

Když přišla krize, bylo důležité rozhodovat se rychle

Mezi tuzemskými výrobci nábytku tvoří dominantní skupinu zpracovatelé laminovaných plošných materiálů. Hlavní „jádro“ této skupiny tvoří zejména malé a střední firmy rodinného typu, z nichž mnohé se tímto směrem začaly profilovat již na začátku 90. let minulého století z původně malých truhlářských živností. Během čtvrt století své existence prošly složitými etapami: přežily éru „zlatokopů“ z počátků 90. let, pocítily drtivou sílu levné zahraniční konkurence, prošly krizemi, byly svědky vzestupů i pádů svých konkurentů – ale i obchodních partnerů. Každá z nich má s těmito etapami podnikání jiné zkušenosti a k řešení svých problémů volila jinou cestu. Každá z těchto cest je jinak zajímavá a jinak inspirativní...



Autor: Radomír Čapka
Kontakt: radomir.capka@gmail.com
Foto: autor

Rodinná nábytkářská firma **Nábytek Mikulík** byla založena v roce 1990 panem Františkem Mikulíkem jako klasická truhlářská výroba se širokým zaměřením od běžných truhlářských výrobků včetně oken a dveří až po nábytek. Postupným vývojem se začala úzce specializovat na výrobu a prodej bytového nábytku. To, co se však od vzniku firmy nemění a na co současní majitelé, manželé Renata a Miroslav Mikulíkovi, kladou hlavní důraz, je označení „rodinná firma“. Pan František Mikulík před šestadvaceti lety začínal jako většina tehdejších truhlářů – v malé dílně při rodinném

„Mělo by se více připomínat, že převážnou část úspěšných malých a středních firem u nás, stejně jako v západních evropských zemích, tvoří firmy rodinného typu,“ myslí si manželé Renata a Miroslav Mikulíkovi

Provozovna firmy Nábytek Mikulík z Vranovic disponuje nejen výrobní halou s administrativní budovou, ale také vlastní prodejnou a skladovací halou, která jim v nejprodávanějším sortimentu umožňuje okamžitě reagovat na přicházející objednávky



domku ve Vranovicích spolu se synem Miroslavem. Jak ale zakázek přibývalo, výrobní prostory přestaly kapacitně vyhovovat. Firma se proto v roce 1993 pustila do stavby své první samostatné provozovny a svůj pracovní tým rozšířila o první zaměstnance. Současně se technologicky začala více specializovat na zpracování laminovaných plošných materiálů. O tři roky později otevřela svoji první maloobchodní prodejnu, kterou v krátké době doplnily další dvě prodejny v blízkém okolí. Činnost firmy se tak rozšířila o maloobchodní prodej, kde vlastní produkci bytového nábytku z laminovaných materiálů začal postupně doplňovat i sortiment od jiných výrobců (matrace, čalouněný nábytek, židle a stoly, bytové doplňky).

Zvyšující se poptávka ale firmu nutila k dalšímu navyšování výrobní kapacity. V roce 1998 zrealizovali novou přístavbu ke stávající provozovně, která jim zajistila 100% navýšení kapacity, a rok nato zahájili první velkoobchodní spolupráci s prodejci na Vysočině a v jižních Čechách. To byl první krok k pomyslnému překročení hranice dosavadního regionu – jižní Moravy.

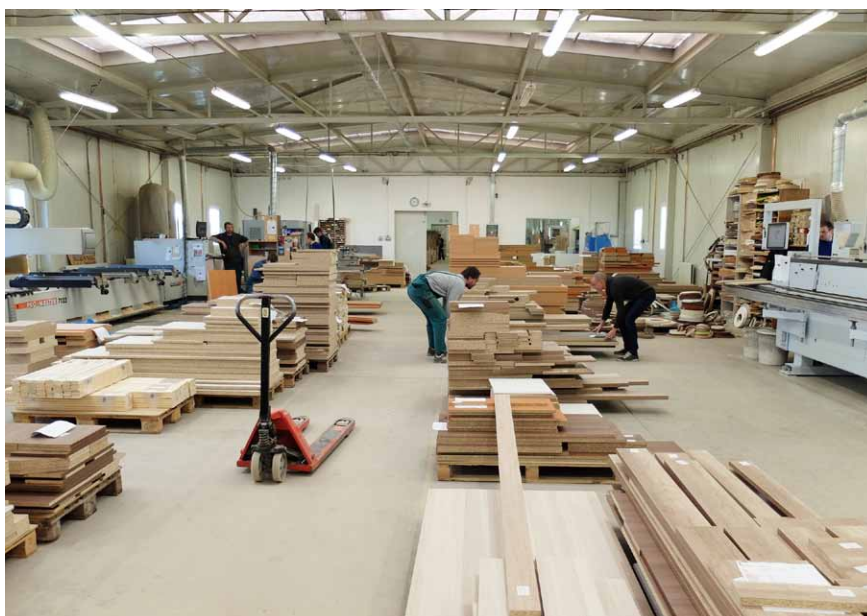
Rozšiřování prodejní sítě vedlo k dalšímu tlaku na výrobní kapacitu a firma se ocitla před rozhodnutím, zda ji navýšit další přístavbou ke stávajícím objektům, anebo raději zvolit variantu výstavby zcela nového areálu na zelené louce. Nakonec vyhrála druhá varianta a firma zakoupila volný pozemek – s dostatečnou výměrou jako rezervou do budoucnosti – a v letech 2005–2006 na něm zrealizovala nové výrobní a administrativní prostory včetně prostorné prodejny a vzkovny. Velkoobchodní síť, kterou v té době zásobovali a která představovala 54 prodejců, se postupně rozrůstala souběžně s rostoucí produkcí. 90 % výrobního sortimentu firmy tvoří vlastní typový nábytek, 10 % atypy, a to buď rozměrově přizpůsobený typový nábytek, nebo zcela individuální na základě zadání zákazníka.

Co dělat, když se změni pravidla během hry?

Po ekonomicky úspěšných letech 2005–2008 přišlo „prudké ochlazení“. A výrobci na tuto změny museli nějak reagovat. První, co mnozí udělali poté, co se jim zhruba o třetinu propadl prodej, bylo seškrtnání výdajů na marketing. A výsledky se brzy dostavily. Z krátkodobého hlediska sice ušetřili, z dlouhodobého hlediska ale tyto úsporné kroky měly negativní dopad na jejich další obchody.



Výroba nábytku z laminovaných materiálů vyžaduje pro udržení konkurenceschopnosti stále modernější technologie. Firma proto loni částečně obnovila svůj strojový park





Ve své podnikové prodejně si mj. ověřují i první reakce zákazníků na novinky, které každoročně uvádí na trh

„My jsme udělali pravý opak. I nadále jsme pokračovali v propagačních kampaních a obchodních aktivitách, i nadále jsme pravidelně každý rok představovali novou kolekci nábytku, aby i prodejci mohli svým zákazníkům neustále představovat něco nového a neměli důvod hledat jiné dodavatele,“ vzpomíná Renata Mikulíková, na kterou navazuje její manžel Miroslav: „V tomto směru tehdy svoji situaci mohl každý ovlivnit svým vlastním rozhodnutím. Co ale nikdo z nás ovlivnit nemohl, byl kolaps dosavadních pravidel prodeje podle ročních období. S nástupem roku 2009 na trhu místo zaběhnutého sezónního systému zavládl totální chaos a nepředvídatelnost. Dosavadní dlouhodobě ověřená pravidla přestala fungovat. Prodejci na tuto situaci zareagovali tak, že přestali naskladňovat zboží, protože nevěděli, co mají naskladnit. A aby se předzásobili veškerým sortimentem, na to neměli prostory ani finance. Cítili jsme, že tuto úlohu budeme muset převzít my – výrobci. Proto jsme v roce 2011 k výrobní hale přistavěli novou skladovací halu o rozloze 1000 m², abychom si mohli celý náš sortiment v nejprodávanějších dekorech naskladnit sami a mohli tak okamžitě reagovat na požadavky zákazníků. Dalším důsledkem zmíněného vývoje bylo rozříštění sériovosti výroby do menších a nepravidelných výrobních dávek, respektive menšího počtu kusů v jedné dávce. Bylo nutné hledat cesty a způsoby, jak výrobu co nejvíce zefektivnit, aby bylo možné za stejnou cenu vyrábět menší série, jaké množství držet skladem, aby to bylo efektivní. Pokud někteří z výrobců na tuto situaci reagovali např. prodlužováním dodacích lhůt či jiným pro zákazníka nepříjemným opatřením, je logické, že jim začal ujíždět vlak a že zákazníci šli jinam. A jelikož začala nabídka silně převyšovat poptávku, ze strany zákazníků začaly vedle tlaku na cenu narůstat i jejich požadavky na kvalitu a servis. Do značné míry tuto situaci

zapříčinili sami prodejci, zejména obchodní řetězce, kteří zákazníkům, aby si je udrželi, začali nabízet velmi nadstandardní servis včetně přemrštěných slev.“ Paní Mikulíková ale zdůrazňuje, že jejich firmě ani v „krizových“ letech nepřestala produkce růst. „V době, kdy tuzemským nábytkářům klesala výroba a prodej meziročně o desítky procent, my jsme zaznamenávali pouze meziroční snížení růstu z desítek na jednotky procent. Vděčíme za to mj. kvalitní obchodní síti, kterou dnes tvoří 110 prodejen. Nedodáváme přitom do řetězců, ale snažíme se orientovat hlavně na rodinné firmy, jako jsme my, u nichž je větší předpoklad, že vydělané prostředky budou investovat zpět do rozvoje firmy, tj. do kultury prodeje, do inovací, odborné kvality personálu apod.,“ říká Renata Mikulíková a dodává, že v historii jejich firmy bylo několik zásadních milníků, kdy bylo nutné rozhodnout se nejen správně, ale hlavně rychle.

Změnilo se konkurenční prostředí

Podle manželů Mikulíkových se za posledních zhruba 10 let výrazně změnilo konkurenční prostředí na našem trhu. „Zatímco před deseti roky byly maloobchodní prodejny zaplněné levným polským nábytkem, v posledních letech tohoto sortimentu výrazně ubylo a prodejny nabízí vesměs nábytek od tuzemských výrobců. Výrazně tomu napomohli sami zákazníci, kteří se stále více zajímají o původ nábytku. Českým výrobcům ale největší krajíc z trhu ukrájí obchodní řetězce – i když i zde se situace pomalu mění. Řetězce stále mají a budou mít své zákazníky, avšak jedná se spíše o tzv. prvonákupce. Mnoho těchto zákazníků ale časem a hlavně po osobních zkušenostech mění své priority a vyhledává kvalitnější výrobky a kvalitnější servis v menších prodejnách. Velký vliv na to má i mentalita českého zákazníka, který je poněkud konzervativnější a nábytek

nevnímá jako spotřební zboží, ale spíše jako zařízení trvalejší hodnoty a očekává od něj, že mu bude sloužit mnohem déle, než jen po dobu záruční lhůty,“ konstatuje Miroslav Mikulík a manželka Renata dodává: „S řetězci bojovat nemůžeme. To jsme věděli již před patnácti, dvaceti lety, když se zde začaly objevovat první z nich. Odliv zákazníků jsme tehdy pocítili velmi tvrdě, ale již tehdy jsme pochopili, že abychom se udrželi, musíme začít používat stejné marketingové zbraně, jaké používají oni, tedy viditelnou, účinnou a trvalou propagaci (letákové akce, dny otevřených dveří, billboardy v okolí atd.) cíleně plánovanou na základě zpětné vazby od zákazníků a obchodníků. Jednoduše proto, abychom byli vidět a aby se o nás neustále vědělo. A tuto filozofii uplatňujeme stále a v celé naší obchodní síti.“

Za svoji největší konkurenci tak dnes manželé Mikulíkoví nepovažují zmíněné obchodní řetězce, ale ostatní tuzemské výrobce v daném nábytkovém segmentu. Oba k tomu ale jedním dechem dodávají, že to je konkurence, která je posouvá dopředu, nenutí je bojovat cenou, ale spíše kvalitou, servisem, inovacemi, dodacími lhůtami apod. A taková konkurence je zdravá a pro další vývoj důležitá. ■

Základní faktografické údaje o firmě

Název: Nábytek Mikulík
Místo: Vranovice
Rok založení: 1990
Počet zaměstnanců: 60
Web: www.nabytek-mikulik.cz



