zakázek (Zdroj: vlastní)



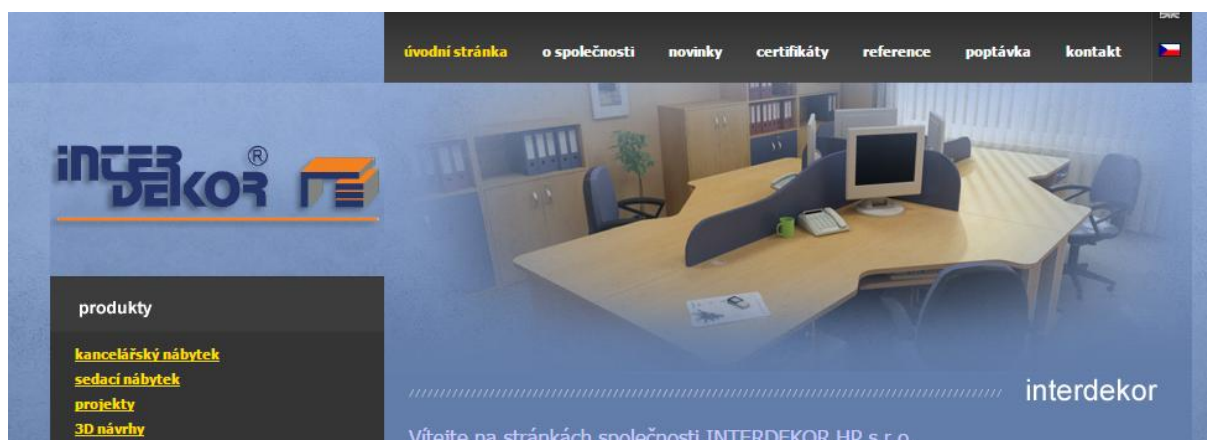
Graf 8 - Harmonogram zpracování návrhu získání nových zákazníků (Zdroj: vlastní)

4.3.2 Zvýšení povědomí o společnosti

V této kapitole se budu zabývat současnou situací společnosti a navrhnou možná řešení, jakým způsobem by bylo možné se zviditelnit v očích zákazníků, která by chtěli pomoci s realizací svých interiérů. Pro zvýšení povědomí o společnosti je důležitá její prezentace.

V současné době se společnost na svých internetových stránkách prezentuje spíše jako společnost zaměřená na veřejné prostory jako jsou nemocnice, knihovny, úřady a podobné budovy. Mohu soudit, že pokud by se na stránky společnosti dostal zákazník, který by chtěl vybavit například kuchyň, obývací či dětský pokoj, samotný vzhled stránky by ho

odradil od vyplnění kontaktního formuláře a řekl by si "to není nic pro ně, ti dělají neocnic". Níže můžete vidět současný vzhled internetových stránek, které jsou málo aktualizovány a jsou tedy neatraktivní pro náhodné návštěvníky.



Obrázek 22 - vzhled úvodní stránky internetové prezentace společnosti (Zdroj: vlastní)

Z výše uvedeného obrázku číší profesionalita a odbornost, ale chybí zde jakákoliv zmínka o tom, že společnost poskytuje své služby i v soukromém sektoru, proto je první z mých návrhů vytvořit nové internetové stránky, které by společnost prezentovaly i pro tento sektor zákazníků.

Návrh nových internetových stránek a nový způsob prezentace společnosti v soukromém sektoru obnáší pochopení požadavků zákazníků a také i bližší komunikaci s nimi.

Po brainstormingu se zaměstnanci společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. jsme usnesli, že společnost se bude novým zákazníkům prezentovat pod novým brandem a to jako INTERDEKOR-HOME. Součástí brainstormingu byly také otázky typu:

- Jaká je přidaná hodnota společnosti v tomto sektoru.
- Jak by měly vypadat internetové stránky společnosti, chtěla-li by oslovit majitele bytů a domů, kteří si neví rady s vzhledem svého interiéru?
- Jaký Vás napadá slogan, který by přilákal zákazníky?
- Jaké jsou komunikační kanály, na kterých by se společnost měla objevovat?
- A mnoho dalších.

Z výše uvedených otázek jsem usoudil, že zaměstnanci společnosti si v tomto ohledu nejsou vůbec jisti případným úspěchem společnosti a že jsou spíše vystrašení z jakýchkoliv

změn, které by doprovázely tuto změnu ve společnosti. Nicméně z odpovědi jsem se dozvěděl, že nový návrh by měl být moderní, neměl by obsahovat dlouhosáhlé textové části, které zákazníka spíše pouze odradí než zaujmou. Vzhled nových stránek by měl být reprezentativní ukázkou dosavadních realizací společnosti v tomto sektoru, jelikož si společnost kadou ze svých zakázek pečlivě dokumentuje není problém doplnit databázi fotografií ze soukromého sektoru.

Všichni zaměstnanci do jednoho pochopili, že největší přínos pro zákazníky je ten, že společnost i oni, dokáží svými službami poskytnout zákazníkovi pohodlí, že se nemusí o nic starat, a v neposlední řadě jde také o finanční stránku věci, kde již na začátku vidí, kolik ho to bude všechno stát. Narozdíl od případu, kdy by si interiér zařizoval sám nebo prostřednictvím nějakého typu designerského studia, které své ceny nesděluje najednou avšak postupně dle úsudku architekta.

Mnou vybrana společnost, tím, že má dvacetiletou tradici a léta zkušeností dokáže projekt zkalkulovat do posledního šroubku, skrze jakékoliv doplňkové práce jako jsou například bourací práce a podobně až po samotnou výmalbu, sadrokartonové příčky, podlahářské práce a to vše KOMPLEXNĚ od jedné jediné společnosti. Tudiž případné vzniklé problémy nemusí zákazník řešit u několika společností avšak rovněž pouze se společností jedinou.

Abych se vrátil k odpovědím a jejich vyhodnocení, dalším z otázek položeným zaměstnanců byl slogan, kterým by se měla společnost prezentovat soukromému sektoru zákazníků, zaměstnanci společnosti byli v tomto celmi kreativní a nebáli se o poněkud extravagantních návrhů. Z téměř padesáti návrhů jsme s vedením společnosti vybrali několik, které zdatně reprezentují kvalitu, kterou společnost poskytuje a také její tradici. Níže je výčet těch nejzdařilejších, celý seznam navrhovaných sloganů jsem poté vložil do příloh jako přílohu č.5.

"ROZHODNUTÍ, KTERÁ ROZZÁŘÍ VÁŠ DOMOV"

"UDĚLEJTE Z BYDLENÍ DOMOV"

"INTERIÉR DĚLÁ DOMOV MY DĚLÁME INTERIÉR"

"DOKONALÝ DOMOV NA MÍRU"

"REALIZUJEME VAŠE SNY O BYDLENÍ"

Společnost se doposud prezentovala pouze svými internetovými stránkami, katalogem, který jednatel společnosti nosil na různá obchodní jednání a dalo by se říci, že pouze

prostřednictvím dobrého jména a na doporučení. To se s případnou penetrací na nový trh musí změnit. Společnost se musí začít prezentovat jako firma, která dokáže uspokojit potřeby jakéhokoliv zákazníka, který ji osloví.

Komunikační kanály společnosti

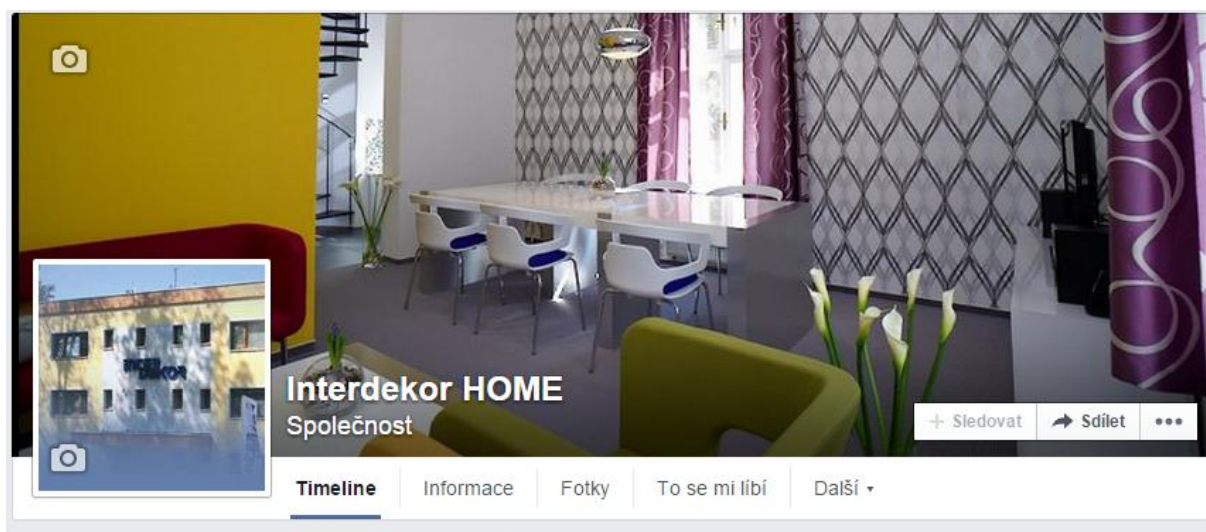
Nové internetové stránky

Prostřednictvím nových internetových stránek získá zákazník představu o existenci a specializaci společnosti, na těchto stránkách jsou stručně popsány

Facebook - profil

Dnes je to snad nejúspěšnější sociální síť světa a společnost doposud v tomto komunikačním kanálu nenapsala ani slovi, takzvaně nepoustla ani příspěvek. Proto je jedním z mých návrhů vytvoření profilu na této sociální síti a jeho pravidelná správa, z hlediska vkládání nových příspěvků o tom, jak se společnosti daří, na čem zrovna pracuje a také vkládání zajímavých příspěvků, které zaujmou případné zákazníky.

Níže můžete vidět návrh úvodní stránky společnosti, jak se prezentuje na této sociální síti.



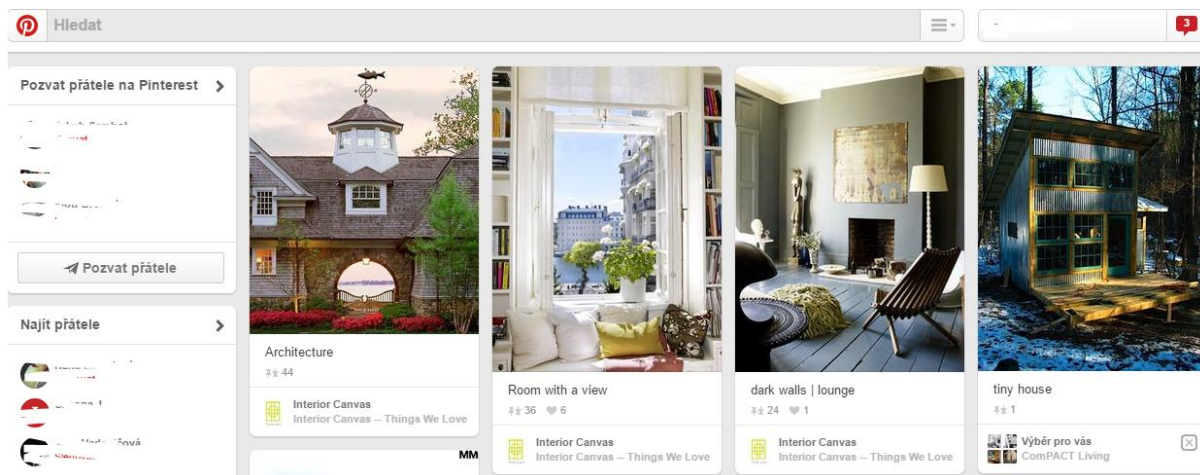
Obrázek 23 - Profil na sociální síti Facebook (Zdroj: vlastní)

Twitter - profil

Tato sociální síť je chápána jako nejrychlejší prostředek zveřejnění svých stanovisk a společnost se takto může reagovat na rychlý technologický rozvoj, jednotliví zaměstnanci mají přístup k vkládání příspěvků na profil společnosti a mohou takto rychle a bezstarostně komunikovat s případnými zákazníky, samozřejmě je tento profil napojen také na síť Facebook tak, že pokud zaměstnanci na twitteru zaškrtnout, že chtějí zveřejnit svůj příspěvek i na Facebooku tak se tento příspěvek objeví i na těchto stránkách.

Pinterest - profil

Tato poměrně nová sociální síť by mohla společnosti přispět k získání nových zákazníků, kteří v dnešní době tuto síť milují. Na této síti jde o to, že vkládáte obrázky a takzvaně je "připínáte" pomyslným špendlíkem na svou zeď. Na zdi společnosti se takto mohou objevit nejen její realizace, ale projektanti společnosti zde mohou vkládat také články a obrázky, kterými se nechávají inspirovat.



Obrázek 24 - příklad vzhledu stránek sociální sítě Pinterest (Zdroj: vlastní)

Tištěná reklama

Součástí nové prezentace společnosti byl také grafický návrh letáku, prostřednictvím něhož, by budoucí zákazníci získali povědomí o společnosti, jelikož by na něm byla internetový odkaz, facebookový profil, návrh by měl obsahovat jeden z předem zvolených sloganů a měl by být přehledný a dále by z něj mělo být jasné, čím chce společnost zaujmout, a to je komplexnost služeb a kvalita nabízeného interiéru a v neposlední řadě i moderní design finálního řešení, avšak to také záleží na zákazníkovi. Níže jsem vložil obrázky realizace propagačního materiálu, který by dále sloužil k zveřejnění povědomí o společnosti.

Když jsem řešil jakým způsobem bude společnost oslovovat prostřednictvím tohoto letáku zákazníky, narazil jsem na problém, aby tento způsob reklamy nepůsobil spíše kontraproduktivně. Napadlo mě však, že je možné si z katastru nemovitostí nalézt občanů, kteří vlastní stavební pozemky a dostali stavební povolení k výstavbě domu, tyto potenciální zákazníci by služby nabízené společností mohly zajímat. Proto by právě jim mohl leták skončit ve schránce.

Zde je možný designový návrh letáku, návrh je vytvořen pro tištěnou podobu, bude přehnut tak, že se obrázky překrývají a doplňují tak obraz do kompletní podoby jak je

zřetelné z níže uvedeného návrhu.



Obrázek 25 - Tištěný návrh propagačních materiálů (Zdroj: vlastní)

Návrh nové značky INTERDEKOR-HOME a jeho prezentace na webových stránkách

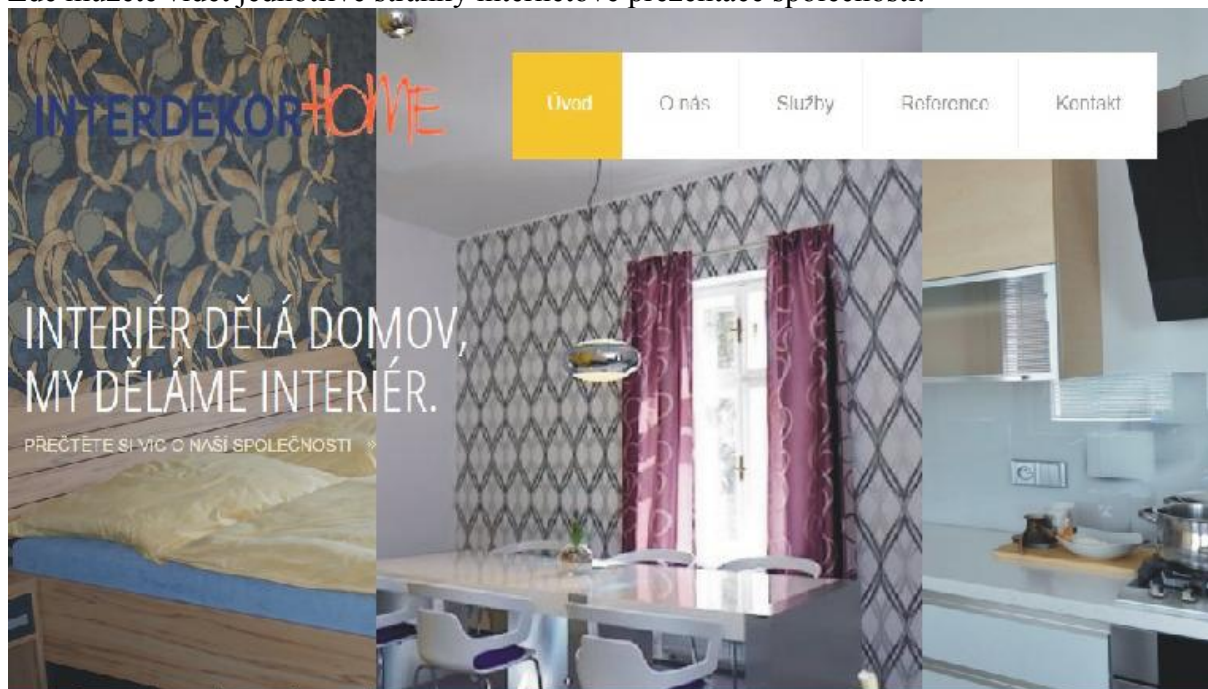
Pro logo nové značky jsem společně s vedením společnosti zvolili kombinaci částečně formálního fontu a částečně ručně psaného písma, které vyjadřuje jak profesionalitu tak i přátelské jednání a dostupnost pro každého. Níže můžete vidět jeden z posledních návrhů finálního loga, prostřednictvím kterého se společnost bude v budoucnu prezentovat jak na internetových stránkách tak v tištěné formě letáků.



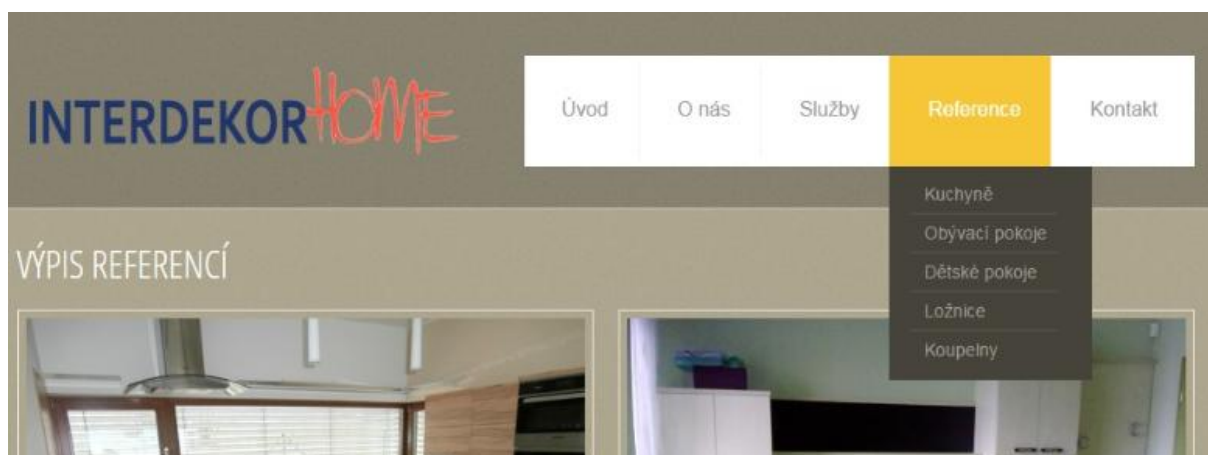
Obrázek 26 - Logo nové značky INTERDEKOR - HOME (Zdroj: vlastní)

Dále následovalo zvolení vhodné šablony pro internetovou prezentaci, z katalogu jsme společnými silami s vedením společnosti vybrali reprezentativně vzhlíženou šablonu poskytovanou společností lexart s.r.o., následně jsme i tuto internetovou prezentaci od zmíněné společnosti poptali.

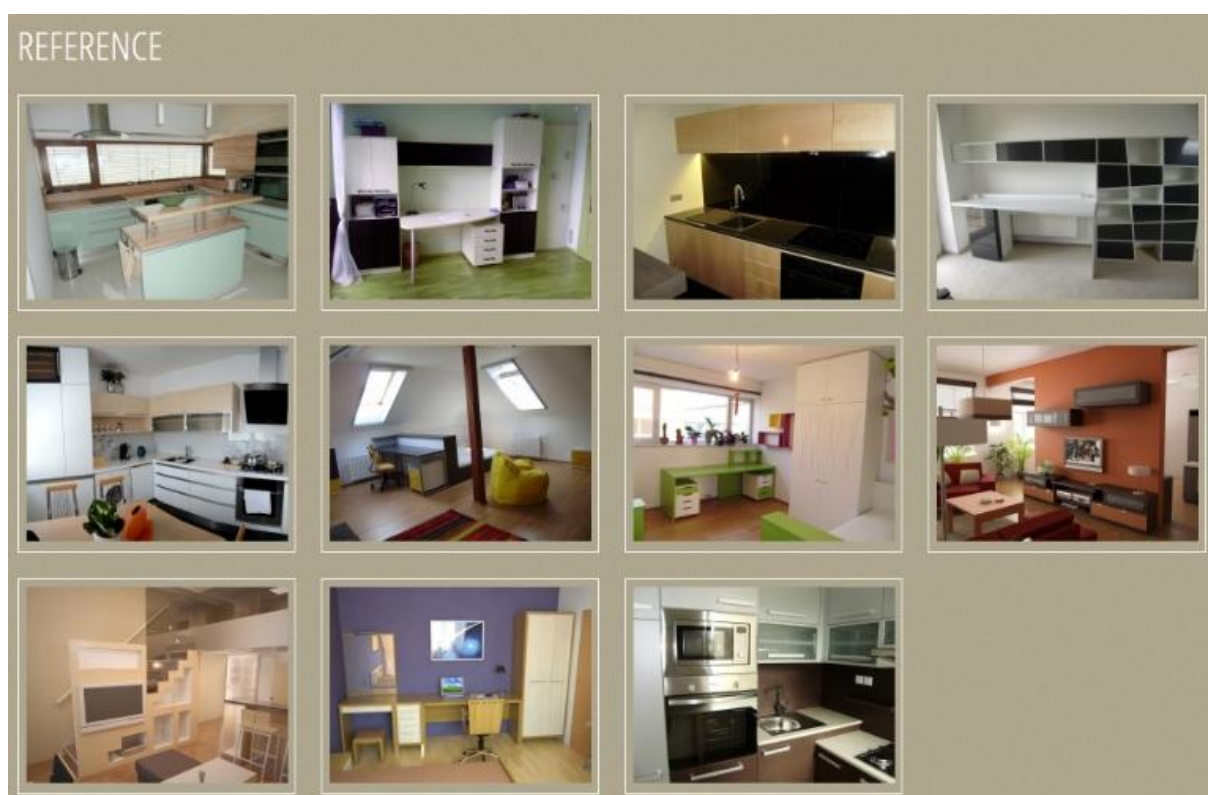
Zde můžete vidět jednotlivé stránky internetové prezentace společnosti:



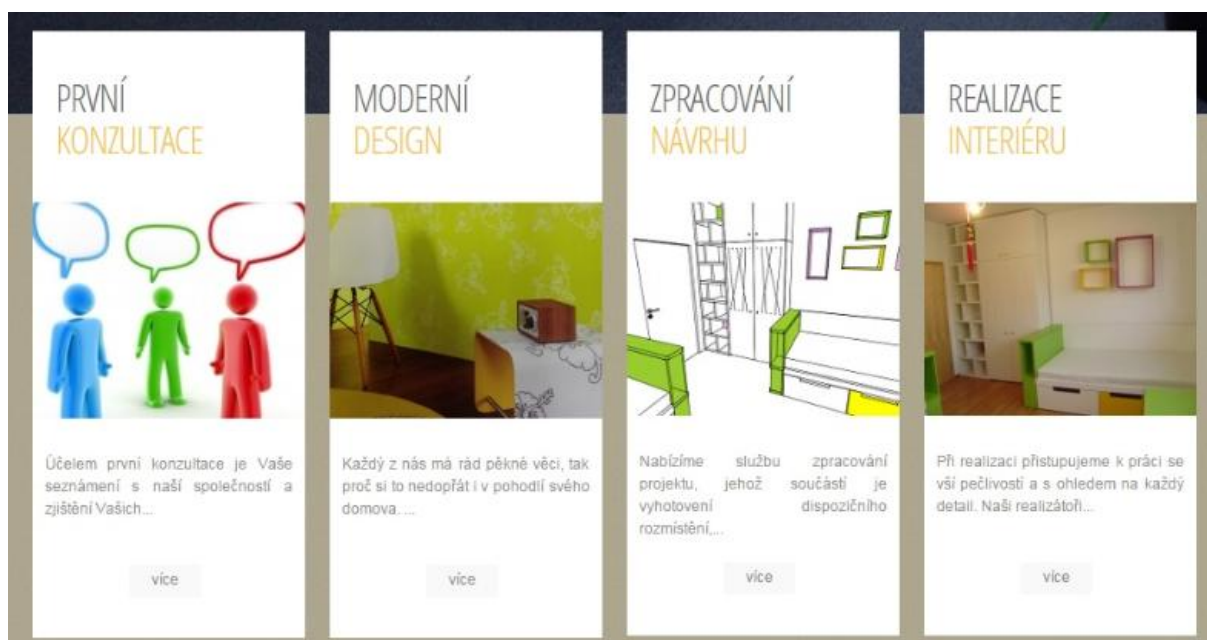
Obrázek 27 - Úvodní stránka webové prezentace značky INTERDEKOR - HOME, 3 pozadí (Zdroj: vlastní)



Obrázek 28 - Ukázka jednoduchého menu, které zobrazuje seznam referencí řazen dle druhu prostor (Zdroj : vlastní)



Obrázek 29 - Obrázky referencí společnosti INTERDEKOR-HOME (Zdroj: vlastní)



Obrázek 30 - 4 základní body, důležité pro zákazníka a jejich krátký popis na úvodní stránce (Zdroj: vlastní)

Tento návrh je pouze nástin pro přiblížení vedení společnosti jakým směrem by se měla ubírat komunikace s koncovými zákazníky. Jsem si vědom faktu, že pro podrobnější prostudování tohoto sektoru a jeho pochopení je toto nedostačující, avšak mnou zpracovaná práce se zaměřila hlavně na druhý návrh, který podniku vytvořil větší přidanou hodnotu.

4.3.3 Snížení nákladů jednotlivých zakázek, postup navrhování programu a jeho realizace

Zdrojová data

Zde popíši všechna vstupní data, která jsou potřebná k úplnému vyhodnocení zakázky a následnému rozhodování o minimalizování nákladů. Data jsou rozdílného charakteru a také je zde různý způsob jejich zapisování do tabulek MS Excel, které dále slouží jako zdroj pro zpracování.

Firemní vozy

První z těchto dat potřebných k zpracování a efektivní kontrole nákladů zakázek byla digitalizace knihy jízd. Do nedávné doby zaměstnanci zapisovali jednotlivé jízdy do papírové knihy jízd, potřebné pro účetnictví. Zde ale neexistovala žádná kontrola toho, jak zaměstnanci a kam jezdí, proto jsem navrhnul a naprogramoval Excelový soubor, nazvaný "Zápis AUTA.xlsx" do kterého pověřeni zaměstnanci jednou týdně, či na požádání zapisují z

knihy jízd cest firemními vozy.

Níže můžete vidět jednoduchou tabulku s tlačítky a formulář pro snadný zápis vozů a jejich cest. Program je opravdu jednoduchý a vkládání cest si pověření zaměstnanci osvojili velmi rychle a nemají s tímto programem žádný větší problém.

	A	B	C	D	E	F	G	J	K	L	M	N
1	Datum	Číslo zakázky	Auto	Ujeté KM	Zaměstnanec	Stav KM						
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												

Obrázek 31 - Ukázka programu na zápis jízd firemními vozy (Zdroj: vlastní)

Po uložení dat se záznamy vloží do centralizovaného souboru, který shromažďuje data nejen z této části programu.

Výkazy práce

Aby bylo možné zjistit, kde by společnost mohla minimalizovat náklady a čas zpracování zakázek, je důležité zjistit kolik času zaměstnanci stráví na jednotlivých projektech. Již toto bylo první vodítko k tomu, aby společnost zavedla výkazy práce, které zaměstnanci každý den vyplňují, je sice pravda, že vyplnění tohoto výkazu jim zabere přibližně 5 minut denně, ale pro následnou kontrolu zakázek to je zanedbatelná doba, která se dá objetovat proto, aby bylo možné zjistit časové nároky jednotlivých zakázek.

Tento soubor má každý ze zaměstnanců na ploše svého počítače a na konci dne odešle data do centralizovaného souboru stejně jako u již zmíněné knihy jízd. Níže můžete vidět ukázkou tohoto programu v praxi

A		B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1		Jméno: ADAM-NTB		DENNÍ VÝKAZ PRÁCE			Měsíc: Leden				
2		Datum	Číslo zakázky	Kód	Popis činnosti	Počet hodin	Poznámka	Podpis zaměstnance:		Vložit	
3										Ukončit činnost	
4		Denní výkaz práce Datum: ✖ Zakázka: Činnost: Poznámka: Opracované hodiny: Zpracuj Zrušit									
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											

Účetní program Money

Tento program je všem jistě znám a jednou z velkých výhod, kterou jsem v tomto případě využil je možnost exportovat připravené sestavy so tabulek MS Excel. Proto jsem z tohoto programu vyexportoval vystavené a přijaté faktury, které jsou přes účtárnu společnosti. Tyto tabulky nebudu zveřejňovat z důvodu utajení citlivých informací.

AOS - asistenční obchodní systém

Tento program byl navržen na míru pro společnost a slouží ke správě zakázek, zaměstnanců, dodavatelů a odběratelů a zapisuje se do něj evidence pošty. Pro můj návrh tento program dokáže vyexportovat názvy zakázek, předběžný zisk a objem, termíny zahájení a předpokládaného ukončení.

Rovněž jako u předchozího případu nebudu příklad zveřejňovat, může se totiž jednat o citlivé informace, které by mohly poškodit společnost kdyby unikly do nepravých rukou.

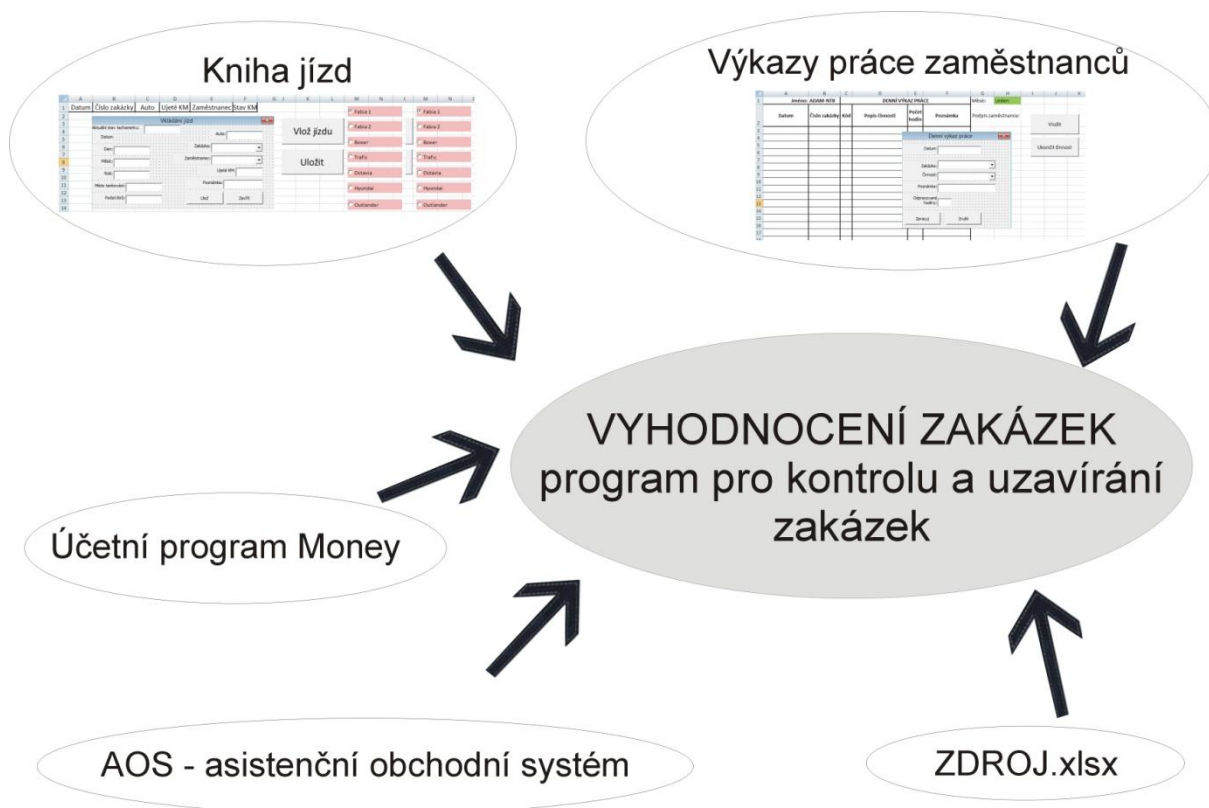
Soubor s názvem ZDROJ.xlsx

Toto je poslední ze zdrojových dat, které jsou potřebné ke komplexnímu uzavření či kontrole průběhu jednotlivých zakázek, v tomto souboru jsou nastaveny jména zaměstnanců a jejich průměrná mzda na hodinu zpočítaná z jejich platů, dále je zde seznam automobilů a jejich průměrné náklady na kilometr.

Tento soubor se aktualizuje dle potřeby, pokud se změní mzdové ohodnocení zaměstnanců či náklady na firemní vozy.

Na schématu níže jsou zobrazeny jednotlivé části programu, který jsem vytvořil, tento

program má pomoci identifikovat společností náklady spojené se zakázkami a dále bude také sloužit k rozhodování o jejich snížení.



Obrázek 32 - Schéma navrženého programu a zdrojová data, se kterými pracuje (Zdroj: vlastní)

Vlastní program pro vyhodnocení efektivity zaměstnanců a ziskovosti zakázek

Doposud se společnost rozhodovala na základě predikce ziskovosti zakázek, který se vkládal do Asistenčního Obchodního Systému (což je v podstatě databáze zakázek, zákazníků, dodavatelů v na míru navrženém programu). Do tohoto programu se zapisuje předběžně spočítaný zisk na základě kalkulace zakázky. Avšak tato kalkulace neobsahuje podružné náklady spojené s jednotlivými zakázkami jako jsou náklady na čas zaměstnanců strávený na přípravě zakázek, náklady na dopravu zboží a zaměstnanců na místo určení a jiné náklady.

Jako hlavní úkol jsem si stanovil nalezení prostoru, kde by společnost mohla minimalizovat náklady spojené s vedením zakázek, tohoto omezení chci docílit navržením programu pomocí editoru Visual Basic for Excel. V tomto editoru jsem vytvořil program, který nyní popíši.

Tento program slouží pouze pro vedení společnosti a je proto umístěn na části serveru kde mají přístup pouze pověřeni pracovníci. Tito dokáží prostřednictvím tohoto programu dokázat řadu věcí.

- Kontrolovat kolik práce je na jednotlivých zakázkách odpracováno
- Jaké jsou náklady na automobily a cesty zaměstnanců na konkrétní zakázku
- Zda je zakázka zisková a jaký je SKUTEČNÝ ZISK pro společnost
- Kontrola vystavených a přijatých faktur

Níže můžete vidět jak tento program vypadá, jediné, co manager musí udělat je znát číslo zakázky kterou chce zkontrolovat. Čísla zakázek jsou přiřazovány prostřednictvím AOSu každé zakázce, tyto čísla zakázek jsou unikátní a nemůže se stát, že existují dvě stejná čísla pro jiné zakázky.

Postup pro vedení společnosti:

1. Otevřu program VYHODNOCENÍ ZAKÁZEK
2. Vložím číslo zakázky např.: 14-01-001
3. Zmáčkne příslušná tři tlačítka na boční straně programu ("*Hlavička a AOS*", "*Vložit výkazy a cesty*" a "*Faktury z Money*"), ten poté postupně otevře požadované soubory a naexportuje potřebné informace dle čísla zakázky do koncového formuláře a celého souboru.
4. Pokud jde o zakázku, která je již ukončená, může zaměstnanec dále pokračovat a vložit do kolonky "Měsíc ukončení" číslo měsíce, ve kterém byla zakázka ukončena.
5. Poté jednoduše zmáčkne na poslední tlačítko "*Uložit*" a soubor se uloží na server pojmenovaný dle následujícího sledu:
Číslo měsíce\Číslo zakázky_název zakázky.xlsx
6. Záznamy z tohoto souboru se rovněž zapíší do přehledu v každém měsíci, který poté slouží jako východisko pro stanovení prémie za jednotlivé zakázky všem zaměstnancům.

Ukončovaci list k zakázce:				Měsíc ukončení:	
Název zakázky:					
Zodpovědná osoba:					
Vyhodnocení zakázky					
		Odpracované hodiny	Náklady v Kč	Odměny	
Obchod	Stáň				
	Horák A.				
Projekt	Balava				
	Dubáň				
	Sezuka				
	Procházková				
Realizace	Zvon				
	Chromčí				
	Topiary				
Administrativa	Heclová				
	Katrušová				
Celkem:			0,0 Kč	0,00 Kč	
Data z AOSu:		Předpoklad	Realizace		
Předpokládaný objem:		Realizovaný objem:			
		Realizovaný zisk:			
Termín OD/DO:		Termín OD/DO:			
Ostatní náklady		Fakurační podklady celkem			
Cestovní náklady: 0,00 Kč		Příjmy faktury: 0,00 Kč			
Režijní náklady: 0,00 Kč		Vystavené faktury: 0,00 Kč			
Ostatní náklady: 0,00 Kč		Doklady POKLADNI: 0,00 Kč			
PŘEDPOKLÁDANÝ ZISK NA ZAKÁZCE			0,00 Kč		
CELKOVÝ SKUTEČNÝ ZISK NA ZAKÁZCE			0,00 Kč		

Hlavička z AOS

Vložit výkazy a částky

Faktury z MONEY

Ostatní náklady

Vynulovat

ULOŽIT

Obrázek 33 - Ukázka programu pro UZAVÍRÁNÍ A KONTROLU ZAKÁZEK (Zdroj: vlastní)

Na tomto obrázku můžete vidět již vyplněnou tabulku prostřednictvím mnou navrženého programu, zhotovení tohoto výpisu netrvalo déle než 5 sekund, což je značné urychlení kontroly jednotlivých zakázek, vedení společnosti zde vidí přesně kolik který zaměstnanec na zakázce strávil času, na dalších listech jsou detailně vypsány činnosti zaměstnanců, náklady na cesty automobilů a příchozí a odchozí faktury, vše po v jednom dokumentu. Z důvodu možného úniku informací a z důvodu udržení soukromí zaměstnanců jsem v obrázcích vymazal jména zaměstnanců a jména zakázek, to však na pochopení principu nemá žádný vliv.

Ukončovaci list k zakázce:				14-01-006		Měsíc ukončení:	
						8	
Název zakázky:		Z		a AOS			
Zodpovědná osoba:		vybava					
Vyhodnocení zakázky							
		Odpracované hodiny	Náklady v Kč	Odměny			
Obchod	Statist		834,36	500,00 Kč			
	Horák A.		2 080,00	1 000,00 Kč			
Projekt	Buřava		18 628,50	2 000,00 Kč			
	Dubek		4 297,34	500,00 Kč			
	Šurka		0,00				
	Procházková		3 714,98	500,00 Kč			
Realizace	Zem		139,72				
	Chromčí		2 427,56	1 000,00 Kč			
	Topiář		0,00				
Administrativa	Heczková		0,00				
	Kaštrková		402,54				
Celkem:			32 525,0 Kč	5 500,00 Kč			
Data z AOS:		Předpoklad	Realizace				
Předpokládaný objem:		402 472,0 Kč	Realizovaný objem:	402 472,0 Kč			
		99 000,0 Kč	Realizovaný zisk:	99 000,0 Kč			
Termín OD/DO:		20.1.2014 30.3.2014	Termín OD/DO:		15.3.2014 30.3.2014		
Ostatní náklady		Fakurační podklady celkem					
Cestovní náklady:		3 470,00 Kč	Přijaté faktury:		284 445,65 Kč		
Režijní náklady:		0,00 Kč	Vystavené faktury:		411 671,88 Kč		
Ostatní náklady:		0,00 Kč	Doklady POKLADNÍ:		136,26 Kč		
PŘEDPOKLÁDANÝ ZISK NA ZAKÁZCE			99 000,00 Kč				
CELKOVÝ SKUTEČNÝ ZISK NA ZAKÁZCE			85 594,98 Kč				

Obrázek 34 - Vyplněný krycí list zakázky (Zdroj: vlastní)

Krycí list	Výkazy	Ostatní náklady	Auta	Vystavené faktury	Přijaté faktury	Pokladní doklady
------------	--------	-----------------	------	-------------------	-----------------	------------------

Obrázek 35 - Lišta zakázky, s přehledně seřazenými položkami, vše na jednom místě (Zdroj: vlastní)

Tento program dokáže identifikovat všechny náklady na jednotlivou zakázku a jeho prostřednictvím se vedení společnosti může rozhodnout na dalším postupu, po vytvoření tohoto záznamu a uložení se záznam vloží do přehledu ke konkrétnímu měsíci, jak je zobrazeno na obrázku níže. V tomto obrázku můžeme také pozorovat první náznaky úniku zisku společnosti, tyto informace mohou následně sloužit k výchůdkům, které povedou ke zvýšení konkurenceschonosti prostřednictvím minimalizace nákladů.

Tabulka 9 - Ukázka zhodnocení zakázek za 8. měsíc roku 2014 (Zdroj: vlastní)

Celkový přehled zakázek																
Číslo ZAK	Název zakázky	Objem	Předp. Z	Zisk	H	Prémie	H	Prémie	H	Prémie	H	Prémie	H	Prémie	H	Prémie
14-01-001		71 683	30 000	4 073	19	1000	3,8	100	1	0,8		4,5	200	17	1000	
14-01-003		17 421	15 000	-3 562	9		16		0		4		0		14	
14-01-006		411 672	99 000	91 095	75	2000	25	500	0		24	500	0,5		14	1000
14-03-022		49 173	30 000	32 015	0		18	200	0		30	1000	0		6,3	500
14-03-024		36 940	14 700	6 466	1,4		4,5		19	100	0		0,5		0	
14-04-041		206 675	51 400	67 238	0		0		7,9	500	0		0,8		0	
14-05-044		102 311	23 500	22 191	3	100	0		0		12	500	0,5		25	1500
14-05-046		233 620	74 700	84 349	1,5	100	0		31	1000	0		0,8		0	
14-06-051		745 987	137 000	156 421	8	200	0		0		110	3000	0,5		0,5	
14-06-055		176 121	50 000	49 792	14	1000	0		2,3	200	0		0,5		21	2000
14-07-058		37 990	9 500	12 686	1,8	500	2,3	500	0,3		0		0		0	
14-07-059		625 551	61 200	62 965	0		0		0		0		0		0	
14-07-066		9 500	10 000	-5 891	6		72		0		0		0		0	
		Celkem:				4900		1300		1800		5000		200		6000

Na obrázku můžeme pozorovat značné rozdíly mezi předpokládanými zisky a skutečnými zisky, které jsme dostali z mnou navrženého programu. U některých zakázek jsme zjistili, že je společnost ztrátová a právě těmito zakázkami je důležité se zabývat a zjistit proč se tyto niance objevily. Součástí zhodnocení těchto zakázek je také nový způsob odměňování zaměstnanců založený na jejich odpracovaných hodinách u jednotlivých zakázek, jelikož jsou zaměstnanci odměňováni na základě ziskovosti uzavřených zakázek, výše můžete vidět příklady prémie vybraných zaměstnanců za uzavřené zakázky v průběhu osmého měsíce roku 2014.

4.3.4 Zajištění nových zakázek

V tomto bodu jsem dlouho přemýšlel jakým způsobem bude tato inovace proveditelná, jednou součástí je i propagace nové značky INTERDEKOR-HOME a s tím spojené kroky pro její zviditelnění. Ale to není přesně ten pravý krok, který bych chtěl zde rozebírat. Tento prostor jsem si vyhradil zejména pro nalezení CRM systému, který bude sloužit jako databáze možných zákazníků. Tato databáze bude poskytovat informace o veřejných i soukromých požadavcích zákazníků, a jejich bližší informace

Výběr CRM systému

Na internetu je bezmezná množství systémů, které mají podobné parametry, rozhodl jsem se je blíže prozkoumat a po konzultacích s vedením společnosti, kde i jednatel společnosti osobně doporučil systém s názvem INtouch CRM.

Prostřednictvím tohoto systému bylo možné si zakoupit databázi zákazníků, která pro společnost může v budoucnu představovat nové zákazníky v podobě ziskových zakázek. Níže jsem uvedl příklad výstupu konkrétního zákazníka a informace, které tento systém poskytuje. Zaměstnanci v oblasti zprostředkování zakázek se naučili tento program využívat a cenná data z databáze programu použili k poptávání a získávání nových zakázek.

Parametry příležitosti

Hana Quarantotti
 Telefon: 774 590 988 Telefon 2: Telefon 3:
 Mobil: Fax: E-mail: hana.kisova@seznam.cz
 Důležitost: Potenciální zákazník VIP: Ne

Další krok: **NENÍ URČEN** Naplánujte si aktivitu: [ikon]

+ Přidat dodavatele

Pozice	Dodavatelé	Město
Kontakt: Hana Quarantotti Nadřazená příležitost: Kód: 2803 / 328521 Název: Výstavba rodinného domu - vybavení interiéru Vyřizuje: Administrator Fáze: Sondujeme Vlastník: - Vlastník Typ: Informace od AMA Zařazení: -		

Rozšířené

Informace Segmenty Katalog RD Dokumenty

Stav informace: Stavba - hrubá st. Typ stavby: Nová stavba

Hodnota (v mil.): 0.0 Státní: ☐

Realizace od: 1.11.2014 Realizace do: 31.12.2015 23:59

Upřesnění realizace: 4.kvartál 2014 - 4.kvartál 2015 Okres: Frýdek-Místek

Kraj: Moravskoslezský Podúčel: Stavby nových RD

PSČ / Město: 73941 / Palkovice

Poznámka k alokaci:
 Účel: Rodinná výstavba
 Nadzemní podlaží: -
 Podzemní podlaží: -
 Komentář k informaci: výstavba rodinného domu, dřevostavba, zájem o nabídky vybavení interiéru

Obrázek 36 - Výstup CRM systému a konkrétní informace o zákazníkovi (Zdroj: vlastní)

Z výstupů tohoto programu plynou cenné informace, které zaměstnanci zhodnocují a prostřednictvím kterých společnost začala získávat nové zákazníky. Bližší přínosy tohoto návrhu popíši ve vyhodnocení jednotlivých návrhů na konci této kapitoly. Databáze obsahuje přes 13000 projektů v různých částech rozpracovanost, vše lze přehledně vyhledávat, filtrovat a efektivně prostřednictvím tohoto systému komunikovat s potenciálními budoucími zákazníky. V systému jsou uvedeny kontakty jak na soukromé investory, tak i na koncové zákazníky.

V tabulce níže je možné vidět zpracovaný výstup z CRM systému, který byl v této podobě předkládán vedení společnosti, které na jeho základě rozhodovalo o které ze zakázek se zajímat blíže a které úplně vypustit. Zakázky na které se měla společnost zaměřit, více informovat a připravit se na možnou komunikaci s tímto zákazníkem, odnačilo vedení

společnosti žlutou barvou, níže uvedený výčet je pouze orientační výřez, skutečný výstup čítá stovky potenciálních zakázek a zákazníků.

Tabulka 10 - Výstupy ze CRM systému používané společností k získání širšího trhu zákazníků (Zdroj: vlastní)

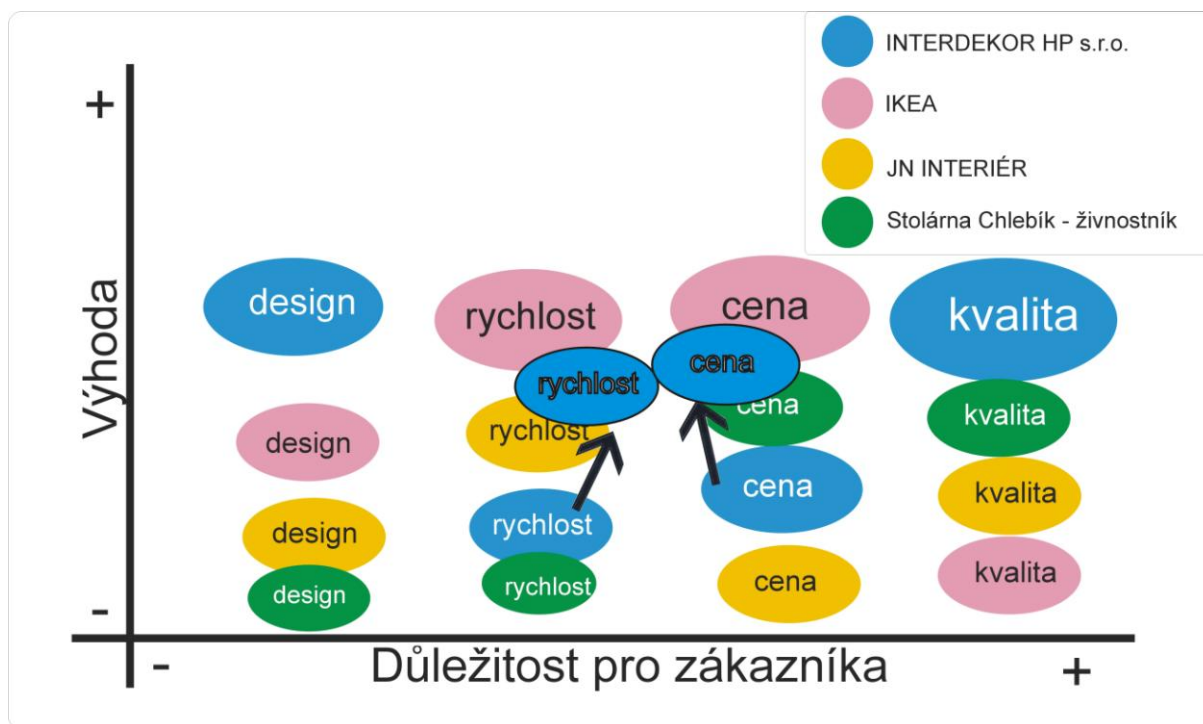
Název	Realizace OD/DO	Hodnota (v mil.)	Popis	Investor	Generální projektant	Generální dodavatel
Rekonstrukce KD Příbor	11/2014 - 05/2015	30,60	rekonstrukce kulturního domu, 2. NP, dispozici úpravy, částečné zateplení obvodového pláště, rekonstrukce fasády,	Město Příbor	ASA expert a.s.	Základní organizace OS Stavba ČR Subterra a.s.
Rekonstrukce KD Vítkov	2.kvartál 2015 - 4.kvartál 2015	16,90	domu, zateplení obvodového pláště, výměna oken, výměna topného systému, nová fasáda,	Město Vítkov	Ing. arch. Jaromír Hanuška	
Přestavba Zázemí OÚ Čaková	4.kvartál 2015 - 4.kvartál 2016	3,50	přestavba na zázemí pro obecní úřad a garáž pro techniku, vnitřní i vnější úpravy, změny dispozic, rekonstrukce prostor, přesný termín	Obec Čaková	Ing. Věroslav Rybka	
Přístavba a Rekonstrukce Penzion Mlýn u Kročilů Kročil	2.kvartál 2016 - 2.kvartál 2017	15,00	prístavba a stavební úpravy penzionu, rozšíření kapacity penzionu 33 ubytovacích lůžek v 7 pokojích, restaurace s kapacitou 50 osob, rozšíření služeb penzionu - fitness	Pavel Kročil	Český projekt - poradenství, s.r.o.	
Rekonstrukce a Nástavba	2.kvartál 2016 - 4.kvartál 2017	45,00	dostavba multifunkčního domu, prostory pro poštu, hasičskou zbrojnici, kanceláře, přesný	Obec Vřesina	Ing. René Vojtal	
Přestavba Vysokoškolské koleje Sedm stromů Ostrava	3.kvartál 2014 - 2.kvartál 2015	190,00	kampus s vysokoškolskými kolejem, komplexní rekonstrukce a modernizace stávajícího objektu, provedení stavebních prací, dodávky a montáže jednotlivých	Sedm stromů a.s.	diS architekti inženýři s.r.o.	
Rekonstrukce ZŠ a MŠ Lichnov	09/2014 - 12/2014	20,22	rekonstrukce podrovy základní školy, rekonstrukce střechy, zateplení obvodového pláště, výměna topného systému, výměna oken za plastová, související stavební práce,	Obec Lichnov	ASA expert a.s.	THERM, spol. s r.o.
Centrum Interdisciplinárních technologií Ostrava	4.kvartál 2012 - 4.kvartál 2014	250,00	fakulta OU a Centrum interdisciplinárních medicínských technologií, vnitřní a vnější vybavení je součástí dodávky stavby	Ostravská univerzita v Ostravě		HOCHTIEF CZ a.s.

Takto vypadal poslední návrh na zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. Společnost se stane více konkurenční, přiblíží-li se více koncovým zákazníkům, tohoto cíle dosáhne zpříjemněním internetové prezentace a její změnou do atraktivní formy, vytvořením nových komunikačních kanálů. Za pomoci navrženého programu by mělo dojít ke snížení nákladů spojených se zakázkami což by mělo vést k posílené konkurenční výhody v podobě nižších cen za projekty a následné realizace. Návrh by měl také zajistit příliv nových zákazníků a s tím i nových zakázek a navýšení zisku společnosti. Jedním z dalších důležitých faktorů je inovace v podobě nové motivace zaměstnanců a jejich odměňování spojené s navržením programu.

4.4 Vyhodnocení navrhovaných řešení

Tyto návrhy jsem měl možnost aplikovat v reálném čase a proto mohu konstatovat, že se povedlo vytvořit reprezentativní nové internetové stránky, které slouží jako jeden z více vytvořených komunikačních kanálů s koncovými zákazníky v tomto neprobádaném sektoru. Problematika penetrace na nový a neprozkoumaný trh je dlouhodobá záležitost a samotný

návrh je pouze základním seznámením společnosti s tímto prostředím. Podrobnější naplánování tohoto kroku by přesahovalo rozdař této práce, protože jsem tomuto kroku nevěnoval většinovou prioritu, kterou byl zmíněný program. Návrh nové značky a vytvoření nového povědomí o společnosti u nového segmentu trhu je teprve v počátcích, proto se těžko hodnotí, zda byl tento cíl splněn. Níže jsem na obrázku uvedl odhadovanou současnou situaci společnosti a její pokrok v průběhu aplikace mého návrhu.



Graf 9 - Graf zachycující zvýšení konkurenceschopnosti u segmentu koncových zákazníků (Zdroj: vlastní)

Druhým cílem společnosti bylo zpřesnění nákladů spojených se zakázkami spolu se zvýšením ziskovosti zakázek. Tento bod jsem ve svých návrzích zpracoval prostřednictvím naprogramovaného programu, který pomáhá při kontroli ve společnosti a jeho příčinou je vedení společnosti schopno reagovat na vzniklé náklady u jednotlivých zakázek a z toho vyhodnocovat možná řešení.

Z dat, které jsou výstupy navrženého programu lze zřejmě a zcela jistě identifikovat jednotlivé druhy nákladů spojených s konkrétními zakázkami. Jak lze názorně vidět v níže uvedené tabulce, ve které jsou značné rozdíly mezi plánovaným ziskem a skutečným ziskem u jednotlivých zakázek. Tyto náklady vznikly většinou špatným odhadem počtu odpracovaných hodin jednotlivých pracovníků, popřípadě jsou tyto náklady spojeny s chybami v lidském faktoru. Tyto data sloužila k rozhodnutí společnosti o rozvázání

pracovního vztahu mezi společností a jedním z projektantů, jehož práce se za posledních 5 měsíců řádově zhoršila a z toho plynuly zbytečné náklady spojené s tímto zaměstnancem.

Stejný výstup programu je vytvořen také z důvodu efektivnějšího rozhodování o hodnotě prémie, které byly před mnou realizovaným řešením rozdělovány dle slovního rozhodnutí osob na vedoucích pozicích, což nebylo objektivní ke všem zaměstnancům, nyní je toto slovní ohodnocení vedoucích zaměstnanců pouze doplňkovým faktorem ohodnocení práce zaměstnanců a hlavní podíl na hodnotě vyplacených prémie se dá zjistit vždy na začátku nového měsíce, kdy je tato tabulka naplněna daty obsahujícími seznam uzavřených zakázek za konkrétní měsíc.

Tabulka 11 - Výsledky za sledované období v průběhu měsíce srpna (Zdroj: vlastní)

Celkový přehled zakázek																
Číslo ZAK	Název zakázky	Objem	Předp. Z	Zisk	H	Prémie	H	Prémie	H	Prémie	H	Prémie	H	Prémie	H	Prémie
14-01-001		71 683	30 000	4 073	19	1000	3,8	100	1		0,8		4,5	200	17	1000
14-01-003		17 421	15 000	-3 562	9		16		0		4		0		14	
14-01-006		411 672	99 000	91 095	75	2000	25	500	0		24	500	0,5		14	1000
14-03-022		49 173	30 000	32 015	0		18	200	0		30	1000	0		6,3	500
14-03-024		36 940	14 700	6 466	1,4		4,5		19	100	0		0,5		0	
14-04-041		206 675	51 400	67 238	0		0		7,9	500	0		0,8		0	
14-05-044		102 311	23 500	22 191	3	100	0		0		12	500	0,5		25	1500
14-05-046		233 620	74 700	84 349	1,5	100	0		31	1000	0		0,8		0	
14-06-051		745 987	137 000	156 421	8	200	0		0		110	3000	0,5		0,5	
14-06-055		176 121	50 000	49 792	14	1000	0		2,3	200	0		0,5		21	2000
14-07-058		37 990	9 500	12 686	1,8	500	2,3	500	0,3		0		0		0	
14-07-059		625 551	61 200	62 965	0		0		0		0		0		0	
14-07-066		9 500	10 000	-5 891	6		72		0		0		0		0	
Celkem:						4900		1300		1800		5000		200		6000

Zavedení programu do společnosti zprůhlednilo procesy, které probíhají na zakázkách a dala managementu společnosti uchopitelný podnět k možným změnám ve společnosti. Tento program je hojně využíván a vedení společnosti je nim velmi spokojeno.

Dalším z důležitých kroků společnosti bylo objevení nové služby poskytované prostřednictvím CRM systému, který jsem navrhnul. Tento systém v průběhu zkoumaného období přispěl ke získání nových zakázek. Aby nebyl tento text pouze kvalitativní doplním, že společnost za půl roku provozu tohoto CRM systému kontaktovala jeho prostřednictvím přes 100 potenciálních zákazníků. Tyto kontakty a informace získané v tomto systému jsou data, která budou mít delší dobu užitečnosti, neboť mnoho z oslovených je teptve ve fázi plánování a tímto způsobem, získali potenciální zákazníci povědomí o společnosti a případně je mohou i poptat.

V průběhu zmíněného půl roku používání licence na procoz tohoto CRM systému získala společnost jednu velikou zakázku a tři zakázky menšího rozsahu. Prvně zmíněná zakázka byla nejprve na vypracování projektu, současně s jeho realizací. Celkový objem této zakázky překračoval 2 000 000,- Kč a zisky z jediné konkrétní zakázky dosáhl

několikanásobku pořizovací ceny tohoto CRM systému. Takže velmi doporučuji licenci tohoto systému nadále využívat a udržovat aktuální. Jelikož potenciální zisky z těchto zakázek jsou na jiné úrovni než zakázky ve veřejném sektoru, které společnosti minimalizují až na hranici výrobních nákladů. Stejně jako u navrhování nové značky si jsem vědom faktu, že tato problematika je velmi obsáhlá a její podrobnější zpracování je již nad rámec této diplomové práce.

Tento návrh byl pro společnost pouze prvním impulzem, jakým způsobem by se daly využít již vytvořené systémy a databáze pro navýšení konkurenceschopnosti a pro obsazení větší části spotřebitelského trhu. Tento impuls společnosti i přesto přinesl nezanedbatelný zisk v podobě nových zakázek, tudíž bych návrh hodnotil jako úspěšný.

Jelikož jsem tuto práci zpracovával na popud vedení společnosti a v rámci studia, náklady na požadované návrhy jsou odhadnuty kolem 25 000,- Kč bez DPH. Tato částka je pouze orientační a nezahrnuje nároky na správu programů a následný servis. Tato cena zahrnuje tedy pouze jednorázové náklady spojené s mnou navrženými návrhy.

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvořit návrhy a aplikovat je k posílení konkurenceschopnosti společnosti INTERDEKOR HP s.r.o., na základě teoretických východisek popsanych v první části a následnou aplikací ve společnosti prostřednictvím analýz. Teoretická část práce poskytla důležitý pohled na problematiku konkurenčního prostředí, konkurenceschopnosti, strategie, hodnoty pro zákazníka a podrobně se věnovala popisu analýz potřebných pro identifikování pozice společnosti a k vytvoření návrhů.

V praktické části této práce byly provedeny jednotlivé analýzy jako je makroekonomická analýza, která se zaměřovala na pochopení a identifikaci segmentu koncových zákazníků. Tato analýza se rovněž zabývala potenciálním přírůstkem zakázek, který jsem hledal prostřednictvím českého statistického úřadu. Sloužil k tomu dokument informující o počtu vydaných stavebních povoleních v každém ze sektorů (tedy veřejný a soukromý sektor). Součástí praktických východisek této práce byla také analýza konkurentů a konkurenceschopnosti společnosti. Pro tuto analýzu jsem zvolil Porterův model pěti konkurenčních sil a následně jsem vymezil hodnotový řetězec. Rovněž byly provedeny analýzy týkající se struktury zákazníků a dodavatelů. Součástí práce byl i částečný rozbor finanční situace společnosti.

Z těchto analýz jsem poté sestavil dvě SWOT analýzy, vždy pro každý ze dvou segmentů trhu, jak jsem je již v praktické části rozdělil na "koncové zákazníky" a "veřejné zakázky a soukromé investory". V těchto analýzách mě zajímaly hlavně slabé stránky, hrozby a v neposlední řadě také příležitosti. Část slabých stránek jsem se snažil eliminovat mnou vytvořenými návrhy. Příležitosti jsem se snažil přetvořit v konkurenční výhodu například v podobě zvýšení povědomí o společnosti a prostřednictvím získání nových zákazníků za pomoci CRM systému.

Vznesené návrhy pomohou společnosti lépe konkurovat ostatním tržním subjektům na základě identifikace nákladů spojených se zakázkami. Jak jsem již zmínil, trh s interiérovým designem se vyznačuje tlakem na cenu, proto jsem zpracoval program, který pomůže společnosti analyzovat náklady a pomůže při vyhodnocování zakázek, které povedou k redukci nákladů. Z tohoto důvodu není jednoduché se na trhu udržet a konkurovat tomuto zvyšujícímu se tlaku.

V první řadě bylo pro posílení konkurenceschopnosti zapotřebí vytvořit program v excelu a určitý princip zapisování dat, kterému podléhaly mírné změny v celé společnosti. Tyto změny vedly k optimalizaci nákladů a k úpravě odměňování zaměstnanců na základě výkonů.

Na popud vedení společnosti jsem tento program navrhnul také proto, aby bylo možné identifikovat činnosti zaměstnanců na jednotlivých pozicích a eliminovat neproduktivní prostor v jejich pracovní době.

Tento návrh přinesl společnosti částečnou transparentnost v nákladovosti zakázek, napomohl v kontrole zaměstnanců a posílil konkurenceschopnost společnosti v obou segmentech trhu tím, že společnost dokáže lépe reagovat na zákaznickovy požadavky ohledně cenové flexibility.

Druhý z návrhů se týkal zvýšení povědomí o značce, které jsem realizoval navržením nové internetové prezentace a rozšířením komunikačních kanálů na nových sociálních sítích jako jsou facebook, twitter a pinterest. Tento návrh je pouze stručný nástin toho, jakým způsobem by se společnost mohla prezentovat novým zákazníkům a podrobnější rozpracování tohoto návrhu by podléhalo delšímu zkoumání a bylo by nad rámec této diplomové práce.

Poslední ze tří návrhů je návrh pro zajištění nových zákazníků, tento návrh jsem realizoval prostřednictvím zakoupení licence na CRM systém s databází. Tento systém společnosti přispěl k získání nových zakázek na kterých společnost získala nezanedbatelný zisk a současně rozšířila povědomí o svojí značce na dalším komunikačním kanálu, kterým se stal CRM systém, prostřednictvím kterého bylo možné oslovovat potenciální zákazníky. Pro budoucí udržení konkurenceschopnosti společnosti doporučuji licenci tohoto CRM programu prodloužit a aktivně v této databázi vyhledávat a kontaktovat potenciální zákazníky a získávat ze systému konkrétní informace pro vytvoření odpovídající konkurenční výhody. Tento návrh sloužil vedení společnosti jako ukázka toho, že moderní technologie jsou nedílnou součástí života podniku a jejich prostřednictvím je možné si dokonce získat i nové zákazníky.

Celkově bych své návrhy zhodnotil přínosné, jelikož jsem po konzultacích s vedením společnosti zjistil, že mnou navržený program je plně funkční a že jeho prostřednictvím se management rozhodl k některým z kroků uvedených v přínosech.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- (1) DOZ, Yves a Mikko KOSONEN. *Dynamická strategie: schopnost pohotově měnit strategii vám umožní získat náskok před konkurenty*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 284 s. ISBN 978-80-7261-227-7.
- (2) GILAD, Benjamin. *Strategické válečné hry v podnikání: jak firmy mohou zásadně zlepšit své strategie a překonat konkurenci*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010, 231 s. ISBN 978-80-7261-216-1.
- (3) HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 150 s. ISBN 80-7169-996-9.
- (4) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2005, 209 s. ISBN 80-245-0902-4.
- (5) JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 183 s. ISBN 80-86419-46-0.
- (6) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- (7) KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, iv, 130 s. ISBN 80-251-0518-0.
- (8) KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- (9) MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- (10) MOLNÁR, Zdeněk. *Competitiveintelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2012, 254 s. ISBN 978-80-245-1908-1.
- (11) MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- (12) PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- (13) PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993?, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- (14) PRAHALAD, C a Venkatram RAMASWAMY. *Budoucnost konkurence: spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 277 s. ISBN 80-7261-126-7.
- (15) RUSSELL-WALLING, Edward. *Management: 50 myšlenek, které musíte znát*. Vyd. 1. Praha: Slovart, 2012, 208 s. ISBN 978-80-7391-605-3.

- (16) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- (17) SLANÝ, Antonín. *Konkurenceschopnost české ekonomiky: (vývojové trendy)*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 375 s. ISBN 80-210-4157-9.
- (18) ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

Internetové zdroje

- (19) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Gender: Demografie* [online]. [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_obyvatelstvo
- (20) HBC.CZ. *Srovnání průměrných úroků a RPSN* [online]. [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://www.hbc-finance.cz/vyvoj-hypotecnich-sazeb-prumer>
- (21) IDNES.CZ. *Změny v životě obchodních společností od 1. ledna 2014* [online]. [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/zmeny-v-zivote-obchodnich-spolecnosti-od-1-ledna-2014-fwk-pravo.aspx?c=A130317_222652_pravo_vr
- (22) INTERDEKOR HP S.R.O. *O společnosti* [online]. [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://www.interdekor.cz/cz/o-spolecnosti/>
- (23) MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Makroekonomická predikce 2014* [online]. [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce_2014-Q2_C3-Trh-prace.pdf
- (24) PODNIKATEL.CZ. *Neuvážený vstup na trh může podnikateli srazit vaz* [online]. [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikateli-srazit-vaz/>
- (25) STRATEG.CZ. *Strategická situační analýza* [online]. [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
- (26) STŘELEČ, Jiří. *Vlastnicesta.cz: Porterův model konkurenčních sil* [online]. [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Harmonogram zpracování diplomové práce.....	12
Tabulka 2 - Složky marketingového mixu: 4P a 4C	16
Tabulka 3 - Účty domácností - disponibilní důchod	49
Tabulka 4 - Trh práce - analytické ukazatele	50
Tabulka 5 - Zdroje dat pro výpočet ukazatelů zadluženosti.....	74
Tabulka 6- Ukazatele likvidity.....	76
Tabulka 7 - nejdůležitější prvky v jednotlivých kategoriích pro skupinu koncových zákazníků	83
Tabulka 8 - nejdůležitější prvky v jednotlivých kategoriích pro skupinu strukturálních zákazníků	85
Tabulka 9 - Ukázka zhodnocení zakázek za 8. měsíc roku 2014.....	111
Tabulka 10 - Výstupy ze CRM systému používané společností k získání širšího trhu zákazníků	113
Tabulka 11 - Výsledky za sledované období v průběhu měsíce srpna.....	115

Seznam grafů

Graf 1- Hospodářský výsledek za účetní období 2008-2013.....	45
Graf 2 - Rozdělení objemu zakázek dle dodavatelů	65
Graf 3 - Graf celkové zadluženosti společnosti	75
Graf 4 - Graf zobrazující úrkové krytí	75
Graf 5 - Graf zobrazující ukazatele likvidity	77
Graf 6 - Harmonogram zpracování návrhu na zvýšení povědomí.....	96
Graf 7 - Harmonogram zpracování návrhu programu sledujícího nákladovosti zakázek	96
Graf 8 - Harmonogram zpracování návrhu získání nových zákazníků (Zdroj: vlastní)	96
Graf 10 - Graf zachycující zvýšení konkurenceschopnosti u segmentu koncových zákazníků	114

Seznam obrázků

Obrázek 1 - SWOT analýza, schéma	17
Obrázek 2 - Využití SWOT analýzy při koncipování strategií	18
Obrázek 3 - Schéma konkurence v mikroekonomickém prostředí zdroj:.....	20
Obrázek 4 - Tři generické strategie.....	23
Obrázek 5 - Porterův model pěti konkurenčních sil	30
Obrázek 6 - Jednoduchý marketingový systém	35
Obrázek 7 - Hodnotový řetězec	36
Obrázek 8- Vize, mise a pojetí úspěšuschopnosti.....	39
Obrázek 9- Organizační struktura společnosti INTERDEKOR HP s.r.o.	46
Obrázek 10 - Graf zobrazující průměrnou hrubou měsíční mzdu (zdroj: 19, zpracování: vlastní).....	50
Obrázek 11 - Vývoj RPSN v průběhu 10-ti let	51
Obrázek 12 - Vývoj počtu vydaných stavebních povolení, orientační hodnoty staveb.....	52
Obrázek 13 - obyvatelstvo dle pohlaví, věku a rodinného stavu	53
Obrázek 14 - Detailní obrázek technologie AirTec.....	55
Obrázek 15 - Graf zobrazující různé druhy zakázek v úruběhu jednoho roku	61
Obrázek 16 - Průběh zakázek společností od poptávky po její realizaci.....	70
Obrázek 17- vzhled webových stránek společnosti INTERDEKOR HP s.r.o.	72
Obrázek 18 - volejbalový tým v dresech společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. s firemním autem v pozadí	73
Obrázek 19 - graf konkurenční výhody v segmentu koncových zákazníků	87
Obrázek 20 - Graf konkurenční výhody v segmentu veřejný sektor a soukromí investoři	89
Obrázek 21 - Znázornění ukazující, které části hodnotového řetězce jsou při návrhu zohledněny	92
Obrázek 22 - vzhled úvodní stránky internetové prezentace společnosti	97
Obrázek 23 - Profil na sociální síti Facebook	99
Obrázek 24 - příklad vzhledu stránek sociální sítě Pinterest	100
Obrázek 25 - Tištěný návrh propagačních materiálů	101
Obrázek 26 - Logo nové značky INTERDEKOR - HOME	102
Obrázek 27 - Úvodní stránka webové prezentace značky INTERDEKOR - HOME, 3 pozadí	102
Obrázek 28 - Ukázka jednoduchého menu, které zobrazuje seznam referencí řazen dle druhu prostor	103
Obrázek 29 - Obrázky referencí společnosti INTERDEKOR-HOME	103
Obrázek 30 - 4 základní body, důležité pro zákazníka a jejich krátký popis na úvodní stránce	104
Obrázek 31 - Ukázka programu na zápis jízd firemními vozy).....	105
Obrázek 32 - Schéma navrženého programu a zdrojová data, se kterými pracuje	107
Obrázek 33 - Ukázka programu pro UZAVÍRÁNÍ A KONTROLU ZAKÁZEK	109
Obrázek 34 - Vyplněný krycí list zakázky	110
Obrázek 35 - Lišta zakázky, s přehledně seřazenými položkami, vše na jednom místě.....	110
Obrázek 37 - Výstup CRM systému a konkrétní informace o zákazníkovi	112

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Dotazník a grafy plynoucí z odpovědí

Příloha č. 2 - Přiblížení produktu a ceny společnosti INTERDEKOR HP s.r.o.

Příloha č. 3 - Doplnková data k finanční analýze

Příloha č. 4 - Příklad prezentace společnosti v regionálním periodiku

Příloha č. 5 - Slogany navržené zaměstnanci společnosti pro novou značku

Příloha č.1

Pro zvýšení informovanosti v tomto okruhu jsem se rozhodl vytvořit dotazník, který jsem následně rozeslal náhodnému výběru zákazníků, se kterými společnost v posledních letech spolupracovala. Tento dotazník považuji pouze za doplňkový zdroj informací pro budoucí rozhodování. Aby bylo vyplnění dotazníku pro zákazníky co nejsnadnější byl jim prostřednictvím emailové zprávy zaslán pouze internetový odkaz se zpracovaným dotazníkem.

Celkový počet rozeslaných dotazníků: 75

Počet zodpovězených dotazníků: 63

V dotazníku jsem se dotazoval na to, jak jsou zákazníci spokojeni s poskytovanými službami, s cenou a rychlostí zpracování projektů a samotných interiérů, dále jsem se tázal, jaké jsou rozhodovací faktory při výběru dodavatele interiéru a kterou z výše zmíněných podmínek (cena, délka zpracování, kvalita) by uvítaly, aby společnost zlepšila.

Zde jsem vložil vzor dotazníku i s krátkým představením proč jim je zaslán.

"Dobrý den, vážení zákazníci, vzhledem k zefektivnění našich služeb, Vás žádám o drobnou spolupráci při vyplnění dotazníku v příloze. Nezabere Vám to více než dvě minuty a Vaše odpověď budou zhodnoceny a užity ke zkvalitnění služeb, které Vám společnost poskytuje a do budoucna plánuje nadále poskytovat. Děkujeme.

U otázek jsou uvedeny i pole pro otevřené odpovědi, je ale důležité u každé z odpovědí rovněž zaškrtnout i odpověď, kterou si přejete okomentovat."

1. Jste spokojeni se službami společnosti INTERDEKOR HP s.r.o.

- a. ano bez výhrad
- b. ano s výhradami
- c. spíše ne
- d. vůbec ne

Nepovinná odpověď (důvod): _____

2. Jak jste spokojení s kvalitou nabízeného zboží?

- a. ano jsem spokojen/a s nabízenou kvalitou
- b. jsem spokojen/a ale mám výhrady
- c. spíše nejsem spokojen/a
- d. vůbec nejsem spokojen/a

Nepovinná odpověď (důvod): _____

3. Jsou služby které Vám nabízíme dostačující? Zda-li ne, uveďte prosím co by jste vylepšili.

- a. ano jsem spokojen/a s nabízenými službami
- b. jsem spokojen/a ale mám výhrady
- c. spíše mi nabízené služby nevyhovují
- d. vůbec mi služby nevyhovují

Nepovinná odpověď (důvod): _____

4. Jsou termíny zpracování projektů a jejich následný čas potřebný pro realizaci dostačující?

- a. ano jsem spokojen/a a nemám žádné výhrady
- b. jsem spokojen/a ale mám výhrady
- c. spíše nejsem spokojen/a s termíny zpracování projektů a následných realizací
- d. vůbec nejsem spokojen/a s termíny zpracování projektů a následných realizací

Nepovinná odpověď (důvod): _____

5. Který z výše dotazovaných aspektů považujete u námi nabízených produktů a služeb za klíčový?

- a. Kvalita poskytovaných služeb a produktů
- b. Doba zpracování projektů a termíny realizací
- c. Cena poskytovaných služeb a produktů
- d. jiné

Nepovinná odpověď (důvod): _____

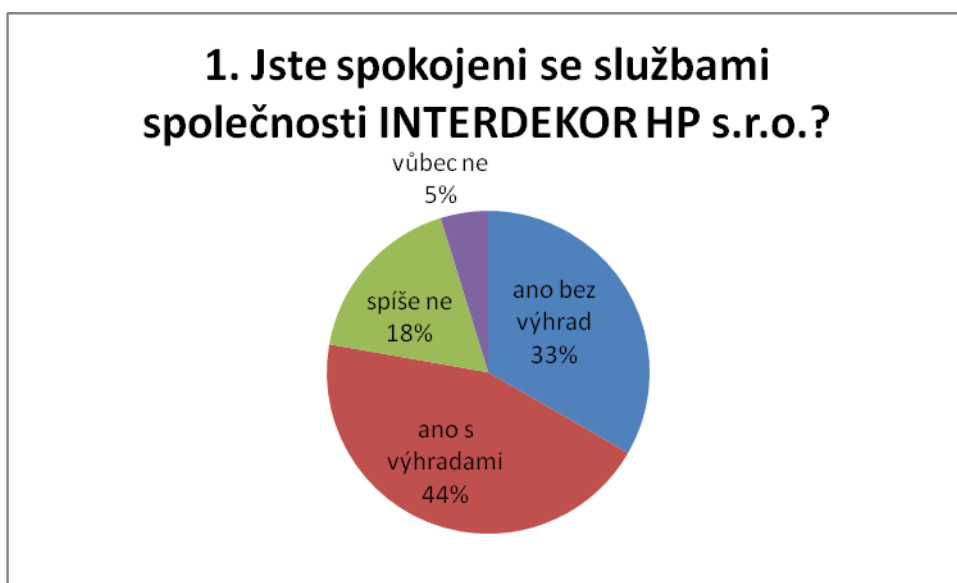
6. Co by jste z Vašeho pohledu uvítali nejvíce?

- a. Zvýšení kvality služeb na úkor ceny

- b. Urychlení zpracování projektů a realizací
- c. Snížení ceny nabízených produktů či služeb
- d. Jinou službu

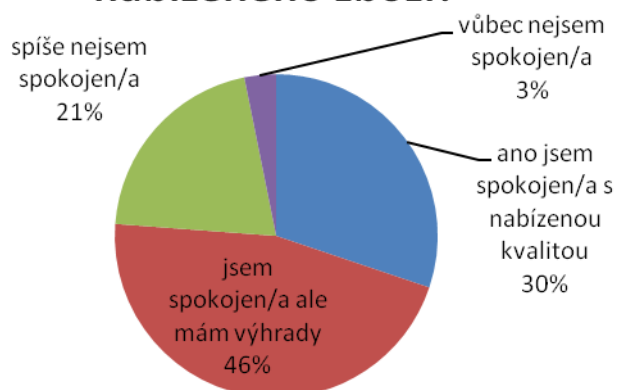
Nepovinná odpověď (důvod): _____

Níže jsou zpracovány grafy, vždy pro každou ze šesti otázek, tyto grafy sloužily jako doplňkový podklad při konzultacích s vedením společnosti, jakým směrem by se měly mé návrhy ubírat. Z Dotazníku bylo vyhodnoceno, že Většina zákazníků je se službami společnosti velmi spokojena, jejich rozhodovacím kritériem při pořízení projektu či interiéru je většinou nabízená cena a práce v této oblasti by uvítali cílené snížení, a na druhém místě by si přáli zrychlení procesu návrhu a realizace interiérů.



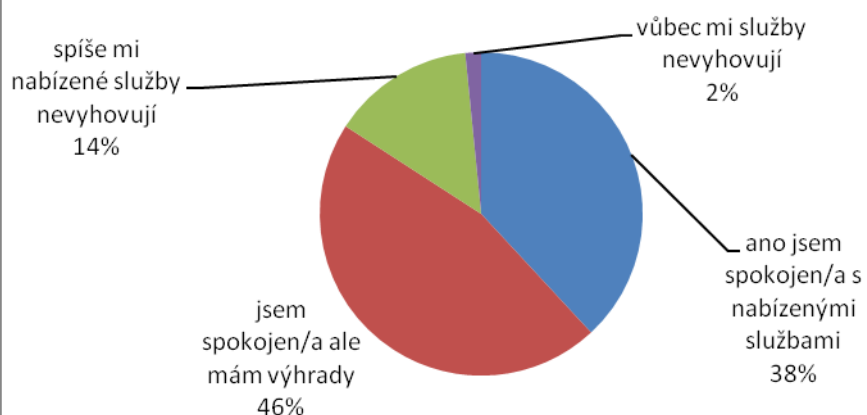
Graf 10 - Vyhodnocení dotazníku - otázka č.1 (Zdroj: vlastní)

2. Jak jste spokojení s kvalitou nabízeného zboží?

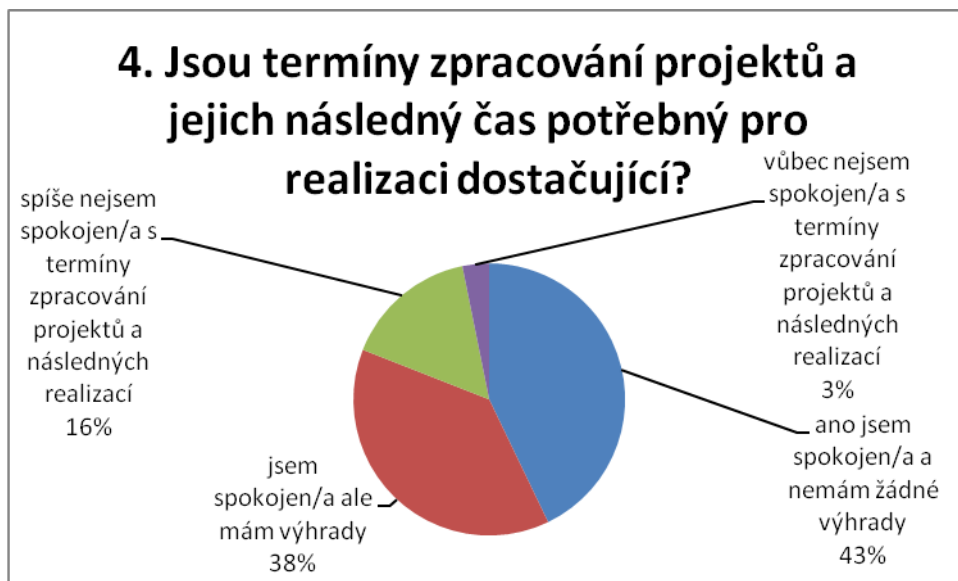


Graf 11 - Vyhodnocení dotazníku - otázka č.2 (Zdroj: vlastní)

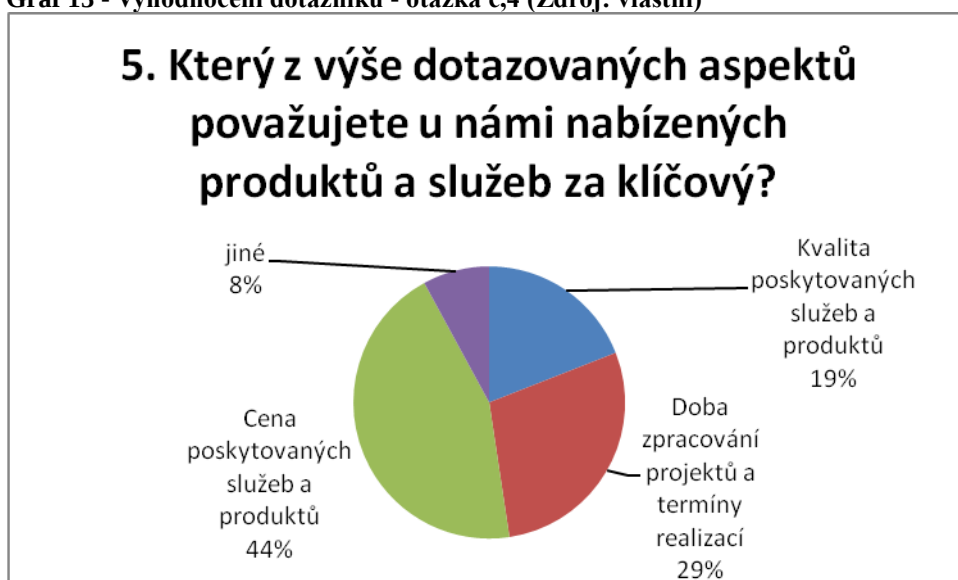
3. Jsou služby které Vám nabízíme dostačující?



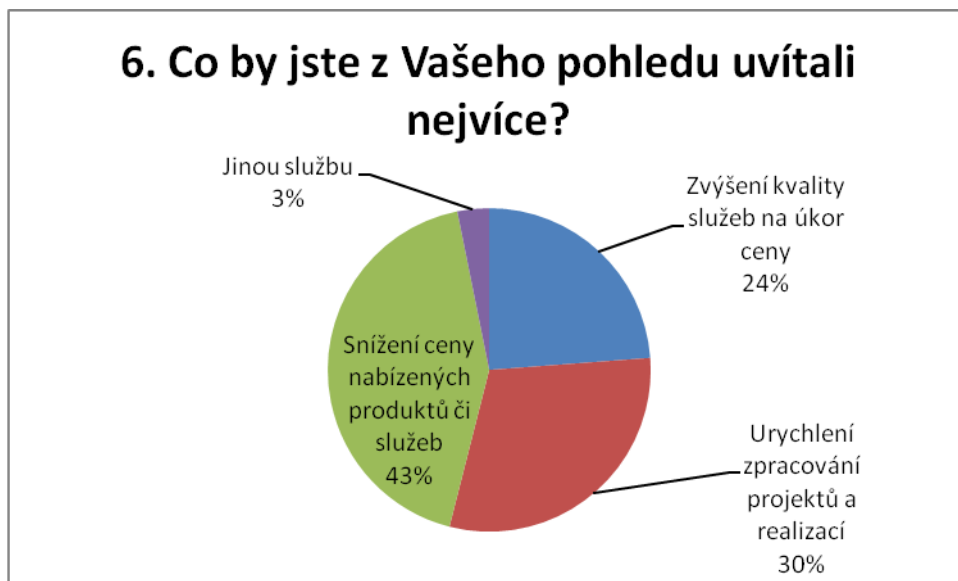
Graf 12- Vyhodnocení dotazníku - otázka č.3 (Zdroj: vlastní)



Graf 13 - Vyhodnocení dotazníku - otázka č.4 (Zdroj: vlastní)



Graf 14 - Vyhodnocení dotazníku - otázka č.5 (Zdroj: vlastní)



Graf 15 - Vyhodnocení dotazníku - otázka č. 6 (Zdroj: vlastní)

Z výše uvedených grafů je zřejmé, že současným zákazníkům jde hlavně o dva důležité faktory, a těmi jsou cena a délka zpracování projektů a interiérů. Samozřejmě že velká množina ze zákazníků je spokojena s kvalitou poskytovaných služeb, proto z této kvality nesmí společnost polevit.

Příloha č.2

Produkt

Jak jsem již psal dříve, produktem společnosti je poskytování kvalitního bydlení na klíč, v této souvislosti můžeme hovořit jak o komplexním zpracování návrhů, cenové kalkulaci, návrhu nábytku, podlah, vzhledu stěn, osvětlení až po rozličné varianty finálních rozpočtu a samotné financování. Rozhodl jsem se přiblížit jednotlivé části kompletního produktu, začnu tedy tou nejobjemnější částí a tou je výroba dřevěného nábytku.

Dřevěný nábytek

Společnost dlouhodobě spolupracuje s kvalitními dodavateli dřevěného nábytku, kteří jsou schopni na míru sestavit takřka cokoliv si zákazník zamane. Dřevěný nábytek se rozděluje do třech zásadních kategorií.

- Nábytek z lamino desek
- Nábytek z masivu
- Nábytek z dýhy

Nábytek z lamino desek - výroba tohoto druhu nábytku je nákladově levnější než výroba nábytku z masivu o kterém budu psát posléze. Výroba nábytku z lamino desek je co se procesů potřebných ke konstruování znatelně jednodušší, k výrobě takového nábytku se používají automatizované CNC stroje, které dokáží opracovat, vyřezat, ohranovat a navrtat příslušné



Obrázek 37 - Ukázka lamino desek
(zdroj: http://www.nabytek-dnes.cz/files/Obrázky-clanky/_640x480/ltd-lamino.png)

lamino desky do požadovaných rozměrů a tvarů, takto zhotovené polotovary se posléze pomocí dřevěných kolíků, lepidla a šroubků skládají do finálních produktů, jako skříní, stolů, policek a podobně. Lamino nábytek se ve velkém používá pro vybavení kanceláří, bytů, domů i knihoven a podobně. Níže můžete vidět konkrétní produkty vyrobené z lamino desek, jak si můžete všimnout může se jednat dokonce i o atypické kusy nábytku.



Obrázek 38 - ukázka produktů z lamino desek (Zdroj: www.interdekor.cz)

Společnost INTERDEKOR HP s.r.o. má sice konkrétně specifikovanou výrobní řadu nábytků z lamina, ale i tak je vždy zákazník ten poslední, který rozhoduje co a jak se bude vyrábět, neporušuje-li to nějakým způsobem normy. Produkty z této oblasti jsou rozdělovány výhradně pro kancelářský nábytek a člení se na A-TYP, TOP, KLASIC a BASIC, a v každé z těchto kategorií jsou zahrnuty skříně, poličky, stoly a jejich kombinace:

Kancelářský nábytek - ATYP

Tento nábytek je navržen a vyroben dle individuálních potřeb a přání zákazníků.



Obrázek 39 - ukázka A-typického nábytku z lamino desek (Zdroj: www.interdekor.cz)

Kancelářský nábytek - TOP

Tato nábytková řada je určena pro vybavení kanceláří vrcholového managementu. Je možný výběr z široké škály dezénů vč. úchytek. Řada obsahuje 60 ks nábytku.



Obrázek 40 - ukázka nábytku řady TOP (Zdroj: www.interdekor.cz)

Kancelářský nábytek - KLASIC

Tato nábytková řada je určena pro vybavení pracovišť středního managementu. Je možný výběr z široké škály dezénů vč. úchytek. Řada obsahuje 130 ks nábytku.



Obrázek 41 - ukázka nábytku řady KLASIC (Zdroj: www.interdekor.cz)

Kancelářský nábytek - BASIC

Tato nábytková řada je určena pro základní vybavení kanceláří. Je možný výběr z široké škály dezénů vč. úchytek. Řada obsahuje 40 ks nábytku.



Obrázek 42 - ukázka nábytku řady BASIC (Zdroj: www.interdekor.cz)

Nábytek z masivu

Další částí produktu ze dřeva je nábytek z masivu, čímž je míněno živé dřevo různých druhů, nejčastěji se na výrobky tohoto druhu používají materiály z jehličnatých a listnatých dřevin jako jsou např.: Dub, Olše, Buk, Javor, Jasan, Akát, ale také Borovice, Smrk a Modřín. Jelikož se jedná o materiál, který podléhá dlouhé době růstu, odráží se to na jeho ceně, která je (XX) větší než u výše uvedených produktů z lamino desek. Tyto materiály podléhají také složitým technologickým postupům, které, pokud se nedodrží mohou zkazit kvalitu finálního materiálu. Níže jsem uvedl příklady tohoto druhu produktu, který společnost INTERDEKOR HP s.r.o. za pomoci subdodavatelů realizovala.



Obrázek 43 - ukázka masivního dřeva (Zdroje: http://www.nabytek-dnes.cz/files/Obrázky-clanky/_640x480/sparovka-masiv.png)



Obrázek 44 - ukázka nábytku z masivu (Zdroj: fotogalerie společnosti INTERDEKOR HP s.r.o.)

Nábytek z dýhy

Podýhovaný nábytek lze považovat za kousek přírody, který jsme přenesli domů, a zdobí nám interiér. Je přirozený, příjemný na dotek a naprosto jedinečný. Každý kousek nábytku, i ze stejného dřeva, má jinou kresbu a barevnost dýhy. Abych upřesnil tento popis, dýha je přírodní materiál konkrétně dřevo různých druhů, které je nařezáno a tenké plátky. Narozdíl od masivního dřeva, které je řezáno z kmenů, u dýhy vzniká minimální odpad,



Obrázek 45 - ukázka dýhy (Zdroj: http://www.nabytek-dnes.cz/files/Obrázky-clanky/_640x480/dyha.png)

žádný jiný přírodní produkt nedokáže zajistit tak unikátní přidanou hodnotu. Dýhy se vyskytují až ve 165 různých standardních druzích dřevin. Tloušťka dýhy je od 0,5mm do 2mm, tato vrstva se poté většinou lepí na předem připravený polotovár z dřevotřísky a následně je slisován dohromady pomocí vysokotlakého lisu. Aby byl proces kompletní dýhový nábytek se následně až 4x lakuje, aby bylo dosaženo nejvyšší odolnosti. Níže můžete vidět konkrétní produkty realizované za pomoci technologie dýhování.



Obrázek 46 - ukázka nábytku z dýhy (Zdroj: fotogalerie společnosti INTERDEKOR HP s.r.o.)

Sedací nábytek

Dalším produktem, který společnost INTERDEKOR HP s.r.o. nabízí je sedací nábytek, i tato část produktového portfolia se dá rozdělit do několika sekcí, řekněme, že je budeme dělit rovněž na A-typy, TOP, KLASIK a BASIC. Nyní se opět pozastavím u každé z těchto kategorií a uvedu příklady konkrétních produktů.

Sedací nábytek - A-TYP

Při tvorbě atypického interiéru společnost INTERDEKOR HP s.r.o. zabezpečí individuální výrobu sedacího nábytku na základě zákaznickových požadavků. V této sekci je sedací nábytek rozdělen do tří podskupin na DESIGN, KŘESLA a SKOŘEPINY.

DESIGN



Obrázek 47 - ukázka sedacího nábytku A-TYP - DESIGN (Zdroj: www.interdekor.cz)

KŘESLA



Obrázek 48 - ukázka sedacího nábytku A-TYP - KŘESLA (Zdroj: www.interdekor.cz)

SKOŘEPINY



Obrázek 49 - ukázka sedacího nábytku A-TYP - SKOŘEPINY (Zdroj: www.interdekor.cz)

U následujícího sedacího nábytku jsou produkty vždy rozděleny na JEDNACÍ,

MANAŽERSKÉ A PRACOVNÍ. Každá výše jmenovaná kategorie je podle ceny dále rozdělena na nejvyšší, střední, a nižší třídu. Konkrétní ukázky jednotlivých tříd můžete vidět v obrázcích vložených níže. Nebudu dále rozepisovat jednotlivé položky a pouze ke každé třídě znázorním její obsah v podobě reprezentanta každého ze jmenovaných druhů.

- Sedací nábytek TOP



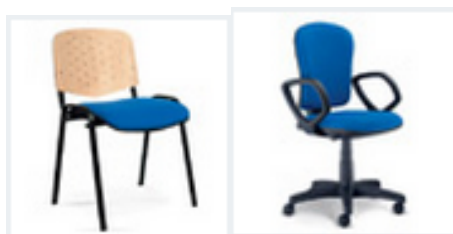
Obrázek 50 - ukázka sedacího nábytku TOP (Zdroj: www.interdekor.cz)

- Sedací nábytek KLASIK



Obrázek 51 - ukázka sedacího nábytku KLASIK (Zdroj: www.interdekor.cz)

- Sedací nábytek BASIC



Obrázek 52 - ukázka sedacího nábytku BASIC (Zdroj: www.interdekor.cz)

Projekční práce

Vytvoření návrhů finální podoby interiérů je jedním z esenciálních prvků, které společnost nabízí. Při zpracovávání projektové dokumentace mohou vzniknout závažné chyby a nedostatky, které se projektanté snaží odhalit již v zárodcích. Proto, aby byla projektová dokumentace kvalitní a co nejvíce bezchybná, vyvinula společnost INTERDEKOR HP s.r.o. podrobný postup, kterým se zaměstnanci řídí při realizaci zakázky jakéhokoliv objemu. V obrázku níže je uveden právě zmíněný proces, který zajišťuje maximální spokojení zákazníka.



Obrázek 53 - postup zpracování projektové dokumentace (Zdroj: www.interdekor.cz)
 Projektová dokumentace obsahuje tři základní dokumenty, které zákazník obdrží:

- Technická zpráva
- Výkresová dokumentace
- Rozpočet

Projektantí společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. pracují v programu TurboCad 11 (dále pouze zkratkou Tc11), v tomto programu vytváří komponenty zakázky a v programu 3D MAX poté doladují barevná schémata a finální vizualizace.

Při zpracovávání projektů se zaměstnanci společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. zaměřují na kvalitu finální dokumentace a s tím jsou spojené i doprovodné služby v podobě realistických vizualizací, 3D návrhů a dokonce i animací. Samozřejmě tyto podpůrné služby se nezpracovávají na každou zakázku, jelikož doba zpracování a náročnost animačních a vizualizačních činností je velmi náročná a tedy i finančně nezanedbatelná. Níže můžete vidět ukázky zpracovaných projektů zaměstnanci společnosti.



Obrázek 54 - ukázka 3D návrhů a vizualizací (Zdroj: www.interdekor.cz)

Interiérové práce

Poslení sérií produktů, pokud to tedy takto mohu nazvat jsou interiérové úpravy, pro které si společnost rovněž objednává lety prověřené subdodavatele. Hovořím-li o interiérových pracích mám konkrétně na mysli konstrukce ze sádkartonu a následné malby, dveře a příčky a jiné nezbytné doplňky a dekorace jako jsou květiny, elektronika, reklamní poutače a loga a podobně. Na obrázku níže můžete vidět konkrétní ukázky produktů této kategorie.



Výše uvedené produkty jsou jen část pokrytí, které společnost INTERDEKOR HP s.r.o. poskytuje.

Cena - dřevěný nábytek

Do roku 2010 existoval ve společnosti jasně daný ceník typového nábytku z lamino desek, ve třech kategoriích TOP, KLASIC a BASIC, avšak v dnešní dynamické době, je již každá zakázka kalkulována samostatně na základě jejího objemu a současné ceny vstupních materiálů. U řad KLASIC je poté cena škálována v závislosti na druhu lamino desek ze kterých jsou výrobky konstruovány. Nábytek řady TOP je reprezentován v šesti různých cenových kategoriích, kde první tři jsou různé druhy lamino desek, a další tři jsou závislé již z kvalitnějšího materiálu a to dubové a ořechové dýhy, v ceně na posledním místě je zahrnuto i finální moření materiálů.

Cena - projekční práce

Společnost INTERDEKOR HP s.r.o. konkrétně vedoucí projektant zpracoval ceník projekčních prací, který mnoho let společnosti chyběl a tím pádem docházelo k nedostatečnému oceňování projekčních prací. Níže můžete vidět jednotlivé úkony které tato činnost zahrnuje a jejich cenové ohodnocení.

Tabulka 12 - Tabulka s vyčíslením ceny projektových prací u konkrétního projektu (Zdroj: INTERDEKOR HP s.r.o.)

vzor pro cenovou nabídku na projekt klasické kanceláře				
ÚKON	ČAS	POČET LIDÍ	kč/hod	celkem
zaměření, požadavky	1	1	300 Kč	300 Kč
půdorys Tc11	0,35	1	300 Kč	105 Kč
návrh Tc11 3D	4	1	300 Kč	1 200 Kč
úpravy po 1. konzultaci Tc11 3D	3	1	300 Kč	900 Kč
kusovník	0,35	1	300 Kč	105 Kč
technická zpráva	1	1	300 Kč	300 Kč
barvení 3D max	6	1	300 Kč	1 800 Kč
úpravy po 1. konzultaci 3D max	3	1	300 Kč	900 Kč
kompletace (tisk)	0,17	1	300 Kč	51 Kč
celkem za 1 kancelář				5 661 Kč
počet kanceláří				1
celkem za všechny kanceláře				5 661 Kč

Z tabulky je zřejmé, že hodinová sazba projektantů je 300Kč za hodinu a záleží na objemu zakázky. Dle velikosti se poté na zakázku mohou přiřadit i více než jeden projektant, a časová náročnost jednotlivých úkonů se také mění v závislosti na složitosti finálního vzhledu.

Cena - dodatečné práce(sádrokarton, dvevní příčky a podobně)

Jelikož společnost INTERDEKOR HP s.r.o. poskytuje komplexní vybavení interiérů na klíč, jsou s jejich činností spjaty i různé podpůrné a doprovodné práce které jsou nezbytné pro úplné dokončení interiéru tak, aby se do něj mohl zákazník ihned nastěhovat tzv. na klíč. Mám tímto namysli srovnávání stěn pomocí sádrokartonu, nebo vytváření různých šikmin, nebo výroba dvevních přepážek, jejichž cena je vždy individuální. Proto jsem se rozhodl neuvádět ceny u této kategorie produktů, jelikož je vždy cena závislá na mnoha okolnostech, jako je velikost či objem zakázky, druh použitých materiálů, či náročnost zákazníka.

Příloha č. 3

Finanční ukazatele - zpracování

	2010	2011	2012	2013
Aktiva celkem	14669000	16256000	9082000	12726000
cizí zdroje	9433000	10685000	2311000	4996000
vlastní kapitál	5236000	5558000	6733000	7544000
HV za účetní období	4632000	348000	1791000	853000
nákladové úroky	143000	82000	34000	4000
pracovní kapitál (zásoby + pohledávky+ finanční majetek)	8181000	9896000	3017000	6767000
zásoby	154000	216000	148000	167000
pohledávky	7246000	9547000	2592000	4624000
finanční majetek	781000	133000	277000	1976000
nerozdělený zisk	350000	4950000	4660000	6430000
daň z příjmu	1135000	45000	395000	173000
EBT	5767000	393000	2186000	1026000
EBIT	5910000	475000	2220000	1030000
I. Tržby za prodej zboží	1051000	156000	591000	327000
II. Výkon	51097000	31417000	38010000	30575000
tržby celkem	52148000	31573000	38601000	30902000
celková zadluženost	64,305679	65,72958	25,44594	39,25821
míra zadluženosti	180,15661	192,2454	34,32348	66,22481
úrokové krytí	3339,1608	524,3902	5367,647	21425
úrokové zatížení	2,9947644	19,06977	1,863014	0,466744
koeficient samofinancování	35,694321	34,19045	74,13565	59,28021

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
Aktiva celkem	14669000	16256000	9082000	12726000
cizí zdroje	9433000	10685000	2311000	4996000
HV za účetní období	4632000	348000	1791000	853000
nákladové úroky	143000	82000	34000	4000

	2010	2011	2012	2013
OA-zásoby	8068000	9590000	2869000	6600000
krátkodobé závazky	8943000	8173000	2311000	4996000
oběžná aktiva	8222000	9806000	3017000	6767000
Aktiva celkem	14669000	16256000	9082000	12726000
cizí zdroje	9433000	10685000	2311000	4996000
vlastní kapitál	5236000	5558000	6733000	7544000
HV za účetní období	4632000	348000	1791000	853000
nákladové úroky	143000	82000	34000	4000
pracovní kapitál (zásoby + pohledávky+ finanční majetek)	8181000	9896000	3017000	6767000
zásoby	154000	216000	148000	167000
pohledávky	7246000	9547000	2592000	4624000
finanční majetek	781000	133000	277000	1976000
nerozdělený zisk	350000	4950000	4660000	6430000
daň z příjmu	1135000	45000	395000	173000
EBT	5767000	393000	2186000	1026000
EBIT	5910000	475000	2220000	1030000
I. Tržby za prodej zboží	1051000	156000	591000	327000
II. Výkon	51097000	31417000	38010000	30575000
tržby celkem	52148000	31573000	38601000	30902000

Příloha č.4

INTERIÉRY S DESIGNEM, KVALITOU A TRADICÍ



Bydlení není hra, je to realita

Jistě každý z vás zažil ten pocit, kdy vstoupíte do prázdného bytu a řešíte, jak jej zařídit a celkově designově doladit.

Zařizování bytu nebo rodinného domu je náročný a nákladný proces. Byt nebo dům by vám měl dát teplo domova, měl by splnit veškeré vaše potřeby a požadavky na kvalitní a funkční bydlení. Vytvořit takový spokojený domov je tvůrčí proces. Pro jeho dosažení je nutné se řídit celkovou koncepcí. K tomu nám napomůže kvalitní projekt interiéru.



3D projekt bytového interiéru

Jelikož každý obytný prostor je jiný a svým způsobem specifický a jedinečný, je nutné řešit jej tak, aby splňoval veškeré vaše požadavky. Projekt a následně interiér vytvořený „na míru“ je základ vaší spokojenosti a rodinné pohody.

Se společností INTERDEKOR HP s.r.o. se dnes zaměříme na projekty interiérů v návaznosti na novostavby a rekonstrukce bytů.



3D projekt mezonetového bytu

Přirozenou součástí každého bydlení je dispozice – promyšlené rozvržení prostoru, které by mělo respektovat charakter a potřeby každého člena domácnosti. Před zahájením jakýchkoliv interiérových prací je nutné postupovat podle kvalitně zpracovaného projektu interiéru. Projekt řeší nejen design, materiály, podlahy, osvětlení a dekorace, ale především návaznosti na rozmístění zásuvek, osvětlení a vody.

Současným trendem v projektování staveb je vytvoření základní studie stavebních dispozic v součinnosti s projektem interiéru. Další fází pak je realizační projekt stavby, který již detailně řeší veškeré návaznosti související s již schváleným interiérem. Tímto řešením ušetříte spoustu vašeho času, práce a v neposlední řadě financí.

Projekty interiérů zhotovené společností INTERDEKOR HP s.r.o. zahrnují vyhotovení 3D návrhu budoucího interiéru, sladění barev a materiálů, navržení dispozičního rozmístění nábytku. Kvalifikovaní zaměstnanci vám také poradí s výběrem zařizovacích předmětů a na přání klienta zajistí samotnou realizaci. Žádanou službou je koordinace stavby v návaznosti na připravovaný interiéru.

Zařízení bytu a domu je důležitou součástí našeho života. Společnost INTERDEKOR HP s.r.o. pro vás vytvoří originální a nadčasové interiéry dle individuálních požadavků

Kontakt:

INTERDEKOR HP s.r.o.

Horní Těrlíčko 148

735 42 Těrlíčko

Tel.: +420 558 711 917

Fax.: +420 558 713 612

e-mail: interiery@interdekor.cz

<http://www.interdekor.cz>



3D projekt rodinného domu

INTERDEKOR HP s.r.o.
1993 – design – kvalita – tradice - 2010

INTERIÉRY S DESIGNEM,

KVALITOU A TRADICÍ

PRACOVISTĚ PRO KREATIVNÍ TÝMY A FIREMNÍ KULTURA

Vybavit kancelář rozhodně nebývá snadný úkol, a proto pro vás společnost INTERDEKOR HP s.r.o. připravila několik postřehů a rad. Charakteristickým rysem mnoha expandujících firem dnešní doby je týmová práce.

Společnost INTERDEKOR HP s.r.o. vám dnes představí možnost řešení vhodných pracovišť, která umožňují samostatnou práci a zároveň nebrání vzájemné komunikaci. Současné trendy v tvorbě kancelářských prostorů směřují k open - officům . Díky své mobilitě umožňují nejen operativní přemístění nábytku, ale především přeorganizování pracovních prostorů pomocí mobilních příček a paravánů dle aktuálních potřeb daného pracoviště. Tak jak se mění strategie podniků, mění se i operativní požadavky na pracovní prostředí a kolektivní práci. Nedílnou součástí firemní kultury je jednotný vzhled pracovních prostorů. Shodný design napomáhá nejen v oblasti jednotné firemní identity, ale podstatnou výhodou je možnost operativních změn a přemísťování nábytku mezi kancelářemi. Jednotný design interiérů je jedním ze základních pilířů firemní kultury. Nezapomínejme, že první dojem neuděláme jen svým vzhledem, ale mnoho o nás napoví v jakém prostředí pracujeme. Při projektování prostorů je nutné dbát především na dodržování norem ve vztahu k ergonomii pracoviště, hygienickým požadavkům na osvětlení, hluk a výměnu vzduchu.

Cílem společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. je skloubit veškeré požadavky zákazníků v jeden harmonický celek. Ať se jedná o ředitelny, referenční kanceláře, jednací místnosti, užitkové nebo reprezentační prostory – nároky na vybavení interiérů jsou vždy velmi specifické.



interdekor®
projekt - realizace - interiér

INTERIÉRY S DESIGNEM, KVALITOU A TRADICÍ



Interiér je prostředí, v němž každý den žijeme. Mnozí z nás si neuvědomují, že většinu svého života strávíme v prostorách obklopeni interiérem.

Společnost INTERDEKOR HP s.r.o. vám prostřednictvím svých odborných pracovníků představí a dokáže, že i komerční prostory se mohou změnit ve váš druhý domov.

Ještě před tím, než začnete s rekonstrukcí či stavbou nových prostor, si díky 3D počítačové animaci můžete prohlédnout kombinace barev, světla a dekorací vašeho budoucího interiéru.



Vaše představy vložte do rukou odborníků, kteří vám pomohou s jejich realizací.

Společnost INTERDEKOR HP s.r.o. nabízí již od roku 1993 svým klientům komplexní služby v oblasti projektů a následných realizací interiérů. Krédem společnosti je kvalita poskytovaných služeb, certifikovaná normou ČSN EN ISO 9001-2009 pro projekci a realizaci interiérů.

V roce 2006 se firma přestěhovala do vlastních, nově zrekonstruovaných prostor v Horním Těrlicku. V příjemném prostředí Těrlické přehrady rozvíjí svou činnost a nabízí klientům rozsáhlé služby od projektů, stavebních úprav, podlahových krytin, nábytku, dveří, osvětlení, až po barevné řešení a dekorace interiérů.

Tým odborníků firmy získal za 17 let své činnosti u mnoha zákazníků kredit trvalého dodavatele interiérů.

S realizacemi společnosti INTERDEKOR HP s.r.o. se můžete setkat v kancelářích, rodinných domech, nemocnicích, školách, hotelech a sportovištích.

Cílem všech zaměstnanců a celé společnosti je komplexní služba a spokojený zákazník.

Bliže se se společností INTERDEKOR HP s.r.o. můžete seznámit na jejich webových stránkách : www.interdekor.cz



Kontakt:
INTERDEKOR HP s.r.o.
Horní Těrlicko 148
735 42 Těrlick
Tel.: +420 558 711 917
Fax.: +420 558 713 612
e-mail: interiery@interdekor.cz
<http://www.interdekor.cz>

INTERDEKOR HP s.r.o.
1993 - design - kvalita - tradice - 2010

Příloha č. 5

Zapojte nás do Vašeho snu
Plníme Vaše sny
Pomůžeme Vám s Vaším snem
S námi jste ke snu blíže
Domov nejen na papíru
Domov je nenahraditelný a my Vám ho pomůžeme navrhnout
S naším návrhem si budete připadat jako by jste už byli doma
Vaše sny jsou naším cílem
Společně Vám splníme sny
Vy máte sen, my Vám ho navrhne
Vaše spokojenost je náš cíl
Vysněný domov a úsměv na Vaší tváři - to je naší prioritou
Z Vašich snů a naší pomoci, vytvoříme dokonalý domov
Inspirace pro Váš domov
Tvoříme prostor pro život
Design k službám. Esteticky, logicky a vtipně
Realizujeme Vaše sny o bydlení
Klient na prvním místě
INTERDEKOR - HOME domov
vzájemně si pomáháme
váš sen + naše skutečnosti = DOMOV
... A BUDE VÁM SPLNĚNO...
ŽIJTE NEJEN SNY
ŽIVOT NENÍ JEN SEN
ROZHODNUTÍ, KTERÁ ROZZÁŘÍ VÁŠ DOMOV
I MY MŮŽEME BÝT SOUČÁSTÍ VAŠEHO DOMOVA
POHODA U VÁS DOMA
VAŠE POHODLÍ
UDĚLEJTE Z BYDLENÍ DOMOV
INTERIÉR DĚLÁ DOMOV MY DĚLÁME INTERIÉR
VOLNOST A SVOBODA
DOKONALÝ DOMOV NA MÍRU
BYTOVÝ DESIGN
DOMOV DO DETAILU VYLADĚNÝ
MŮJ STYL V MÉM DOMOVĚ
INTERIÉR DOMA DO PUNTÍ- KU
OD SNŮ K REALITĚ
INTERDEKOR - HOME VÁŠ NOVÝ ŽIVOT
INTERIÉRY VAŠICH SNŮ
VÍC NEŽ SKVĚLÁ ŘEŠENÍ PRO VAŠE BYDLENÍ