

MEDZINÁRODNÉ MARKETINGOVÉ PROSTREDIE

INTERNÉ

(Prípadová štúdia č. 1)

1. CIEĽ:

Mojim cieľom v tejto prípadovej štúdii je zistiť, aké sú charakteristiky interného prostredia, v ktorom sa spoločnosť ID nachádza.

2. OTÁZKY, KTORÉ SI KLADIEM:

1. Aké sú základné faktory interného prostredia, v ktorom sa ID nachádza?
2. Aké sú silné a slabé stránky ID? Ako môže firma využiť svoje silné stránky v ďalšom strategickom marketingovom rozhodovaní?
3. V čom je hlavná konkurenčná výhoda alebo kľúčový faktor úspechu ID oproti konkurencii?
4. Aké sú kapacitné možnosti firmy pri expanzii na nový trh?

3. RIEŠENIE:

1. Aké sú základné faktory interného prostredia, v ktorom sa ID nachádza?

Podnik

- Vývoj základných ekonomických ukazovateľov spoločnosti ID:

	2000	2001	2002
tržby	3220000	3650000	3700000
aktíva	930000	930000	974000
vlastné imanie	775000	790000	844000
cudzíe zdroje	155000	140000	130000
bankové úvery	54000	36900	40500
priemerný evidenčný stav pohľadávok	77000	71000	58000
priemerný evidenčný stav zásob	95000	99000	85000
hrubý zisk	94000	114000	80000
čistý zisk	66740	80940	56800
podiel na trhu	11	9	9
počet predaných výrobkov	546	609	617
priemerný evidenčný počet zamestnancov	8	8	8
využitie výrobnéj kapacity	80	75	75
priemerný evidenčný stav krátkodobých záväzkov	59000	51000	44000
priemerný evid. stav krátkodobého fin. majetku	29000	22000	21000

tab. P1: Vývoj základných ekonomických ukazovateľov ID

- Výrobok

Výrobok spoločnosti ID predstavuje nábytok z dreva a zariadený interiér prevažne z dreva. Konkrétne výrobky ponúkané spoločnosťou ID sú nasledovné: kuchynské linky, kancelársky

nábytok, drevené stoličky a kreslá, stoly, drevené lavice, kúpeľňový nábytok, skrine, dvere, schody a podlahy. Okrem toho spoločnosť poskytuje aj služby vo forme opráv a reštaurácie poškodeného nábytku. Maďarská republika už má na trhu všetky výrobky, ktoré bude vyrábať aj spoločnosť ID. Nachádzajú sa v životnom cykle podľa nasledujúcej tabuľky:

výrobok	fáza životného cyklu výrobku
kuchynské linky	rast
kancelársky nábytok	rast
drevené stoličky a kreslá	zrelosť
stoly	zrelosť
drevené lavice	rast
kúpeľňový nábytok	rast
skrine	nasýtenosť
opravy nábytku	útlm
dvere	zrelosť
schody	uvedenie
podlahy	uvedenie

tab. P2: Fázy životného cyklu, v ktorých sa nachádzajú výrobky ID na maďarskom trhu

- Pozícia podniku v jeho životnom cykle

Všetky indikátory naznačujú, že spoločnosť ID sa nachádza vo fáze zrelosti, inými slovami vo fáze stabilizácie. Jej príjmy sú vyššie ako výdavky a čarí sa zvyšovať kvalitu výrobkov. Aby spoločnosť nepadla do krízy a nezaostala vo vývoji, je potrebné ďalej ju rozvíjať a expanzia na zahraničný trh je jedným z možných riešení.

- Zdroje podniku

Materiálne zdroje spoločnosť ID čerpá od dvoch hlavných dodávateľov A a B (spoločnosť si neželá ich menovanie). Technickými zdrojmi sú dodávatelia pracovných nástrojov a zariadení. Ľudské zdroje: jedná sa o zamestnancov, z ktorých každý je vyučený v príslušnom odbore. Finančné zdroje spoločnosť čerpá prevažne z vlastných zdrojov a čiastočne z bankového úveru.

- Kultúra

Spoločnosť ID je založená na liberálnej forme riadenia a vzťahov medzi zamestnancami a majstrom. Zamestnanci sa pravidelne raz týždenne stretávajú na neformálnych stretnutiach mimo pracoviska.

Zákazníci

Zákazníkmi spoločnosti ID sú obyvateľstvo, firemný sektor a štátna správa. Spoločnosť zákazníkov segmentuje takto:

1. kancelárie a úrady, požadujúce kancelársky nábytok
2. reštauračné zariadenia, bary a štúdiá, požadujúce komplexné vybavenie interiérov
3. obyvateľstvo, meniace kuchynské linky, kuchynský nábytok a rekonštruujúce bytové jadrá
4. obyvateľstvo, požadujúce nový nábytok, iný ako kuchynský a kúpeľňový
5. zákazníci požadujúci opravu a reštauráciu poškodeného nábytku
6. moderné výrobky zdravého bývania a života - moderné zdravotné stoličky a sedačky
7. stavebné firmy využívajúce drevo a drevnú hmotu na stavebné účely

Konkurencia

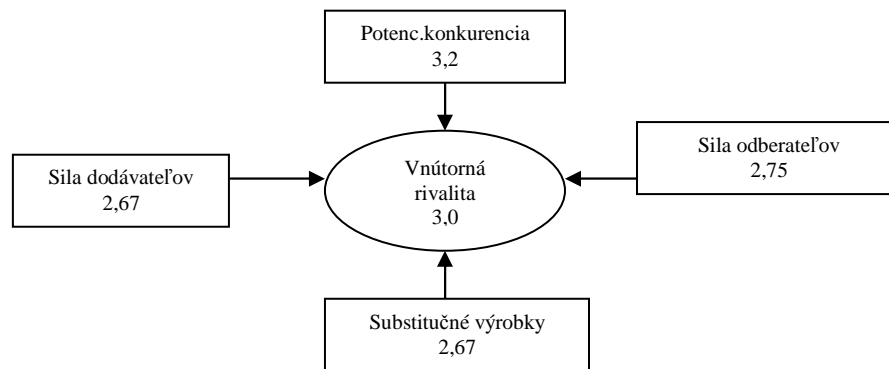
Analýzu konkurencie nám pomôže realizovať Porterov model 5 konkurenčných síl. Jednotlivé faktory vplývajúce na 5 konkurenčných síl som ohodnotil bodmi od 1 do 5, pričom 1 predstavovali faktory, ktoré v odvetví nábytkárstva predstavujú najsilnejší vplyv na konkurenčnú silu.

Hrozba vstupu nových firiem		Vnútoraná rivalita existujúcich konkurentov	
bariéry vstupu do odvetvia	3	intenzita konkurencie	4
miera diferenciacie produktu	2	rast trhu	2
lojalita zákazníkov	4	charakter trhu	3
identita značky	4	Priemerná hodnota	3,00
prístup k zdrojom a k dodávateľom	3		
Priemerná hodnota	3,20		
Vyjednávacia sila odberateľov		Vyjednávacia sila dodávateľov	
koncentrácia odberateľov	1	náklady na zmenu dodávateľa	2
cenová senzitivita	3	význam objemu pre dodávateľa	4
náklady spojené so zmenou dodávateľa	4	prístup k dodávateľom	2
rozdiely medzi výrobkami	3	Priemerná hodnota	2,67
Priemerná hodnota	2,75		
		Tlak zo strany substitučných produktov	
		nákladová výhoda našich produktov	2
		lepšie uspokojenie tých istých potrieb	3
		výhodnejšie cenové podmienky	3
		Priemerná hodnota	2,67

tab. P3: Hodnotenie 5 konkurenčných síl

Konkurenčná sila	Počet pridelených bodov	Max. počet bodov	Intenzita sily	Atraktivnosť odvetvia
Hrozba vstupu nových firiem do odvetvia	16	25	3,20	
Vnútoraná rivalita existujúcej konkurencie	9	15	3,00	
Vyjednávacia sila dodávateľov	8	15	2,67	
Vyjednávacia sila odberateľov	11	20	2,75	
Tlak zo strany substitučných výrobkov	8	15	2,67	
	52	90		58%

tab. P4: Atraktivnosť odvetvia pre ID



obr. P1: Portero model 5 konkurenčných síl

- Analýza firiem pôsobiacich v odvetví

Na maďarskom trhu v oblasti Východného Maďarska pôsobí viacero interiérových a nábytkárskych firiem. Najväčší podiel na trhu má domáca firma Margit z Miskolca, ktorá sa zaoberá okrem výroby nábytku na mieru aj výrobou a predajom nábytku do siete veľkoobchodov. Táto spoločnosť pôsobí na maďarskom trhu už 12 rokov.

Druhou najsilnejšou firmou na tomto trhu je Debrecénska firma O.R.A., ktorá sa okrem výroby nábytku na mieru, zaoberá tiež zariadením interiérov kancelárií. Tieto dve spoločnosti majú spolu viac ako 80 percentný podiel na trhu maďarskej časti Karpatského regiónu. Ceny oboch hlavných konkurentov sú vyššie ako plánované ceny spoločnosti ID na maďarskom trhu.

Ďalšou hrozbou je košická spoločnosť Cheops, ktorá má podobné snahy ako spoločnosť ID, presadiť sa na Maďarskom trhu. Spoločnosť Cheops sa špecializuje na zariadenie interiérov kombinovanými materiálmi, drevenými i nedrevenými. Spoločnosť Cheops v súčasnosti predstavuje najsilnejšieho konkurenta aj na domácom trhu.

- Analýza potencionálnych konkurentov

Každý slovenský aj maďarský podnik, snažiaci sa presadiť na trhu s nábytkom a zariadením interiérov v maďarskej časti Karpatského euroregiónu predstavuje pre spoločnosť ID potencionálneho konkurenta. V súčasnosti do úvahy prichádza približne 5 firiem zo Slovenska a 3 firmy z Maďarskej republiky:

- Altis interier design, Spišská Nová Ves - interiérový dizajn
- Drevina group, Košice - výrobky z dreva a kovov
- Jacko, Eger - drevený nábytok
- Kašper stolárstvo, Bardejov - všetky druhy výrobkov z dreva
- Lantis, Košice - interiérový dizajn, svetlo
- Pilt nábytok, Poprad - drevený nábytok
- Ronna, Rudabánya - drevený nábytok na mieru
- Toscany, Nyíregyháza - interiérový dizajn

Tieto firmy majú niekoľko spoločných menovateľov. V prvom rade nemajú v súčasnosti dostatočné množstvo finančných prostriedkov pre vstup na nami vybraný trh. Ďalším prvkom je fakt, že v súčasnej dobe niektoré z nich ešte nemajú technológie a skúsenosti na to, aby mohli spoločnosti ID konkurovať v oblasti interiérového dizajnu. Tieto fakty však znamenajú stálu hrozbu a v budúcnosti sa z uvedených spoločností môžu stať silní konkurenti spoločnosti ID.

- Vyjednávací sila dodávateľov

Je možnou hrozbou, keďže spoločnosť ID je v súčasnosti závislá na dvoch hlavných dodávateľoch, ktorí môžu zvýšiť ceny vstupov spoločnosti ID a tým ju pripraviť o konkurenčnú výhodu oproti maďarským výrobcam.

- Vyjednávací sila zákazníkov

Vyjednávací sila zákazníkov klesá s ich klesajúcou koncentráciou. Pre firmu ID to znamená, že v prípade veľkého počtu potenciálnych zákazníkov nie je odkázaná na pár zákazníkov a tým vlastne vyjednávací sila zákazníkov klesá. Pre firmu ID je každý zákazník vzácny, a preto vyjednávaciu silu zákazníkov v žiadnom prípade nebude podceňovať.

- Substitúty

Spoločnosť ID má substitúty na dvoch poliach: na poli výroby nábytku z dreva a na poli zariadenia a dizajnovania interiérov z dreva. Výrobky z dreva môžu byť nahradené výrobkami z ľahších a moderných materiálov, ktoré sú lacnejšie alebo drahšie podľa druhu. Dizajnom interiérov sa zaoberá viacero nedrevárskych firiem. Používajú sa moderné plastové materiály, sklo, kameň, papier... Napriek tomu výrobky z dreva sú charakteristické svojimi vlastnosťami a klienti, ktorí si ich obľúbili, sa k nim radi vracajú.

2. Aké sú silné a slabé stránky ID? Ako môže firma využiť svoje silné stránky v ďalšom strategickom marketingovom rozhodovaní?

Silné stránky spoločnosti ID:

- rýchle a kvalitné vybavenie objednávok
- nízke ceny vstupov a dostupnosť surovín v SR, výborné vzťahy s dodávateľmi
- trinásťročné skúsenosti v oblasti výroby nábytku
- technológia výroby v kombinácii so vzdelanými zamestnancami na vysokej úrovni
- dostatočný kapitál na expanziu a nízka zadlženosť
- jazykové znalosti

Slabé stránky spoločnosti ID:

- absencia vývozných skúseností akéhokoľvek typu
- chýbajúca marketingová koncepcia vo všeobecnosti
- absencia vnútropodnikovej kontroly
- nesledovanie trendov v odvetví a nevybudovaný marketingový IS
- informatizácia na nízkej úrovni

Svoje silné stránky môže spoločnosť ID využiť expanziou na zahraničný trh, vzhľadom na fakt, že má dostatočný kapitál na expanziu a jazykové znalosti, a tiež vzhľadom na konkurenčnú výhodu v podobe dostupnosti kvalitných surovín.

3. V čom je hlavná konkurenčná výhoda alebo kľúčový faktor úspechu ID oproti konkurencii?

Na to, aby spoločnosť ID dosiahla svoju cieľovú trhovú pozíciu a splnenie cieľov, musí dosiahnuť konkurenčnú výhodu v nasledujúcich oblastiach, ktoré môžeme považovať za kľúčové faktory úspechu firmy ID na maďarskom trhu:

- udržanie si dobrej doterajšej nákladovej štruktúry
- jasná komunikácia so zahraničnými zákazníkmi
- rozvinutý systém získavania objednávok
- získanie podpory zo strany štátu a organizácií

Za najdôležitejší je považovaná dobrá doterajšia nákladová štruktúra, ktorá je zapríčinená výhodnými cenami materiálových vstupov a lacnej ľudskej práce, a tiež nízkymi nákladmi na prepravu tovaru.

4. Aké sú kapacitné možnosti firmy pri expanzii na nový trh?

Spoločnosť ID má dlhodobo nevyužitú kapacitu podľa nasledujúcej tabuľky:

rok	2000	2001	2002
využitie výrobných kapacít	80	75	75

tab. P5: Využitie výrobných kapacít v spoločnosti ID

Existuje tu teda priestor pre zvýšenie výroby, bez potreby investície do zvyšovania výrobných kapacít.

4. ZÁVER:

Spoločnosť ID sa nachádza v priaznivom ekonomickom prostredí. Teraz závisí od nej, či dokáže využiť svoje silné stránky.