

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Analýza a restrukturalizace malé obchodně-výrobní
firmy v zájmu zachování a posílení
konkurenceschopnosti firmy**

**Analysis and restructuring of small commercial
production company in order to preserve and
strengthen its competitiveness on the market**

Holubová Edita

Plzeň 2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Analýza a restrukturalizace malé obchodně-výrobní firmy v zájmu zachování a posílení konkurenceschopnosti firmy vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne ...

.....
podpis autora

Zadání

Obsah

Úvod.....	7
Metodika práce	7
1 Subjekt restrukturalizace.....	9
1.1 Představení firmy	9
1.2 Historie.....	11
1.3 Definice pojmů.....	13
1.3.1 Společenská smlouva.....	13
1.3.2 Společnost s ručením omezeným.....	13
1.3.3 Obchodní rejstřík	13
1.3.4 Živnostenská činnost.....	14
1.3.5 Volná živnost	14
1.3.6 Živnostenské oprávnění	14
1.3.7 Obchodní společnost.....	14
1.3.8 Hospodářský výsledek	15
1.3.9 Byrokracie.....	15
2 LOCO design před restrukturalizací	16
2.1 Struktura firmy	16
2.1.1 Sedací nábytek	16
2.1.2 Čalounictví.....	18
2.1.3 Design interiérů, výrobků na zakázku	18
2.1.4 Truhlářská výroba	18
2.1.5 Kovovýroba	19
2.1.6 Čištění	19
2.1.7 Kamionová doprava.....	20

2.1.8	Celkové shrnutí rozdělení firmy	20
2.2	Image firmy v očích zákazníků	21
2.2.1	Nový zákazník, konečný spotřebitel	21
2.2.2	Stávající zákazník	22
2.2.3	Konkurence	22
2.3	Vystupování firmy	23
2.3.1	Logo	23
2.3.2	Internetová prezentace	24
2.3.3	Tiskopisy	25
2.3.4	Prezentace firmy	26
3	Analýza a návrh následné restrukturalizace	28
3.1	Vazby mezi odděleními	28
3.2	Profil dodavatelských služeb, překrývání s činností LOCO	29
3.2.1	Hlavní dodavatelé	29
3.2.2	Překryv činností s dodavateli	29
3.3	Zaměření na oddělení židlí	30
3.3.1	Čalounění	30
3.3.2	Výroba, pracnost	30
3.3.3	Kvalita, reklamace	31
3.3.4	Objednávky jednotlivých oddělení	32
3.3.5	Zhodnocení	35
3.3.6	Nová firma pro čínské židle	36
3.4	Zaměření na kovovýrobu	37
3.5	Zaměření na oddělení truhlárny	38
3.5.1	Postup pro znovuootevření	39

3.6	Zaměření na dopravu.....	40
3.7	Zaměření na oddělení čištění	40
3.8	Zaměření na LOCO design po oddělení vybraných částí	41
3.8.1	Detailnější průzkum okolí a příslušný návrh vnitřní restrukturalizace.....	41
3.9	Grafické znázornění navržených změn	52
4	SWOT analýza navržené restrukturalizace.....	53
5	Uskutečněné změny během práce a jejich vyhodnocení	55
6	Závěr	57
7	Seznam tabulek	58
8	Seznam obrázků.....	59
9	Zdroje.....	61
10	Seznam příloh	64

Úvod

Tato bakalářská práce pojednává o potřebě a následném návrhu restrukturalizace malé obchodně-výrobní firmy. Firma je zpočátku obecně představena a je popsána její historie. Následně se práce zabývá rozbořem situace firmy na trhu, ale i jejím vnitřním stavem.

Ačkoliv firma z dlouhodobého hlediska prosperuje a pomalým tempem se rozšiřuje, objevují se první náznaky problémů, které by mohly do budoucna tento trend změnit.

Zjištěná fakta jsou okomentována a doplněna o důvody, proč ve firmě vznikají požadavky na změnu interních procesů.

Následně se ukáže, že nestačí jen změnit samotné procesy, ale je potřeba navrhnout změny v širším měřítku, jako rozdělení firmy na jedné straně a vytvoření nové sloučením s konkurencí.

Cílem této práce je návrh restrukturalizace firmy s ohledem na současné možnosti firmy a trendy v novodobém podnikání. Ke zhodnocení je přidána část zabývající se odhadem možných problémů v důsledku změn. Jako rychlý přehled o vlastnostech návrhu restrukturalizace může posloužit část prezentující analýzu přínosů, možného nebezpečí formou silných a slabých stránek firmy a příležitostí a hrozeb.

Metodika práce

Pro získání potřebných informací o vybrané firmě byly potřeba opakované osobní návštěvy, komunikace s vedením společnosti, prohlédnutí a prostudování webových stránek včetně veškerých online i off-line tiskopisů (katalogové listy, hlavičky e-mailové komunikace, ...). Samozřejmostí byly rozhovory se zaměstnanci firmy bez přítomnosti vedení.

Čas strávený ve firmě posloužil k detailnímu pochopení interních procesů firmy a jejich slabých i silných stránek. Jen tímto postupem bylo možné zaručit adekvátní kvalitu a užitečnost výstupu této bakalářské práce.

Jako podpora pro zpracování získaných dat bylo zpočátku potřeba nastudovat obchodní i živnostenský zákon.

Pro orientaci v odborných názvech se čerpá z Obchodního zákoníku, Živnostenského zákona a z Technických norem ČSN.

Pro vypracování návrhu restrukturalizace byla potřeba dobrá znalost firmy i jejího okolí. Tyto informace není možné čerpat jen z interních zdrojů firmy a z toho důvodu byl vypracován dotazník s otázkami, které napomohly celkovému pochopení problematiky. Dotazníky posloužily ke zhodnocení potřeb restrukturalizace - zejména části obchodu. Sběr dat dotazníku probíhal v Plzni a okolí.

Dále byl pomocí portálu „Katalog firem - firmy.cz“ zjištěn stav konkurence ve vybraných předmětech činnosti z důvodu zmapování konkurence ve sledovaných oblastech. Proběhlo několik rozhovorů s externím dodavatelem fotografií, který zároveň poskytuje veškeré služby spojené s jejich úpravami (Ing. Jířím Coufalem).

V neposlední řadě byly zjištěny ceny podnájmu na frekventovaných místech v Plzni projitím nabídek místních realitních společností. Tyto data posloužila k návrhu umístění firemního obchodu.

Veškerá získaná data byla zpracována za pomoci programu Microsoft Excel.

1 Subjekt restrukturalizace

Pro vypracování práce byl vybrán subjekt *LOCO design, s.r.o.*, jehož jednatelé zhodnotili stav firmy jako nedostačující a požádali externí zdroje o spolupráci při změně, která má mít ve svém výsledku dopad na externí vystupování firmy, posílení její konkurenceschopnosti a v neposlední řadě i změnu interních procesů.

Hlavním zdrojem v následujícím textu kapitoly je [9]. Pokud není uvedeno jinak, jedná se o informace získané výhradně z uvedeného zdroje.

1.1 Představení firmy

Firma *LOCO design, s. r. o.* byla založena v roce 1992 jako podnik jednotlivce zabývající se obchodní činností. Později byla založena firma *LOCO design, s.r.o.*, která se po svém vzniku zaměřila na výrobní činnost v oboru nábytku. Po ustálení pozice na trhu se následně profiluje na specialistu v sedacím nábytku.

Pod pojmem podnik jednotlivce se v případě pana Mareše skrývá provozování živnostenské činnosti (sekce 1.3.4), konkrétně volné živnosti (sekce 1.3.5), na základě živnostenského oprávnění (sekce 1.3.6). Tuto činnost může provozovat osoba starší 18 let, způsobilá k právním úkonům a bezúhonná [26]. „Bezúhonnost se prokazuje výpisem z evidence Rejstříku trestů“ [26]. U volné živnosti zákon nevyžaduje prokazování odborné ani jiné způsobilosti [26].

Firma *LOCO design* v sobě skrývá nečekané možnosti a výbornou flexibilitu při řešení rutinních i speciálních zakázek. Z tohoto důvodu je její postavení na trhu poměrně silné a na její výrobu se obrací řada významných odběratelů a zákazníků z celé ČR a zemí EU.

Společnost odběratelům dodnes dodává zejména židle a křesla pro komerční prostory, židle a sedací soupravy pro obytné prostory a v neposlední řadě židle a křesla pro veřejné prostory.

Příkladem jsou přednáškové sály, auly, školící centra, výrobní prostory a jiné veřejné prostory.

Konkrétními příklady zakázek, které mohou sloužit k přiblížení profilace firmy, jsou:

- realizace vybavení prostor poslucháren Západočeské univerzity v Plzni - výroba sezení a stolů včetně kovových dílců s kyvnými pouzdry v barvě RAL 9006, sedáky z tvarované bukové překližky, opěráky čalouněné nehořlavou látkou, ostatní prvky interiéru DTD javor, elektricky ovládané zastiňování závěsy z nehořlavé látky. (Obr. č. 1)
- realizace interiéru recepce sportovního centra Kalikovský mlýn Plzeň v provedení LTD + prosvícený polykarbonát, kompletní realizace včetně židlí, stolů a osvětlení. (Obr. č. 1)
- výbava interiéru a dodávka židlí firmě Ipsos Tambor, která provádí průzkumy trhu
- „akce Imitace sýrů“ – jedná se o dovoz polystyrenových koleček na výzdobu výloh a interiérů prodejen řetězce Kaufland.
- výbava interiéru Úřadu práce v Plzni.
- dodávka dřevěných víček na dózy od kávy firmě Jacobs.
- výbava interiéru kasina v Dolním Dvořišti.
- vybavení pražských reprezentativních prostor (Loretánská), při kterém spolupracovala s firmou Cias...

Obr. č. 1 - Realizace interiérů firmou LOCO design. Kalikovský mlýn (vlevo) a posluchárny FEL, ZČU (vpravo)



Zdroj: [LOCO design, 2011]

Firma si od změny z obchodní společnosti na společnost výrobně obchodní zakládá na profesionálním přístupu a kvalitě vyráběných a obchodovaných komodit. Kvalita produktů firmy je ve většině sériově vyráběných případech testována Českou státní zkušebnou v Jablonci.

Veškeré produkty jsou následně testovány trhem, kde se doposud ukazuje kvalitní produkce a vysoký standard péče o zákazníky. Vztah zákazník versus obchodník samotnou koupí teprve začíná. Firma následně prosperuje také díky dobré pověsti solidního obchodního partnera.

Testování v České státní zkušebně, resp. ověření kvality produktů zvyšuje poptávku a důvěru v atestované zboží na trhu. Jako další možnost pro ověření kvality, tentokrát samotného procesu výroby, byla firmě nabídnuta certifikace ISO 9002¹. Vedení společnosti vyhodnotilo přínos certifikace jako minimální – kvalita výrobků je již ověřena a certifikace ISO by znamenala vysoké náklady, které by nezvýšily hospodářský výsledek firmy (sekce 1.3.8). Za to by zvýšila byrokracii ve firmě (sekce 1.3.9), což by vedlo k částečnému snížení flexibility firmy pro urgentní zakázky.

1.2 Historie

Firma se ve svých počátcích zabývala čistě obchodem. Obchodním sortimentem byl nábytek z Itálie. Vzhledem k nastupujícím trendům a požadavkům trhu zakoupila v roce 1995 výrobní prostory v Dýšíně. Získání nových prostor umožnilo rozšíření činnosti o výrobu. Firma objevuje nový segment trhu, kterým je výroba sedacího nábytku. V této době začíná spolupráce s firmou Kaufland Česká republika v.o.s., které vybavovala a dodnes vybavuje kanceláře, markety a sklady, dodávala a dodává židle, stoly i potřebné vybavení. V roce 1996 se stává jejím majoritním dodavatelem.

V roce 2004 si firma začíná uvědomovat svoje interní požadavky na potřebu kovovýroby, která by odlehčila zátěž při nákupu této komodity. Na trhu zároveň roste poptávka a objevují se nové potenciální zakázky. Na tento popud firma přidává do portfolia kovovýrobu. Produkce z této nové větve putuje především k německému zákazníkovi s obchodním jménem Vogl.

¹ ČSN EN ISO 9002 (010322) - Systémy jakosti. Model zabezpečování jakosti při výrobě, instalaci a servisu (ISO 9002:1994) [20]

V letech 2004, 2005 zažívá firma rozvoj exportu a začíná vyvážet i na Slovensko, kde se vybavují interiéry obchodního řetězce Kaufland šatními skříněmi, nerezovými stoly, nerezovými koši a sedacím nábytkem.

Rozšířením činností a s rostoucí poptávkou naráží firma na prostorové omezení a vypisuje interní výběrové řízení na nové prostory. Jako nejlepší možnost vystupují prostory bývalého kravína na okraji obce Dýšíná. Budova je opravena a přestavena na kancelářskou, skladovou a výrobní část a jako rozšíření je vystaven malý fotografický ateliér, který se v budoucnu ukáže jako velice úspěšný pro využití firemního marketingu. K těmto krokům došlo v roce 2005.

Díky růstu prosperity firmy v roce 2006 zakládá Petr Mareš a Markéta Marešová společenskou smlouvou (sekce 1.3.1) společnost s ručením omezeným (sekce 1.3.2) zapsanou v obchodním rejstříku [15] (sekce 1.3.3; viz příloha F - Úplný výpis z obchodního rejstříku).

V roce 2008 zaznamenává firma počínající tendence ze strany zákazníků v oblasti truhlářské výroby. Odběratelé projevují zájem o specializované výrobky a současně se na trhu objevuje trhlina v segmentu čištění rozlehlých veřejných prostor, interiérových podlah a zámkových dlažeb. Tyto skutečnosti vedou firmu k zamyšlení a následnému rozšíření svých služeb.

LOCO design představuje část svých prostor na specializovanou truhlárnu a jako doplněk svých služeb nakupují švýcarský parní čisticí stroj pro odstranění silně znečištěných povrchů.

Do současné doby firma pořídila technologické vybavení umožňující tvorbu výrobků od projektu až po kompletní výrobu. Vlastní výrobu dřevotřískových a překližkových polotovarů, nářezové pily na řezání molitanů a polyuretanových pěn a čalounickou výrobu se skladem látek, která umožňuje velice flexibilní plnění dodávek. Firma zároveň poskytuje svými pracovníky vlastní dopravu zboží a montáž u zákazníků. Navíc vyrábí veškeré produkty z ekologicky nezávadných a recyklovatelných materiálů, šetrných k životnímu prostředí.

K dalšímu rozšíření se firma rozhodla v roce 2010. Z důvodu rostoucího množství expedovaného zboží firma kupuje dvacet čtyř tunový kamion s výhledem na snížení nákladů. Ke kamionu je zároveň zřízena mezinárodní přeprava, která se nakonec

ukazuje jako neprofitabilní větev podnikání. V rámci dlouhodobé restrukturalizace firmy (téma této práce) je živnostenský list pro mezinárodní přepravu pozastaven a následně je prodán i samotný kamion (srpen 2011). Ve vozovém parku tedy zůstávají dodávky a osmi tunový kamion IVECO.

1.3 Definice pojmů

1.3.1 Společenská smlouva

„Společnost se zakládá společenskou smlouvou podepsanou všemi zakladateli. Pravost podpisů zakladatelů musí být úředně ověřena... Společenská smlouva musí obsahovat alespoň firmu a sídlo společnosti, určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby, předmět podnikání (činnosti), výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu, jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti, jména a bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje, určení správce vkladu, jiné údaje, které vyžaduje tento zákon.“ [16]

1.3.2 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je obchodní společnost (sekce 1.3.7), jejíž základní kapitál, v případě LOCO design, s.r.o. 200 000 Kč, je tvořen souhrnem všech peněžních i nepeněžních vkladů společníků (100 000 Kč a 100 000 Kč).

„Společníci ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku.“[16]

„Firma společnosti musí obsahovat označení "společnost s ručením omezeným", postačí však zkratka "spol. s r.o." nebo "s.r.o."“ (proto LOCO design s.r.o.). [16]

Nejvyšším orgánem firmy je valná hromada jednatelů, statutárním orgánem jsou 2 jednatelé: Petr Mareš a Markéta Marešová.

1.3.3 Obchodní rejstřík

„Obchodní rejstřík je veřejný seznam, do kterého se zapisují zákonem stanovené údaje o podnikatelích. Obchodní rejstřík je veden v elektronické podobě. Obchodní rejstřík je každému přístupný. Každý do něj může nahlížet a pořizovat si z něj kopie či výpisy. Obchodní rejstřík vede rejstříkový soud.“[16]

1.3.4 Živnostenská činnost

„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených... zákonem.“ [26]

1.3.5 Volná živnost

„Živnost volná je živnost opravňující k výkonu činností, pro jejichž provozování tento zákon nevyžaduje prokazování odborné ani jiné způsobilosti. K získání živnostenského oprávnění... musí být splněny všeobecné podmínky... (...dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost).“ [26]

Příkladem volné živnosti jsou výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, výroba a opravy čalounických výrobků, zprostředkování obchodu a služeb, velkoobchod a maloobchod, poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků a další. [26]

1.3.6 Živnostenské oprávnění

„Oprávnění provozovat živnost... vzniká... právnickým osobám již zapsaným do obchodního rejstříku, právnickým osobám, které se do obchodního rejstříku nezapisují, a fyzickým osobám u ohlašovacích živností dnem ohlášení... a u koncesovaných živností dnem nabytí právní moci rozhodnutím o udělení koncese.“ [26]

„Podnikatel prokazuje své živnostenské oprávnění výpisem ze živnostenského rejstříku...“ [26], (viz příloha G – Výpis z živnostenského rejstříku [25]) „Živnostenské oprávnění nemůže být přeneseno na jinou osobu.“ [26]

1.3.7 Obchodní společnost

„Obchodní společnost (dále jen "společnost") je právnickou osobou založenou za účelem podnikání, nestanoví-li právo Evropských společenství či zákon jinak. Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, **společnost s ručením omezeným**, akciová společnost, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.“ [16]

1.3.8 Hospodářský výsledek

„Rozdíl mezi výnosy a náklady podniku za určité období tvoří hospodářský výsledek podniku. Jsou-li výnosy V vyšší než náklady N , označujeme jej jako zisk Z , jsou-li výnosy nižší než náklady, označujeme jej jako ztrátu.“ [19, s. 46]

1.3.9 Byrokracie

„Byrokracie... by měla být chápána jako zajišťování organizačních, administrativních a dalších záležitostí, poskytujících podporu hlavní činnosti... Správné pojetí byrokracie zahrnuje: kontinuální vyřizování záležitostí, fungování v souladu s pravidly a předpisy. Existuje hierarchické uspořádání funkcí, kompetence jsou přesně vymezeny, každý pracovník je pro výkon své funkce vybaven potřebnou autoritou a prostředky, pracovníci nejsou vlastníky zdrojů a prostředků nutných pro výkon funkcí, rozhodování je transparentní, přezkoumatelné a o veškerých úkonech existuje dokumentace.“ [18, s. 30]

2 LOCO design před restrukturalizací

Proces zpracovávaných změn je otázkou delšího časového úseku, který byl již započat, ale stále nedošel ke svému konci. Proces restrukturalizace firmy započal v období 2010/2011. Tato kapitola přiblíží stav firmy v tomto uvedeném období, kdy byla firma ještě na počátku veškerých změn.

2.1 Struktura firmy

V uvedeném období vykazuje firma interní dělení na pracovní celky, které však nejsou pro externího pozorovatele patrné. Jedná se o jakési interní dělení, které do určité míry pomáhá uřídit růst firmy. Nutno podotknout, že dělení je pouze částečné, a v reálné situaci dochází k prolínání a využívání zaměstnanců ve více odděleních najednou (například pracovník truhlárny pracuje zároveň jako skladník i jako řidič).

Samotná diferenciací pracovního nasazení je silně proměnná a závislá na aktuálních požadavcích firmy. Počet zaměstnanců je držen kvůli rozpočtu na minimální úrovni a firma se tak potýká se silným vytížením pracovníků a musí operativně měnit priority nasazení na konkrétní druhy práce.

Předmět činnosti firmy je velice rozsáhlý. Zabývá se návrhem svých výrobků (ve spolupráci s designérem či architektem tvoří estetickou a funkční část výrobku), výrobou součástek, kompletací i prodejem židlí různých druhů a mnohým dalším. Detailní pohled na jednotlivá odvětví činnosti je uveden v následujících sekcích.

2.1.1 Sedací nábytek

Firma se zabývá výrobou a prodejem sedacího nábytku. V nabídce je možno nalézt výrobky z nejrůznějších kategorií. Hlavní doménou jsou kancelářské židle rozdělené do specifických kategorií:

1. Office – židle standardní kvality pro každodenní použití pro nenáročného uživatele,
2. Project – technické, praktické židle pro náročnější uživatele,
3. Design – technicky propracované židle s vysokou mírou pohodlí a vysokým důrazem na design při umístění v interiéru firem či domácností,

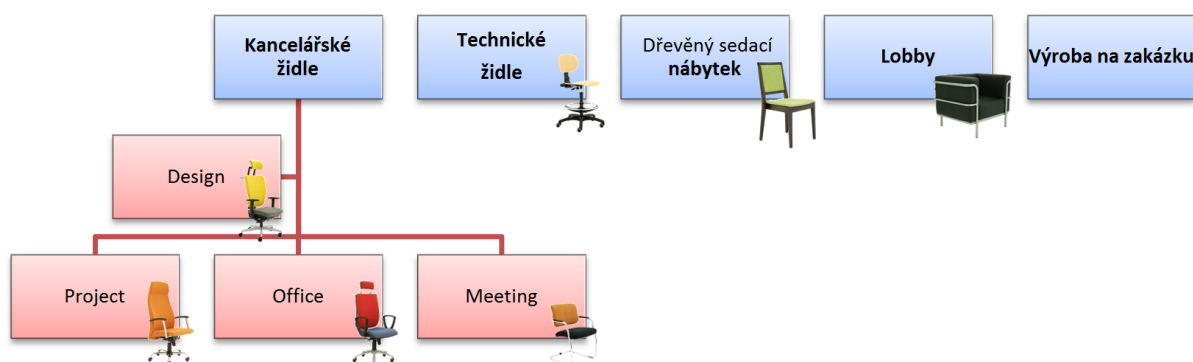
4. Meeting – přisedící kancelářské židle pro široké použití od samotných kanceláří přes veřejné prostory až po okrajové využití ve veřejných prostorách.

Další kategorie v portfoliu firmy jsou

1. technické židle pro nasazení v barech a restauracích,
2. dřevěný sedací nábytek pro domácí použití, ale i pro vybavení reprezentativních prostor pro náročné,
3. sezení z řady Lobby – sedací nábytek pro obývací pokoje, pohodlné pohovky pro veřejné prostory
4. výroba pohovek a sedacího nábytku na zakázku – návrh od konstrukce až po konečné čalounění

Schéma hlavního portfolia firmy a jeho hierarchické zařazení je zobrazeno na Obr. č. 2.

Obr. č. 2 - Portfolio sedacího nábytku firmy LOCO design



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Firma používá k výrobě součástky nakoupené v zahraničí (většinou kvalitní produkty z Itálie) nebo si vyrábí potřebné součásti ve vlastní režii.

Pro podporu svých výrobků byla vyčleněna místnost, kterou firma proměnila v určitou formu jednoduchého ateliéru, kde probíhá focení výrobků. Fotografie jsou zajišťovány externím fotografem. Zde vyfocené fotky jsou dále používány k propagaci na internetu, v katalozích, letáčkách, atd.

Určitým problémem v době před restrukturalizací byla kvalita fotek, která s rostoucími nároky a rychlým postupem techniky začínala být nedostačující. Jak bude psáno v následujících kapitolách, tématice zlepšení kvality fotografií by se firma měla věnovat v rámci celkových změn.

Na trhu se objevila sílící poptávka po nekvalitních a velice levných výrobcích. Přímo ukázkou této poptávky jsou výrobky z Číny. Firma se v této problematice začíná angažovat a objednává jedny ze svých prvních dodávek z Číny. Zároveň si však vedení uvědomuje riziko, které firma bude podstupovat, bude-li tyto nekvalitní výrobky prodávat pod svojí značkou LOCO design. Teoretické poškození dobrého jména firmy se stává akutní otázkou a je dalším impulsem k celkové restrukturalizaci.

2.1.2 Čalounictví

S výrobou sedacího nábytku, tedy židlí i pohovek a příslušenství, je přímo spojená potřeba čalounictví. LOCO design disponuje dílnou zaměřenou na čalounění nejrůznějších produktů s širokou nabídkou kvalitních polyuretanových pěn i čalounických látek. Oddělení čalounictví je jediné, které ve firmě nepropůjčuje zaměstnance na jiné než čalounické práce. Oddělení je zároveň klíčovým bodem celé výroby, protože osmdesát procent celkové výroby sedacího nábytku připadá na čalouněné verze. Ostatní výrobky jsou buď nechalouněné dřevěné, nebo plno plastové.

2.1.3 Design interiérů, výrobků na zakázku

Jak napovídá jméno firmy „*LOCO design*“, jedná se o firmu, která si zakládá na designu prodávaných výrobků a zároveň se zabývá celkovým návrhem interiérů tak, aby splňovaly nejmodernější světové trendy a působily na obyvatele prostorně, pohodlně a prakticky.

V některých případech využívá firma výpomoc architektů, kteří nejsou součástí firmy. O ostatní případy a zakázky se stará sám majitel firmy, který prokázal zručnost, talent a dobré znalosti z oboru. „*Know-how*“. Oddělení designu tak zůstává v rukou majitelů, což má logicky za následek vyšší nároky na samotné majitele, kteří mají v rukou řízení celého celku.

2.1.4 Truhlářská výroba

Nedílnou součástí firmy je i truhlářská výroba, která je technologicky zaměřena na zakázkovou výrobu, kvalitu a vysoký standard.

Truhlářskou dílnou procházejí v popisované době například konstrukce sedacího nábytku a konstrukce recepčních pultů. Vyrábějí se zde i doplňky, které spočívají v recepčních prostorách velkých zákazníků, ale i stoly vyráběné na zakázku.

Jako doplněk k dřevovýrobě pořídila firma lakovnu, která zvyšuje užitnou hodnotu truhlárny. Výrobky tak mohou být stříkány několika vrstvami laku pro extra vysoký lesk, který je v dané době na trhu velice poptávaný.

Díky spojení dobrého výrobního vybavení a schopnosti zajistit výbavu interiéru od podlahy ke stropu, prodává firma realizace interiérů v nejrůznějších oblastech – například kuchyňské linky komerčních provozovatelů, reprezentační prostory významných firem, ale i přednáškové síně Fakulty elektrotechnické Západočeské univerzity v Plzni (objekty EP, Obr. č. 1, vpravo).

Ve firmě je zaměstnán jeden truhlář, který má jako svoji hlavní náplň realizaci zakázek pro dřevovýrobu. Je však využíván také částečně jako skladník nebo řidič pro rozvoz zboží. Vzhledem k důležitosti zakázek truhlárny je tento člověk určitým způsobem nepostradatelný a jeho případný odchod z firmy by mohl způsobit nemalé problémy.

2.1.5 Kovovýroba

Kovovýroba se zabývá výrobou nerezového vybavení pro provozovny nejrůznějšího druhu. Jako příklad lze uvést provozovny řetězce Kaufland (skříně, regály, držáky, věšáky, ...) nebo výrobky pro masokombinát (výlevky, stoly, ...).

Pro vlastní potřebu kovovýroba zajišťuje v omezeném počtu výrobu kovových dílců pro nábytek (zejména stolové podnoží, samostatné nohy, spojovací plechy a konzole, podnoží pro konferenční stolky, konstrukce židlí, věšáky...), skříně a pro skladové prostory výrobu různých typů nájezdových a objezdových ochran a ochrany na rámy.

V popisované době je sortiment v nabídce poměrně rozsáhlý a i přes kvalitní materiálově technickou základnu není kovovýroba schopna pokrýt požadavky na vyšší počty výrobků v krátkém čase.

2.1.6 Čištění

Firma disponuje v době popisované analýzy krátkou dobu švýcarským čisticím strojem, který je určený pro čištění silně znečištěných podlah komerčního charakteru (prostory

obchodních domů, sklady) a veřejných prostor. Stroj pracuje na bázi páry a speciální technologie kartáčování. Tento stroj svou technologií dokáže šetrně vyčistit zámkovou dlažbu i zbavit chodníky žvýkaček.

Pro provoz tohoto zařízení disponuje firma pracovníky vyškolenými přímo pro daný typ čisticího stroje, do kterých investovala určité zdroje. Tito pracovníci opět vykazují určité riziko pro případ jejich odchodu z firmy.

Nutno podotknout, že riziko odchodu zaměstnanců je vysoké. Firma se snaží spolupracovat s úřadem práce a zaměstnává pracovníky, kteří přicházejí ze státní podpory, a ve většině případů jde o zaměstnance, kteří nevidí v práci pro firmu svoji budoucnost. Následně se pak logicky projevuje střední doba odchodu zaměstnanců okolo dvou let.

2.1.7 Kamionová doprava

S rostoucí poptávkou po produktech a exportem na Slovensko a na západní trh vyvstaly ekonomické otázky na rentabilitu pronajímání dopravy od externích firem. Vedení se rozhoduje pro rozšíření vozového parku, který činí dvě dodávky, jeden tři a půl tunový a jeden velký dvacet čtyř tunový kamion.

Po nákupu posledního kamionu se projevuje riziko příliš optimistického odhadu a firma zjišťuje, že vozový park, konkrétně největší kamion zahálí a není plně využit. Vedení flexibilně reaguje na situaci aktivním prohledáváním trhu a uzavírá zakázky na dopravu pro externí firmy.

2.1.8 Celkové shrnutí rozdělení firmy

Jak bylo zmíněno v předchozích částech, firma je interně rozdělena na vyhraněné sekce, které se však vlivem malého počtu zaměstnanců prolínají. Obr. č. 3 zobrazuje celkový pohled na popsané rozdělení firmy.

Obr. č. 3 - Oddělení firmy LOCO design



Zdroj: Vlastní zpracování 2012

2.2 Image firmy v očích zákazníků

„Zákazníci reagují na image firmy odlišně. ... Je důležité rozlišovat mezi identitou a image. Identita zahrnuje způsoby, kterými se firma snaží identifikovat sama sebe nebo své produkty. Image je způsob, kterým zákazníci vnímají firmu nebo její produkty. Na image se podílejí ještě další faktory, které firma nemůže ovlivnit.“ [8, s. 295]

„Efektivní image se musí vyznačovat třemi vlastnostmi:

- a) Musí sdělovat jednoduchou zprávu, vyjadřující charakter produktu a jeho spotřebitelskou hodnotu.
- b) Musí tuto zprávu sdělovat takovým způsobem, aby nemohla být zaměněna s podobným sdělením konkurence.
- c) Musí obsahovat citový náboj, který si získá srdce i mysl zákazníka.“ [8, s. 296]

2.2.1 Nový zákazník, konečný spotřebitel

Potenciálního zákazníka přicházejícího do kanceláří a provozovny firmy uvítá příjemné rodinné prostředí firmy. Interiéry jsou opakovaně předělávány a majitelé si zakládají na skutečnosti, že nově přicházející je na první pohled přesvědčen, že se nachází v designové firmě.

„Prostředí, v němž firma vytváří a dodává své produkty a služby, je dalším mocným zdrojem image.“ [8, s. 296] Při osobní návštěvě tedy získává nový zákazník pocit stabilní, sebevědomé firmy, která je pro něj ochotna udělat maximum. Samotné vedení jde příkladem podřízeným a razí heslo „zákazník – náš pán“.

V případě prvního kontaktu přes webové stránky, případně tiskopisy, je možné vycítit přání firmy vystupovat s těmito materiály jako velké, bohaté společnosti. Avšak v době popisu nevyužívá profesionální pomoc v podobě reklamních agentur a designových studií. Design letáků, katalogů a stránek vytváří inspirací u konkurence, což může vést k pocitu nového zákazníka, že se firma v určitých ohledech ne zcela odlišuje od konkurence.

Zákazník dnešní doby vidí navenek vysoké ceny se zárukou kvality. Avšak kvalita není pro současného koncového zákazníka natolik přitažlivá jako cena. [8, s. 406] Proto může být zákazník odrazen a přejde raději ke konkurenci, která nabízí levnější výrobky.

Firma LOCO design nabízí tyto levné výrobky také, ale jejich nabídka je na první pohled skrytá. Není to cílený tah, ale jedná se o historicky nechtěné potlačování levných nekvalitních výrobků pod značkou LOCO design.

Jako nevýhodu lze vnímat, že firma nabízí rozsáhlé služby. Zákazník může nabýt dojmu, že navenek malá firma není schopna veškeré aktivity zabezpečit v dostatečné kvalitě.

Image firmy může být novým zákazníkem vnímána rozporuplně a může ovlivnit jeho volbu ve prospěch konkurence. Výběr samozřejmě ovlivňuje mnoho faktorů včetně referencí, avšak je nutno přiznat, že firma vystupuje navenek jako nepříliš vyhraněná, což může mít vliv na výslednou skladbu zákazníků.

2.2.2 Stávající zákazník

Stávající spokojený zákazník využívá blízkého kontaktu s firmou a je detailněji seznámen s nabídkou firmy ve všech oblastech jejího působení. Dostává se přes nevýhodu nedostatečné propagace a může využívat nabídku levnějších variant výrobků. Samozřejmostí je u dlouhodobých větších odběratelů i individuální cena produktů a služeb.

Stávající zákazník má tedy nespornou výhodu orientace v portfoliu firmy a může si vybrat jak mezi cenou pro místa, kde potřebuje šetřit, tak mezi kvalitou – například pro reprezentaci firmy.

Současnými obchodními partnery je image firmy vnímám odlišně, než je tomu v případě nových zákazníků. Vědí, co firma nabízí a sami odzkoušeli její kvalitu výrobků, služeb a záručního servisu. Pro současné partnery tak není všeobecné zaměření firmy takovým problémem jako v případě nově příchozích zákazníků.

2.2.3 Konkurence

Firma může být - díky již zmíněné nepříliš vyhraněné působnosti a skryté nabídce levných výrobků - vnímána jako konkurence, které se není potřeba příliš obávat. Firma si žije svým vlastním životem, nevytváří kampaně pro poničení jména jiné firmy, ani se nesnaží vytlačit velké hráče z obchodního trhu. Vnímá svoji pozici malé firmy jako doplněk trhu, který by jinak zůstal nepokrytý.

Vedení firmy vidí svou firmu jako konkurenci neublížující, spíše žijící v neutrálním vztahu, kdy je v případě potřeby schopna s konkurencí spolupracovat. [17]

2.3 Vystupování firmy

Aby image působila, musí ji firma posilovat a šířit veškerými možnými nástroji. Je nutné svoji image propagovat všemi dostupnými komunikačními prostředky. [8, s. 296]

2.3.1 Logo

Image firmy je možno posílit využitím symbolů. Firma si zvolí znak, který ji reprezentuje. Tento znak by se měl stát součástí propagace, aby vyjadřoval osobnost firmy. [8, s. 296]

V knize *Logos, Letterheads & business cards: design for profit* je logo definováno jako rozlišující značka pro firmu, produkt, službu nebo skupinu produktů či služeb ze stejného zdroje. Logo je jeden ze základních elementů ve firemní identitě. Může být typografické, obrázkové, abstraktní nebo kombinací všech tří variant. Lze ho chránit zákonem jako obchodní značku, obchodní jméno nebo registrovanou značku. Je designovým projevem jména firmy a tudíž i jednou ze základních součástí jejího majetku. Logo je stejně tak důležité jako jméno firmy. [12]

Firma LOCO design používá od počátku roku 2011 logo vyobrazené na Obr. č. 4. Ústředním prvkem je lehce natočený červený čtverec, do jehož pravého horního rohu je vepsáno písmeno „L“, jako LOCO. Na první pohled může toto uspořádání svádět číst jméno jako „LIOCO“. Přesto ale zapůsobí určitou seriózností a vyvolává zájem zjistit o firmě trochu víc.

Obr. č. 4 - Logo firmy LOCO design v roce 2011



Zdroj: LOCO design, 2011

2.3.2 Internetová prezentace

V oblasti webového designu je ve světě výzkumu velice živo a odborníci se opakovaně zaměřují na efekt spokojenosti online zákazníka. Určité studie nastiňují myšlenku důležitosti vizuálního dojmu z webových stránek. Tento dojem je klíčový pro vytvoření pozitivního nebo negativního hodnocení kvality stránek - studie mluví o prvních 50 milisekundách, které toto hodnocení vytváří. [18]

Prezentace vytvořená pro rok 2010 a 2011 zohledňuje dobové požadavky na internetové stránky ze strany vedení firmy. Avšak již během samotného vývoje designu se představy návrhu stránek posouvaly odlišným směrem, než byl samotný výsledek.

Finální podoba konvergovala k webu zobrazenému na Obr. č. 5 - Webová prezentace LOCO design 2010/2011, ale již při konečné implementaci začíná vedení inicializovat novou vlnu budoucích úprav, které je možno chápat jako další podnět k celkové změně firmy a jejího image.

Obr. č. 5 - Webová prezentace LOCO design 2010/2011



Zdroj: LOCO design, 2011

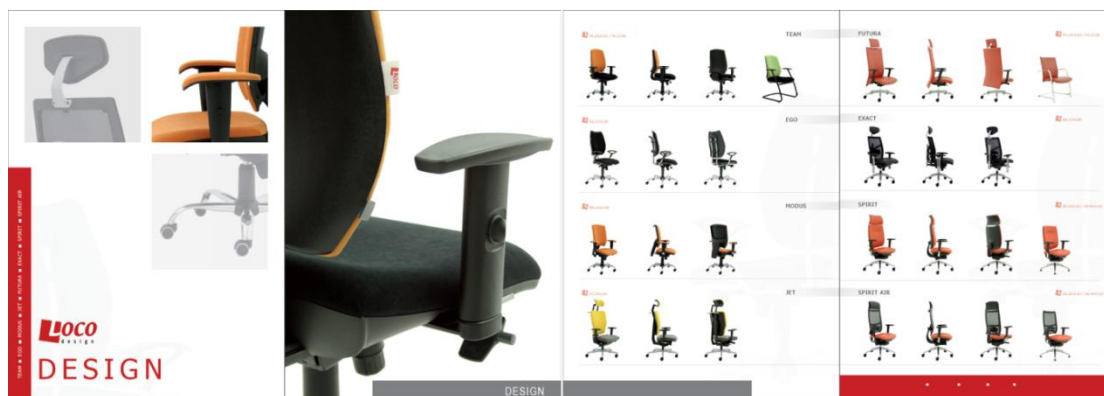
Internetové stránky postrádají zásadní přehlednost pro uživatele. Na první pohled se firma opět jeví jako jeden velký celek, který se stará o všechno. Stránkám chybí už od samého počátku diference podle firemních oddělení.

Ideální stupeň dělení by mohl vést až na úroveň doménových jmen – myšleno oddělení přes doménové adresy *www.locodesign.cz*, *www.locometal.cz*, atd. Celkově chybí celková „čistota“ celého konceptu.

2.3.3 Tiskopisy

Firma disponuje vytištěnými katalogy (Obr. č. 6, viz příloha C) a katalogovými listy (Obr. č. 7), které slouží pro podporu prodeje. Obě tiskoviny jsou ve stejném duchu a drží se standardního jednoduchého firemního vzhledu. Nutno podotknout, že tiskoviny procházely kontinuálně změnami a ani v době odeslání do tisku nepanoval na poli firmy jednotný pocit ideálnosti řešení. Vývoj designu byl urychlen a předčasně ukončen v důsledku potřeby katalogů a listů.

Obr. č. 6 - Katalog LOCO design - řada DESIGN 2010/2011



Zdroj: LOCO design, 2011

Na úvodní stránce internetového katalogu jsou zpracovány dekorační obrázky, které vyzdvihují určité specifické konstrukční prvky z dané sady. Dále obsahuje spolu s dobře viditelným názvem sady i logo firmy. Druhá strana obsahuje tematickou fotku jedné z „vlajkových“ židlí sady. Uvnitř katalog obsahuje nafocené jednotlivé druhy židlí z tří až čtyř pohledů.

Ceny jednotlivých produktů v katalogu nejsou a není je ani možno naleznout na webových stránkách. Pro ceníky je nutné kontaktovat samotnou firmu.

Obr. č. 7 - Katalogový list JET 2010/2011



Zdroj: LOCO design, 2011

Katalogy i katalogové listy mají poměrně jednoduché zpracování, a díky tomu jsou přehledné. Vedení si však bylo vědomé, že ačkoliv jsou tiskoviny na dobré úrovni, není to stále to, co by firmu dostatečně oddělovalo od konkurence.

Součástí tiskovin jsou elektronické šablony pro firemní komunikaci spolu s podpisy do emailů, které byly vyhotoveny s využitím uvedeného loga (Obr. č. 4). Ke konzistentnímu vzhledu firmy navenek však chybí důsledné používání těchto šablon. Mimo firmu se tak dostávají emaily a dopisy bez doporučeného vzhledu, což narušuje celkový dojem firmy.

Tiskoviny dle vedení stále postrádaly dostatek „čistoty“ a přehlednosti. Toto stanovisko vedlo k zapojení návrhů z grafického studia.

2.3.4 Prezentace firmy

Firma využívá k identifikaci potisk svého vozového parku (logo s vyobrazenou židlí). Kromě těchto potisků a vyhotovení drobných reklamních předmětů (trika, diáře, bloky) firma nevyužívá reklamní kampaně.

Prezentace navenek je silně ovlivněna referencí od stávajících zákazníků a nový zákazník nemá pocit invazivní nucené reklamy. Absence reklamní kampaně však může mít za následek snížení potenciálu v prosazení na trhu.

Vedení se pro nenásilnou prezentaci rozhodlo v rámci budování své pozice na trhu postupnými malými kroky. Dobré reference přinášejí nové zákazníky se zakázkami v akceptovatelných dávkách a provoz je tak možno kontinuálně rozšiřovat bez extrémních výkyvů na produkci, jak by tomu mohlo být v případě nasazení masivní reklamní kampaně.

Stanovisko postupného rozvoje opět potvrzuje pozici firmy na trhu jako malého, ale velice stabilního producenta s vysokým standardem.

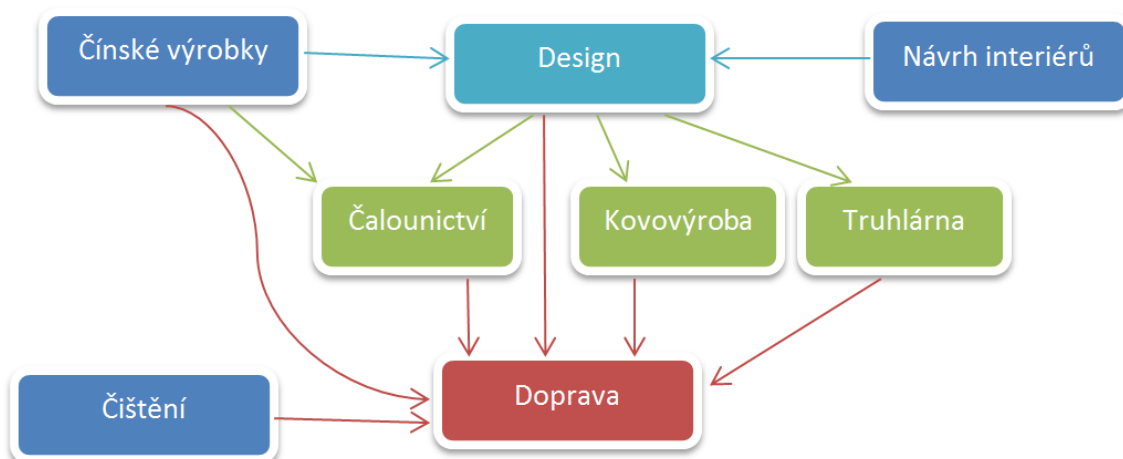
3 Analýza a návrh následné restrukturalizace

V této kapitole bude uveden jednoduchý průzkum, na jehož základě je navržena dále uvedená restrukturalizace.

3.1 Vazby mezi odděleními

Jednotlivá oddělení spolu úzce spolupracují. Jejich vazby se dají znázornit jako jednocestná závislost na zdroji, který používá. Graf závislosti je vyobrazen na Obr. č. 8. Zatížení a zároveň důležitost jednotlivých oddělení jsou pro názornost obarveny barevnou škálou od modré (okrajové, nedodávající jinému oddělení) až po červenou (s vysokou mírou závislých oddělení).

Obr. č. 8 - Vazby mezi odděleními LOCO design



Zdroj: Vlastní zpracování 2012

Je vidět, že na dopravě jsou závislé všechny oddělení až na návrhy interiérů, které však dopravu využívá nepřímo přes Design. Na čalounictví je vazebně připoutáno oddělení designových židlí a částečně i čínské židle. Design dále spolupracuje s kovovýrobou a truhlárnou, které mu dodávají potřebné součástky. A oddělení návrhu interiérů má silnou vazbu pouze s Designem.

3.2 Profil dodavatelských služeb, překrývání s činností LOCO

3.2.1 Hlavní dodavatelé

Firma úzce spolupracuje a majoritní většinu dodávek zprostředkovává s následujícími pěti obchodními partnery:

- KOVO VM, s.r.o. je dodavatel nábytkových komponent. Po rozšíření kovovýroby v LOCO design se z 60% snížily dodávky na 30%.
- L TRUST EUROPE, s.r.o., přestože dodavatel sám prodává již smontované a očalouněné židle, do LOCO design dodává pouze komponenty pro oddělení designových židlí. Procento ze všech dodávek činí 40%.
- Maso-Profit, s.r.o. je dodavatelem nerezového zboží pro Kaufland. Do LOCO design dodává komponenty, které oddělení kovovýroby samo nevyrobilo buď z důvodu chybějící technologie, vybavení, či z důvodu příliš vysokých nákladů. Dodávky odpovídají cca 3% veškerých došlých objednávek LOCO.
- Ziosprofi, s.r.o. dodává LOCO designu potřebné nářadí a ochranné pomůcky, cca 1% dodávek.
- AIMEX, s.r.o., společnost zásobuje LOCO látkami a čalounickými potřebami. Většina výrobků jsou koženky a otěru odolné látky. Procentuální zastoupení tohoto dodavatele v LOCO činí cca 5%.
- truhláři jako celek vyplňují další podstatnou část všech dodávek, tedy 2% z celku.

3.2.2 Překryv činností s dodavateli

Překrývání činností, tedy duplicita produkce shodných výrobků s konkurencí není ve firmě pro hlavní dodávky surovin patrná. Jak ukazují čísla v části 3.2.1, duplicita výroby byla určité přechodné období v produkci kovovýroby. Firma stanovila sadu výrobků, které je schopna vyrobit minimálně ve stejné kvalitě a za menší cenu. Ostatní dodávky není možno převést pod režii LOCO z důvodu nedostatečné technologické základny. Investice v této oblasti (výroba kovových křížů, pístů, plastových částí židlí) by byla kvůli širokému portfoliu přehnaně vysoká. Finanční zátěž v řádu stovek, desítek milionů korun by neměla pro relativně malý objem výroby smysl.

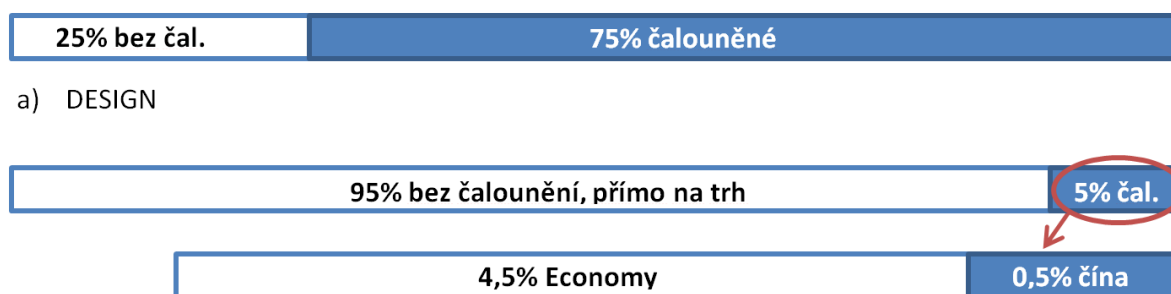
Přestože L TRUST EUROPE, s.r.o., židle také montuje a čalouní, LOCO design si vše od tohoto dodavatele čalouní a montuje samo. Důvodem je vlastní výběr čalounického materiálu včetně kvality a barvy látek, možnost částečně vlastního designu a nižší celkové náklady na jeden kus výrobku.

3.3 Zaměření na oddělení židlí

3.3.1 Čalounění

Jak již bylo řečeno, firma Loco design vyrábí a prodává nejen designový nábytek, ale zaměřila se i na prodej čínských židlí. Zatímco se designové židle montují a čalouní, 95% čínských židlí vstupuje na trh bez jakékoliv úpravy (jde čistě o obchodní činnost) a 5 % je přečalouněno dle přání zákazníka (jiný povrchový materiál, speciální barevná kombinace). Jako komplement čínských výrobků vyrábí firma řadu Economy, která má kvalitní sedáky, ale levnější látky, křídla, písky a kolečka. Poměr čínských výrobků a řady Economy je 20:1. Rozdělení čalounických úprav je uvedeno v Obr. č. 9.

Obr. č. 9 - Rozdělení čalounění výrobků



b) Economy + čínské výrobky

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Čalounění je ve velké míře doménou kategorií oddělení Design. Musíme vzít v úvahu, že kolekce Economy je produkována sekci Design, která předává hotové výrobky části disponující s levnějším portfoliem z Číny. Ve výsledku se čalouní pouhých 0,5% výrobků, na kterých může být navíc použit levnější potahový materiál.

3.3.2 Výroba, pracnost

Zajímavým hodnotícím aspektem je pracnost výroby židlí. Protože firma ctí kvalitu svých služeb, měla by a zároveň chce zákazníkům nabízet stejné služby bez ohledu na

prodaný výrobek. Sestavení výrobků však trvá různé časy a paradoxně kvůli zhoršené kvalitě je čas potřebný pro montáž čínského výrobku delší než u kolekce Design. Průměrné časy jsou uvedeny v Tab. č. 1. Tabulka byla sestavena měřením v provozu a konzultací s pracovníky firmy.

Tab. č. 1 - Pracnost sestavení židlí

Typ židle	Čas sestavení židle v minutách			
	Čínské židle		Designové židle	
	1 ks	50 ks	1 ks	50 ks
bez područek	11	7	11	7
s područkami	16	12	13	10
s podhlavníkem	16	12	13	10
s podhlavníkem, područkami	18	15	15	12

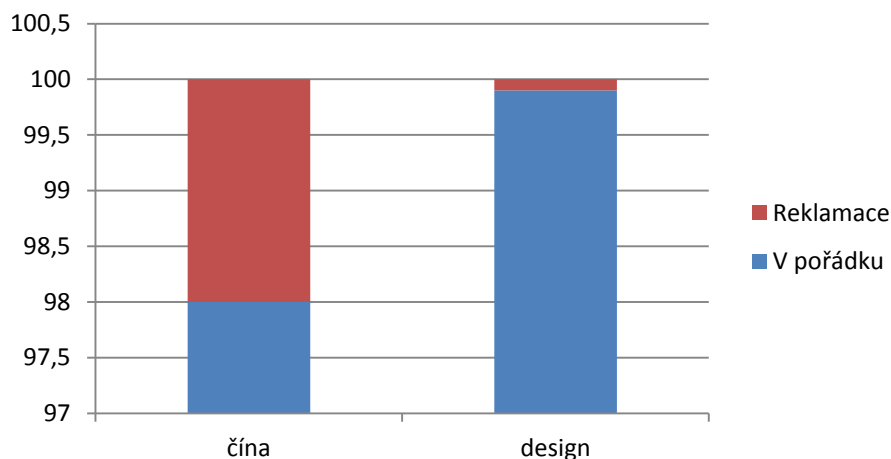
Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Pokud by firma sestavovala čínské židle, tedy poskytovala stejné služby jako pro Design, začala by prodávat na režijních nákladech. Sestavení čínského výrobku by stálo více času a marže z prodeje levné židle by byla z velké části krácena. Je třeba navíc počítat s dodatečnými náklady na nový obalový materiál, režii pro logistiku a skladové prostory.

3.3.3 Kvalita, reklamace

Varianty, které se z Číny dováží, jsou dodávány ve dvou kvalitativních třídách - „evropská a čínská“. Dovážené výrobky firmou jsou třídy evropské. Tato edice znamená pro dovozce vyšší náklady na pořízení, ale jedná se o kvalitněji zpracované zboží. Firma tak může nabízet cenově dostupný sortiment v přiměřené kvalitě. Od kvality se odvíjí i množství reklamací, které činí u této kategorie cca 2%. Oproti tomu, designové židle se těší míry reklamace menší než 0,1%.(Obr. č. 10)

Obr. č. 10 - Procento reklamací na celkovém prodeji židlí



Zdroj: Vlastní zpracování

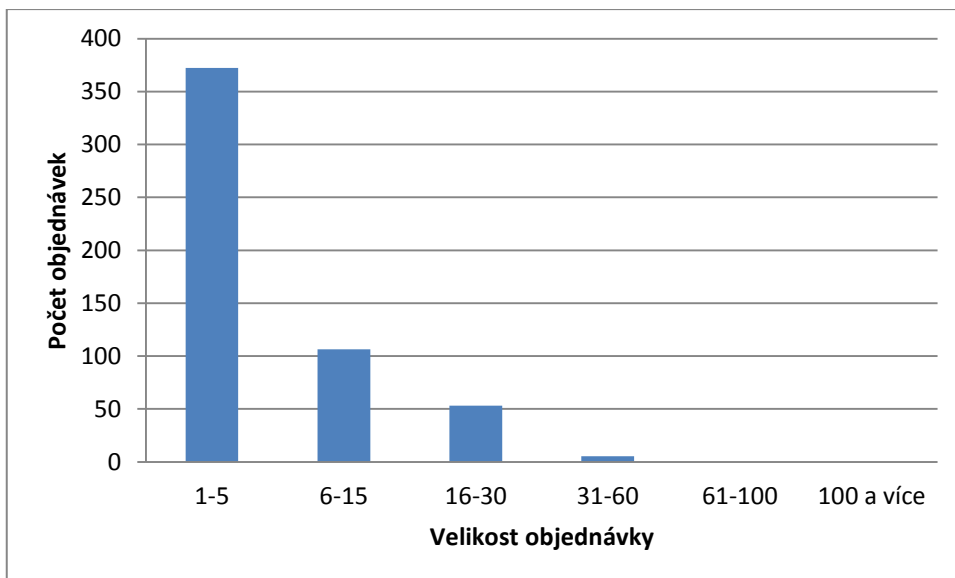
3.3.4 Objednávky jednotlivých oddělení

Rozložení objednávek mezi jednotlivými odděleními židlí tvoří základní pohled pro upřesnění vytiženosti těchto dvou oddělení firmy. Zároveň ukazuje profil jednotlivých sekcí.

Příkladem je rozdíl v objednávkách čínských židlí, které se prodávají převážně v několika kusech na objednávku. Velikost objednávek je kompenzována jejich počtem. Tuto skutečnost znázorňuje Obr. č. 11, kde každá z 372 objednávek obsahuje 1 až 5 výrobků. Malé objednávky zde tvoří většinový objem prodeje, konkrétně 81% (Obr. č. 12).

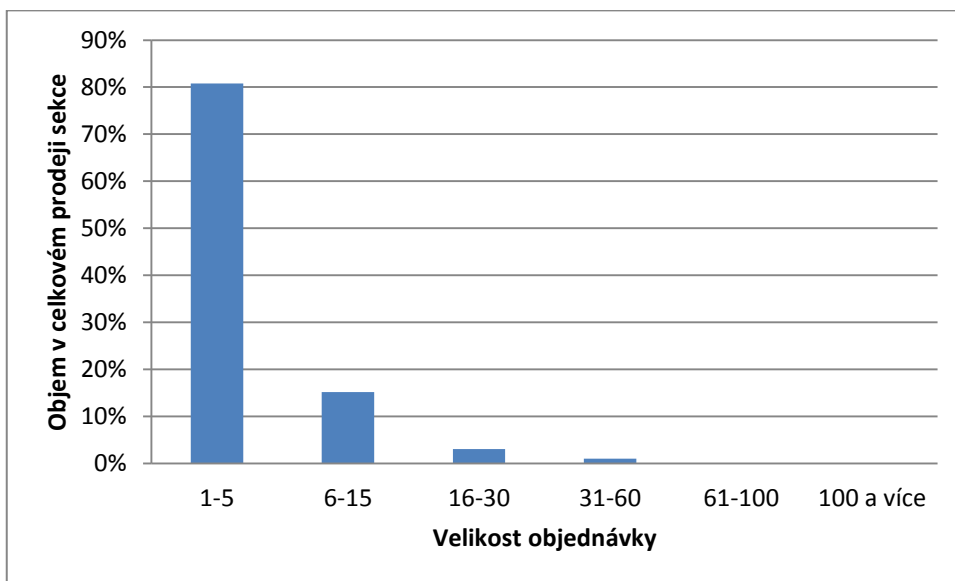
Čínské židle zažívají masový růst. Zboží je skladováno v originálních obalech a přeposíláno přepravní službou po celé republice. Vznikají tak nároky na velké skladovací plochy. Až na výjimky není potřeba interní dopravy.

Obr. č. 11 - Počet objednávek na čínské židle



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Obr. č. 12 - Procentní vymezení dané velikosti objednávky na celkovém prodeji sekce „Čína“

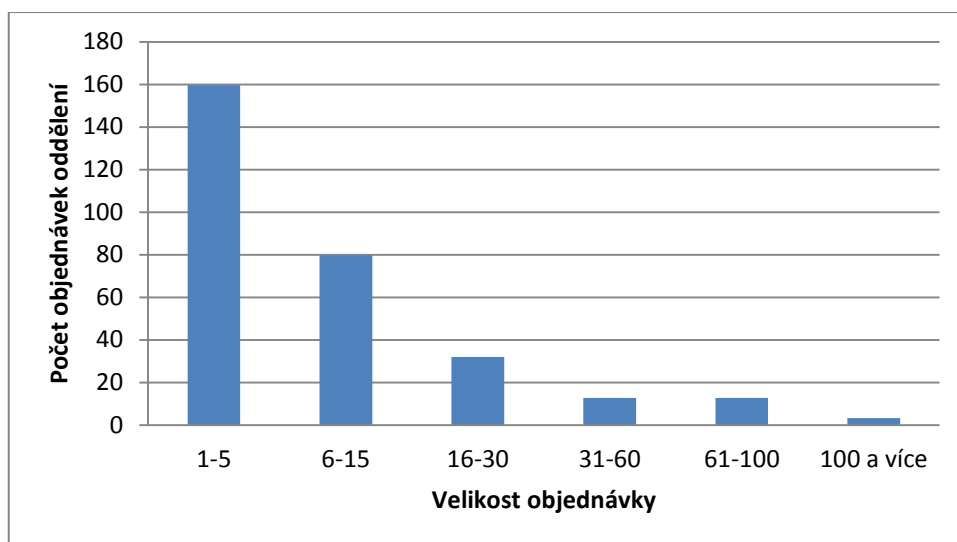


Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Oproti tomu kolekce design je většinou součástí velkých unifikovaných dodávek. Existují i malé zakázky. Tyto zakázky mají stejné nároky na skladování dílů, montážní prostory a skladovací prostory pro umístění smontovaných výrobků jako čínské židle. Zároveň je potřeba doprava k zákazníkovi včetně finálního předání a finálních úprav. Nutnost skladovacích prostor rapidně roste s velikostí a počtem zakázek.

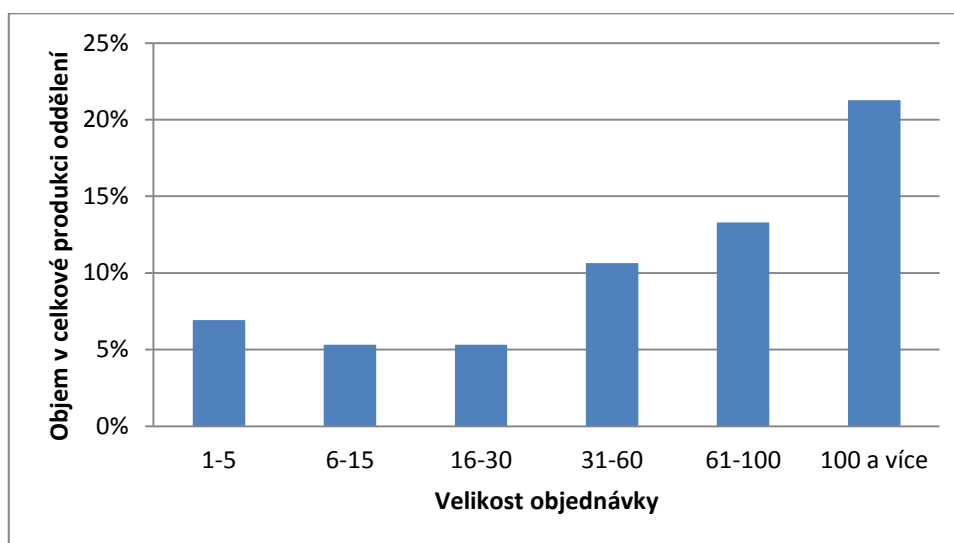
Počty objednávek společně s velikostí dodávky jsou uvedeny v Obr. č. 13. Oddělení ročně odbaví cca 160 objednávek obsahujících 1 až 5 výrobků, 80 objednávek s 6 až 15 výrobky, 32 objednávek s 16 až 30 výrobky, 13 objednávek s 31 až 60 výrobky, 13 objednávek s 61 až 100 výrobky a 3 objednávky ročně se 100 a více výrobky. Přestože se na první pohled může zdát, že objednávky s 1 až 5 výrobky pokrývají největší část produkce, následující Obr. č. 14 ukazuje něco jiného. Zatímco objednávky s 1 až 5 výrobky pokryjí cca 7%, objednávky se 100 a více produkty tvoří 21% z celkové roční produkce designového oddělení. Graf tedy ukazuje, že většina produkce firmy je tvořena velkými objednávkami, které firma získává ve velmi malém množství.

Obr. č. 13 - Počet objednávek na designové židle



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Obr. č. 14 - Procentní vymezení dané velikosti objednávky na celkovém prodeji sekce "design"



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

3.3.5 Zhodnocení

Z předchozí analýzy vyplývá jasné rozdělení portfolia design a čínských výrobků. Na pomezí stojí řada Economic. Oblast čalounění jasně odděluje skupiny „čína“ a „design“, kde jedna skupina tuto službu v drtivé většině nepotřebuje.

Výrobky odděluje také pracnost sestavení, která penalizuje čínské portfolio vysokými náklady na sestavení (v poměru prodejní cena vs. montáž). Poskytování montážních služeb včetně dopravy a finálních úprav u zákazníka by znamenalo značnou finanční zátěž. Možností je zvednout cenu, avšak toto je cesta, kterou se firma nechce vydat a proto je vysoká úroveň služeb spíše na škodu.

Dalším aspektem je míra reklamací. Vyšší procento reklamací u čínských výrobků by mohlo ohrozit pověst designové firmy. Špatné reference se rychle šíří a mohla by následovat ztráta klientů, kteří si zakládají na projektování a dodávkách od firmy, která nedodává běžné výrobky, jaké jsou k sehnání v každém supermarketu. V případě čínských židlí se skutečně portfolio velice podobá těm, které jsou v nabídce supermarketů a malých prodejců zaměřených na cenovou politiku produktů. Obavy nad teoretickou ztrátovostí firmy jako celku jsou tedy na místě.

Pokud by se oddělení „čína“ a „design“ rozdělila úplně formou založení nové společnosti, minimalizovalo by se riziko ohrožení pověsti firmy. Řada Economy by se

mohla prodávat přímo v této nové firmě, aniž by snižovala kvalitativní postavení designu. Pro založení nové firmy svědčí i údaje o konkurentech na webových stránkách „Katalog firem a institucí - Firmy.cz“ [7] pro příslušné činnosti podnikání (Tab. č. 2).

Výhodou nově založené firmy může být i lepší, přesně cílená reklama, která bude prodávat výrobky určené cílové skupině bez ovlivnění designovou značkou. Příliš dobrá značka může při nákupu níže cenově položených výrobků uškodit. Referujeme zde na všeobecné pravidlo „to je značka, to bude drahé“, kdy se klient ani nesnaží podívat na nabídku a rovnou ji vyřadí ze svého výběru.

Tab. č. 2 - Množství konkurentů orientujících se na židle

Podnikatelská činnost	Počet konkurentů	
	ČR	Plzeňský kraj
Prodej kancelářských židlí a křesel	72	4
Online prodej kancelářských židlí a křesel	68	4
Výroba kancelářských křesel a židlí	9	2
Prodej sedacího nábytku	644	82
Prodej kancelářského nábytku	248	24

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Proti oddělení firem jsou dodatečné náklady, které by firma nemusela vynaložit, pokud by se stav nezměnil. Financování založení nové firmy a rozdělení zdrojů do dvou firem by znamenalo náklady i na koordinátora samotného procesu rozdělení. Zároveň by bylo potřeba posílit část ve vedení a v sekretariátu nových firem.

Pro nezaložení nové firmy je finanční stránka věci, která je ovšem vykoupena eliminací rizika poškození firmy. Celková bilance tedy doporučuje oddělení a založení nové firmy.

3.3.6 Nová firma pro čínské židle

Jedná se o obchod s převážně čínskými židlemi, proto nesmí být název příliš podobný základní, mateřské společnosti, ale ani příliš odlišný. Kdyby byl moc podobný, hrozila by záměna firem a tím by se designové firmě uškodilo. Kdyby se nadmíru lišil, vznikla by na trhu naprosto cizí firma, od které by nikdo nemusel chtít zboží odebrat z důvodu nevyzkoušené kvality, příliš mladé podnikatelské činnosti... Přesto by měl název dostatečně informovat okolí, že se jedná o židle a ne o jiné zboží.

Vhodným typem pro tuto společnost určitě nebudou osobní společnosti (veřejná obchodní společnost a komanditní společnost) s neomezeným ručením, ani akciová společnost s příliš vysokým základním kapitálem, ale společnost s ručením omezeným s minimálním základním kapitálem 200 000 Kč a ručením společníků do výše jejich nesplaceného vkladu. Tímto typem si společníci zajistí, že při předem nepředvídaném problému nepřijdou o svůj soukromý majetek.

Navrhovaným jménem firmy tedy je LOCO ekonomik, s.r.o. Na skutečnost, že se jedná o židle a ne o nádobí či jiné zboží, poukazuje část názvu, která je shodná s názvem mateřské společnosti (LOCO). Slova design a ekonomik odlišuje jejich samotný význam, kdy pod pojmem ekonomik si zákazníci představí výhodné cenové nabídky, zatímco design sám poukazuje na prestiž.

Firma by již pod vlastním jménem nakupovala a prodávala čínské židle evropského typu a svou prodejní nabídku by doplňovala řadou Economy nakupovanou od LOCO design.

Je zřejmé, že by se jednalo pouze o odlišení firmy navenek, jak pro konkurenty, tak pro zákazníky, ať už potencionální či reálné. Proto by se sídlo firmy shodovalo se sídlem LOCO design a nejen to. Tyto dvě firmy by mohly mít i sklad „pod jednou střechou“, ale přehledně uspořádaný a rozdělený tak, aby se mezi designové židle nezamíchaly židle horší kvality a naopak. Loco design, jako vlastník těchto nemovitostí, by firmě LOCO ekonomik prostory pronajímal. Tím by se ušetřily režijní náklady jako spotřebovaná energie či mzda skladníka a případná investice na nákup či pronájem potřebné nemovitosti.

3.4 Zaměření na kovovýrobu

Z průzkumu na stránkách „Katalog firem a institucí - Firmy.cz“ [7] je v odvětví kovovýroby patrná v ČR značná konkurence. Informace o počtu konkurentů v Plzeňském kraji byly jen pro výrobu kovových součástí. Avšak ani zde nebylo množství konkurenčních firem zanedbatelné. (Tab. č. 3)

Tab. č. 3 - Množství konkurentů orientujících se na kovovýrobu

Podnikatelská činnost	Počet konkurentů	
	ČR	Plzeňský kraj
Výroba kovových součástek	953	142
Výroba z nerezového materiálu	118	n.a.
Laserové opracování	61	n.a.
Výroba kovových polotovarů	897	n.a.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Přesto kovovýroba v LOCO design průměrně během roku odbaví cca 1000 objednávek s tím, že nejčastější jsou objednávky o velikosti 1 až 5 ks výrobků.

A vzhledem k tomu, že firma v nedávné době rozšířila vybavení svého oddělení kovovýroby a na základě toho rozšířila i svůj předmět činnosti, je již oddělení na dostatečně vysoké úrovni, aby se osamostatnilo.

Dalším důvodem pro oddělení kovovýroby je čistě marketingový tah. Stejně jako v případě čínských výrobků, ani zde není vhodné, aby bylo LOCO design spojováno přímo s kovovýrobou. Zaměření kovovýroby a designové firmy je natolik odlišné, že by mohlo mást zákazníka. Založením nové firmy opět vyřešíme konflikt v image společnosti a umožní tím lepší cílenou propagaci.

3.5 Zaměření na oddělení truhlárny

Tato činnost je v současné době pozastavena z několika důvodů. Dvěma hlavními důvody je, že firma přišla o jediného zaměstnance – truhláře, kterého měla a nenašla za něj náhradu, a druhou příčinou je relativní nedostatek interních zakázek, přestože vyrábí i pohovky, sedačky či lavice, jejichž výrobu v současné době zadávají truhlářům – podnikatelům.

Na internetových stránkách „Katalog firem a institucí - Firmy.cz“ [7] (Tab. č. 4) je značná konkurence ve výrobě zakázkového nábytku a relativně nízká ve výrobě dřevěných polotovarů. To může být i důsledkem velmi nízké poptávky po daných produktech. I přes tato čísla je navrženo znovuootevření truhlárny, ale jako samostatné firmy, za určitých podmínek uvedených dále.

Tab. č. 4- Množství konkurentů v dané sekci truhlářství

Podnikatelská činnost	Počet konkurentů	
	ČR	Plzeňský kraj
Výroba zakázového nábytku	2200	230
Výroba dřevěných polotovarů	243	20

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

3.5.1 Postup pro znovuotevření

V této části se navrhuje průběh založení firmy z hlediska pracovní síly a kapitálu, nikoliv z hlediska právního. Proto nebudou zmíněny zákonné podmínky pro založení a s nimi spojený postup.

V plánu je založení společnosti s ručením omezeným. Hlavní podmínkou pro vznik úspěšné firmy je nalezení schopného partnera, tedy šikovného a spolehlivého truhláře. Ať už firma bude, či nebude mít zaměstnance, je dobré, aby ve vedení společnosti byl člověk, který dané problematice dobře rozumí.

Z dané podmínky vyplývá, že do společného podnikání bude „lákán“ šikovný truhlář. Jestliže jeho průměrný příjem z podnikatelské činnosti činí okolo 25 000 Kč měsíčně a pracuje na živnostenský list, mělo by se mu společné podnikání vyplatit. A to z několika důvodů: rozšíření kapitálového základu, možnost většího počtu přicházejících objednávek, zvýšení rychlosti vyřízení těchto zakázek a tím i zvýšení výdělků, snížení rizik, možnost rozšíření nabídky...

Loco design disponuje truhlářskými výrobními prostory a základním vybavením těchto prostor. Pokud by založilo s.r.o. s dalšími dvěma fyzickými osobami, tyto dva živnostníci by do podnikání přinesli i své vlastní vybavení zaměřené na konkrétní druh činnosti v oboru. Z LOCO design by tedy do nové firmy proudil dostatečný kapitál, v určité míře i reklama a zakázky z oddělení designových židlí. Truhláři by do podnikání přinesli novou chuť něčeho dosáhnout a širší zaměření truhlárny. Tím by se firma mohla orientovat i na tržní poptávku po dřevěných polotovarech a hotových výrobcích, čímž by se mělo minimalizovat riziko a zajistit dostatečná rentabilita a vytížení firmy.

3.6 Zaměření na dopravu

Na oddělení dopravy v LOCO design jsou závislé všechny ostatní části firmy. Vlastní dvě dodávky a jeden osmi-tunový kamion IVECO. Společnost tedy téměř každý den rozváží své zboží dvěma až třemi auty. Z toho plyne, že odbavuje přes 900 dodávek ročně.

Doprava zboží této firmy může pro nezainteresovaného pozorovatele vypadat jako perfektní pro osamostatnění a rozšíření činnosti i na externí zakázky. Následující čísla však hovoří trochu jinak. Porovnání výsledků s konkurencí [7] odhalilo nasycení trhu v oblasti dopravy a přepravy zboží. (Tab. č. 5)

Tab. č. 5 - Množství konkurentů orientujících se na dopravu

Podnikatelská činnost	Počet konkurentů	
	ČR	Plzeňský kraj
Kurýrní doprava	274	30
Nákladní silniční doprava	7437	1010
Dodávková autodoprava	n.a.	132
Kamionová doprava	n.a.	54

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Dalším aspektem, proč nezakládat samostatnou firmu, je zkušenost samotné firmy: LOCO rozšířilo svou dopravní činnost o mezinárodní přepravu a koupilo dvacet čtyř tunový kamion. Tato činnost však neměla dostatek zakázek, kamion většinu času stál. To přinášelo zvyšování nákladů, ačkoliv firma při koupi očekávala přesný opak. Proto kamion prodala a mezinárodní přepravu pozastavila.

Důvody pro nezaložení nové firmy převládají a návrh zní následovně - opravu neoddělovat. Ponechat stávající vozový park, který potřebám firmy zatím vyhovuje. I kdyby se v budoucnu projevila kapacita vozového parku jako nedostačující, není to popud k vytvoření nové firmy. Při krátkodobém nedostatku je možné využít externí dopravce, při dlouhodobém si firma dokoupí potřebný přepravní prostředek.

3.7 Zaměření na oddělení čištění

Podle zdroje [7] nabízí parní čištění jen 15 podnikatelů na českém trhu. Pokud by firma chtěla tuto činnost rozšířit (nyní stihne 1 až 2 zakázky týdně), musela by vzít v potaz značné pořizovací náklady na rozšíření materiálně-technické základny. Na českém trhu

se ceny těchto strojů pohybují od bezmála 24 000 Kč do téměř 420 000 Kč bez DPH (viz příloha A). [2; 12; 13]

LOCO dává přednost kvalitnímu zboží. Určitě by nekoupilo to levné. A právě z tohoto hlediska by byly investiční náklady na dodatečný nákup strojů příliš vysoké.

Návrhem je tedy ponechání oddělení ve firmě se současným navržením obchodního jména. Toto jméno by mělo vystihovat poskytovaný přínos či službu pro klienta, jako LOCO – čištění.

3.8 Zaměření na LOCO design po oddělení vybraných částí

Jak již bylo zmíněno, je navrženo oddělení několika částí původní firmy. Nyní je práce zaměřena přímo na zbývající část firmy LOCO design.

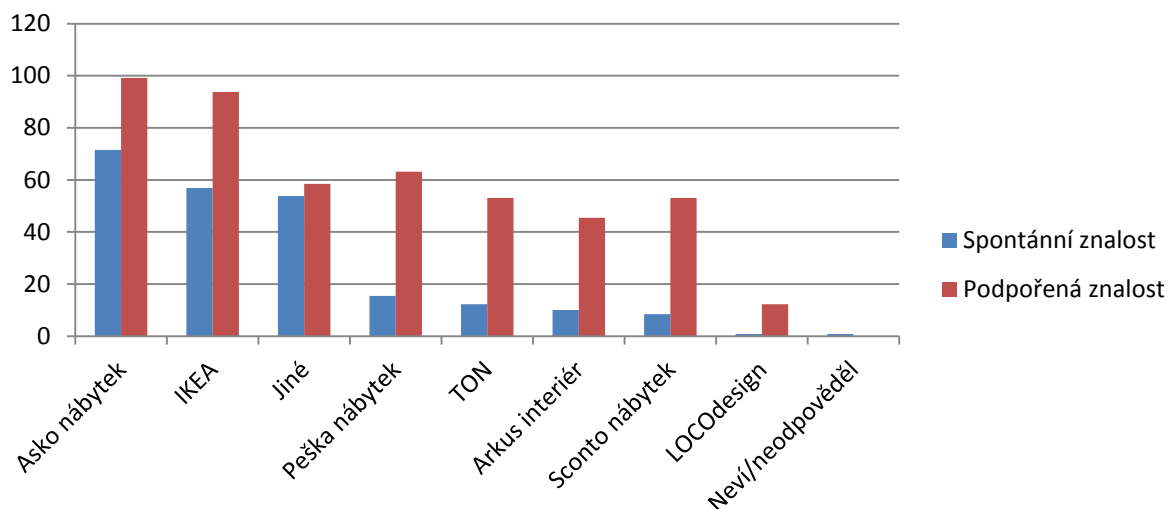
LOCO designe tedy zbylo čalounictví, návrhy interiérů, doprava, čištění zámkové dlažby a jeho stěžejní část – designové židle. Toto rozdělení však není konečné. Před dalším návrhem proběhl následující průzkum.

3.8.1 Detailnější průzkum okolí a příslušný návrh vnitřní restrukturalizace

Pro přesné definování budoucích činností firmy včetně jejich působností, vnitřní struktury a chování navenek bylo potřeba provést detailnější průzkum. Část výsledků byla zpracována z odpovědí od 100 respondentů, část z odpovědí majitelů firmy. (Ukázka dotazníku – příloha B)

První dvě otázky se týkaly znalostí domácností o firmách prodávajících nábytek. (Obr. č. 15) Modrá prezentuje odpovědi bez možnosti výběru, zatímco červená výběr z konkrétních variant. Špatná pozice LOCO designu může mít několik příčin. Těmi jsou nulová reklama, nedostatečný marketing, zaměření na firmy, ne na občany, nevhodné umístění prodejny a další. A právě tyto důvody je důležité snížit či odstranit.

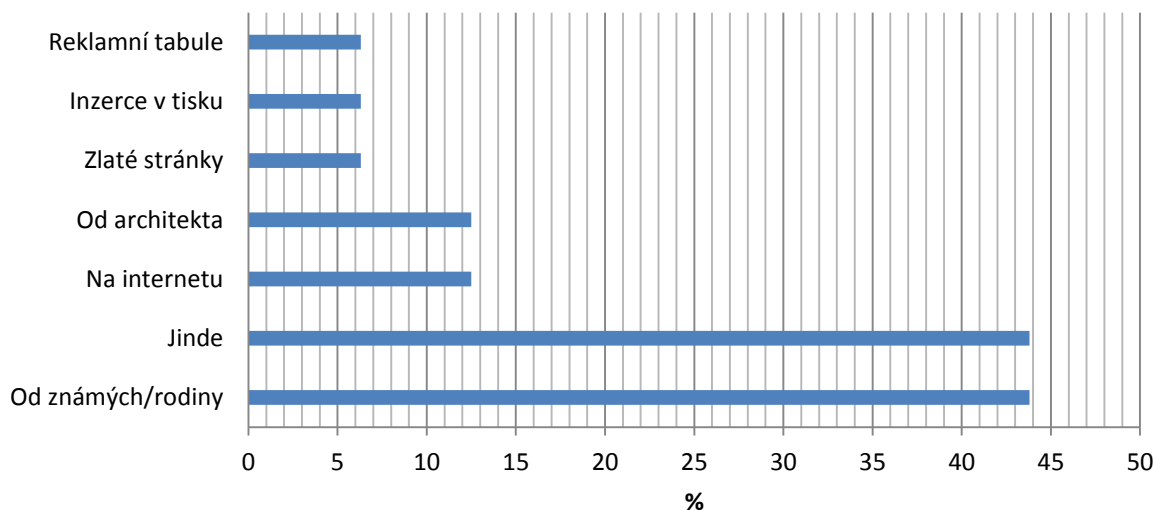
Obr. č. 15 – Znalost firem domácnostmi



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Další výsledky (Obr. č. 16) odpovídají na dotaz, kde se domácnosti o firmě LOCO design dozvěděly. Tato čísla přesně korespondují s nedostatečným zaměřením na marketing a reklamu.

Obr. č. 16 - Získání znalosti dotazovaných o existenci firmy



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

3.8.1.1 Změny pro zvýšení povědomí o firmě

Již z předchozích grafů je patrné, že domácnosti znají LOCO téměř výjimečně. A právě to je klíčovým důvodem, proč zde lidé nenakupují. I obyvatelé České republiky se již

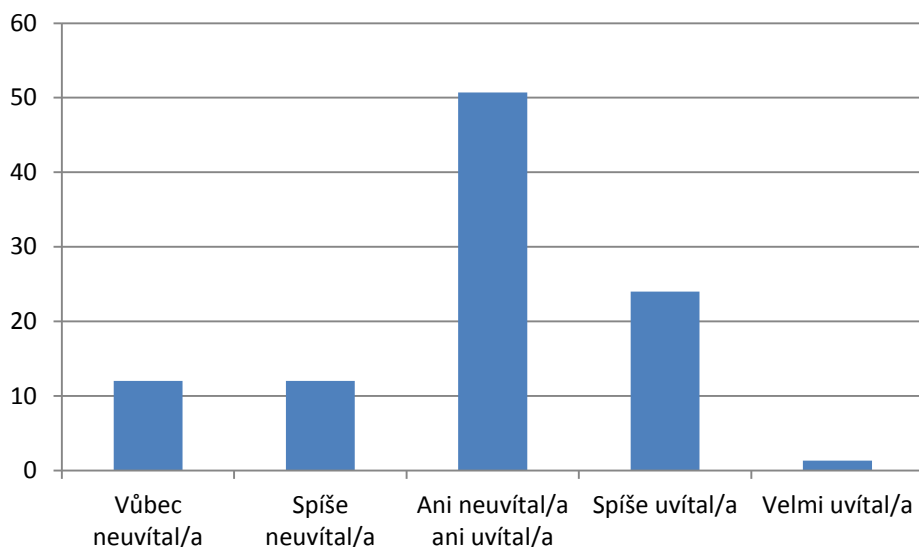
pomalu dostávají do stádia, kdy jsou ochotni si za kvalitu připlatit. A právě tato ochota obyvatel připlatit si za kvalitu dává firmě příležitost se zviditelnit.

Jedním z kroků by mohlo být znovuotevření obchodu, které bude rozebráno v následující části.

3.8.1.1.1 Znovuotevření obchodu

Firma dříve měla i vlastní prodejnu, kterou ale zrušila, a nyní prostory pronajímá. Na základě této skutečnosti jsou vytvořeny grafy s odpověďmi, zda by lidé uvítali znovuotevření prodejny LOCO design. (Obr. č. 17) Ten vypovídá o skutečnosti, že tázaní respondenti by v průměru ani uvítali, ani neuvítali otevření prodejny LOCO design. To ale neznamená, že se jedná o špatný marketingový tah. Při správné otevírací době a správném umístění prodejny se může jednat o velice efektivní marketingovou propagaci.

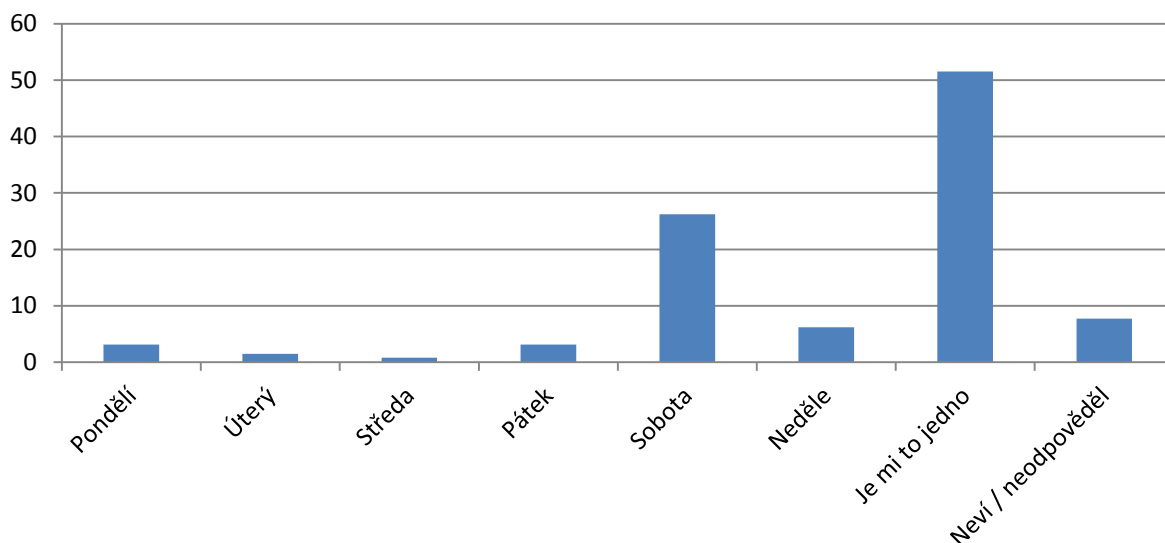
Obr. č. 17 - Uvítání znovuotevření obchodu respondenty (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Jaký den je pro respondenty nejpříjemnější pro návštěvu designového obchodu zvěstuje následující Obr. č. 18. Více jak 50 % respondentů je jedno, jaký den by prodejnu navštívili, téměř 30 % by uvítalo sobotu a lehce přes 3 % dotazovaných by preferovalo pondělí a 3 % pátek.

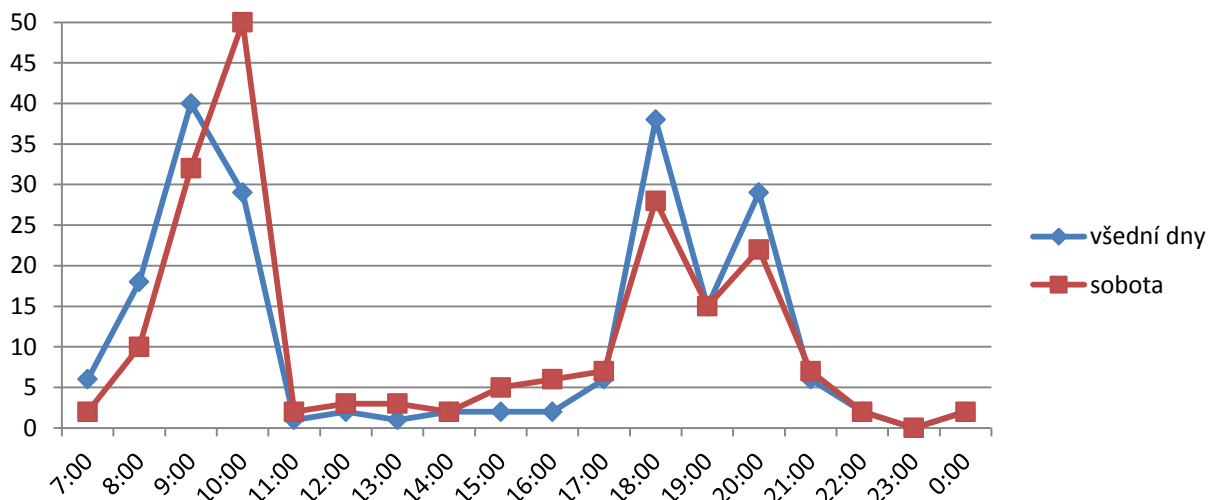
Obr. č. 18 - Nejpreferovanější den pro návštěvu obchodu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Která hodina je pro respondenty pro návštěvu nejlepší ukazuje spojnicový graf (Obr. č. 19) rozdělený na všední dny a sobotu. Jestliže by firma chtěla ušetřit za mzdové náklady, mohla by zaměstnat člověka na poloviční úvazek. A to pro následující dny a časy. Obchod by na základě nejčtenějších možností dvou grafů (Obr. č. 18 a Obr. č. 19) mohl být otevřený každé pondělí, pátek a sobotu od 8:00 do 11:00, pondělní a páteční odpoledne od 17:00 do 20:30 a sobotní odpoledne od 16:30 do 20:30. Tato otevírací doba přesně odpovídá částečnému úvazku, který činí 20 hodin týdně.

Obr. č. 19 - Nejpreferovanější doba pro návštěvu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Původní obchod firmy LOCO design se nacházel na Doubravce. Konkrétní adresa je ulice Družby 21, Plzeň. Nemovitost obchodu vlastní LOCO dodnes. Na těchto místech však není tak velká migrace lidí jako v obchodních centrech či v centru Plzně. Z tohoto důvodu by si firma mohla najít vhodný pronájem obchodu na výše zmíněných místech, ale následující analýza možných a vyhovujících pronájmů [19; 23] (Tab. č. 6) poukazuje na další možné riziko, a to nerentabilní provoz prodejny. Proto záleží pouze na vedoucích firmy, zda si obchod na frekventovaném místě pronajmou či nikoliv. Pokud ho na frekventovaném místě neotevřou, stále vlastní nemovitost bývalé prodejny, kde mohou obchod znovu otevřít.

Tab. č. 6 - Možné pronájmy na frekventovaných místech Plzně

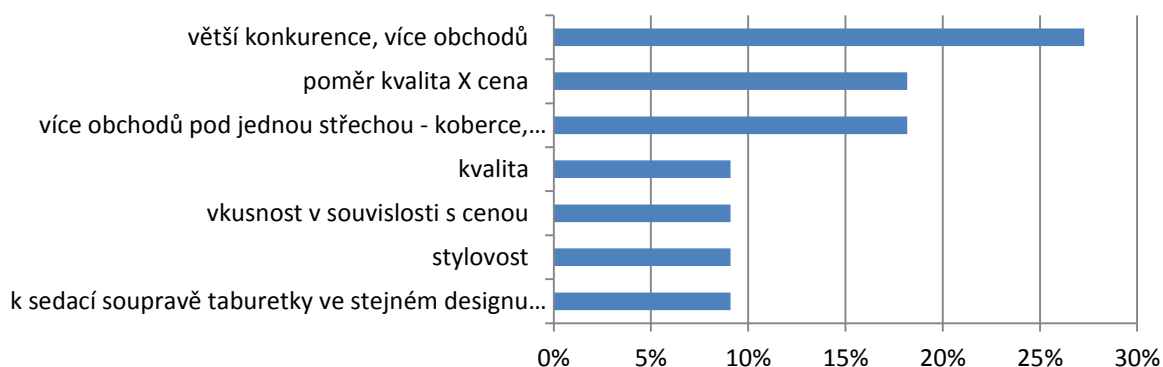
Místo pronájmu	Plocha k pronajmutí v m ²	Cena pronájmu v Kč/měsíc
Americká ulice 8	280	37600 + energie
Náměstí republiky 14	470	67000
Nákupní centrum Olympia Plzeň	250	123500

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

3.8.1.1.2 Prodejna a okolí

Určité procento dotazovaných postrádá v Plzni a okolí větší konkurenci a více obchodů, odpovídající poměr kvality a ceny, stylovost, vkusnost v souvislosti s cenou, sedací soupravy s taburety ve stejném designu a materiálu či rozmanitost zboží. (Obr. č. 20) Všechny tyto nedostatky by obchod mohl viditelně snížit.

Obr. č. 20 - Hodnocení trhu s nábytkem - nedostatky



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Konkurence v dané oblasti nepatří mezi nejnižší. Lidé jen nevidí veškeré své možnosti. Proto se stačí zviditelnit formou upozornění na otevření nového obchodu, nevtravou reklamou, či sponzorstvím. V prodejně bude minimálně korespondovat poměr kvality s cenou, stylovost a vkusnost zboží, což jsou dlouhodobě plněné cíle firmy. I taburety k sedacím soupravám nejsou a nebudou žádný problém. Pokud si sedací nábytek domácnosti u této firmy objednají, čalounické oddělení je schopné jejich požadavky bez problémů vyplnit. Rozmanitost zboží v obchodě může LOCO zajistit prodejem výrobků svých „partnerských“ podniků, truhlárny a kovovýroby, i jiných podniků. S těmito podniky by LOCO mohlo mít jednoduchou domluvu potvrzenou smlouvou o spolupráci, která v realitě bez problémů probíhá a funguje. Jedná se o vzájemný prodej zboží druhé společnosti ve svých prodejnách, buď za určitý poplatek anebo za pouhou výměnu zboží a jeho prodej na účet vyrábějící firmy. A právě toto rozšíření sortimentu zaručí LOCO designu větší návštěvnost prodejny i větší zisky z prodeje zboží díky prodejm v prodejně vlastní, či spolupracující společnosti.

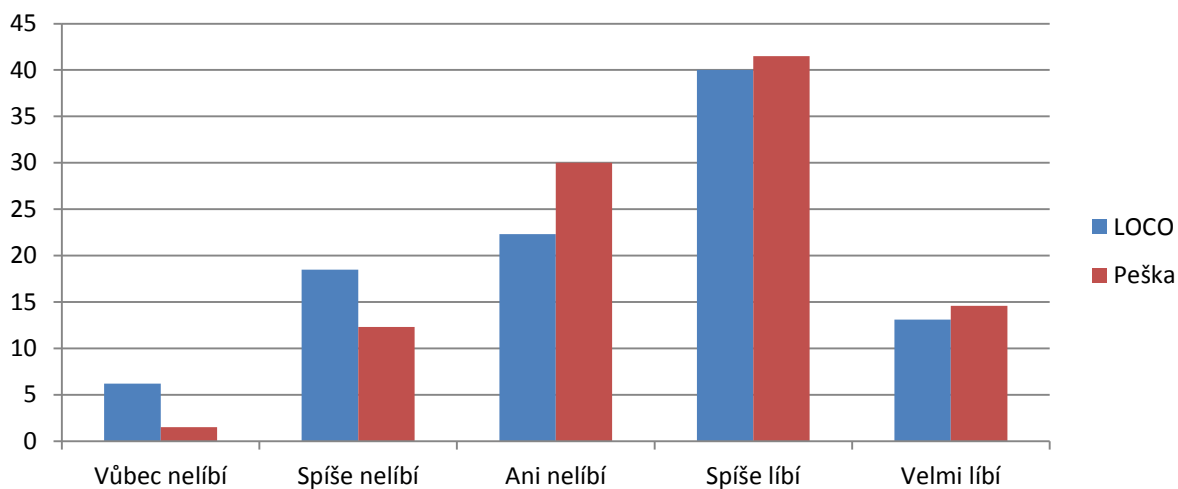
3.8.1.1.3 LOCO design a marketing

„Vítězí ty organizace, které dokáží efektivně vhodným způsobem uspokojovat zákaznické potřeby a efektivně se zákazníkem komunikovat.“ [8, s.33]

Z tohoto úryvku vyplývá nutnost spolehlivosti firmy a zároveň významnost správně fungujícího marketingového oddělení. LOCO design umí vhodným a efektivním způsobem uspokojit své zákazníky, ale komunikaci na takovéto úrovni stále nemá.

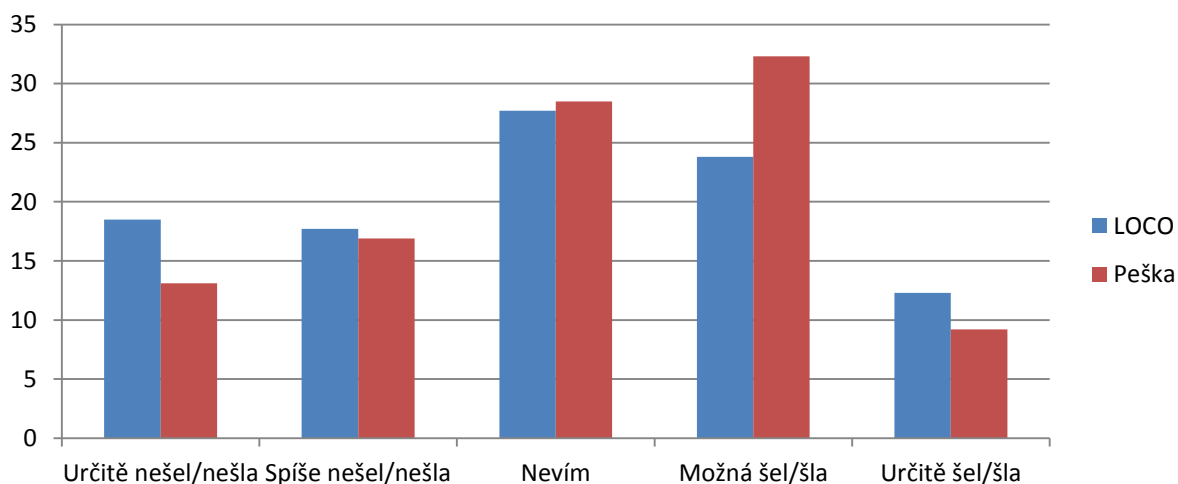
Nedostačující marketing firmy nám potvrzují nejen již zmíněné grafy o povědomí respondentů o firmě (Obr. č. 15, Obr. č. 16), ale i další část grafů (Obr. č. 21, Obr. č. 22) z dotazníkového šetření, které je zaměřeno na katalogy. Oba grafy jsou založeny na porovnání katalogových listů firem LOCO design a Peška (viz příloha D a E). V obou případech je LOCO design na trochu horší úrovni.

Obr. č. 21 - Ohodnocení vzhledu katalogů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Obr. č. 22 - Vzbuzení zájmu o návštěvu obchodu katalogem



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Tato informace by měla sloužit firmě a jejímu vedení jako varovný signál, kdy je potřeba se na danou problematiku zaměřit. Jako řešení se nabízí založení marketingového oddělení přímo ve firmě. Pracovní obsazení této části by chtělo opět zastřešovat vedení firmy, ale kvůli jejímu přetížení by to nebylo možné a proto by toto nové oddělení zaměstnávalo i nové pracovníky.

Náplní marketingového oddělení by mělo být následující shrnutí, které koresponduje s návodem v knize *The free agent marketing guide*. [4]

Firma může mít sebelepší a sebekvalitnější produkty, ale bez efektivního jména má velkou šanci zůstat neviditelnou. Avšak ani efektivní jméno nestačí. Firma by měla pořádat semináře designu. Je důležité psát do médií a dbát na vysokou úroveň sdělení (čistota, přehlednost, poutavost, pravdivost...). Možnost zviditelnění je i formou různých slev, ať už pro školy, zdravotní zařízení a dětské domovy, tak pro obyvatele či firmy. Vždyť spolupráce s dětskými domovy i ostatními a charitativní činnost firmy vede ke zvýšení informovanosti a pozitivnímu mínění o společnosti. Výsledkem pak bude například zvýšení počtu zakázek či vytvoření věrných zákazníků.

Marketingové oddělení má v náplni zasahovat do tvorby cenové politiky. Může navrhnout úpravy cen dle aktuálních podmínek na trhu, který samozřejmě důsledně sleduje a je schopno reagovat na výkyvy v poptávce. Oddělení formou regulace cen a vhodnou reklamou může stimulovat obchod v době špatného prodejního období.

Důležitým faktorem je také motivace nových zákazníků a odměny pro věrné a loajální klienty. Tyto kroky nejsou v současném stavu vedení firmy možné z důvodu vytížení. Nabídky na množstevní slevy pro současné klienty firma v omezeném rozsahu již zavedla, nicméně dedikování na jiné oddělení by mělo pomoci tyto služby unifikovat a zavést v nich určitý průhledný a udržitelný systém.

Veškeré slevy a akce, které firma nabízí, by měly být časově omezené a neměla by chybět informovanost o těchto slevách přímo na fakturách. Tyto kroky jsou opět další nároky na pracovní sílu, která musí být vytvořena v oddělení marketingu.

V moderním podnikání je jednou z podmínek úspěchu novodobý přístup k financím. Nová firma podporuje platbu přes internetové platby a přímé platby kreditní či debetní kartou. Pouhé převody na účet nejsou z hlediska zákazníka příliš pohodlné, což může mít za následek přechod ke konkurenci.

Jako součást reklamní kampaně je doporučena účast na specializovaných veletrzích, kde firma zvýrazní své jméno a nabídne široké veřejnosti své služby. Pro tyto účely je nutné navrhnout vhodný design firemního stánku, vyzdvihnout pozitiva firmy nebo zvýraznit například sponzoring, který firma provozuje. Jako pozitivní reklamu je možno umístit sponzoring posádky (Jakub Brázda – Zdeněk Brázda) v soutěži Rallye. [3]

Doporučení firmě, která se chce na trhu udržet a rozvíjet, je investice úsilí do zpětné vazby od zákazníků. Firma by měla aktivně vyhledávat reference na sebe a své výrobky

a motivovat okolí, aby hodnocení poskytovalo. Samozřejmostí musí být i příjem negativní zpětné vazby s cílem vyhodnocení a podniknutí kroků k nápravě. Jen tímto způsobem se firma bude rozvíjet směrem, kdy bude opravdu silným hráčem na trhu. Jednou z možností motivace zákazníků k získání zpětné vazby je poskytnutí slevových kupónů či drobností z reklamní kampaně firmy.

Vhodnou taktikou prodeje je online poradenství na svých stránkách s možností vytvoření objednávky. Pozitivní přínos pro firmu má publikování recenzí a hodnocení svých výrobků na svých stránkách či sociálních sítích. Informovanost a rozšíření hodnocení v sociálních sítích je v současné době velice efektivní marketingový tah, který firmu nezatěžuje extrémními finančními nároky.

Samozřejmostí je vytvoření kvalitní webové prezentace na vlastní doméně, která odpovídá profesionalitě firmy. Současně s internetovou prezentací je nutno vytvořit firemní grafickou identitu, která je důsledně používána při veškeré komunikaci mimo firmu, ale je výhodou dodržovat toto pravidlo i interně. Dokumenty směřující následně ven z firmy nemusí být upravovány, což šetří režijní náklady a redukuje pravděpodobnost vzniku chyby.

Náplní marketingového oddělení je tedy sběr dat o firmě, její vhodná prezentace a dávání klientům najevo, že firma existuje, ví o svých zákaznících a chce pro ně udělat maximum.

3.8.1.1.4 Fotoateliér a grafická sekce

Přes veškerou snahu marketingového oddělení a jeho pracovníků by firmě stále chyběla vlastní fotografická podpora. Nechávat si fotit své výrobky profesionální fotografickou firmou je ekonomicky velmi nevýhodné (Tab. č. 7).

Tab. č. 7 - Odhadované výdaje za externí fotografickou firmu

Činnost	Potřebná práce v hod/rok	Cena profesionálního fotografa v Kč/hod	Doprava v Kč
Focení	100	500	dle dohody
Zpracování a ořez	450	500	dle dohody
Celkem	550	275000	---

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Pokud by se společnost rozhodla využívat svůj vlastní fotoateliér s vlastními pracovníky a vlastním softwarem na úpravu fotek, musela by se vypořádat s určitými počátečními investicemi (Tab. č. 8).

Tab. č. 8 - Počáteční investice

Fotoateliér a jeho příslušenství	Vynaložené prostředky v Kč
Fotoaparát Canon 5D Mark III + objektiv 24-70	85 000
2 profesionální blesky (jsou již k dispozici)	0
Systémový blesk	12 000
Zavedení topení	30 000
Finální úpravy místnosti	7 000
Celkem	134 000
Kancelářské prostory	---
Počítač s příslušenstvím (je k dispozici)	0
Grafický software pro zpracování a ořez fotek (Photoshop)	15 000
Místnost (přímo v marketingovém oddělení)	0
Nábytek	21 600
Kancelářské potřeby	2 000
Celkem	38 600
Počáteční investice celkem	172 600

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

LOCO design v současné době má již know-how, jak nastavit sadu blesků a fotoaparát pro získání fotografií nejlepší možné kvality. Jedinou překážkou kvalitních fotek je aktuálně používaný fotoaparát Canon 350D se setovým objektivem 35-70, který nedokáže vytvořit požadovanou ostrost snímků. Díky těmto znalostem je možné pro fotografování zaškolit i neprofesionála.

Pro zjištění, zda se firmě skutečně tyto úpravy vyplatí, je nutné stanovit provozní náklady na zaměstnance „fotograf“, který by byl ve firmě zaměstnán na poloviční úvazek (Tab. č. 9), a úspory, které by tento krok přinesl. V současné době si veškeré drobnosti jezdí fotit sám pan Mareš. Čas, který stráví na cestě, může věnovat návrhu interiérů. A právě ocenění tohoto času je dalším přínosem, který je důležité zohlednit. Odhad času stráveného při fotografování je 10 hodin měsíčně. Tento čas odpovídá nákladům obětované příležitosti v hodnotě 10 000 Kč za měsíc.

Tab. č. 9 - Roční provozní náklady spojené se zaměstnancem

	Roční provozní náklady v Kč
Mzdové náklady (SHM)	273360
Náklady na dopravu	12000
Energie	36000
Celkem	321360

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Vytvořením vlastního fotoateliéru může firma zvýšit reakční dobu pro získání fotografií. Střední doba dodání od externí fotografické firmy je 5 pracovních dní od objednávky při objednaném množství do 30 fotek. Při větších objemech se doba prodlužuje. V případě vlastnictví fotoateliéru s vlastním fotografem je doba dodání teoreticky okamžitá. Fotografování a příprava fotek v množství do 30 ks odpovídá časové náročnosti do 7,5 hodin [6]. Z toho plyne, že doba dodání je 5x rychlejší.

Zkrácením této doby a rychlejším dodáním požadovaných fotografií zájemcům o zboží této firmy je možné snížit ušlý zisk. Ušlý zisk zde nebude vyčíslen, ačkoliv tento fakt bude hrát důležitou roli při rozhodování majitele o přestavbě ateliéru.

Pro přesnější vyjádření výsledku této investice je použit výpočet doby návratnosti [5, s. 95] pomocí následujícího vzorce:

$$K = \sum_{i=1}^n Z(i) + O(i) \quad (1)$$

kde: $Z(i)$... roční čistý zisk z investice v jednotlivých letech životnosti,

$O(i)$... roční výše odpisů z investice v jednotlivých letech životnosti.

Příjmy z investice představuje součet celkových nákladů na externího fotografa (275000 Kč/rok) a nákladům obětované příležitosti (120 000 Kč/rok). Provozní náklady činí 321360 Kč/rok. Z toho plyne, že $Z(i) = 73640$ Kč.

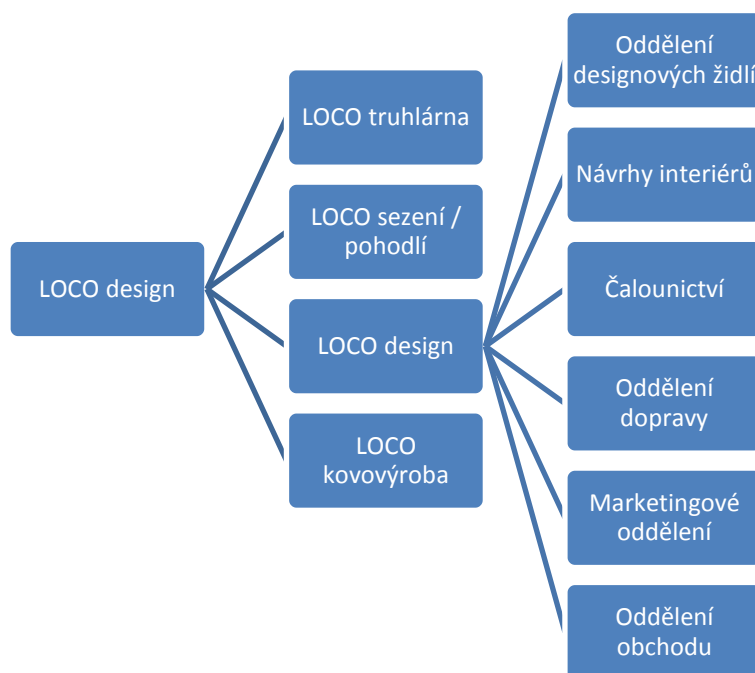
Při pořizovací ceně dlouhodobého majetku 133 600 Kč a rovnoměrném způsobu odpisování budou odpisy v 1. roce činit 26720 Kč a v druhém a třetím roce po 53440 Kč. [11]

Po dosazení hodnot do vzorce, kde $K = 172\,600$ Kč a $\sum_{i=1}^2 Z(i) + O(i) = 227\,440$ Kč, je patrné, že počáteční investice se společnosti vrátí do dvou let. Proto by tento návrh měla zvážit a zahrnout ho do své restrukturalizace.

3.9 Grafické znázornění navržených změn

Původní LOCO design může po své restrukturalizaci vypadat následovně (Obr. č. 23): Pod vlastním obchodním jménem a na vlastní účet budou podnikat 4 nové firmy. LOCO truhlárna, LOCO ekonomik, LOCO design a LOCO kovovýroba. LOCO ekonomik, truhlárna a kovovýroba se již na menší části ani oddělení nečlení, avšak LOCO design ano. To si pod sebou nechalo oddělení designových židlí a čalounictví jako výrobní část, oddělení návrhů interiérů a dopravy jako oddíl poskytující služby. K tomu ještě vytvořilo oddělení obchodu a marketingu jako komunikační část pro zvýšení povědomí a zlepšení vztahů se zákazníky.

Obr. č. 23 - Schéma navržené restrukturalizace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

4 SWOT analýza navržené restrukturalizace

Tato kapitola je zaměřena na silné a slabé stránky sdružených podniků jako celku, na jejich příležitosti, ale i hrozby, se kterými se každý podnik potýká. Studie zabývající se těmito podněty se nazývá SWOT analýza². Silné a slabé stránky představují nový stav uvnitř firem jako celku při uskutečnění navrhované restrukturalizace.

Tab. č. 10 – SWOT matice navrhovaného stavu

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Nový stav - lepší propagace a komunikace firem s vnějším prostředím • Nový stav - odstraněn dojem zákazníků, že se firma zabývá příliš velkým rozsahem činností • Nový stav - přehlednost nabízeného zboží a služeb • Průhledná práce a pracovní činnosti • Nové, poutavé a přehledné katalogy a katalogové listy • Vytvořen široký prodejní sortiment • Široký sortiment zboží nabízený pod střechou jediného obchodu (díky spolupráci s dalšími firmami) • Rychlost zpracování fotek • Rychlost odezvy na objednávky a jejich následné odbavení • Rychlé reakce na tržní změny • Efektivní práce s prodejními cenami zboží • Upravená prodejna, zboží náležitě prezentováno • Nové logo podle posledních trendů 	<ul style="list-style-type: none"> • Neochota vedení delegovat práci na ostatní • Katalogy neobsahují ceny • Krátkodobé pracovní poměry zaměstnanců (ty přinášejí růst nákladů na získání nového zaměstnance a na jeho zaškolení)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Zaměření i na obyvatele s průměrnými příjmy • Zviditelnění společenství firem na trhu • Upevnění pozice na trhu 	<ul style="list-style-type: none"> • Fixace každé ze společností (mimo truhlárnu) převážně na 1 hlavního dodavatele • Nižší tržní poptávka, než byla očekávána • Neschopnost odbavit veškeré

²Zjišťujeme silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení... SWOT analýza poskytuje informace, které jsou užitečné při hledání souladu mezi podnikovými zdroji i schopnostmi a konkurenčním prostředím či trhem, ve kterém se firma pohybuje.[1, s. 155 - 162]

<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření portfolia společenstvím firem • Schopnost vytvoření zpětné vazby od zákazníků • Přenechání práce, kterou vykonává vedení, lidem, kteří jí rozumí lépe • Zvýšení působnosti na zahraničních trzích 	<p>objednávky, které se zvýší díky viditelné reklamě</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riziko odchodu jediného pracovníka v oddělení čalounictví • Odmítnutí marketingové spolupráce jedné či více vzniklých firem s LOCO design • Riziko výběru špatného společníka pro LOCO truhlárnu • Přetížení vozového parku firem • Špatné umístění prodejny • Špatná prodejní doba • Nedokonalá obsluha na prodejně
--	---

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z vypracované SWOT analýzy je patrné, že podniky mají spoustu nových silných stránek, ale také spoustu nových hrozeb, kterým budou muset společně i samostatně čelit. Díky snížení vytížení původního vedení v důsledku restrukturalizace firma objevuje i nové příležitosti. Tyto příležitosti zlepšují vyhlídky na růst tohoto společenství firem, či na účinnější plnění cílů.

Dále se díky restrukturalizaci rapidně snížil počet slabých stránek firmy, což bylo jedním z hlavních podnětů pro změnu, stejně jako posílení silných stránek.

5 Uskutečněné změny během práce a jejich vyhodnocení

V průběhu této bakalářské práce se již začaly uskutečňovat některé změny. Na základě doporučení reklamní agentury Amden vznikla nová společnost s ručením omezeným LOCO cz, která zajišťuje obchod s čínskými židlemi. K nové společnosti jsou vypracovány nové katalogové listy (shodné s listy LOCO design, pouze v barvě), ceníky jsou však stále zvlášť pouze v Excelu, ačkoliv reklamní firma zdůrazňovala, že je třeba mít designově unifikované ceníky stejně jako katalogy.

Následným doporučením reklamní agentury byla změna loga a změna katalogových listů a katalogů přímo korespondujících s tímto novým logem. Tuto radu LOCO vzalo vážně a obratem si u Amdenu objednalo vytvoření nových log pro LOCO design i pro LOCO cz a LOCO metal (Obr. č. 24) a nové katalogy a katalogové listy (viz příloha D).

Obr. č. 24 - Nová loga společností



Zdroj: Petr Mareš [17]

Další nově založenou společností je LOCO metal, s.r.o., která vznikla spojením dvou podnikatelů. A právě díky tomu má firma plně vybavenou materiálně technickou základnu. Tato společnost provozuje pouze zakázkovou výrobu převážně pro řetězec Kaufland, nemá vypracované žádné katalogové listy a ani do budoucna o nich neuvažuje.

Veškeré ostatní činnosti stále zajišťuje původní firma LOCO design, o znovuotevření oddělení truhlárny neuvažuje, protože si myslí, že oddělení nebude rentabilní a zároveň vedení ani nemá chuť v této otázce cokoliv řešit. Nenechá si tedy myšlenku

znovuotevření truhlárny ani potvrdit, ani vyvrátit. Stejný názor panuje ve firmě i na tematiku znovuootevření obchodu.

6 Závěr

Ještě před psaním této práce bylo vypracováno několik zásad, kterými jsou popis firmy, okomentování důvodů restrukturalizace, charakterizování realizovaných projektů a sestavení plánu budoucí následné restrukturalizace. A právě tyto zásady mě doprovázely při psaní této práce. Hned popisování firmy mi pomohlo nalézt spoustu potřebných informací, ze kterých jsem mohla čerpat celý zbytek práce.

Pro okomentování důvodů bylo na místě alespoň částečné sžití s danou společností. Díky vstřícnosti majitelů nebylo složité zrealizovat ani tento cíl. Vždyť důvodů na změnu bylo mnoho, od přetížení vedení až po celkovou nepřehlednost ve firmě.

Následujícím krokem bylo sestavení vlastního plánu restrukturalizace. Důležité údaje o firmě jsem již měla. Chyběl tedy průzkum vnějšího prostředí. Proto jsem vypracovala dotazník pro získání přehledu o mínění obyvatel o dané firmě a prostřednictvím internetu prozkoumala konkurenci. Nyní jsem měla vše potřebné pro vytvoření vlastního návrhu, který na základě SWOT analýzy se ukázal pro firmu velmi přínosný.

V poslední části práce je stručný popis změn, které proběhly během mého psaní. Stručný je proto, že mnoho mnou navržených plánů nové realitě odpovídá. Tedy, nepovažovala jsem za nutné vypisovat vše, co má návrh s realitou společného.

Mezi hlavní přínosy, které mi tato práce přinesla, patří zdokonalení vypracovávání analýz, vypočítávání doby návratnosti v realitě a vytvoření vlastních návrhů změn padnoucích na míru této společnosti.

7 Seznam tabulek

Tab. č. 1 - Pracnost sestavení židlí.....	31
Tab. č. 2 - Množství konkurentů orientujících se na židle.....	36
Tab. č. 3 - Množství konkurentů orientujících se na kovovýrobu	38
Tab. č. 4- Množství konkurentů v dané sekci truhlářství.....	39
Tab. č. 5 - Množství konkurentů orientujících se na dopravu	40
Tab. č. 6 - Možné pronájmy na frekventovaných místech Plzně.....	45
Tab. č. 7 - Odhadované výdaje za externí fotografickou firmu	49
Tab. č. 8 - Počáteční investice	50
Tab. č. 9 - Roční provozní náklady spojené se zaměstnancem.....	51
Tab. č. 10 – SWOT matice navrhovaného stavu	53

8 Seznam obrázků

Obr. č. 1 - Realizace interiérů firmou LOCO design. Kalikovský mlýn (vlevo) a posluchárny FEL, ZČU (vpravo)	10
Obr. č. 2 - Portfolio sedacího nábytku firmy LOCO design	17
Obr. č. 3 - Oddělení firmy LOCO design	20
Obr. č. 4 - Logo firmy LOCO design v roce 2011	23
Obr. č. 5 - Webová prezentace LOCO design 2010/2011	24
Obr. č. 6 - Katalog LOCO design - řada DESIGN 2010/2011	25
Obr. č. 7 - Katalogový list JET 2010/2011	26
Obr. č. 8 - Vazby mezi odděleními LOCO design	28
Obr. č. 9 - Rozdělení čalounění výrobků	30
Obr. č. 10 - Procento reklamací na celkovém prodeji židlí	32
Obr. č. 11 - Počet objednávek na čínské židle	33
Obr. č. 12 - Procentní vymezení dané velikosti objednávky na celkovém prodeji sekce „Čína“	33
Obr. č. 13 - Počet objednávek na designové židle	34
Obr. č. 14 - Procentní vymezení dané velikosti objednávky na celkovém prodeji sekce "design"	35
Obr. č. 15 – Znalost firem domácnostmi	42
Obr. č. 16 - Získání znalosti dotazovaných o existenci firmy	42
Obr. č. 17 - Uvítání znovuotevření obchodu respondenty (v %)	43
Obr. č. 18 - Nejpreferovanější den pro návštěvu obchodu	44
Obr. č. 19 - Nejpreferovanější doba pro návštěvu	44
Obr. č. 20 - Hodnocení trhu s nábytkem - nedostatky	45
Obr. č. 21 - Ohodnocení vzhledu katalogů	47
Obr. č. 22 - Vzbuzení zájmu o návštěvu obchodu katalogem	47

Obr. č. 23 - Schéma navržené restrukturalizace	52
Obr. č. 24 - Nová loga společností.....	55

9 Zdroje

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. První vydání. Praha: GradaPublishing, 2007, 280 s., ISBN 978-80-247-1535-3
- [2] *Čistící stroje, průmyslové vysavače, úklidové vozíky | F.C.S. úklidová technika*. [online] [cit. 5.3.2012] Dostupné z: <http://www.fcs-uklidova-technika.cz/>
- [3] *eWRC.cz - Honda shořela; závodímedál*. [online] [cit. 5.3.2012] Dostupné z: <http://ww.ewrc.cz/ewrc/show.php?id=6229>
- [4] FLORZAK, Douglas., SINGER, Thom. *The Free Agent Marketing Guide: 100+ Marketing Tips for Free Agents, Independent Consultants, and Freelancers*. První vydání. Westmont: LogicalDirections, 2004, 188 s., ISBN 0-9671565-0-5
- [5] HRDÝ, Milan., HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. 1. vydání, Praha: WoltersKluwer ČR, 2009, 180 s., ISBN 978-80-7357-492-5.
- [6] *Ing. Jiří Coufal*, srpen 2011 – duben 2012. Externí dodavatel pro LOCO design, firma zabývající se dodávkou a údržbou SW, dodávkami fotografických služeb. E-mail: jcoufal@lfmt.cz
- [7] *Katalog firem a institucí - Firmy.cz*. [online] [cit. 12.2.2012] Dostupné z: <http://www.firmy.cz/>
- [8] KOTLER Philip. *Marketing Management*. 10. rozšíření vydání, Praha: GradaPublishing, 2001, 720 s., ISBN 80-247-0016-6
- [9] *LOCO design*. [online] [cit. 25.8.2011] Dostupné z: <http://locodesign.cz/>
- [10] *Markéta Marešová*, říjen 2010 – duben 2012. Jednatel společnosti LOCO design. E-mail: maresova@locodesign.cz
- [11] *Maturitní práce z ekonomiky - on-line kalkulátor pro ekonomické výpočty*. [online] [cit. 16.4.2012] Dostupné z: http://eko.kvalitne.cz/?page=calculation_2&kontrola=1




- [12] MORGAN, ConwayLloyd., FOGES, Chris. *Logos, letterheads & business cards: design for profit*. Ilustrované vydání. Rotovision: 2003, 319 s., ISBN 9782880467500
- [13] *Mycí stroje, průmyslová vysavače*. [online] [cit. 5.3.2012] Dostupné z: <http://www.globaltek.cz/default.aspx>
- [14] *Nilfisk-AltoWap - Vysokotlaký čistič nebo vysavač od Alcatel.cz*. [online] [cit. 5.3.2012] Dostupné z: <http://www.wapsolc.cz/>
- [15] *Obchodní rejstřík firem*. [online] [cit. 17.4.2012] Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/>
- [16] *Obchodní zákoník*. [online] [cit. 10.9.2011] Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>
- [17] *Petr Mareš, říjen 2010 – duben 2012. Jednatel společnosti LOCO design*. E-mail: mares@locodesign.cz
- [18] PSAILA, Guiseppe., WAGNER, Roland. *E-Commerce and web technologies*. Ilustrované vydání. Regensburg: Springer, 2007, 228 s., ISBN 9783540745624
- [19] *Reality z celé ČR | NETREALIT.CZ*. [online] [cit. 28.3.2012] Dostupné z: <http://www.netrealit.cz/>
- [20] SMEJKAL, Vladimír., RAIS Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, 2006, 300 s., ISBN 80-247-1667-4
- [21] SYNEK, Miloslav., KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. Přpracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s., ISBN 978-80-7400-336-3
- [22] *Technické normy ČSN - informace o normách, prodej norem*. [online] [cit. 13.11.2011] Dostupné z: http://www.technicke-normy-csn.cz/010322-csn-en-iso-9002_4_18763.html
- [23] *Základní grafický manuál: Katalog* [online] [cit. 21.11.2011] Dostupné z:
- [24] *Západočeské reality - reality ze západních Čech*. [online] [cit. 28.3.2012] Dostupné z: <http://zapado.ceskereality.cz/>

- [25] *Živnostenský rejstřík osob.* [online] [cit. 17.10.2011] Dostupné z:
<http://zivnostensky-rejstrik.cz/>
- [26] *Živnostenský zákon.* [online] [cit. 10.9.2011] Dostupné z:
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>

10 Seznam příloh

- A Čisticí stroje vybraných firem
- B Dotazník
- C Katalog LOCO design 2010/2011
- D Katalogový list LOCO design 2011/2012
- E Katalogový list PEŠKA 2011/2012
- F Úplný výpis z obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně
- G Výpis z živnostenského rejstříku

A Čisticí stroje vybraných firem

	Stroj v Kč	
	s minimální cenou	s maximální cenou
GLOBALTEK	<p>AKČNÍ CENA</p>  <p><u>Podlahový mycí stroj MSCL 35E</u></p> <p>s DPH: 39 000 Kč cena: 32 500 Kč</p> <p>Dostupnost: 1-2 skladem</p>	 <p><u>Podlahový mycí stroj - automat JUMBO 962</u></p> <p>s DPH: 503 999 Kč cena: 419 999 Kč</p> <p>Dostupnost: >20 skladem</p>
F.C.S. EUROPE s.r.o.	 <p>Podlahový mycí stroj RUBY 50E II</p> <p>Skladem 1301322137</p> <p>Kabelový Podlahový mycí stroj RUBY 50 E II</p> <p>47 988,- detail</p>	 <p>Podlahový mycí stroj RUBY 50 BH</p> <p>Floorpul, 1 týden RUBY50BH</p> <p>Podlahový mycí stroj RUBY 50 BH - (B - bateriový, H - hospital) - bateriový jednodotoučový...</p> <p>119 999,- detail</p>
Šole - čisticí systémy	<p><u>Nilfisk-Alto Wap Scrubtec 233 - Podlahový mycí stroj</u></p> <p>ZDARMA sací sada a chemie Toradol</p>  <p>AKCE!</p> <p>Popis: Nilfisk-Alto Wap Scrubtec 233 je malý</p> <p>Běžná cena 40 799 Kč Naše cena 23 749 Kč</p> <p>skladem ANO Koupit</p>	<p><u>Nilfisk-Alto Wap Scrubtec 553 BL Combi - Podlahový</u></p>  <p>Na stroj Scrubtec 553 BL Combi můžete získat</p> <p>Běžná cena 195 839 Kč Naše cena 155 039 Kč</p> <p>skladem ANO Koupit</p>

B Dotazník

DOTAZNÍK

+ JAKÉ FIRMY PRODÁVAJÍCÍ NÁBYTEK ZNÁTE?

+ KDE JSTE SE O FIRMĚ LOCO DESIGN DOZVĚDĚLY, POKUD JI ZNÁTE?

+ FIRMA LOCO DESIGN MĚLA V MINULOSTI OTEVŘENÝ OBCHOD. UVÍTALI BYSTE ZNOVUOTEVŘENÍ TOHOTO OBCHODU?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Vůbec neuvítal/a | <input type="checkbox"/> Spíše neuvítal/a |
| <input type="checkbox"/> Ani neuvítal/a ani uvítal/a | <input type="checkbox"/> Spíše uvítal/a Velmi uvítal/a |

+ JAKÝ DEN A V JAKÝ ČAS BYSTE PREFEROVALI PRO NÁVŠTĚVU TOHOTO OBCHODU?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Na dnu nezáleží | <input type="checkbox"/> Jiná možnost: |
| <input type="checkbox"/> Návštěvu bych neuskutečnil | den: _____ čas: _____ |
| | den: _____ čas: _____ |
| | den: _____ čas: _____ |
| | den: _____ čas: _____ |
| | den: _____ čas: _____ |
| | den: _____ čas: _____ |

+ KTERÉ Z TĚCHTO FIREM PRODÁVAJÍCÍCH NÁBYTEK ZNÁTE?

- | | | | |
|---|---|--|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Asko nábytek | <input type="checkbox"/> IKEA | <input type="checkbox"/> Peška nábytek | <input type="checkbox"/> TON |
| <input type="checkbox"/> Arkus interiér | <input type="checkbox"/> Scanto nábytek | <input type="checkbox"/> LOCO design | <input type="checkbox"/> jiné |

+ CO POSTRÁDÁTE V PLZNI A OKOLÍ V OBLASTI OBCHODU?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> více obchodů a větší konkurence | <input type="checkbox"/> poměr kvality a ceny |
| <input type="checkbox"/> více obchodů pod jednou střechou | <input type="checkbox"/> kvalita |
| <input type="checkbox"/> vkusnost v souvislosti s cenou | <input type="checkbox"/> stylovost |
| <input type="checkbox"/> k sedací soupravě taburetky ve stejném designu | |

DOTAZNÍK

+ PODÍVEJTE SE NA TYTO KATALOGOVÉ LISTY A OHODNOŤTE DO JAKÉ MÍRY SE VÁM LÍBÍ.



- Vůbec nelíbí Spíše nelíbí Ani nelíbí
 Spíše líbí Velmi líbí

+ ZAUJALA VÁS NABÍDKA V TOMTO KATALOGOVÉM LISTU NATOLIK, ŽE BYSTE SE ŠEL/ŠLA DO PRODEJNY PODÍVAT?

- Určitě nešel/nešla Spíše nešel/nešla Nevím
 Možná šel/šla Určitě šel/šla

+ PODÍVEJTE SE NA TYTO KATALOGOVÉ LISTY A OHODNOŤTE DO JAKÉ MÍRY SE VÁM LÍBÍ.



- Vůbec nelíbí Spíše nelíbí Ani nelíbí
 Spíše líbí Velmi líbí

+ ZAUJALA VÁS NABÍDKA V TOMTO KATALOGOVÉM LISTU NATOLIK, ŽE BYSTE SE ŠEL/ŠLA DO PRODEJNY PODÍVAT?

- Určitě nešel/nešla Spíše nešel/nešla Nevím
 Možná šel/šla Určitě šel/šla

DĚK UJEME ZA VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU!

C Katalog LOCO design 2010/2011



TEAM ■ EGO ■ MODUS ■ JET ■ FUTURA ■ EXACT ■ SPIRIT ■ SPIRIT AIR

LOCO
design

DESIGN



DESIGN

 TA.2425.63 / TA.12.00

TEAM



 EG.1315.00

EGO



 MO.2424.58

MODUS



 JT.1315.64

JET



FUTURA

FU.1414.64 / FU.32.00



EXACT

EA.1314.00



SPIRIT

SP.2415.62 / SP.4415.62



SPIRIT AIR

SA.2415.62 / SA.4415.62



15 JET

 **loco**design



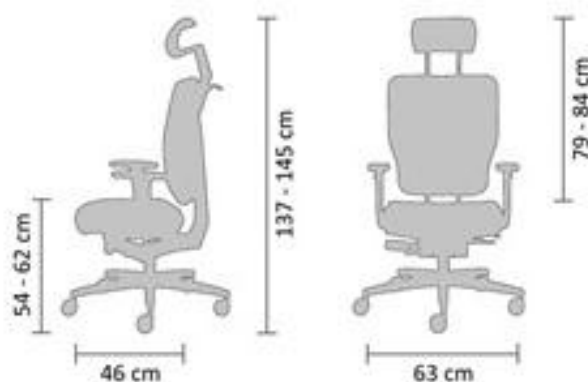
- mechanismus : multi-lock synchro s antishock systémem, 4 pozice
- opěrka hlavy : výškově nastavitelná
- opěrka zad : výškově nastavitelný UP/DOWN, ergonomicky tvarovaný, s výškově nastavitelnou bederní opěrkou
- sedák : hloubkově nastavitelný
- područky : výškově nastavitelné, s PU krytkami
- podnož : kovová, stříbrná
- součástí křesla je ramínko na šaty

15 JET

 **loco**design



ČALOUNĚNÍ a BAREVNÉ PŘEVEDENÍ :
látka - dle aktuálních vzorníků



- záruční lhůta : 36 měsíců
- nosnost : 130 kg
- váha netto : kg
- váha brutto : kg



X-Wing | series



X-Wing

Kancelářská židle se synchronním mechanismem, čalouněným sedákem s výplní z latexové pěny, výškově stavitelou bederní opěrkou, síťovinovým opěrákem, plynovým pístem, kovovým křížem.
Nosnost 140kg. Záruka 5 let.





X-Wing | series



F Úplný výpis z obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně

Datum zápisu: 25.ledna 2006

Spisová značka: C 18080
Zapsáno: 25.ledna 2006 Vymazáno: 24.listopadu 2009
C 64507
Zapsáno: 24.listopadu 2009

Obchodní firma: LOCO design s.r.o.
Zapsáno: 25.ledna 2006

Sídlo: Plzeň, Doubravka, Družby 1014/19, PSČ 312 00
Zapsáno: 25.ledna 2006 Vymazáno: 2.listopadu 2009

Moravany, Žitná 288/73, PSČ 664 48
Zapsáno: 2.listopadu 2009

Identifikační číslo: 264 04 346
Zapsáno: 25.ledna 2006

Právní forma: Společnost s ručením omezeným
Zapsáno: 25.ledna 2006

Předmět podnikání:

- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
Zapsáno: 25.ledna 2006 Vymazáno: 13.června 2011
- velkoobchod
Zapsáno: 25.ledna 2006 Vymazáno: 13.června 2011
- výroba kovového spotřebního zboží
Zapsáno: 25.ledna 2006 Vymazáno: 13.června 2011
- výroba a opravy čalounických výrobků
Zapsáno: 25.ledna 2006 Vymazáno: 13.června 2011
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Zapsáno: 13.června 2011

Statutární orgán:

jednatel: Petr Mareš, dat. nar. 04.05.1966
Plzeň, Doubravka, Školní 203/6, PSČ 312 00
den vzniku funkce: 25.ledna 2006
den zániku funkce: 11.června 2007
Zapsáno: 25.ledna 2006 Vymazáno: 12.července 2007

jednatel: Markéta Marešová, dat. nar. 25.02.1973
Plzeň, Doubravka, Školní 203/6, PSČ 312 00
den vzniku funkce: 11.června 2007
Zapsáno: 12.července 2007

Způsob jednání:

Jménem společnosti jedná jednatel.

Podepisování za společnost se děje tak, že k napsané nebo vtištěné obchodní firmě společnosti připojí jednatel svůj podpis.

Zapsáno: 25.ledna 2006

Společníci:

Petr Mareš, dat. nar. 04.05.1966

Plzeň, Doubravka, Školní 203/6, PSČ 312 00

Vklad: 100 000,- Kč

Splaceno: 50 000,- Kč

Obchodní podíl: 1/2

Zapsáno: 25.ledna 2006 Vymazáno: 13.června 2011

Petr Mareš, dat. nar. 04.05.1966

Plzeň, Doubravka, Školní 203/6, PSČ 312 00

Vklad: 100 000,- Kč

Splaceno: 100 000,- Kč

Obchodní podíl: 1/2

Zapsáno: 13.června 2011

Markéta Marešová, dat. nar. 25.02.1973

Plzeň, Doubravka, Školní 203/6, PSČ 312 00

Vklad: 100 000,- Kč

Splaceno: 50 000,- Kč

Obchodní podíl: 1/2

Zapsáno: 25.ledna 2006 Vymazáno: 13.června 2011

Markéta Marešová, dat. nar. 25.02.1973

Plzeň, Doubravka, Školní 203/6, PSČ 312 00

Vklad: 100 000,- Kč

Splaceno: 100 000,- Kč

Obchodní podíl: 1/2

Zapsáno: 13.června 2011

Základní kapitál:

200 000,- Kč

Zapsáno: 25.ledna 2006

G Výpis z živnostenského rejstříku

LOCO design s.r.o.

Identifikační číslo: 26404346

Datum zápisu: 2006-01-25

Obchodní firma: LOCO design s.r.o.

Sídlo: Žitná 288/73, 664 48, Moravany

Živnostenská oprávnění

Živnostenské oprávnění č.1

Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Druh živnosti:	Ohlašovací volná
Obory činnosti:	<ul style="list-style-type: none">- Velkoobchod a maloobchod- Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků- Výroba a opravy čalounických výrobků- Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků- Poskytování technických služeb
Vznik oprávnění:	25.01.2006
Doba platnosti oprávnění:	na dobu neurčitou

Provozovny k předmětu podnikání číslo

Seznam zúčastněných osob

Petr Mareš

Občanství: Česká republika
Bydliště: Školní 203/6, 312 00, Plzeň - Doubravka

Markéta Marešová

Bydliště: Školní 203/6, 312 00, Plzeň - Doubravka