

Analýza konkurenčního prostředí firmy RIM-CZ, spol. s r. o.

Michal Hotmar

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal HOTMAR**
Osobní číslo: **M080840**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí firmy RIM-CZ,
spol. s r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte uvedenou literaturu se vztahem k zvolenému tématu.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu firmy.
- Analyzujte hlavní konkurenty a jejich produkty.
- Porovnejte ceny vybraných produktů, rozsah poskytovaných služeb a image konkurence.
- Vymezte silné a slabé stránky firmy vůči konkurenci.
- Navrhněte vhodná řešení pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] BARTES, František. Konkurenční strategie firmy. 1. vyd. Praha : Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.

[2] BUREŠ, Ivan. Poziční strategie v marketingu Jak profitovat z tržních nik. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 107 s. ISBN 80-85943-65-4.

[3] PORTER, Michael. Konkurenční strategie Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha : VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

[4] PŘIBOVÁ, Marie, a kol. Analýza konkurence a trhu. Praha : Grada Publishing, 1998. 96 s. ISBN 80-7196-536-X.

[5] SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing - cesta k trhu. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Milan Nagy
EXT.

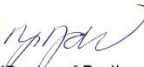
Datum zadání bakalářské práce:

25. února 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

29. dubna 2011

Ve Zlíně dne 25. března 2011


PaedDr. Josef Rydlo
zást. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
zást. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

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

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně

.....

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

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

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce je analýza konkurenčního prostředí na trhu kancelářského nábytku se zaměřením na kancelářská křesla a židle.

Cílem této práce je vytvořit jasný pohled na vybrané konkurenční firmy a to především v oblasti cen produktů, rozsahu poskytovaných služeb a image konkurenčních firem. Dále potom vymežit silné a slabé stránky firmy vůči konkurenci.

První část práce je zaměřena na sběr teoretických informací. Druhá část práce je věnována analýze vybraných konkurentů, porovnání produktů a produktových řad, služeb a image soutěžitelů. V závěru práce jsou doporučení managementu firmy pro zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

Klíčová slova:

Trh, konkurence, produkt, cena, image, design, analýza.

ABSTRACT

Subject of this thesis is to analyze the competitive environment in the office furniture market, focusing on office chairs.

The aim of this work is to create a clear view of the selected competitors, especially in the area of product pricing, scope of services and the image of the competing companies. Then to define the strengths and weaknesses of the company against competitors.

The first part focuses on the collection of information theory. The second part is devoted to an analysis of selected competitors, comparing products and product lines, services and image of the competitors. In conclusion are recommendation for the company management to increase competitiveness in the market.

Keywords:

Market, competition, product, price, image, design, analyse.

Na tomto místě bych rád poděkoval vedení společnosti RIM-CZ, spol. s r. o., kde jsem mohl vykonávat odbornou praxi, a za veškeré materiály, které mi byly k dispozici. Především bych chtěl poděkovat Ing. Milanu Nagyovi za vedení mé bakalářské práce, odborné rady a postřehy.

Dále bych chtěl poděkovat mé odborné konzultantce Ing. Miloslavě Kubíčkové, Ph.D. za její rady a připomínky.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KONKURENCE.....	13
1.1 ODVĚTVOVÉ POJETÍ KONKURENCE	13
1.1.1 Další dělení konkurence	14
1.2 KONKURENČNÍ STRATEGIE FIRMY	14
1.2.1 Ofenzivní konkurenční strategie	14
1.2.2 Defenzivní konkurenční strategie.....	15
1.3 OBECNÉ KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	15
1.3.1 Prvenství v celkových nákladech	16
1.3.2 Diferenciace.....	16
1.3.3 Soustředění pozornosti	17
1.4 POJETÍ KONKURENČNÍHO BOJE.....	17
1.4.1 Optimální soustředění sil na slabá místa protivníka.....	17
1.4.2 Identifikace silných a slabých stránek soupeře i vlastní firmy.....	18
1.4.3 Moment překvapení.....	18
1.4.4 Volba místa střetu s konkurencí	18
1.4.5 Komunikace uvnitř firmy	19
1.4.6 Sladění prostředků a cílů strategie.....	19
1.4.7 Změny způsobu vedení boje.....	19
1.5 INTENZITA SOUPEŘENÍ MEZI STÁVAJÍCÍMI KONKURENTY	19
1.5.1 Různorodost konkurentů	20
2 CENA, PRODUKT, IMAGE.....	21
2.1 CENA	21
2.1.1 Vztah ceny a vnímané hodnoty	21
2.1.2 Cíle firmy při stanovení ceny	21
2.1.2.1 Zisk.....	22
2.1.2.2 Maximalizace zisku	22
2.1.2.3 Tržní podíl	22
2.1.2.4 Růst objemu prodeje.....	22
2.1.2.5 Návratnost investic	22
2.1.2.6 Špičková kvalita výrobku.....	22
2.1.2.7 Jiné cíle.....	23
2.2 PRODUKT.....	23
2.2.1 Výrobní řada	23
2.2.2 Výrobní mix.....	23
2.2.3 Diferenciace produktu	23
2.2.4 Metaprodukt	24
2.2.5 Princip parametrů produktu.....	24
2.3 IMAGE.....	25
3 MARKETINGOVÉ STUDIE ZPRACOVÁVANÉ ZE SEKUNDÁRNÍCH DAT.....	26
3.1 ANALÝZA KONKURENČNÍ POZICE	26

	3.1.1	Hlavní charakteristiky odvětví	26
	3.1.2	Poziční představivost.....	26
	3.2	ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK FIRMY	26
	3.3	DVACET MOŽNÝCH ZDROJŮ INFORMACÍ O KONKURENCI:.....	27
II		ANALYTICKÁ ČÁST	28
4		RIM-CZ, SPOL. S R. O.	29
	4.1	PROFIL SPOLEČNOSTI	29
	4.1.1	Historie společnosti	29
	4.1.2	Politika RIM-CZ, spol. s r. o.	30
	4.1.3	Výrobní a marketingově-obchodní program	31
	4.1.3.1	Kancelářská křesla a židle	31
	4.1.3.2	Doplňkové programy.....	31
	4.1.3.3	Kompletní servis.....	32
	4.1.4	Reference	32
	4.1.4.1	Realizované projekty	32
	4.1.5	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost.....	33
	4.1.6	„Zelená firma“	33
	4.2	VÝROBKOVÝ MIX	33
	4.3	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI	34
	4.3.1	Silné stránky	34
	4.3.2	Slabé stránky	34
5		LD SEATING	35
	5.1	PROFIL FIRMY	35
	5.1.1	O firmě	35
	5.1.2	Současnost	36
	5.1.3	Obchodní politika	36
	5.1.4	Vývoj, výroba, logistika, životní prostředí.....	37
	5.1.5	Prodejní síť	37
	5.2	VÝROBKOVÝ MIX	38
	5.3	CENOVÉ SROVNÁNÍ VYBRANÝCH PRODUKTŮ	38
	5.3.1	Popis tabulky	39
	5.3.2	Popis grafu.....	39
	5.4	SROVNÁNÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK VŮČI SPOLEČNOSTI RIM-CZ.....	40
	5.4.1	Silné stránky	40
	5.4.2	Slabé stránky	40
	5.5	SROVNÁNÍ IMAGE LD SEATING VS. RIM-CZ	40
6		ALBA CR, SPOL. S R. O.	41
	6.1	PROFIL FIRMY	41
	6.1.1	O firmě	41
	6.1.2	Obchodní politika	41
	6.1.3	Prodejní síť	42
	6.2	VÝROBKOVÝ MIX	42
	6.3	CENOVÉ SROVNÁNÍ VYBRANÝCH PRODUKTŮ	43
	6.3.1	Popis tabulky	43
	6.3.2	Popis grafu.....	44

6.4	SROVNÁNÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK VŮČI SPOLEČNOSTI RIM-CZ.....	45
6.4.1	Silné stránky	45
6.4.2	Slabé stránky	45
6.5	SROVNÁNÍ IMAGE ALBA CR vs. RIM-CZ.....	45
7	SIMPA, SPOL. S R. O.	46
7.1	PROFIL FIRMY	46
7.1.1	O firmě	46
7.1.2	Obchodní politika	46
7.1.3	Prodejní síť	47
7.2	VÝROBKOVÝ MIX	47
7.3	CENOVÉ SROVNÁNÍ VYBRANÝCH PRODUKTŮ	48
7.3.1	Popis tabulky	49
7.3.2	Popis grafu.....	49
7.4	SROVNÁNÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK VŮČI SPOLEČNOSTI RIM-CZ.....	50
7.4.1	Silné stránky	50
7.4.2	Slabé stránky	50
7.5	SROVNÁNÍ IMAGE SIMPA vs. RIM-CZ.....	50
8	PROFIM, SP. Z O. O. (S. R. O.)	51
8.1	PROFIL FIRMY	51
8.1.1	O firmě	51
8.1.2	Historické milníky.....	52
8.1.3	Design v podání PROFIM ^m	52
8.1.4	Kvalita PROFIM ^m	52
8.1.5	Obchodní politika	53
8.1.6	Prodejní síť	54
8.2	VÝROBKOVÝ MIX	54
8.3	CENOVÉ SROVNÁNÍ VYBRANÝCH PRODUKTŮ	55
8.3.1	Popis tabulky	55
8.3.2	Popis grafu.....	56
8.4	SROVNÁNÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK VŮČI SPOLEČNOSTI RIM-CZ.....	56
8.4.1	Silné stránky	56
8.4.2	Slabé stránky	56
8.5	SROVNÁNÍ IMAGE PROFIM ^M vs. RIM-CZ	56
	ZÁVĚR	58
	RESUMÉ	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	62
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ	65
	SEZNAM TABULEK.....	66
	SEZNAM GRAFŮ	67
	SEZNAM PŘÍLOH.....	68

ÚVOD

Tato práce je vypracována na základě odborné praxe vykonávané ve společnosti RIM-CZ, která se již téměř dvacet let pohybuje na trhu sedacího nábytku, především kancelářských křesel a židlí.

Tématem bakalářské práce je analýza konkurenčního prostředí firmy RIM-CZ, spol. s r. o.

Prvotním impulzem pro výběr tohoto tématu byl fakt, že firma RIM-CZ doposud nejevila dostatečný zájem o svou konkurenci a bez potřebných informací se mohla dostat do vleku událostí, které by zhoršily její postavení na trhu vůči konkurenci. Proto je cílem této práce vymezit hlavní konkurenty společnosti a upřesnit sledované skutečnosti, kterými jsou nabídka produktů, jejich cena, poskytované služby a image firmy.

Práce je rozdělena na dvě části. V první, teoretické části se práce zabývá poznatky získanými z odborné literatury vztahujícími se ke zvolenému tématu. Je zde vymezena konkurence a její pojetí, strategie a postupy v konkurenčním boji. Dále jsou v této části vymezeny pojmy jako je cena, produkt či image. Poslední kapitolu teoretické části tvoří marketingové studie zpracovávané ze sekundárních dat.

Druhá, analytická část popisuje jednotlivé konkurenční firmy, kdy se nejprve zaměřuje na analýzu společnosti RIM-CZ, a poté se soustředí na vybranou konkurenci. Při analýze konkurenčních firem autor postupuje tak, že představí danou firmu formou údajů o historii, obchodní politice firmy či prodejní síti. Dále se zaměřuje na zvolené cíle.

Prvním cílem je analyzovat produkty, které se objevují v nabídce konkurenčních firem. V této fázi jsou popsány jednotlivé výrobní řady a poskytované služby zaměřené na délku záruční lhůty jednotlivých řad produktů.

Druhým cílem je cenové srovnání vybraných produktů, které firma RIM-CZ považuje za stěžejní ve své produkci. Toto srovnání je prezentováno pomocí tabulek a grafů.

Dalším cílem je sestavení silných a slabých stránek konkurenčních firem vůči společnosti RIM-CZ. Dále vytvoření názoru na image konkurenčních firem z pohledu nabízených produktů a prezentace pomocí webových stránek. V tomto případě se jedná o autorův subjektivní pohled na již zmiňované faktory.

V závěru práce jsou doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy RIM-CZ vyplývající z výše uvedených cílů a zjištěných skutečností.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

Trh je prostředím, kde dochází ke směně zboží a výskytu konkurence. Na trhu se vyskytují tři základní subjekty a všechny tyto subjekty si navzájem konkurují. Těmito subjekty jsou:

Domácnosti - jsou především držiteli výrobních faktorů (práce, půdy, kapitálu), které prodávají podnikům, a za získané důchody nakupují produkty, aby uspokojily své potřeby a přání.

Podniky - na trhu vystupují jako výrobci zboží, které prodávají, ale zároveň jsou také v pozici kupujících, protože kupují výrobní vstupy.

Stát - má na trhu specifickou roli. Vystupuje jako prodávající (státní podniky) i jako kupující (státní zakázky). Zároveň má možnost regulace a ovlivňování trhu pomocí legislativních kroků.

Konkurenci jako takovou lze podle Roberta Holmana chápat jako statický či dynamický pojem.

V případě statického pojetí konkurenčního boje spojuje konkurenci s počtem výrobců na trhu. Lze to vyjádřit přímou úměrou, a to tak, že čím více je podniků na trhu, tím je konkurence větší.

Z pohledu dynamického pojetí konkurence není konkurence tržní stav, nýbrž tržní proces. Jedná se o proces, ve kterém mohou profitovat pouze ty nejlepší firmy. Nezáleží tedy na počtu konkurentů v odvětví, ale na otevřenosti trhu. Je-li trh otevřený pro vstup nových firem, lze tento trh nazvat konkurenčním, a to i v případě, kdy se na něm momentálně nachází jediná firma. [1], [2]

1.1 Odvětvové pojetí konkurence

Struktura odvětví je dána počtem prodávajících a stupněm diferenciací. Tyto charakteristiky člení strukturu odvětví do čtyř základních typů konkurence.

Čistý monopol je typem konkurence, kdy v určité oblasti poskytuje daný výrobek nebo službu pouze jediná společnost.

Oligopol je konkurencí, kde na trhu vystupuje menší počet větších firem, které vyrábí výrobky v rozsahu od vysoce diferencovaných až po výrobky standardizované. Oligopol lze dále rozdělit na *čistý oligopol*, kde společnosti produkují stejnou komoditu a na

diferencovaný oligopol, který je tvořen několika společnostmi, které produkují výrobky částečně diferencované svou kvalitou, stylem nebo službami.

U *monopolistické konkurence* se výrobci zaměřují na určitý tržní segment, kde mohou nejlépe uspokojit potřeby a přání svých zákazníků za vyšší ceny. Konkurenti jsou schopni diferencovat celé své nabídky nebo pouze jejich části.

Dokonalá konkurence je taková, kde mnoho konkurentů nabízí stejný výrobek či službu. Na trhu dokonalé konkurence není možnost diferenciací, a proto jsou i ceny konkurentů stejné. [3]

1.1.1 Další dělení konkurence

Funkcionální konkurence je taková konkurence, kde existuje řada dalších výrobků, které jsou schopny plnit stejnou funkci a uspokojovat stejné potřeby zákazníků.

Druhovú konkurence vzniká, existují-li různé druhy zboží, které plní stejnou funkci a mohou si navzájem konkurovat.

Mezipodniková konkurence vzniká tam, kde si podniky konkurují tím, že produkují stejné, analogické výrobky. [4]

Se vstupem naší republiky do Evropské unie, kdy se na našem trhu objevují zahraniční konkurenční firmy v mnohem širší míře, než tomu bylo v minulosti, a s neustále rostoucími nároky zákazníků konkurence sílí. [5]

1.2 Konkurenční strategie firmy

Ze strategického hlediska spočívají rozhodující přednosti a nedostatky firmy v jejím postavení vůči zdrojům, z nichž pramení každá konkurenční síla. Účinná konkurenční strategie spočívá v ofenzivních nebo defenzivních krocích tak, aby si firma vytvořila obhajitelnou pozici proti působení všech konkurenčních sil. [6]

1.2.1 Ofenzivní konkurenční strategie

Ofenzivní pojetí konkurenčního boje znamená uchopení tzv. strategické iniciativy. To znamená, že firma, která se chopí této strategické iniciativy aktivně, podle svých představ a záměrů pro dosažení svých cílů, ovlivňuje vývoj marketingového prostředí. Svým tlakem na konkurenční firmy či vytvářením vhodných podmínek nutí tyto firmy k činnostem, které jim neumožní dosáhnout takových výsledků, jež by mohly ohrozit splnění cílů dané firmy.

1.2.2 Defenzivní konkurenční strategie

Defenzivní pojetí konkurenčního boje je vnímáno jako reakce firmy na již existující skutečnosti na trhu, a to tak, že daná firma je donucena pod tíhou vnějších, popřípadě i vnitřních sil reagovat na existující hrozby či příležitosti.

Při dlouhodobém uplatňování této strategie existuje velmi reálné nebezpečí, že během krátké doby se firma dostane do tzv. vleku událostí. Ta je donucena plýtvat svými silami pouze na obranu svého tržního podílu před konkurentovými útoky. [5]

1.3 Obecné konkurenční strategie

Tab. 1. Požadavky obecných strategií

Obecná strategie	Běžně vyžadované prostředky a dovednosti	Běžné organizační dovednosti
Prvenství v celkových nákladech	Podstatné kapitálové investice a přístup ke kapitálu Technická dovednost ve výrobě Intenzivní dohled nad pracovními silami Produkty, jejichž design usnadňuje výrobu Hospodárný distribuční systém	Přísná kontrola nákladů Časté detailní kontrolní výkazy Strukturovaná organizace a odpovědnost Pobídky založené na splnění přísných kvantitativních úkolů
Diferenciace	Silné schopnosti marketingu Konstrukce výrobku Tvořivé ovzduší Rozsáhlé možnosti v základním výzkumu Pověst firmy z hlediska kvality a technického prvenství Letitá tradice v odvětví nebo jedinečná kombinace dovedností, převzatá z jiných odvětví Silná kooperace ze strany distribučních kanálů	Těsná kooperace mezi činnostmi ve výzkumu, ve vývoji a v marketingu Subjektivní měřítka a pobídky namísto kvantitativních opatření Výhody pro získání vysoce kvalifikovaných pracovníků, vědců nebo tvořivých lidí
Soustředění pozornosti	Kombinace výše uvedených postupů, zaměřená na konkrétní strategický cíl	Kombinace výše uvedených postupů, zaměřená na konkrétní strategický cíl

Zdroj: PORTER [6, s. 40]

Existují tři potenciálně úspěšné obecné strategické přístupy k předstížení konkurence v odvětví a jejich požadavky (viz. tab. 1).

- prvenství v celkových nákladech
- diferenciaci
- soustředění pozornosti

1.3.1 Prvenství v celkových nákladech

Prvenství v nákladech vyžaduje zavedení výkonného výrobního zařízení, důsledné sledování možností ve snižování nákladů vlivem zkušeností, kontrolování přímých a režijních nákladů, vyhýbání se zákazníkům s minimálním krytím a minimalizování nákladů v oblastech jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd.

Dosáhnout pozice celkových nízkých nákladů často vyžaduje získání vysokého tržního podílu, nebo výhodný přístup k surovinám, ale může to vyžadovat i zjednodušení konstrukce produktů, aby se usnadnila jeho výroba.

Prvenství v celkových nákladech nese i několik rizik. Má-li si firma udržet své postavení, musí trvale investovat do moderního zařízení, zbavit se starých aktiv, vyhýbat se prudkému rozšiřování výrobního spektra a pozorně sledovat technická zlepšení.

1.3.2 Diferenciace

Druhou obecnou strategií je diferencování produktu nebo služeb nabízených firmou, vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Znamená to zaměření se na různé tržní segmenty a vytvoření si zvláštního přístupu k nim. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem: design nebo image značky, technologie, vlastnosti produktu, zákaznický servis, prodejní síť a jiné způsoby. V ideálním případě se firma odlišuje hned v několika ohledech najednou.

Diferenciace vytváří ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrní osvědčené značce, a tím i méně citliví vůči cenám.

Usilování o diferenciaci produkce může někdy bránit dosažení většího podílu na trhu. Z důvodu vyšších cen mohou zákazníci oželeť některé vlastnosti, služby nebo image produktu vyráběného firmou usilující o diferenciaci, aby dosáhli úspor v nákladech. Odlišnost produktů snižují také stále dokonalejší imitace diferencovaných produktů.

1.3.3 Soustředění pozornosti

Poslední obecnou strategií je soustředění pozornosti na skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Strategie soustředění pozornosti je založena na principu vyhovění dobře zvolenému a známému objektu. Tato strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna poskytovat veškerou péči svému strategicky zvolenému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti.

Výsledkem může být dosažení diferenciacce, nebo firma může vykazovat nižší náklady, případně dosáhne obojího, a to i v případě, kdy firma disponuje omezenými zdroji. [6], [7]

1.4 Pojetí konkurenčního boje

Takové pojetí konkurenčního boje, které znamená úspěšné podnikání na nasyceném a náročném trhu, kde je tvrdá a ostrá konkurence, znamená připravit konkurenční firmu o část jejího zisku nebo jejího podílu na trhu.

Základem vedení úspěšného konkurenčního boje v praxi mohou být tato pravidla:

- optimální soustředění sil na slabá místa protivníka a využití vlastních silných stránek,
- využití momentu překvapení,
- místo střetu s konkurencí volit tak, abychom uplatnili své vlastní přednosti,
- důkladná komunikace vedení firmy s podřízenými,
- pečlivě sladit cíle strategie a prostředky k jejich dosažení,
- provádět operativní změny ve způsobu vedení boje.

1.4.1 Optimální soustředění sil na slabá místa protivníka

Pravděpodobnost úspěchu bude mnohem vyšší, podaří-li se firmě zaútočit na nejslabší místa konkurenční firmy. Je třeba, aby firma k tomuto účelu využila silných stránek, toho, v čem má udržitelnou konkurenční výhodu před konkurentem.

Je třeba brát na vědomí, že je důležité, aby firma vždy měla svědomitě vybudovanou a náležitě zajištěnou obranu. V okamžiku protiútoků konkurenční firmy mít tzv. „eso v rukávu“.

1.4.2 Identifikace silných a slabých stránek soupeře i vlastní firmy

V podstatě jde o poznání konkurenční firmy i vlastní situace, neboť základem přežití firmy na trhu je její konkurenceschopnost.

Skutečnost, že je firma konkurenceschopná, vychází z její tzv. konkurenční výhody, která způsobuje, že určitá činnost této firmy je v porovnání s ostatními konkurenty realizovaná buď levněji, nebo lépe ve prospěch splnění skutečných potřeb zákazníka.

Má-li firma získávat konkurenční výhodu oproti soupeřům v odvětví, musí systematicky zkoumat všechny potřebné činnosti jak vlastní firmy, tak i konkurence.

Bude-li firma chtít identifikovat konkrétní zdroje konkurenční výhody soupeře a na základě této identifikace stanovit např. cíle útoků proti dané firmě, musí celkem podrobně analyzovat její hodnotový řetězec tj.:

primární činnosti zajišťující vlastní fyzickou tvorbu výrobku, prodej a jeho servis,

podpůrné činnosti sloužící k podpoře primárních činností i sobě navzájem.

1.4.3 Moment překvapení

Požadavkem momentu překvapení je utajení, které je nutno dodržet. Jde o utajení nejen úmyslů firmy či záměrů v marketingovém prostředí, ale i o utajení informací o konkurenci a samozřejmě i zdrojů těchto informací. V opačném případě by firma mohla odhalit chystaný útok, jeho sílu, způsob provedení, cíle a dokonce i jeho termín. Tím by se firma zbavila strategické výhody plynoucí z nepřipravenosti konkurenční firmy na útok.

Každá akce v konkurenčním boji je účinnější, není-li na ni konkurenční firma připravena. Firma musí udělat to, co konkurenční firma považuje za málo pravděpodobné. Významný je nejen taktický, ale i psychologický důsledek momentu překvapení.

1.4.4 Volba místa střetu s konkurencí

S ohledem na silné a slabé stránky soupeřů si firma vybírá „vhodné místo boje“, tzn. vhodný trh či tržní segment, na kterém zaútočí na svou konkurenci. Zvolené místo musí umožnit vhodnou realizaci vedení požadovaného úderu na konkurenční firmu.

1.4.5 Komunikace uvnitř firmy

Základním problémem u tohoto pravidla je přenos informací mezi managementem a podřízenými útvary. V žádném případě nejde jen o jednostranný směr toku informací, ale o oboustrannou komunikaci.

Z tohoto požadavku vyplývá další, a to požadavek na identifikaci potřebných a podružných informací pro vrcholový management. Nelze dopustit, aby vedení firmy bylo zahlceno podružnými informacemi a ty strategicky důležité mu chyběly.

1.4.6 Sladění prostředků a cílů strategie

Jde o problém přiřazení nejvhodnější strategie zadanému cíli. To vše jednak s ohledem na úplnost splnění požadavků cíle, tak s ohledem na náklady, kterých je třeba pro dosažení těchto cílů vynaložit. V neposlední řadě jde o problém související s faktorem času. To znamená, že výběr nejvhodnější strategie musí být podřízen i kritériu času. V této souvislosti je třeba stanovit správné strategické cíle firmy, jichž se má konkurenčním bojem dosáhnout (např. zisk, podíl na trhu, neutralizace konkurenční firmy apod.).

1.4.7 Změny způsobu vedení boje

Tato zákonitost vyžaduje schopnost velmi vtipně měnit strategii konkurenčního boje. Například při použití jedné konkurenční strategie zvolit netradiční řešení, aby se mohlo uplatnit druhé pravidlo - moment překvapení.

Firma, která se ocitne tváří v tvář postupu, který nezná, nemůže proti němu použít osvědčené, předem připravené a často již plně zabezpečené akce, ale je donucena pod tlakem událostí začít improvizovat. Tím se zpomalí tempo obranných akcí a zvýší se pravděpodobnost vzniku většího množství jak drobných, tak i strategicky důležitých chyb.
[5]

1.5 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Soupeření mezi stávajícími konkurenty je provázáno obratným manévrováním k získání výhodného postavení na trhu. Používají se metody cenové konkurence, reklamní kampaně, uvedení nového produktu na trh, vylepšení servisních služeb pro zákazníky nebo prodloužení záruky. K soupeření dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů buď pocítují tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice na trhu. Ve většině odvětví mají

konkurenční kroky jedné firmy viditelný efekt na soupeřící partnery a mohou vyvolat odvetu nebo snahu o kompenzaci. To znamená, že firmy jsou na sobě vzájemně závislé.

Některé formy soupeření, zejména cenová konkurence, jsou vysoce nejisté a s největší pravděpodobností zhoršují ziskovost celého odvětví. Snížení cen je snadno a většinou velmi rychle konkurenty vyrovnáno, a jakmile k němu dojde, sníží se příjmy všech firem v odvětví. To ovšem nemusí platit vždy. Oproti tomu reklamní kampaně mohou mít za následek vyšší poptávku nebo vyšší míru diferenciacce produkce v odvětví, což přináší užitek všem firmám.

1.5.1 Různorodost konkurentů

Konkurenti, lišící se strategií, původem, silou osobnosti a vztahem ke svým mateřským společnostem, mají rozdílné cíle a metody přístupu ke konkurenci a eventuálně na sebe mohou navzájem narazit. Může pro ně být těžké přesně odhadnout navzájem své záměry a shodnout se na „pravidlech hry“ v odvětví. Strategická volba pro jednoho může být nepřijatelnou pro ostatní.

Zahraniční konkurenti často značnou měrou přispívají k různorodosti odvětví z důvodu svých odlišných podmínek a často i odlišných cílů. Stejně tak vytváří různorodost v odvětví rozdíly mezi malými a velkými firmami a vztahy jednotlivých vzájemně si konkurujících podnikatelských jednotek vůči jejich mateřským korporacím. [6]

2 CENA, PRODUKT, IMAGE

2.1 Cena

Cena je jednou z částí marketingového mixu. Určuje výši úhrady na trhu vyjádřenou v peněžních jednotkách za prodávaný výrobek či poskytovanou službu. Cena je nejpružnější částí marketingového mixu, lze ji změnit takřka přes noc a případně i z minuty na minutu. [2]

Cenou rozumíme informaci, podle které zákazník obvykle stanovuje hodnotu produktu.

Každý produkt má svou hodnotu, aby zákazník mohl určit jeho správnou hodnotu musí mít dostatek informací o parametrech produktu. Je tedy naprosto zbytečné poskytovat zákazníkovi informaci o ceně, aniž by v jeho mysli vznikla dostatečně přesná představa o přínosu produktu. Cena je tedy sama o sobě pro zákazníka bezcennou informací, pokud není vázána na parametry produktu. Z toho plyne, že hodnota produktu vychází ze vztahu přínos-cena. [8], [9]

2.1.1 Vztah ceny a vnímané hodnoty

Ne vždy si zákazník může pořídit produkt vyšší cenové kategorie, a tak se lze setkat s tzv. cenovými námitkami. Avšak pokud zákazník nemá peníze na to, aby si mohl produkt koupit, neznamená to, že s tímto zákazníkem firma ztrácí čas a je třeba se ho rychle zbavit. Jeho nepříznivá finanční situace může být pouze dočasná a v zájmu firmy je, aby se tento zákazník vrátil, až si bude moci tento produkt dovolit. V tomto případě je vhodné zákazníkovi vytvořit optimální dosažitelné řešení odpovídající jeho situaci.

Druhou příčinou cenových námitek je skutečnost, že zákazník peníze má, ale nechápe hodnotu, kterou pro něho produkt představuje, a tudíž nevidí důvod, proč by za něho své peníze utrácel. [9]

2.1.2 Cíle firmy při stanovení ceny

Firma může při stanovování ceny vycházet z několika cílů, kterých chce v krátkodobém či dlouhodobém časovém horizontu dosáhnout. Stanovení ceny ovlivňují i další faktory, kterými mohou být skutečnosti, zda jde o výrobek nový, nebo se jedná o výrobek v některé z fází svého životního cyklu (uvedení na trh, růst, zralost a nebo úpadek).

Hlavními cíli podniku mohou být:

- Zisk
- Maximalizace zisku
- Tržní podíl
- Růst objemu prodeje
- Návratnost investic
- Špičková kvalita výrobku
- Jiné cíle

2.1.2.1 Zisk

Pokud je hlavním cílem firmy zisk, jde o takové stanovení ceny, kdy jsou plně pokryty náklady na výrobu a firma generuje zisk.

2.1.2.2 Maximalizace zisku

Podnik stanovuje takovou výši ceny, aby v určité době zajistila maximální celkové tržby z prodeje ve vztahu k vynaloženým nákladům na produkci výrobku.

2.1.2.3 Tržní podíl

Nasazením nízkých cen se firma snaží o vybudování si dominantního postavení na trhu. Zpočátku se firma může nacházet ve ztrátě, ale po vybudování si silného postavení na trhu se vynaložené prostředky firmě vrátí a obrátí se v dlouhodobé dosahování maximálně možného zisku.

2.1.2.4 Růst objemu prodeje

Většinou se jedná o krátkodobý zájem podniku, který je spojen se sezónním zbožím, aby staré výrobky uvolnily místo novým.

2.1.2.5 Návratnost investic

Návratnost investic je dlouhodobou strategií, která se rodí již při vývoji nového výrobku. Firma se musí rozhodnout, zda investovat do nového výrobku, či uplatnit investici jinou.

2.1.2.6 Špičková kvalita výrobku

Pro firmu uplatňující strategii špičkové kvality výrobku je rozhodující kvalita, podle které je určena cena výrobku. Firma se snaží o dosažení prvenství na trhu kvalitou svých

výrobků. S vyšší kvalitou jsou také spojeny vyšší náklady na výrobu v podobě dražšího materiálu, odpovídajících technologií, speciálně proškolených zaměstnanců atd. To vše se odráží v ceně a image výrobku.

2.1.2.7 Jiné cíle

Firma může zvolit tzv. „status quo“, kdy kopíruje dění na trhu, aby si udržela stávající míru zisku či může snižovat cenu svých výrobků na minimální možnou hranici, aby přilákala okruh nových zákazníků atd. [2]

2.2 Produkt

Produkt, neboli výrobek je „*cokoliv, co lze na trhu nabídnout, co získá pozornost, co může sloužit ke spotřebě, co může uspokojit nějaké přání nebo potřebu*“. KOTLER [10, s. 461]
Pod pojmem výrobek si tedy lze představit vše, s čím se dá obchodovat: hmotné předměty, služby, „osoby“, místa, organizace a myšlenky.

2.2.1 Výrobová řada

Výrobovou řadou lze označit skupinu výrobků, které spolu souvisí v tom smyslu, že plní stejnou funkci, jsou nabízeny stejné skupině zákazníků, prochází obdobnými distribučními cestami a pohybují se ve shodném cenovém rozsahu.

2.2.2 Výrobový mix

Různými výrobovými řadami je tvořen výrobový mix. Jedná se o soubor všech položek, které výrobce nabízí svým zákazníkům. Výrobový mix lze charakterizovat šíří, délkou a hloubkou.

Šíře výrobového mixu ukazuje, kolik různých výrobových řad společnost produkuje.

Délka výrobového mixu udává celkový počet položek, které jsou nabízeny zákazníkům.

Hloubka výrobového mixu udává, počet výrobků nabízených v jedné výrobové řadě. [10]

2.2.3 Diferenciace produktu

Diferenciace produktu znamená, že již zavedené firmy na daném trhu mají své značky a věrnost zákazníků vyplývající z minulé reklamy, servisu zákazníkům, rozdílnosti v produkci anebo jednoduše z toho, že byly v odvětví mezi prvními. Diferenciace produktu

tvoří jednu z mnoha překážek vstupu v již zaběhlém trhu, a tím nahrává stávajícím podnikům v odvětví. [6]

2.2.4 Metaprodukt

Slovem metaprodukt Ivan Bureš ve své knize *Poziční strategie v marketingu* označuje trojúhelník přínos - cena - hodnota. Je-li jedním z diferenciacních prvků poziční strategie firmy cena, potom musí být firma velmi pečlivá v definování cílového tržního segmentu, na který svou poziční strategii zaměří. Při špatně zvoleném segmentu se může stát, že firma nenaplní zákaznickovy očekávané hodnoty a zcela tak zvrátí rozhodování zákazníka v neprospěch produktu. [8]

2.2.5 Princip parametrů produktu

Každý produkt, bez ohledu na to, jestli se jedná o kartáček na zuby nebo o elektrickou lokomotivu, má čtyři základní parametry:

- funkčnost,
- účinnost,
- design,
- životnost.

Funkčnost bývala v minulosti velmi významným parametrem. Dnes je funkčnost parametrem, který je považován za samozřejmost. Samotné zjištění, že produkt funguje, by u potencionálního zákazníka v nejlepším případě vyvolalo pobavený úsměv.

Rovněž *účinnost* má minimální vypovídající schopnost z hlediska jejího samoučelného použití jako prodejního argumentu. Téměř nikdo se nebude radovat z vysoké účinnosti pracího prášku, když se košile rozpadne po třetím praní.

Design je parametrem, který se v posledních desetiletích trvale usadil mezi již zmiňované parametry jako rovnocenná kategorie. Avšak zákazník bere design držící krok s všeobecně zažitou normou pro moderní pojetí tvaru, ergonomie a zhotovení produktu jako naprostou samozřejmost a produkt nesplňující tuto podmínku by dnes byl téměř neprodejný.

Pokud jde o *životnost*, není již tento parametr pojímán ve smyslu dlouhodobé životnosti. Naopak u řady produktů je dlouhodobá životnost nežádoucí i z hlediska zákazníka. Mnoho dnešních produktů zastarává morálně dříve, než se opotřebují fyzicky. [9]

2.3 Image

Image, v překladu obraz, je schopnost produktu, nezávisle na jeho parametrech, účelově vyvolat pozitivní představu u zákazníka. [8]

„Image má povahu zobecnělého a zjednodušeného symbolu založeného na souhrnu postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k určitému objektu“. VYSEKALOVÁ, MIKEŠ [12, s. 94]

Z marketingového hlediska jde především o image produktu firmy či značky. Image produktu nebo značky je obrazem, který si zákazník vytvořil o jeho skutečných i imaginárních vlastnostech, jež mohou uspokojit jeho potřeby a očekávání. Jedná se o zákazníkovo vnímání produktu nebo značky, které se může, ale nemusí shodovat s realitou. Lze říci, že image je psychologickým hlediskem, a téměř vždy se jedná o osobní názor jednotlivce či skupiny lidí.

Firmní image je určena způsobem a kvalitou komunikace firmy a tím, jak je tato komunikace přijímána okolím, potencionálními zákazníky. Image vytváří v mysli člověka představu o značce a do určité míry řídí nákupní chování zákazníka. [12]

3 MARKETINGOVÉ STUDIE ZPRACOVÁVANÉ ZE SEKUNDÁRNÍCH DAT

Analýza konkurenční pozice a analýza silných a slabých stránek firmy patří mezi nejčastěji zpracovávané marketingové studie, při nichž lze s výhodou využít sekundárních zdrojů dat.

3.1 Analýza konkurenční pozice

Analýza konkurenční pozice směřuje k pochopení toho, co tvoří její podstatu, jak je stabilní, čím je napadnutelná a jak se vyvíjí v čase. Obvykle se zkoumají hlavní charakteristiky odvětví, ve kterém se firma pohybuje, klíčové prvky konkurenční pozice sledované firmy, vývoj v čase a základní strategie, kterou firma uplatňuje k zajištění své konkurenční pozice.

3.1.1 Hlavní charakteristiky odvětví

V rámci hlavních charakteristik odvětví se sleduje především míra koncentrace v odvětví, ziskovost dosahovaná v odvětví, bariéry trhu a intenzita konkurence. Mezi klíčové prvky konkurenční pozice patří velikost firmy, tržní podíl, zákaznická orientace, výzkum a vývoj, přístup k technologiím, kvalifikace a jiné prvky, které jsou charakteristické pro danou situaci. Vždy platí, že se zpracovávají ty části, které jsou pro konkrétní společnost relevantní. [11]

3.1.2 Poziční představivost

Každá firma má na trhu přesně vymezenou pozici. Představa firmy o své vlastní pozici může být mnohdy zcela falešná a neodpovídající skutečnosti i v případě, že jde o pozici současnou, tedy pozici, kterou lze relativně přesně definovat. O to obtížnější je modelovat pozici budoucí.

Předmětem poziční představivosti není to, co je proveditelné dnes, ale to, co bude proveditelné v budoucnosti a jakou roli v tomto budoucím provádění sehraje ten, kdo nejintenzivněji cítí zrod nového trhu. Hlavním diferenciacním prvkem se stává inovace, která v okamžiku jejího uvedení na trh nemá konkurenci. [8]

3.2 Analýza silných a slabých stránek firmy

Komplexní pohled na firmu skládající se z analýzy jednotlivých funkcí společnosti, které porovnáváme s úrovní dosahovanou konkurenty. Pro srovnání se obvykle vybírá z několika

možností. Lze se srovnávat s konkurentem, který je těsně před srovnávanou firmou. Výsledkem pak je jasné zhodnocení toho, na čem lze stavět (silné stránky) a kde je třeba výrazně přidat (slabé stránky), aby bylo dosaženo srovnatelné úrovně s nejbližším konkurentem. Lze se také srovnávat s firmou, která je vůdcem na trhu nebo která je absolutní světovou špičkou. Tyto výsledky však mohou být v měřítku daného trhu nedosažitelné. [11]

3.3 Dvacet možných zdrojů informací o konkurenci:

- 1) publikace a zprávy vydané konkurencí a legální cestou získané zprávy o výrobních postupech,
- 2) informace, které otevřeně předávají bývalí zaměstnanci konkurenční firmy,
- 3) studie trhů a zprávy od technických poradců,
- 4) finanční zprávy,
- 5) veletrhy, výstavy a brožury vydávané konkurenčními firmami,
- 6) analýza výrobků konkurence,
- 7) diskrétní vyptávání se u pracovníků konkurenční firmy na kongresech a setkáních,
- 8) pokusy o získání technických specialistů zaměstnaných u konkurence,
- 9) zprávy obchodních partnerů,
- 10) přímé tajné pozorování,
- 11) fňgované nabízení zaměstnání pracovníkům konkurence bez seriózního úmyslu jejich přijetí s cílem získání závažných informací o konkurenci,
- 12) fňgovaná jednání s konkurenční firmou vedená pod záminkou zájmu o získání licence na některý z jejich patentů,
- 13) používání profesionálních špiónů k získávání informací,
- 14) přetahování konkurenčních zaměstnanců s cílem získat od nich informace,
- 15) přímé narušení vlastnických práv konkurence,
- 16) podplácení zaměstnanců konkurenční firmy
- 17) vmísení vlastních zaměstnanců, technických specialistů do konkurenční firmy,
- 18) ilegální odposlech konkurence,
- 19) krádež plánů, vzorků, dokumentů atd.,
- 20) vydírání a různé jiné formy nátlaku. [5]

II ANALYTICKÁ ČÁST

4 RIM-CZ, SPOL. S R. O.



Obr. 1. Logo RIM-CZ

4.1 Profil společnosti

Obchodní jméno:	RIM-CZ, spol. s r. o.
Sídlo:	Dr. E. Beneše 1015 765 02 Otrokovice Česká republika
IČO:	44117353
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Statutární orgán:	jednatel: Ing. Milan Nagy jednatel: Rudolf Fukal
Základní kapitál:	15 000 000,- Kč
Rok založení:	1991

4.1.1 Historie společnosti

Firma RIM-CZ, spol. s r. o. vznikla v roce 1991 s podnikatelským záměrem vyrábět vlastní kancelářské židle. K výraznému rozvoji firmy napomohla spolupráce s významným světovým výrobcem kancelářského sedacího nábytku, německou společností Bürositzmöbelfabrik Friedrich-W. Dauphin GmbH & Co., která působí nejen na německém trhu již od roku 1969.

Filosofie zdravého sezení a poznatky z intenzivního výzkumu v oblasti ergonomie ovlivnily další vývoj této společnosti. Slogan „PRO ZDRAVÉ SEZENÍ“ a tomu

odpovídající záměr vyrábět a prodávat židle, které přispějí ke kultivaci a ozdravení kancelářského prostředí, se staly hlavním posláním firmy.

Během svého působení se firma rozrostla o dvě dceřiné společnosti. Jednu na Slovensku a druhou v Maďarsku. Obě tyto dceřiné společnosti byly převedeny do soukromých rukou, přičemž neustále pokračuje úzká spolupráce v oblasti prodeje, servisu a poradenských služeb. Dále firma RIM-CZ spolupracuje s více než 400 dealery po téměř celé Evropě.

Firma RIM-CZ, spol. s r. o. disponuje vlastní pobočkou v Praze a jedenácti obchodními zastoupeními v hlavních krajských městech s označením RIM POINT. Dále firma vlastní výrobní závod v Tlumačově, kam se od roku 2009 přesunula veškerá výroba a skladovací prostory.

4.1.2 Politika RIM-CZ, spol. s r. o.

Firma RIM-CZ, spol. s r. o. vyvíjí, vyrábí a uvádí na trh výrobky, které uspokojují zákazníky svým technickým řešením, cenou a především kvalitou.

Cílem této společnosti je dosažení a udržení vedoucího postavení ve vývoji, výrobě a prodeji kancelářského nábytku pro komerční prostory a interiéry ve střední Evropě.

Vlastní vývoj výrobků připravuje ve spolupráci se špičkovými designéry se snahou mít „vlastní tvář“ a přivést na trh ergonomicky dokonalý výrobek vhodný pro dlouhodobé užívání.

Kvalita výrobku a vnitřních procesů je zabezpečena díky nastavení systému řízení dle norem ISO 9001:2001, ISO 14001:2005 a ISO 18001:2008. Všechny výrobky jsou certifikovány a odpovídají standardům GS a splňují normy DIN 4551. Společně se firma zavazuje plnit požadavky platných zákonů a nařízení na ochranu životního prostředí, dále bezpečí a ochrany zdraví při práci a jiné požadavky, kterým organizace podléhá. Organizace je rozhodnuta o svých významných environmentálních aspektech a záležitostech bezpečí a ochrany zdraví při práci externě komunikovat.

Jelikož je ekologie důležitá pro naši budoucnost, firma používá prioritně nezávadné materiály na vstupu, výrobní procesy a technologie neprodukující škodliviny nepřátelské vůči životnímu prostředí a zaručuje ekologickou likvidaci vyprodukovaných odpadů.

Firma RIM-CZ, spol. s r. o. disponuje kvalifikovanými a účelně motivovanými pracovníky, kteří přinášejí této firmě největší prospěch a s tím související hodnotu. Firma pro své zaměstnance zabezpečuje pravidelné vzdělávání jak v odborné oblasti, tak v oblasti jazykové. Firma dbá na ochranu zdraví všech pracovníků. V rámci prevence zdraví nabízí bezplatně sportovní aktivity a rehabilitace.

Především spokojení zákazníci jsou nejdůležitějším článkem tohoto řetězce. Firma pro své zákazníky připravuje vynikající výrobky vysoké kvality, zajišťuje veškeré služby týkající se poradenství a prodeje kancelářského vybavení a zabezpečuje nadstandardní servis. Firma také pravidelně vyhodnocuje požadavky svých zákazníků.

Vedení společnosti podporuje politiku jakosti, zná cíle společnosti a způsoby jejich dosažení. Zabezpečuje, aby všichni pracovníci byli řádně informováni a motivováni k dosažení těchto cílů. Dále se zavazuje k neustálému zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti.

4.1.3 Výrobní a marketingově-obchodní program

Výrobní a marketingově-obchodní program společnosti RIM-CZ Otrokovice v současné době spočívá ve třech základních trendech:

4.1.3.1 Kancelářská křesla a židle

- Výroba a prodej kancelářských křesel a židlí RIM
- Montáž a prodej kancelářských křesel a židlí DAUPHIN (Německo)
- Prodej kancelářských křesel a židlí ZÜCO (Švýcarsko)

4.1.3.2 Doplnkové programy

Někdejší úzká specializace spočívající ve výrobě a prodeji kancelářských křesel a židlí se postupně mění a rok 2000 byl pro tuto firmu rokem, kdy začala svým obchodním partnerům předkládat širokou škálu sedacího nábytku. Tyto doplňkové programy spočívají v nabídce židlí hotelového a konferenčního typu - židle, barové židle, sedací a klubové sestavy.

4.1.3.3 *Kompletní servis*

Firma jím podporuje svou marketingovou a obchodní politiku:

- Informace o produkci - katalogy, prospekty, ceníky, vzorníky látek, webové stránky
- Webová prezentace ve 4 jazycích (česky, anglicky, německy a maďarsky)
- Veletrhy a firemní prezentace
- Školení pro obchodní partnery, architekty a investory (zaměřené na detailní charakteristiku produkce, ergonomii a obchodní politiku firmy)
- Osobní obchodní návštěvy ve firmách (řešení konkrétních projektů)
- Záruční a pozáruční servis

Firma si je vědoma důležitosti udržení si loajálního zákazníka, a proto dbá na důslednost a rychlost poskytovaných služeb, především v oblasti záručního a pozáručního servisu. Včasnost a kvalita servisních služeb je prioritní na všech trzích, přičemž směrem na západ od našich hranic nabývá tento atribut významnějších rolí, což v Německu, jako největším trhu v Evropě, platí dvojnásob.

4.1.4 **Reference**

Základním cílem firmy je především spokojenost zákazníka. K té chce firma přispět rychlou a dostatečnou informovaností o své nabídce, perfektními dodávkami a kvalitním záručním a pozáručním servisem. Své služby nabízí nejen interiérovým firmám, architektům, obchodníkům s nábytkem, investorům, ale i neziskovým oblastem - státní správě, školství a zdravotnictví. Firma chce zlepšovat své stávající obchodní vztahy, ale současně na stejných principech budovat vztahy nové.

4.1.4.1 *Realizované projekty*

AIRPORT Budapešť, Budova soudu - Zlín, Česká televize - Praha, ČSA - Praha, Debrecen University - Maďarsko, New Bulgarian university - Sofia, Rádio Svobodná Evropa - Praha, Slovenská národní banka - Bratislava, Thomson - Polsko, Toyota - Kolín, Yamaha - Maďarsko a další.

4.1.5 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

Firma RIM-CZ, spol. s r. o. je zapojena do projektu Evropské unie, operační program Lidské zdroje a zaměstnanost.

Hlavním posláním Evropského sociálního fondu (ESF) je rozvíjení zaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů. ESF směřuje svou podporu do strategických dlouhodobých programů, které pomáhají regionům po celé Evropě aktualizovat a modernizovat dovednosti pracovní síly a pěstovat podnikatelské iniciativy. Hlavním cílem operačního programu Rozvoj lidských zdrojů ve firmě RIM-CZ je dosažení vysoké a stabilní úrovně zaměstnanců.

4.1.6 „Zelená firma“

Firma RIM-CZ, spol. s r. o. je zapojená do unikátního projektu „Zelená firma“. V rámci tohoto projektu poskytuje svým zaměstnancům možnost zbavit se vysloužilých elektrospotřebičů prostřednictvím sběrného boxu a tím výrazně přispívá k ochraně životního prostředí, přírodních zdrojů a zdraví člověka. [13]

4.2 Výrobní mix

Firma nabízí své produkty ve třech výrobních řadách, kterými jsou:

- OFFICE
- RELAX
- FAN

Výrobní řadu OFFICE lze zařadit do kategorie vyššího standardu, který se pohybuje na horní hranici cenového rozpětí nabízených produktů. Hloubka výrobní řady OFFICE představuje 19 základních produktů, přičemž každý z produktů nabízí různé varianty čalounění a možnost volby různých doplňků a provedení. Produkty této řady disponují pětiletou záruční lhůtou.

Výrobní řada RELAX je určena především pro vybavení čekáren, konferenčních místností či barových prostor. Výrobní řada RELAX zahrnuje 21 základních produktů s možností různého materiálového a barevného provedení u vybraných produktů. Záruční lhůta trvá po dobu pěti let.

FAN je výrobkovou řadou spadající do kategorie nižšího standardu, která je určena pro nenáročné zákazníky. Hloubka řady FAN představuje počet osmi základních produktů, na které se vztahuje pouze tříletá záruční lhůta.

4.3 Silné a slabé stránky společnosti

4.3.1 Silné stránky

- Kvalita, záruka, servis produktů
- Jasně stanovená strategie firmy
- Prodejní zastoupení na několika nezávislých trzích
- Zkušenosti z náročných výběrových řízení i v zahraničí
- Významné postavení na německém trhu
- Schopnost inovace výrobního programu
- Vlastní a nadčasový design
- Investice zisku zpět do firmy
- Zkušený management firmy
- Loajální zaměstnanci
- Dlouhodobá tradice

4.3.2 Slabé stránky

- Pozice na domácím trhu, především na Moravě
- Nízké investice do nových technologií a přípravy výroby
- Nízká produktivita práce
- Nízká ziskovost
- Slabá marketingová podpora
- Délka výrobkového mixu
- Řízení pohledávek
- Řízení reklamací ze zahraničí
- Nízký prodej židle JET 710

5 LD SEATING



Obr. 2. Logo LD seating

5.1 Profil firmy

Obchodní firma:	Ing. Jitka Hurábová - LD SEATING
Místo podnikání:	Dřevařská 1337/19 680 01 Boskovice Česká republika
IČO:	49473492
Právní forma:	Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku
Rok založení:	1993

5.1.1 O firmě

V roce 1993 byla založena obchodně výrobní firma se zaměřením na sedací nábytek. S růstem poptávky tuzemských zákazníků po kvalitním kancelářském sezení se v průběhu let firma LD seating vyprofilovala na ryze výrobní firmu s vlastním vývojem, moderním výrobním a logistickým areálem a pevně se usídlila na špičce produkce kancelářského nábytku, především židlí, v České republice.

Historické milníky

- 1993 založení firmy
- 1997 výstavba montážní haly, 1200 m²
- 1999 výstavba centrálního skladu komponent, 2000 m²
- 2002 výstavba nové administrativní budovy, vzorkovny a školící místnosti, výstavba nové šicí dílny
- 2004 otevření vzorkovny v Bratislavě a obchodního oddělení pro Slovensko,

- prezentace na výstavě Orgatec (SRN)
- 2005 otevření vzorkovny v Praze a obchodního oddělení pro region Čechy,
výstavba skladu finálních výrobků, 2400 m²
- 2006 optimalizace logistiky výroby,
nově vybavená montážní hala,
vývoz již představuje 15 % produkce (bez SR)
- 2008 zahájena výstavba nové výrobní haly,
certifikace výroby a sortimentu certifikátem ISO 9001:2008

5.1.2 Současnost

V současné době disponuje LD seating vlastním výrobním a logistickým areálem o ploše 7500 m² a zaměstnává okolo šedesáti pracovníků, kteří se podílí na chodu firmy v oblastech řízení, obchodu, vývoje, výroby a logistiky.

5.1.3 Obchodní politika

Tuzemsko

Od počátků své činnosti byla firma LD seating zaměřena zejména na tuzemský trh. V průběhu let se stala nejvýznamnějším výrobcem kancelářských, jednacích a konferenčních židlí v České republice. Židle s logem LD dnes nabízí většina významných společností působících v oblasti navrhování a vybavování administrativních interiérů.

Zahraničí

V současné době se LD seating řadí mezi přední výrobce sedacího nábytku ve střední Evropě. V roce 2004 firma otevřela vzorkovnu a obchodní oddělení v Bratislavě a z původních 7 mil. se ke konci loňského roku zvýšily tržby na Slovensku na více než 25 mil. Kč ročně. Po usilovné práci v zahraničním obchodě firma vybudovala síť obchodních zastoupení v Německu, Polsku, Ukrajině, Rumunsku a Francii. Od roku 2004, kdy firma začala své výrobky pravidelně prezentovat na významných evropských výstavách, se finanční objem vývozu zvýšil více než 5x na hodnotu téměř 70 mil. Kč v loňském roce.

5.1.4 Vývoj, výroba, logistika, životní prostředí

Cílem firmy je vždy nabídnout a zaujmout zákazníka kvalitním a osobitým sezením. Firma klade při vývoji nových výrobků důraz zejména na ergonomii, design, bezpečnost a kvalitu do posledního detailu.

Vývoj

Vývoj nových výrobků stojí na důkladném poznávání požadavků zákazníka. Tyto poznatky jsou zakomponovány do konceptu vývoje, který tvoří základ nového výrobku. Spolupráce s designéry naplňuje stránku estetickou, která musí být spojena i s funkčností vyvíjeného výrobku. Po rozpracování designu již práce probíhají koordinovaně s technickým oddělením, které se soustředí na zpracování jednotlivých částí, funkčnost a kvalitu v souladu s konceptem výrobku.

Výroba

Ve výrobě se uplatňují organizační prvky zakázkové a sériové výroby s důrazem na produktivitu práce. Výrobek prochází před finální kompletací několika výrobními fázemi. Výroba začíná na pracovišti šití a přes pracoviště čalounění se dostává na pracoviště kompletace.

Logistika

K zajištění krátkých dodacích termínů firma využívá vlastního logistického terminálu, který má kapacitu 2600 paletových míst. Ve spojení s řídicím softwarem dokáže velice rychle reagovat na vzniklou poptávku a zajistit přijatelný termín dodání. Tento systém sledování funguje jak na vstupu v oblasti skladování komponent samotné výroby, tak i na výstupu při expedici hotových výrobků.

Ekologie

Dopad výroby na ekologii je řešen komplexním způsobem. Při výrobě jsou používány v co největší míře recyklovatelné materiály. V případě vzniku odpadu je tento odpad tříděn a následně předán ke zpracování. [14]

5.1.5 Prodejní síť

Firma LD seating má sídlo své firmy v Boskovicích, kde se nachází výstavní prostory a výrobní závod. Dále firma disponuje dvěma pobočkami, které se nachází v Praze a Bratislavě. Oporu LD seating nachází i v obchodním zastoupení firmou

DUET CZ, s. r. o. v Hlinsku. Další síť obchodních zastoupení má firma v Německu, Polsku, Ukrajině, Rumunsku a Francii.

5.2 Výrobní mix

Firma LD seating nabízí své produkty ve čtyřech výrobních řadách, kterými jsou:

- LD PRESTIGE
- LD START
- SOFT & RELAX
- TABLES

Řada LD PRESTIGE je zastoupena počtem 22 produktů. Tuto řadu lze označit jako zástupce vyššího standardu. Pro výrobky řady PRESTIGE jsou použity lepší materiály s delší dobou záruky, která činí pět let.

Výrobní řada LD START je zástupcem nižšího standardu a je zastoupena deseti produkty. Součástí této řady je nabídka AKČNÍ KANCELÁŘ, která obsahuje nejoblíbenější produkty z řady START a umožňuje expresní doručení (do pěti pracovních dnů). Výrobky řady START jsou zkonstruovány z materiálů nižší kvality. Záruční lhůta těchto produktů jsou tři a čtyři roky.

Řada SOFT & RELAX je ekvivalentem výrobní řady RELAX od společnosti RIM-CZ a v téměř plném rozsahu plní stejné funkce, jako tato řada. Záruční lhůta činí shodně pět let.

Řada výrobků TABLES je tvořena jednacími stoly jak pro kancelářské účely, tak pro vybavení velkých zasedacích místností. Záruka produktů TABLES je pět let.

5.3 Cenové srovnání vybraných produktů

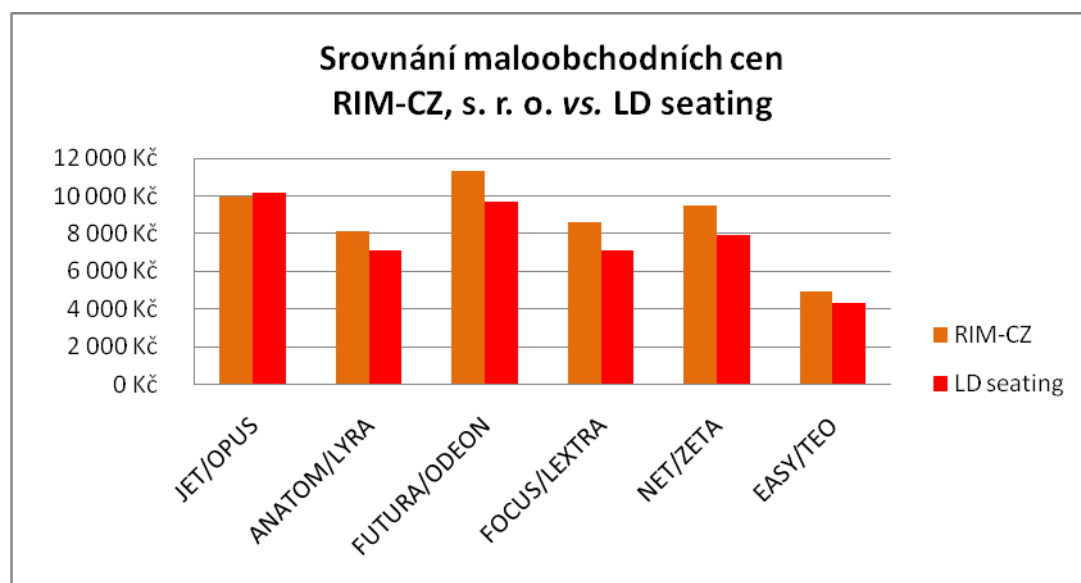
Pro cenové srovnání bylo vybráno šest dvojic produktů, které byly srovnávány v sedmi zvolených kritériích. Prvním kritériem byla základní maloobchodní cena produktu bez doplňků. Dalšími kritérii byly volitelné doplňky, které si zákazník při výběru židle může za příplatek přiojednat. Těmito doplňky jsou: područky (výškově nastavitelné), záhlavník, kříž z leštěného hliníku, posuv sedáku a lumbální nastavení (možnost nastavení bederní opěrky). Posledním kritériem pro srovnávání produktů byla délka záruční lhůty, která u obou firem činila shodně pět (u kategorie vyšší standard) a tři (u kategorie nižší standard) roky. (Cenové srovnání vybraných produktů viz. příloha P I.)

Tab. 2. Cenové srovnání vybraných produktů RIM-CZ/LD seating

	JET/ OPUS	ANATOM/ LYRA	FUTURA/ ODEON	FOCUS/ LEXTRA	NET/ ZETA	EASY/ TEO
RIM-CZ	9 970 Kč	8 160 Kč	11 310 Kč	8 630 Kč	9 480 Kč	4 950 Kč
LD seating	10 170 Kč	7 080 Kč	9 690 Kč	7 110 Kč	7 950 Kč	4 340 Kč

Zdroj: vlastní

Graf č.: 1 Srovnání maloobchodních cen RIM-CZ vs. LD seating



Zdroj: vlastní

5.3.1 Popis tabulky

V tabulce 2 je srovnáno pět produktů z kategorie vyššího standardu (JET/OPUS, ANATOM/LYRA, FUTURA/ODEON, FOCUS/LEXTRA, NET/ZETA) a jeden z kategorie nižšího standardu (EASY/TEO).

5.3.2 Popis grafu

Dvojice produktů JET a OPUS je nevyrovnanější dvojicí, co se vybavení a ceny týče. Rozdíl mezi těmito židlemi činí pouze 200 Kč. U ostatních dvojic jsou cenové rozdíly mnohem znatelnější: ANATOM/LYRA 1 080 Kč, FUTURA/ODEON 1 620 Kč, FOCUS/LEXTRA 1 520 Kč, NET/ZETA 1 530 Kč, EASY/TEO 610 Kč.

Z grafu jasně vyplývá, že firma RIM-CZ uplatňuje politiku vyšších cen oproti konkurenční firmě hned u pěti z celkových šesti srovnávaných produktů. Tato strategie se může na první pohled zdát pro RIM-CZ nevýhodnou. Pro firmu LD seating se to může

jevit jako konkurenční výhoda, ale na druhé straně firma RIM-CZ nabízí vyšší cenové rabaty, které se pohybují až do výše 38 % z ceny produktu.

5.4 Srovnání silných a slabých stránek vůči společnosti RIM-CZ

5.4.1 Silné stránky

- Lepší pozice na domácím trhu
- Nejvyšší obrat v oboru (200 mil.)
- Bohaté reference
- Nabídka zboží v širokém spektru obchodů nabízejících kancelářský nábytek
- Pravidelná obměna nabídky produktů
- Přehledná webová prezentace

5.4.2 Slabé stránky

- Právní forma podnikání (živnost)
- Výše cenových rabatů na zboží (34 %)
- Povědomí o značce LD seating
- Předem ohlášené zdražování produktů

5.5 Srovnání image LD seating vs. RIM-CZ

Z hlediska srovnání image produktů působí výrobky firmy LD seating modernějším a luxusnějším dojmem, čímž by měly snáze najít uplatnění v interiérech novodobých kanceláří. Toto odlišení je zapříčiněno především designem produktů a základním barevným provedením, které je prezentováno potencionálním zákazníkům.

Při porovnání webové prezentace jsou obě firmy téměř na stejné úrovni v přehlednosti stránek. V oblasti informací o produktech a jejich doplňcích se jeví prezentace firmy LD seating mnohem lépe. Lze říci, že webová prezentace firmy LD seating patří jednoznačně k nejlepším v rámci uživatelského prostředí stránek. Stránky jsou přístupné ve třech jazykových mutacích - česky, slovensky a anglicky.

6 ALBA CR, SPOL. S R. O.



Obr. 3. Logo ALBA CR

6.1 Profil firmy

Obchodní jméno:	ALBA CR, spol. s r. o.
Sídlo:	Masarykovo náměstí 26 250 83 Škvorec Česká republika
IČO:	62909134
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Statutární orgán:	jednatel: Milan Laube
Základní kapitál:	2 010 000,- Kč
Rok založení:	1995

6.1.1 O firmě

Na našem trhu působí Alba CR, spol. s r. o. od poloviny 90. let a dnes patří mezi nejvýznamnější výrobce v oboru kancelářského sedacího nábytku. Vývoj technologií a pracovních postupů se datuje od roku 1995. Firma spolupracuje s celou řadou renomovaných výrobců komponentů a pomocí systému subdodávek vstupního materiálu s vysokými nároky na jakost, zpracovává výsledné produkty. Nosným programem firmy jsou kancelářské židle a kancelářská křesla nižší a střední třídy, židle a křesla vyšší třídy vyrábí v kooperaci s italskou firmou Leyform.

6.1.2 Obchodní politika

Nosným programem společnosti jsou židle a křesla nižší a střední třídy, v posledních třech letech je však jasně patrná snaha firmy oslovovat nejen zákazníky hledající levnější sortiment, ale i skutečně náročné uživatele.

Tradiční značka tak postupně získává novou image s cílem vstoupit do podvědomí zákazníků také jako dodavatel kancelářských židlí špičkové kvality a designu. Nakročením tímto směrem se už staly modelové řady pod sjednocujícím označením Empire a nyní Alba CR chystá v krátké době další, možná ještě revolučnější kroky. Prvním z nich je rozšíření vlastní produkce o zcela novou unikátní špičkovou řadu INTEGRA zahrnující pracovní i jednacích židli. Jejich vskutku moderní design tvoří působivá originální celohliníková leštěná konstrukce podpořená pestrou paletou možností čalounění využívajícího síťoviny, textilu i kůže. Navíc je pracovní židle osazena výbornou synchronní mechanikou včetně standardního nastavování hloubky sedáku a vedle estetického zážitku je tak pro uživatele zárukou vynikající ergonomie a tedy i zdravého sezení. [15]

6.1.3 Prodejní síť

Firma Alba CR sídlí nedaleko Prahy v obci Škvorec a má nyní čtyři prosperující pobočky. První ve vlastním sídle firmy další v Brně, Ostravě a v Bučanech na Slovensku. Ve Slovenské republice v obci Bučany, kde se nachází čtvrtá pobočka je sesterská firma se stejným názvem. Firma má výrobní kapacity ve Škvorci, v Ostravě a v Bučanech.

6.2 Výrobní mix

Společnost ALBA CR nabízí své produkty ve třech výrobních řadách. Jako jediný zástupce z porovnávaných firem nemá ve svém produktovém portfoliu výrobní řadu přímo určenou pro odpočinek či pro vyplnění čekacích prostor na recepci, v čekárnách a jiných prostorech těmto produktům určeným. Nabízenými výrobními řadami jsou:

- EMPIRE
- KLASIK
- DŘEVĚNÉ ŽIDLE

Výrobní řada EMPIRE je představitelem vyššího standardu, který je vhodný pro náročnějšího uživatele na design, kvalitu a ergonomii sezení. Jak bylo zmíněno výše, firma se zaměřuje na nižší a střední třídu kancelářských židlí, proto se v této řadě najdou produkty, které plně nekorespondují s nejmodernějšími trendy kancelářských židlí. Hloubka výrobní řady EMPIRE je tvořena 25 produkty, přičemž každý z produktů lze individuálně rozšířit o doplňky, různé typy a barvy čalounění. Záruční lhůta této řady činí

tří (u výrobků s mechanikou E-synchro a E-asyynchro) a pět (u produktů s mechanikou P-synchro a Synchro) let.

Výrobkovou řadu KLASIK lze zařadit do kategorie nižšího standardu. Řada je tvořena počtem 32 výrobků. Produkty této řady jsou určeny pro méně náročného zákazníka na design, kvalitu a ergonomii sezení. Produkty řady KLASIK nachází uplatnění především v domácnostech a veřejných stravovacích zařízeních. Záruční lhůta u všech produktů této řady činí shodně dva roky.

DŘEVĚNÉ ŽIDLE je výrobková řada, která je určena pro vybavení domácností, hotelů a restaurací. Řada je sestavena ze série 27 výrobků, které se mohou pochlubit svou nápaditostí a kvalitou. Záruční lhůta u tohoto produktu jsou dva roky.

Firma ALBA CR připravuje rozšíření svých produktových řad o dvě nové řady. První je řada DESIGN a druhou EXPRES 48, kde lze s největší pravděpodobností očekávat sérii produktů s krátkou dodací lhůtou.

6.3 Cenové srovnání vybraných produktů

Základem pro cenové srovnání produktů firmy RIM-CZ a ALBA CR bylo 12 výrobků z toho šest od RIM-CZ a šest od ALBA CR. Opět byly vybrány dvojice, které sobě nejvíce odpovídají jak po stránce technické, tak po stránce designu. Cena produktů odpovídá srovnávaným kritériím v předchozím případě. (Cenové srovnání vybraných produktů viz. příloha P II.)

Tab. 3. Cenové srovnání vybraných produktů RIM-CZ/ALBA CR

	JET/ VISION	ANATOM/ YORK	FUTURA/ JASPIS	FOCUS/ YORK VIP	NET/ INTEGRA	EASY/ LEXA
RIM-CZ	9 090 Kč	7 290 Kč	9 980 Kč	8 630 Kč	9 480 Kč	4 250 Kč
ALBA CR	7 451 Kč	3 893 Kč	5 347 Kč	4 500 Kč	13 150 Kč	2 570 Kč

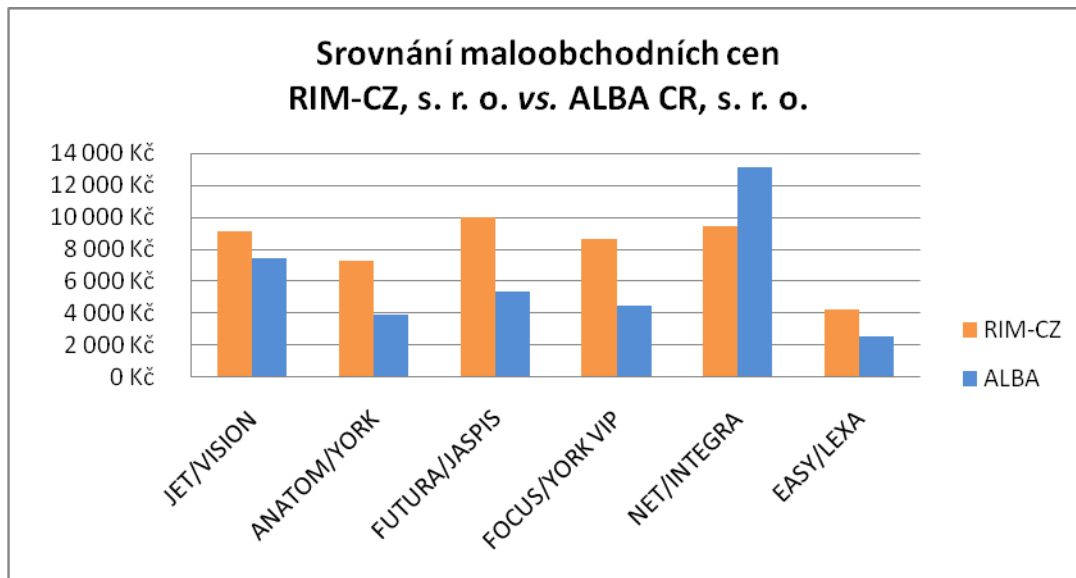
Zdroj: vlastní

6.3.1 Popis tabulky

S výrobky od firmy RIM-CZ jsme se setkali již v předchozí kapitole, kde byly srovnávány s výrobky od firmy LD seating. Rozdíl v cenách produktů RIM-CZ je zapříčiněn absencí

některých doplňků, které buď jedna, nebo druhá strana nedodává, a tak nejsou započítány ve finální ceně produktu.

Graf č.: 2 Srovnání maloobchodních cen RIM-CZ vs. ALBA CR



Zdroj: vlastní

6.3.2 Popis grafu

Stejně jako v minulém případě má firma RIM-CZ vyšší ceny u pěti ze šesti srovnávaných produktů. Z grafu vyplývá, že cenové rozdíly jsou mnohem znatelnější a nepohybují se pouze v řádech stokorun, ale ve všech případech se jedná o rozdíly dosahující více než jednoho tisíce korun. Takto vysoké rozdíly jsou zapříčiněny již výše zmiňovanou strategií firmy ALBA CR a především kvalitou používaných materiálů.

Jediným případem, kdy firma ALBA CR dosahuje vyšší ceny svého produktu, je srovnávaná dvojice NET/INTEGRA. Záměrně byla vybrána židle z řady INTEGRA, se kterou chce ALBA CR proniknout do kategorie židlí vyšší kvality. Rozdíl ceny těchto produktů činí 3 670 Kč.

Cenové rozdíly u ostatních dvojic vykazují tyto hodnoty: JET/VISION 1 639 Kč, ANATOM/YORK 3 397 Kč, FUTURA/JASPIS 4 633 Kč, FOCUS/YORK VIP 4 130 Kč, EASY/LEXA 1 680 Kč.

6.4 Srovnání silných a slabých stránek vůči společnosti RIM-CZ

6.4.1 Silné stránky

- Pokrytí trhu v kategorii nižší a střední třídy
- Lepší pozice v regionálním zastoupení

6.4.2 Slabé stránky

- Nízké zkušenosti v kategorii produktů vyššího standardu
- Design a kvalita produktů
- Záruční lhůta produktů
- Webová prezentace

6.5 Srovnání image ALBA CR vs. RIM-CZ

Produktová nabídka firmy ALBA CR není příliš výrazná. Mnoha produktům zcela schází moderní design, který je neodmyslitelnou součástí novodobých kanceláří. Ovšem nutno podotknout, že především výrobné řady EMPIRE a DŘEVĚNÉ ŽIDLE disponují několika produkty s téměř nadčasovým designem a prvotřídní kvalitou. To platí především pro produkty série INTEGRA, JASPIS, TRIBECA či PAPILLON.

Prezentace firmy ALBA na webových stránkách je rovněž na velmi nízké úrovni. Firma se v mnoha odkazech neustále opakuje a uvádí stejné informace. Stránky lze označit za neoriginální a nedostatečně vybavené. Schází zde podrobné informacemi o firmě samotné a o jejích produktech. Některé odkazy po otevření zůstávají prázdné, zcela bez informací. Velkým nedostatkem jsou nabízené jazykové mutace v němčině a angličtině, které jsou nepřístupné.

Image této firmy značně zaostává za lídry v oboru a to především v designu stěžejních produktů, kterými jsou kancelářské židle. Další nedostatky, které škodí rozvoji image firmy, jsou již zmiňované internetové stránky, prezentace pomocí katalogů, nepřehlednost a neúplnost ceníku produktů.

7 SIMPA, SPOL. S R. O.



Obr. 4. Logo SIMPA

7.1 Profil firmy

Obchodní jméno:	SIMPA, spol. s r. o.
Sídlo:	Mozartova 15 811 02 Bratislava Slovenská republika
IČO:	35713844
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Statutární orgán:	jednatel: Josef Šimčák jednatel: Marián Šimčák jednatel: Ing. Vladimír Šimčák
Základní kapitál:	6 639 EUR
Rok založení:	1997

7.1.1 O firmě

Společnost SIMPA, spol. s r. o. byla založena v roce 1997 jako obchodní firma s orientací na zahraniční trh. Zkušenosti, které zástupci firmy načerpali v Itálii v oblasti obchodu a ve výrobním procesu, se staly nenahraditelnými pro zrod a start výrobní činnosti - čalounictví a výroby sedacího nábytku na Slovensku.

7.1.2 Obchodní politika

Filozofií firmy není pouze jednorázový prodej, ale vytváření spokojenosti na obou stranách jak na straně prodávajícího, tak na straně kupujícího. Společnost SIMPA se nejen

prezentuje zajímavými obchodními podmínkami pro své partnery, ale také pečlivě dbá na kvalitu výrobků, poskytovaných služeb, zachycení nových trendů a uplatnění moderního designu. Na slovenském trhu působí jako velkoobchodní a výrobní firma v oblasti sedacího nábytku.

Cílenou obchodní politikou a cenovou politikou, postupným získáváním klientů - architektů, interiéroových studií, se firmě SIMPA podařilo propracovat na přední pozici na slovenském trhu. [16]

7.1.3 Prodejní síť

Firma SIMPA, spol. s r. o. disponuje pouze jednou prodejnou, která se nachází asi třicet kilometrů jihovýchodně od Bratislavy. Tato prodejna je zároveň sídlem, výrobnou a hlavním skladem společnosti. Prodej produktů probíhá výhradně přes obchodní zástupce firmy.

7.2 Výrobní mix

Hlavním produktovým portfoliem jsou kancelářská křesla a židle, dále pak sedací soupravy a sedací nábytek určený pro gastronomii. Firma SIMPA nabízí své produkty v následujících výrobních řadách:

- TOP Line
- ECO Line
- COMBI Line
- MIDJ
- COMFORT Line

Řada TOP Line jsou židle a křesla určená pro kancelářské prostory. Produkty řady TOP Line jsou představiteli kategorie vyššího standardu a tak dokáže uspokojit i vyšší nároky zákazníků hledajících komfort spojený s funkčností a designem výrobků. Do této výrobní řady byly zařazeny nové modely produktů. Jedná se o série ALFA, DAY, SAN REMO a další, kterými lze obsáhnout celou škálu pracovních míst. Hloubka výrobní řady TOP Line je tvořena počtem 18 produktů v různých variacích a barevných provedeních. Záruční lhůta vztahující se k produktům z řady TOP Line činí pět let.

Výrobní řada ECO Line je rovněž určena pro kancelářské prostory. Hlavní myšlenkou této řady je snaha skloubit kvalitu produktu a její cenovou dostupnost. Řada ECO Line je

zástupcem nižšího standardu, čemuž také odpovídá zkrácená záruční lhůta produktů, která činí tři roky. Řada ECO Line obsahuje 13 modelů v různých variacích a barevných provedeníh.

Výrobní řadu COMBI Line a novou řadu MIDJ (velkoobchodní zastoupení pro Slovenskou republiku a Českou republiku) tvoří interiérové židle, barové židle, křesla, odpočinková lehátka, věšáky, konferenční a jednací stoly. Produkty těchto řad jsou k dispozici v kombinaci mnoha provedení (dřevo, plast, kov, kůže a látková úprava). Řady COMBI Line a MIDJ jsou určeny především pro vybavení restaurací, barů, hotelů a veškerých společenských a čekacích prostor. Hloubka těchto řad je tvořena 14 produkty se tříletou záruční lhůtou.

Novou samostatnou řadou je divize sedaček - COMFORT Line, která je ekvivalentem řady RELAX od firmy RIM-CZ. Tato řada nabízí zajímavý výběr křesel, polokřesel a sedacích souprav s roztahovacím mechanismem. Produkty jsou určeny pro klubové a vstupní čekací prostory, odpočinkové prostory v kancelářích, hotelové pokoje či restaurace. Výrobní řada COMFORT Line je směsí novodobého designu, ale i klasiky, na které je možné použít různé druhy potahů v mnoha barevných variacích. Řada COMFORT Line je chloubou produktového portfolia společnosti SIMPA. Je sestavena z 55 produktů s tříletou záruční lhůtou.

7.3 Cenové srovnání vybraných produktů

Pro cenové srovnání bylo vybráno šest produktů od firmy RIM-CZ a stejný počet produktů od firmy SIMPA. Ve čtyřech případech se jedná o židle otočné z nichž jsou dvě dvojice (ANATOM/SAN REMO, FUTURA/TECTON) z kategorie vyššího standardu, jedna dvojice (NET/UNISTAR PA) z kategorií vyššího i nižšího standardu a čtvrtá dvojice je tvořena kategorií nižšího standardu (ZET/LINZ). Zbylé produkty jsou sestaveny z jednacích židlí, které jsou zástupci kategorie nižšího standardu.

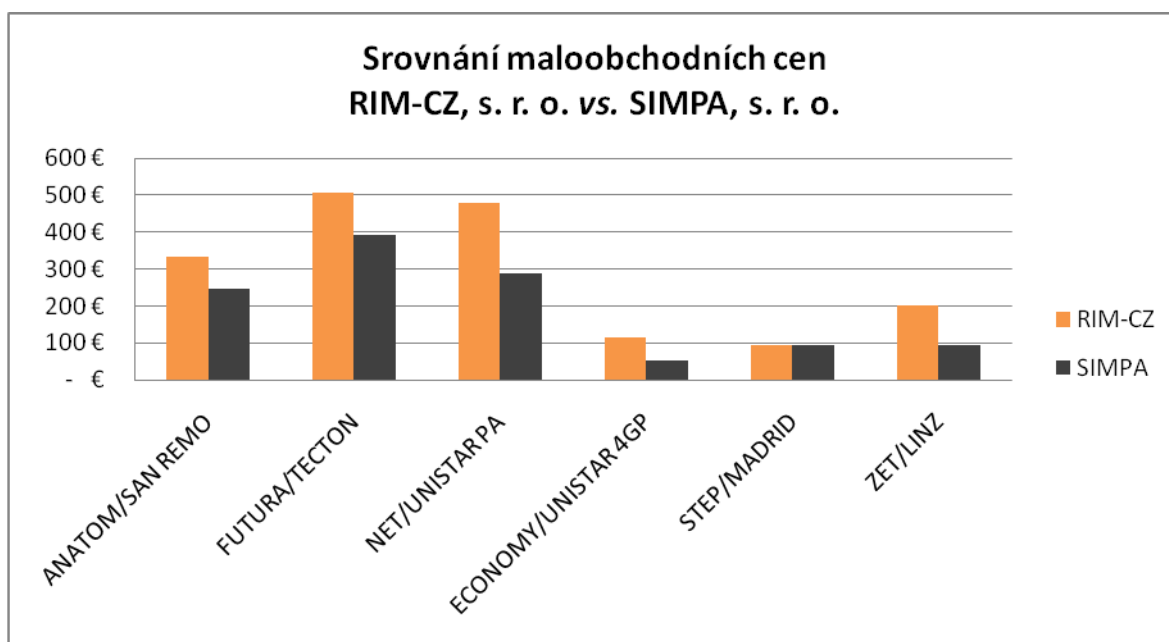
Čtyři srovnávané výrobky společnosti SIMPA jsou vybrány ze speciální nabídky „RYCHLÁ DODÁVKA“. Tato nabídka umožňuje dodání výrobků v co nejkratším čase. Díky tomu, že firma disponuje těmito výrobky na skladě umožňuje stlačení cen produktů na nejnižší možnou hranici. Těmito produkty jsou UNISTAR PA, UNISTAR 4GP, MADRID a LINZ. (Cenové srovnání vybraných produktů viz. příloha P III.)

Tab. 4. Cenové srovnání vybraných produktů RIM-CZ/SIMPA

	ANATOM/ SAN REMO	FUTURA/ TECTON	NET/ UNISTAR PA	ECONOMY/ UNISTAR 4GP	STEP/ MADRID	ZET/ LINZ
RIM-CZ	335,00 €	508,00 €	479,00 €	115,00 €	94,00 €	201,00 €
SIMPA	248,00 €	394,00 €	288,00 €	53,00 €	93,00 €	93,00 €

Zdroj: vlastní

Graf č.: 3 Srovnání maloobchodních cen RIM-CZ vs. SIMPA



Zdroj: vlastní

7.3.1 Popis tabulky

Cena srovnávaných produktů je převedena na stejnou měnovou jednotku (EURO) pro zajištění lepší vypovídající hodnoty. Záměrně byla zvolena cena produktů v cizí měně, která přesněji vyjadřuje cenové rozdíly na zahraničním trhu, konkrétně na slovenském. Ceny produktů firmy RIM-CZ jsou zvláště upravené pro zahraniční trhy a tomu také odpovídají vyšší ceny, které jsou zapříčiněné zvýšením marží.

7.3.2 Popis grafu

V grafu opět jasně dominují svou cenou výrobky firmy RIM-CZ, a to především v kategorii otočných židlí. Cenové rozdíly u těchto srovnávaných dvojic jsou: ANATOM/SAN REMO 87 €, FUTURA/TECTON 114 €, NET/UNISTAR PA 191 €, ZET/LINZ 108 €.

V kategorii jednacích židlí činí rozdíly v cenách 62 € u dvojice ECONOMI/UNISTAR 4GP a 1 € u páru STEP/MADRID.

Nejvyššího cenového rozdílu dosahuje dvojice NET/UNISTAR PA a naopak nejnižšího dvojice STEP/MADRID, kde se jedná o téměř totožné produkty.

7.4 Srovnání silných a slabých stránek vůči společnosti RIM-CZ

7.4.1 Silné stránky

- Znalost slovenského trhu
- Silná pozice v okolí Bratislavy
- Nadčasový design u výrobkové řady COMFORT Line

7.4.2 Slabé stránky

- Výroba a vývoj vlastních produktů
- Nedostatek vlastních poboček firmy
- Neexistující obchodní zastoupení pro Českou republiku
- Záruční lhůta výrobkové řady COMFORT Line
- Webová prezentace

7.5 Srovnání image SIMPA vs. RIM-CZ

Firma SIMPA produkuje výrobky jak na vysoké úrovni kvality a designu, tak na druhé straně i výrobky průměrné kvality a vzhledu. Rozhodně je patrné, že se firma snaží udržet krok s lídry na neustále se vyvíjejícím trhu kancelářských židlí a sedacího nábytku. Příkladem toho je zcela jistě produktová řada COMFORT Line, která svým nadčasovým designem určuje směr dalšího vývoje v oblasti odpočinkového sedacího nábytku. Firma SIMPA není držitelem certifikátů kvality, které jednoznačně napomáhají prodeji produktů zejména na západních trzích.

Za naprosto nedostačující se jeví informace vztahující se k produktům firmy SIMPA na webových stránkách společnosti. Uživatelské prostředí je nevýrazné, s mnoha rušivými elementy. Stránky jsou přístupné v anglické a slovenské jazykové mutaci.

8 PROFIM, SP. Z O. O. (S. R. O.)



Obr. 5. Logo PROFIM

8.1 Profil firmy

Obchodní jméno:	PROFI ^m , Sp. z o. o.
Sídlo:	ul. Górnicza 8 62-700 Turek Polsko
IČO:	6680000366
Právní forma:	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (Společnost s ručením omezeným)
Statutární orgán:	jednatel: Ryszard Kazimierz Kaczmarek jednatel: Ryszard Rychlik
Základní kapitál:	102 000 PLN
Rok založení:	1991

8.1.1 O firmě

Firma PROFIM^m je jedním z největších a nejvýznamnějších výrobců kancelářských židlí a křesel vysoké kvality. Vyráběné produkty mají originální design díky spolupráci s talentovanými mezinárodně uznávanými designéry. V nabídce firmy je široký sortiment pro použití jak v kancelářích, tak v dalších různých prostorách, jako jsou recepce, čekárny, konferenční místnosti, haly či auditoria.

8.1.2 Historické milníky

- 1991 PROFI začíná obchodní aktivity v prodeji nábytku
- 1992 změna jména na PROFI^m
- 1994 začátek výroby kancelářských křesel a židlí
otevření obchodního oddělení v Poznani
vstup na ruský trh
- 1996 otevření obchodního oddělení v Katovicích a Varšavě
- 1997 zahájení spolupráce s firmou IKEA
otevření obchodního oddělení v Gdyni
- 1998 účast na veletrhu ORGATEC
- 2000 ocenění PROFI^m titulem SPOLEČNOST ROKU 1999
- 2002 výrobní a skladový prostor je zvýšen o 5000 m² – zvýšení výroby o 100 %
- 2009 firma obdržela titul Perla polského hospodářství jako nejdynamičtější a nejefektivnější podnik na polském trhu

8.1.3 Design v podání PROFI^m

Je to především rozpoznatelný styl, který v sobě spojuje funkčnost se zajímavou linií, charakteristickou pro tuto značku. Aby se společnost vyhnula opakování a jisté designerské fádnosti, spolupracuje s nezávislými návrháři, jejichž vnější pohled a zákazníci ceněná individualita umožňují vždy dosáhnout nové kvality.

Nezastupitelné je však vlastní výzkumné a vývojové oddělení, které na základě původního návrhu designéra připravuje podrobnou technickou dokumentaci. Výsledkem této činnosti je bezpečný a funkční výrobek, který je schopen vyhovět náročným požadavkům zákazníků.

8.1.4 Kvalita PROFI^m

Kvalita je prioritou, která je uchovávána ve vývojové strategii společnosti. Od doby začátku výroby společnost věnovala speciální péči kvalitě produktů.

Díky své vlastní laboratoři, umístěné vedle továrny, a týmu specialistů v oddělení zajišťující kvalitu je společnost schopna udržet vysokou kvalitu produktů.

Veškerá křesla a židle vyrobené firmou PROFI^m jsou předmětem testování. Není povoleno, aby produkty opustily továrnu, aniž by byly provedeny testy. Díky komplexním testům na

odolnost, pevnost a bezpečnost si mohou být ve firmě jisti, že produkty jsou dlouhotrvající, spolehlivě vyrobené, bezpečné k použití a ergonomické.

PROFI^m je jedním z mála evropských výrobců, kteří mají k dispozici vlastní zkušební laboratoř, v níž každý nový model židle před opuštěním závodu prochází několika zkouškami.

V laboratoři firmy PROFI^m se provádějí následující zkoušky židlí, z nichž každá trvá kolem jednoho měsíce:

- Zkoušky stability. Během nich se zkoumá, zda židle neztratí rovnováhu při zatížení soustavou sil 600 N svisle a 20 N vodorovně, trvajícím 5 sekund.
- Únavové zkoušky odolnosti, které spočívají v cyklickém zatěžování konstrukčních dílů židlí, například sedáku nebo opěradla. V jednom cyklu se po dobu 2 sekund současně zatěžuje sedák silou 1000 N a opěradlo silou 300 N. Celá únavová zkouška zahrnuje 100 000 cyklů.
- Statické zátěžové zkoušky. Jedná se o krátkodobý test, skládající se většinou z 10 cyklů po 10 minutách, ovšem při velmi vysokém zatížení, které dosahuje hodnot 1300 až 2000 N.

8.1.5 Obchodní politika

Dynamický růst společnosti v minulých letech přispěl k tomu, že se značka PROFI^m stala velmi známou v oblasti kancelářského nábytku a patří mezi garanty vysoké kvality výrobků nejen na domácím polském trhu, ale i mezinárodním.

PROFI^m je harmonická skupina lidí, která si klade za svůj cíl být lepší a lepší. Stálým cílem je tvořit a vyrábět ergonomické produkty vysoké kvality. Výrobky jsou vyráběny v souladu s nejvyššími standardy, firma je držitelem certifikátu ISO 9001:2008. V současnosti PROFI^m zaměstnává 1160 lidí a měsíčně produkuje přes 70 tisíc výrobků. Také v období nedávné hospodářské krize si firma uchovala rostoucí tendenci prodeje a roční obrat firmy činil v roce 2009 a 2010 více než 50 miliónů Euro.

Firma PROFI^m se účastní prestižních výstav v Polsku i v zahraničí jako je Orgatec International Office and Facility Fair v Kolíně nad Rýnem, Office and Life v Praze nebo Biuro Trade Fair v Poznani. [17]

8.1.6 Prodejní síť

Firma PROFI^m sídlí ve městě Turek přibližně 200 kilometrů na západ od hlavního města Varšavy a 250 kilometrů od českých hranic. V sídle firmy se nachází prodejna, výrobní závod, sklad a zkušební laboratoře. Firma dále disponuje čtyřmi vlastními pobočkami na domácím trhu a 78 obchodními zástupci pro polský trh. V České republice má firma své zastoupení v Praze, Chrudimi a Boskovicích. V roce 1995 firma expandovala na ruský trh, kde zřídila dceřinou společnost s názvem PROMIF. Tímto firma PROFI^m reagovala na stále se zvyšující poptávku na východních trzích. Na nejsilnějším evropském trhu, v Německu, má firma pět poboček, ve kterých prezentuje své výrobky.

8.2 Výrobní mix

Výrobky značky PROFI^m jsou bezesporu špičkou v oblasti sedacího nábytku nejen svým designem, ale i kvalitou a ergonomií. Firma nabízí své produkty ve čtyřech výrobních řadách, kterými jsou:

- KANCELÁŘSKÉ ŽIDLE
- KONFERENČNÍ ŽIDLE
- RECEPCE
- CLASSIC

Výrobní řada KANCELÁŘSKÉ ŽIDLE je zastoupena počtem 16 základních produktů. Devět z těchto 16 produktů se dále dělí na otočné židle a židle jednací, dva produkty jsou rozšířeny o kategorii lavic a zbylých pět produktů je nabízeno pouze v kategorii otočných židlí. Řada výrobků KANCELÁŘSKÉ ŽIDLE je zástupcem kategorie vyššího standardu, na které se vztahuje záruční lhůta v délce pěti let.

Řada KONFERENČNÍ ŽIDLE obsahuje 14 produktů s pětiletou záruční lhůtou. Tato řada je určena především pro vybavení zasedacích a jednacích místností.

Výrobní řada RECEPCE je srovnatelná s řadou RELAX, která je určena nejen pro vybavení recepčních prostor, ale i pro konferenční či restaurační účely. Hloubka výrobní řady RECEPCE činí 9 výrobků s pětiletou záruční lhůtou.

CLASSIC je výrobní řadou spadající do kategorie nižšího standardu, na kterou se vztahuje tříletá záruční lhůta. Součástí této řady je série věšáků a laboratorních židlí, za které firma PROFI^m obdržela zlatou medaili udílenou organizátory mezinárodního veletrhu v Poznani.

8.3 Cenové srovnání vybraných produktů

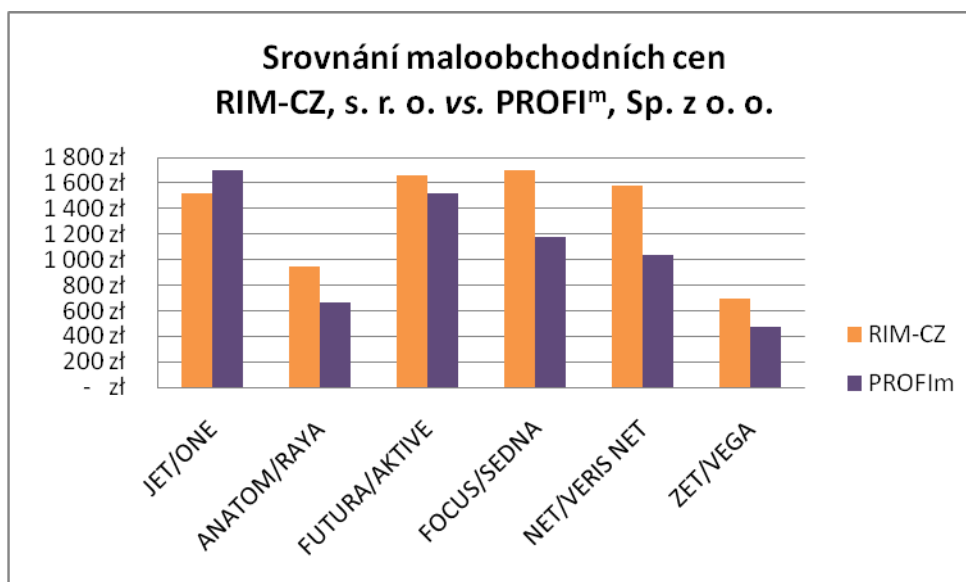
Posledními srovnávanými produkty jsou kancelářské židle a křesla od firmy PROFIm. V případě této firmy bylo srovnáváno také šest dvojic produktů a to konkrétně pět dvojic z kategorie vyššího standardu a jedna z kategorie nižšího standardu. Zástupcem nižšího standardu je dvojice ZET/VEGA. Mezi srovnávanými produkty z kategorie vyššího standardu byly i dvě novinky od společnosti PROFIm a to konkrétně kancelářské otočné křeslo SEDNA a VERIS NET, které je vybaveno v poslední době velmi populárním síťovým opěrákem. (Cenové srovnání vybraných produktů viz. příloha P IV.)

Tab. 5. Cenové srovnání vybraných produktů RIM-CZ/PROFI^m

	JET/ ONE	ANATOM/ RAYA	FUTURA/ AKTIVE	FOCUS/ SEDNA	NET/ VERIS NET	ZET/ VEGA
RIM-CZ	1 515 zł	947 zł	1 663 zł	1 701 zł	1 580 zł	698 zł
PROFI ^m	1 705 zł	661 zł	1 515 zł	1 178 zł	1 038 zł	470 zł

Zdroj: vlastní

Graf č.: 4 Srovnání maloobchodních cen RIM-CZ vs. PROFIm



Zdroj: vlastní

8.3.1 Popis tabulky

Cena srovnávaných produktů je uvedena v polských zlotých pro lepší vypovídající hodnotu, která odpovídá podmínkám na polském trhu.

8.3.2 Popis grafu

Graf jako ve všech předchozích případech ukazuje na vyšší ceny produktů firmy RIM-CZ, které jsou zapříčiněny vyšší cenovou marží na zahraničních trzích. Jediným případem, kdy je tento stav opačně, je u srovnávané dvojice JET/ONE. Cenový rozdíl mezi tímto párem činí 190 zł. U zbylých šesti dvojic firma RIM-CZ jednoznačně převyšuje produkty firmy PROFI^m svými cenami. Rozdíly mezi těmito dvojicemi činí: ANATOM/RAYA 286 zł, FUTURA/AKTIVE 148 zł, FOCUS/SEDNA 523 zł, NET/VERIS NET 542 zł, ZET/VEGA 228 zł.

Nejvyššího cenového rozdílu stejně jako v předchozím případě dosahuje otočná židle NET od firmy RIM-CZ v porovnání s židlí VERIS NET od firmy PROFI^m. Nejnižší cenový rozdíl je u páru FUTURA/AKTIVE.

8.4 Srovnání silných a slabých stránek vůči společnosti RIM-CZ

8.4.1 Silné stránky

- Vlastní zkušební laboratoř a kovoobráběcí závod
- Ocenění od polské hospodářské komory
- Design a kvalita produktů
- Webová prezentace

8.4.2 Slabé stránky

- Pomalá reakce na neočekávané události z důvodu velikosti firmy
- Personální problémy v období hospodářské recese
- Slabší pozice na německém trhu v oblasti služeb

8.5 Srovnání image PROFI^m vs. RIM-CZ

Produkty společnosti PROFI^m jsou na vysoké úrovni jak po stránce designu, tak po stránce kvality a ergonomie. Mezi srovnávanými podniky je tato firma absolutní špičkou v produkci sedacího nábytku. Certifikáty kvality a ocenění pouze podtrhují snahu této firmy udržet si vedoucí postavení jak na poli designu, kvality a ergonomie, tak na poli celkové image firmy.

Webová prezentace firmy přináší směr, kterým se mohou ostatní podniky ubírat v budoucnu při tvorbě svých www stránek. Webové stránky poskytují příjemné uživatelské

prostředí s mnoha grafickými a flashovými prvky. Informace o firmě a produktech jsou logicky uspořádány a uvedeny v plném rozsahu. Firma nabízí zákazníkovi široký rozhled a možnost snadné orientace mezi svými produkty. Stránky jsou přístupné ve čtyřech jazykových mutacích (anglicky, česky, německy a polsky). Každé jazykové provedení odkazuje na nejbližší obchodní zastoupení, ve kterém se firma prezentuje.

Image této firmy je jednou z nejlepších v celé střední Evropě.

ZÁVĚR

Firma RIM-CZ, spol. s r. o. se nachází na silně konkurenčním trhu, kde čeká na zaváhání soupeře nespočet výrobců a distributorů kancelářského sedacího nábytku. Příkladem mohou být firmy LD seating, ALBA CR, FORM, MAYER CZ na trhu tuzemském či PROFIm, SIMPA, LINEA a další firmy na trhu mezinárodním.

Vybrané konkurenční firmy (LD seating, ALBA CR, SIMPA a PROFIm) byly srovnávány s firmou RIM-CZ v několika kategoriích. První kategorií byla nabídka produktů a délka záruční lhůty jednotlivých výrobních řad. V tomto ohledu firma RIM-CZ drží krok s moderním pojetím sezení a s nároky uživatelů na kvalitu a ergonomii. Svou délkou záruční lhůty se firma RIM-CZ drží na přední pozici v této oblasti.

Druhým stěžejním cílem bylo cenové srovnání vybraných produktů, které jednotlivé firmy nabízejí. Srovnání jasně ukázalo, že firma RIM-CZ má mezi konkurenty v převážné většině vyšší ceny, což může na první pohled zákazníka odradit od koupě produktu. Firma RIM-CZ převyšuje své konkurenty především cenou volitelných doplňků. Doporučením je snížit ceny doplňkových komponentů na tuzemském trhu, kterými jsou područky, leštěné kříže a záhlavníky. Područky v kategorii vyššího standardu o 40 % a v kategorii nižšího standardu o 25 % z původní maloobchodní ceny. Cenu leštěného kříže snížit o 10 % z původní ceny a záhlavník také o 10 %. Na tyto doplňky by se již nevztahoval žádný cenový rabat a firma se tím vyrovná cenám konkurenční nabídky. Jinou variantou může být individuální přizpůsobení cenové nabídky při výběrovém řízení podle cen konkurentů v soutěži na základě vypracovaného cenového srovnání.

Dalším bodem práce bylo vymezení silných a slabých stránek firmy. V tomto případě se firma musí zaměřit na využití svých silných stránek a zaútočit na slabá místa konkurence. Důležitým faktorem je také posílení svých slabých stránek a účinně se bránit před útoky konkurence prosazením ofenzivní strategie konkurenčního boje.

Posledním bodem analýzy bylo srovnání image konkurenčních firem vůči společnosti RIM-CZ. Jednalo se o autorův subjektivní pohled na nabízené produkty a webovou prezentaci firem. V tomto ohledu se firma RIM-CZ nachází na pomyslné druhé příčce mezi srovnávanými podniky, kde první místo obsadila společnost PROFIm, třetí LD seating a shodně na čtvrté příčce se umístily SIMPA s ALBA CR.

Ke zvýšení konkurenceschopnosti a informovanosti firmy o konkurenci je podstatné systematicky shromažďovat informace o konkurenci při výstavách a veletrzích. Tzn. sledovat segment zákazníků, který navštěvuje stánek konkurence nejčastěji. Dále se zaměřit na vizuální obhlídku konkurenční prodejny alespoň dvakrát v roce. Seznámit se s produkty konkurence, jejich cenami a se službami, které konkurent poskytuje zákazníkovi (záruční lhůta produktů, servis, montáž, doprava, atd.). V neposlední řadě může firma získávat informace od zákazníků, pokud se setkali s konkurencí. Pokud ano, jaké jsou jejich dojmy z konkurenční nabídky, její produktové řady, ceny produktů atd.

Vždy by v těchto případech mělo platit osvědčené pravidlo, že *„za zeptání nic nedáš“*. Prodejce či obchodní zástupce by měl mít na mysli, že jakákoliv informace o konkurenci může mít významný vliv na rozhodování o budoucí strategii podniku a při zvyšování konkurenceschopnosti.

RESUMÉ

The company RIM-CZ, spol. s r. o. is situated at the very competitive market, where the opponents are waiting for hesitation of manufacturers and distributors of office seating furniture. Examples would be companies LD seating, ALBA CR FORM, MAYER CZ in the inland market and PROFIm, SIMPA, LINEA and other businesses in the international market.

Selected competitors (LD seating, ALBA CR, SIMPA and PROFIm) were compared with the RIM-CZ in several categories. The first category was the offer of products and the guarantee period of product lines. In this view, RIM-CZ keeps pace with the modern concept of seating and user demands for quality and ergonomics. With a length of the guarantee period, the RIM-CZ holds the leading position in this field.

The second main point was to compare the price of selected products offered by particular companies. The comparison clearly showed that the RIM-CZ has among the competitors in the vast majority of higher prices, which may at first sight to discourage customers from purchasing the product. RIM-CZ dwarfs its competitors, especially in the prices of supplements. The recommendation is to reduce the cost of additional components in the inland market, which are the armrests, headrests and polished crosses. Armrests in the category of a higher standard of 40 % in the category of a lower standard of 25 % of the original retail price. The price of polished crosses cut by 10 % from the original price and the headrest by 10 % as well. These supplements should not be any subject of any other price reduction and the company flattens its prices with competitors. Another option may be individually tailored quotation for the tender according to the prices of competitors in a competition based on price comparisons drawn.

Another point was a definition of the strengths and weaknesses of the company. In this case, the company must focus on the use of their strengths to attack the weaknesses of competitors. An important factor is also to strengthen its weaknesses and effectively defend against attacks of competitors by enforcing offensive strategy in competition.

The last point of the analysis was to compare the image of companies competing against RIM-CZ. It is the author's subjective view of the products offered by companies and web presentation. In this view, the RIM-CZ is situated on the imaginary second place, where the first place occupied the company PROFIm, the third LD seating and together on the fourth place are situated SIMPA and ALBA CR.

To increase the competitiveness of firm and information about the competitors is essential to systematically collect information about the competitors at exhibitions and trade fairs. It means to trace a segment of customers who visit frequently stand of competitors. In addition to focusing on the visual tour of competing stores at least twice a year. Meet the competitors' products, their prices and the services which provides the competitor to a customer (the guarantee period of products, service, installation, transportation, etc.). Finally, a company can obtain information from customers when they met with the competitors. If yes, what are their impressions of competitor's offers, their product lines, pricing, etc.

Always in these cases the best rule to apply is, that "for asking give nothing." The seller or agent should keep in mind that any information about the competition may have a significant influence on decisions about the future business strategy and competitiveness.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 3. aktualiz. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 714 s. ISBN 80-7179-891-6.
- [2] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2
- [3] KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [4] TOMEK, Jan, a kol. *Marketingová strategie podniku*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 179 s. ISBN 80-85603-03-9.
- [5] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [6] PORTER, Michael. *Konkurenční strategie Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha : VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [7] KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha : Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [8] BUREŠ, Ivan. *Poziční strategie v marketingu Jak profitovat z tržních nik*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 107 s. ISBN 80-85943-65-4.
- [9] BUREŠ, Ivan. *10 zlatých pravidel prodeje Prodávát je snazší než dávat*. 4. vyd. Praha : Management Press, 1998. 142 s. ISBN 80-85943-84-0.
- [10] KOTLER, Philip. *Marketing management Analýza, plánování, realizace a kontrola*. 7. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- [11] PŘIBOVÁ, Marie, a kol. *Analýza konkurence a trhu*. Praha : Grada Publishing, 1998. 96 s. ISBN 80-7196-536-X.
- [12] VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Internetové zdroje:

- [13] *Rim.cz* [online]. 2009 [cit. 2011-04-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.rim.cz/index-c.htm>>.
- [14] *Ldseating.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-04-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.ldseating.com/>>.

- [15] *Albacr.eu* [online]. 2010 [cit. 2011-04-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.albacr.eu/>>.
- [16] *Simpa.sk* [online]. 2011 [cit. 2011-04-17]. Dostupné z WWW: <<http://simpa.sk/?l=sk>>.
- [17] *Profim.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-04-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.profim.cz/>>.

Ostatní zdroje:

interní dokumenty RIM-CZ, spol. s r. o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
ESF	Evropský sociální fond
Např.	Například
Obr.	Obrázek
Spol. s r. o.	Společnost s ručením omezeným
S. r. o.	Společnost s ručením omezeným
Tab.	Tabulka
Tj.	To je
Tzn.	To znamená
Tzv.	Tak zvaně
Vs.	Versus

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Logo RIM-CZ.....	29
Obr. 2. Logo LD seating	35
Obr. 3. Logo ALBA CR.....	41
Obr. 4. Logo SIMPA.....	46
Obr. 5. Logo PROFIM.....	51

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Požadavky obecných strategií	15
Tab. 2. Cenové srovnání vybraných produktů RIM-CZ/LD seating	39
Tab. 3. Cenové srovnání vybraných produktů RIM-CZ/ALBA CR.....	43
Tab. 4. Cenové srovnání vybraných produktů RIM-CZ/SIMPA.....	49
Tab. 5. Cenové srovnání vybraných produktů RIM-CZ/PROFI ^m	55

SEZNAM GRAFŮ

Graf č.: 1 Srovnání maloobchodních cen RIM-CZ vs. LD seating	39
Graf č.: 2 Srovnání maloobchodních cen RIM-CZ vs. ALBA CR.....	44
Graf č.: 3 Srovnání maloobchodních cen RIM-CZ vs. SIMPA.....	49
Graf č.: 4 Srovnání maloobchodních cen RIM-CZ vs. PROFIT ^m	55

SEZNAM PŘÍLOH

P I LD seating vs. RIM-CZ

P II ALBA CR vs. RIM-CZ

P III SIMPA vs. RIM-CZ

P IV PROFIT^m vs. RIM-CZ

PŘÍLOHA P I: LD SEATING VS. RIM-CZ

RIM-CZ spol. s r. o.			RIM-CZ spol. s r. o.		
	RIM	LDseating		RIM	LDseating
MODEL	JET	OPUS	MODEL	ANATOM	LYRA
Cena MO bez (DPH)	5 940,00 Kč	8 950,00 Kč	Cena MO bez (DPH)	4 380,00 Kč	3 920,00 Kč
Područky	1 490,00 Kč	550,00 Kč	Područky	810,00 Kč	550,00 Kč
Záhlavník	960,00 Kč	v základu	Záhlavník	910,00 Kč	950,00 Kč
Kříž - leštěný ALU	700,00 Kč	670,00 Kč	Kříž - leštěný ALU	700,00 Kč	600,00 Kč
Posuv sedáku	v základu	v základu	Posuv sedáku	490,00 Kč	300,00 Kč
Lumbální nastavení	880,00 Kč	v základu	Lumbální nastavení	870,00 Kč	760,00 Kč
Záruka	5 let	5 let	Záruka	5 let	5 let
Celkem	9 970,00 Kč	10 170,00 Kč	Celkem	8 160,00 Kč	7 080,00 Kč

RIM-CZ spol. s r. o.			RIM-CZ spol. s r. o.		
	RIM	LDseating		RIM	LDseating
MODEL	FOCUS	LEXTRA	MODEL	FUTURA	ODEON
Cena MO bez (DPH)	5 950,00 Kč	5 660,00 Kč	Cena MO bez (DPH)	7 790,00 Kč	6 730,00 Kč
Područky	1 490,00 Kč	550,00 Kč	Područky	1 490,00 Kč	1 410,00 Kč
Záhlavník	1 400,00 Kč	není	Záhlavník	1 330,00 Kč	1 100,00 Kč
Kříž - leštěný ALU	700,00 Kč	600,00 Kč	Kříž - leštěný ALU	700,00 Kč	450,00 Kč
Posuv sedáku	490,00 Kč	300,00 Kč	Posuv sedáku	není	600,00 Kč
Lumbální nastavení	není	850,00 Kč	Lumbální nastavení	integrována bederní opěra	Není
Záruka	5 let	5 let	Záruka	5 let	5 let
Celkem	8 630,00 Kč	7 110,00 Kč	Celkem	11 310,00 Kč	9 690,00 Kč

RIM-CZ spol. s r. o.			RIM-CZ spol. s r. o.		
	RIM	LDseating		RIM	LDseating
MODEL	NET	ZETA	MODEL	ZET	LYRA CLICK
Cena MO bez (DPH)	6 800,00 Kč	6 050,00 Kč	Cena MO bez (DPH)	3 420,00 Kč	2 920,00 Kč
Područky	1 490,00 Kč	550,00 Kč	Područky	770,00 Kč	550,00 Kč
Záhlavník	není	není	Záhlavník	není	Není
Kříž - leštěný ALU	700,00 Kč	450,00 Kč	Kříž - leštěný ALU	700,00 Kč	450,00 Kč
Posuv sedáku	v základu	300,00 Kč	Posuv sedáku	není	220,00 Kč
Lumbální nastavení	490,00 Kč	600,00 Kč	Lumbální nastavení	není	760,00 Kč
Záruka	5 let	5 let	Záruka	3 roky	4 roky
Celkem	9 480,00 Kč	7 950,00 Kč	Celkem	4 890,00 Kč	3 920,00 Kč

Srovnávané produkty

RIM-CZ



JET

LD seating



OPUS

RIM-CZ



ANATOM

LD seating



LYRA



FOCUS



LEXTRA



FUTURA



ODEON



NET



ZETA



ZET



LYRA CLICK

PŘÍLOHA P II: ALBA CR VS. RIM-CZ

RIM-CZ spol. s r. o.			RIM-CZ spol. s r. o.		
	RIM	Alba		RIM	Alba
MODEL	JET	VISION	MODEL	ANATOM	YORK
Cena MO bez (DPH)	5 940,00 Kč	6 178,00 Kč	Cena MO bez (DPH)	4 380,00 Kč	2 234,00 Kč
Područky	1 490,00 Kč	527,00 Kč	Područky	810,00 Kč	420,00 Kč
Záhlavník	960,00 Kč	746,00 Kč	Záhlavník	910,00 Kč	746,00 Kč
Kříž - leštěný ALU	700,00 Kč	v základu	Kříž - leštěný ALU	700,00 Kč	240,00 Kč
Posuv sedáku	v základu	v základu	Posuv sedáku	490,00 Kč	253,00 Kč
Lumbální nastavení	880,00 Kč	není	Lumbální nastavení	870,00 Kč	není
Záruka	5 let	5 let	Záruka	5 let	3 roky
Celkem	9 090,00 Kč	7 451,00 Kč	Celkem	7 290,00 Kč	3 893,00 Kč

RIM-CZ spol. s r. o.			RIM-CZ spol. s r. o.		
	RIM	Alba		RIM	Alba
MODEL	FOCUS	YORK VIP	MODEL	FUTURA	JASPIS
Cena MO bez (DPH)	5 950,00 Kč	2 841,00 Kč	Cena MO bez (DPH)	7 790,00 Kč	4 947,00 Kč
Područky	1 490,00 Kč	420,00 Kč	Područky	1 490,00 Kč	-120,00 Kč
Záhlavník	1 400,00 Kč	746,00 Kč	Záhlavník	1 330,00 Kč	není
Kříž - leštěný ALU	700,00 Kč	240,00 Kč	Kříž - leštěný ALU	700,00 Kč	520,00 Kč
Posuv sedáku	490,00 Kč	253,00 Kč	Posuv sedáku	není	není
Lumbální nastavení	není	495,00 Kč	Lumbální nastavení	integrovaná bederní opěra	není
Záruka	5 let	3 roky	Záruka	5 let	5 let
Celkem	8 630,00 Kč	4 500,00 Kč	Celkem	9 980,00 Kč	5 347,00 Kč

RIM-CZ spol. s r. o.			RIM-CZ spol. s r. o.		
	RIM	Alba		RIM	Alba
MODEL	NET	INTEGRA	MODEL	EASY	LEXA
Cena MO bez (DPH)	6 800,00 Kč	13 150,00 Kč	Cena MO bez (DPH)	3 480,00 Kč	2 260,00 Kč
Područky	1 490,00 Kč	v základu	Područky	770,00 Kč	v základu
Záhlavník	není	není	Záhlavník	není	310,00 Kč
Kříž - leštěný ALU	700,00 Kč	v základu	Kříž - leštěný ALU	700,00 Kč	není
Posuv sedáku	v základu	v základu	Posuv sedáku	není	není
Lumbální nastavení	490,00 Kč	v základu	Lumbální nastavení	není	není
Záruka	5 let	5 let	Záruka	3 roky	2 roky
Celkem	9 480,00 Kč	13 150,00 Kč	Celkem	4 250,00 Kč	2 570,00 Kč

Srovnávané produkty

RIM-CZ



JET

ALBA CR



VISION

RIM-CZ



ANATOM

ALBA CR



YORK



FOCUS



YORK VIP



FUTURA



JASPIS



NET



INTEGRA



EASY



LEXA

PŘÍLOHA P III: SIMPA VS. RIM-CZ

RIM-CZ spol. s r. o.			RIM-CZ spol. s r. o.		
	RIM	SIMPA		RIM	SIMPA
MODEL	ANATOM	SAN REMO	MODEL	FUTURA	TECTON
Cena MO bez (DPH)	198,00 €	171,00 €	Cena MO bez (DPH)	343,00 €	329,00 €
Područky	38,00 €	45,00 €	Područky	72,00 €	45,00 €
Záhlavník	45,00 €	není	Záhlavník	60,00 €	v základu
Kříž - leštěný ALU	33,00 €	20,00 €	Kříž - leštěný ALU	33,00 €	20,00 €
Posuv sedáku	24,00 €	12,00 €	Posuv sedáku	není	12,00 €
Lumbální nastavení	42,00 €	v základu	Lumbální nastavení	integrována bederní opěrka	není
Záruka	5 let	5 let	Záruka	5 let	5 let
Celkem	335,00 €	248,00 €	Celkem	508,00 €	394,00 €

RIM-CZ spol. s r. o.			RIM-CZ spol. s r. o.		
	RIM	SIMPA		RIM	SIMPA
MODEL	NET	UNISTAR PA	MODEL	ECONOMY	UNISTAR 4GP
Cena MO bez (DPH)	327,00 €	288,00 €	Cena MO bez (DPH)	92,00 €	53,00 €
Područky	119,00 €	v základu	Područky	13,00 €	v základu
Záhlavník	není	v základu	Záhlavník	není	není
Kříž - leštěný ALU	33,00 €	v základu	Chrom	10,00 €	není
Posuv sedáku	v základu	v základu	Posuv sedáku	není	není
Lumbální nastavení	24,00 €	není	Lumbální nastavení	není	není
Záruka	5 let	3 let	Záruka	3 roky	3 roky
Celkem	479,00 €	288,00 €	Celkem	115,00 €	53,00 €

RIM-CZ spol. s r. o.			RIM-CZ spol. s r. o.		
	RIM	SIMPA		RIM	SIMPA
MODEL	STEP	MADRID	MODEL	ZET	LINZ
Cena MO bez (DPH)	79,00 €	93,00 €	Cena MO bez (DPH)	164,00 €	93,00 €
Područky	15,00 €	v základu	Područky	37,00 €	v základu
Záhlavník	není	není	Záhlavník	není	není
Kříž - leštěný ALU	není	není	Kříž - leštěný ALU	34,00 €	není
Posuv sedáku	není	není	Posuv sedáku	není	není
Lumbální nastavení	není	není	Lumbální nastavení	není	není
Záruka	3 roky	3 roky	Záruka	3 roky	3 roky
Celkem	94,00 €	93,00 €	Celkem	201,00 €	93,00 €

Srovnávané produkty

RIM-CZ



ANATOM

SIMPA



SAN REMO

RIM-CZ



FUTURA

SIMPA



TECTON



NET



UNISTAR PA



ECONOMY



UNISTAR 4GP



STEP



MADRID



ZET



LINZ

PŘÍLOHA P IV: PROFIM VS. RIM-CZ

RIM-CZ spol. s r. o.			RIM-CZ spol. s r. o.		
	RIM	PROfi ^m		RIM	PROfi ^m
MODEL	JET	ONE	MODEL	ANATOM	RAYA
Cena MO bez (DPH)	990,00 zř	1 180,00 zř	Cena MO bez (DPH)	730,00 zř	571,00 zř
Područky	248,00 zř	270,00 zř	Područky	135,00 zř	90,00 zř
Zřhlavník	160,00 zř	150,00 zř	Zřhlavník	152,00 zř	není
Kříž - leštěný ALU	117,00 zř	105,00 zř	Kříž - leštěný ALU	117,00 zř	není
Posuv sedřku	v zřkladu	v zřkladu	Posuv sedřku	82,00 zř	v zřkladu
Lumbřlní nastavení	147,00 zř	není	Lumbřlní nastavení	145,00 zř	není
Zřruka	5 let	5 let	Zřruka	5 let	5 let
Celkem	1 515,00 zř	1 705,00 zř	Celkem	947,00 zř	661,00 zř

RIM-CZ spol. s r. o.			RIM-CZ spol. s r. o.		
	RIM	PROfi ^m		RIM	PROfi ^m
MODEL	FUTURA HEAD	AKTIVE chrom	MODEL	FOCUS	SEDNA
Cena MO bez (DPH)	1 298,00 zř	1 215,00 zř	Cena MO bez (DPH)	1 220,00 zř	885,00 zř
Područky	248,00 zř	300,00 zř	Područky	248,00 zř	209,00 zř
Zřhlavník	222,00 zř	není	Zřhlavník	233,00 zř	84,00 zř
Kříž - leštěný ALU	117,00 zř	v zřkladu	Kříž - leštěný ALU	117,00 zř	není
Posuv sedřku	není	není	Posuv sedřku	v zřkladu	není
Lumbřlní nastavení	integrovřná bederní opěra	není	Lumbřlní nastavení	82,00 zř	není
Zřruka	5 let	5 let	Zřruka	5 let	5 let
Celkem	1 663,00 zř	1 515,00 zř	Celkem	1 701,00 zř	1 178,00 zř

RIM-CZ spol. s r. o.			RIM-CZ spol. s r. o.		
	RIM	PROfi ^m		RIM	PROfi ^m
MODEL	NET	VERIS NET	MODEL	ZET	VEGA
Cena MO bez (DPH)	1 133,00 zř	800,00 zř	Cena MO bez (DPH)	570,00 zř	375,00 zř
Područky	248,00 zř	70,00 zř	Područky	128,00 zř	95,00 zř
Zřhlavník	není	není	Zřhlavník	není	není
Kříž - leštěný ALU	117,00 zř	118,00 zř	Kříž - leštěný ALU	117,00 zř	není
Posuv sedřku	v zřkladu	v zřkladu	Posuv sedřku	není	není
Lumbřlní nastavení	82,00 zř	50,00 zř	Lumbřlní nastavení	není	není
Zřruka	5 let	5 let	Zřruka	3 roky	3 roky
Celkem	1 580,00 zř	1 038,00 zř	Celkem	698,00 zř	470,00 zř

Srovnávané produkty

RIM-CZ



JET

PROFI^m



ONE

RIM-CZ



ANATOM

PROFI^m



RAYA



FUTURA HEAD



AKTIVE chrome



FOCUS



SEDNA



NET



VERIS NET



ZET



VEGA