

VŠB – Technická univerzita Ostrava

Fakulta strojní

Katedra mechanické technologie

Analýza sortimentu a návrh produktových inovací

**Analysis of Product Range and Proposal of Product
Innovations**

Student: Bc. Petr Třetina

Vedoucí diplomové práce: Ing. Libor Nečas, Ph.D.

Ostrava 2017

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petr Třetina**

Studijní program: N2301 Strojní inženýrství

Studijní obor: 2303T002 Strojírenská technologie

Specializace: 10 Technologický management

Téma: **Analýza sortimentu a návrh produktových inovací**
Analysis of Product Range and Proposal of Product Innovations

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska pro tvorbu sortimentních analýz
2. Analýza aktuální struktury sortimentu
3. Návrh změn sortimentní skladby a inovací produktů
4. Zhodnocení přínosu doporučených změn

Seznam doporučené odborné literatury:

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0053-0.

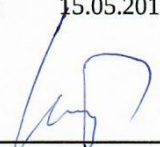
ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Libor Nečas, Ph.D.**

Datum zadání: 09.12.2016

Datum odevzdání: 15.05.2017



Ing. Lucie Krejčí, Ph.D.
vedoucí katedry



doc. Ing. Ivo Hlavatý, Ph.D.
děkan fakulty



Místopřísežné prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě 15.5.2017

..... Třebina

podpis

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo.
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen „VŠB-TUO“) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3).
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě uložena v Ústřední knihovně VŠB-TUO k nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o kvalifikační práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).
- beru na vědomí, že odevzdáním své 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 předpisů, bez ohledu na výsledek její obhajoby.

V Ostravě : 15.5.2017

..... Třetina

podpis

Jméno a příjmení autora práce:

Bc. Petr Třetina

Adresa trvalého pobytu autora práce:

U hřiště 1231

75501, Vsetín

Poděkování

Děkuji Ing. Liborovi Nečasovi, Ph.D. za odborné vedení a rady při zpracování této diplomové práce. Mé poděkování patří též firmě SERVIS CLIMAX, a.s. za poskytnuté informace pro zpracování této diplomové práce.

ANOTACE DIPLOMOVÉ PRÁCE

TŘETINA, P. *Diplomová práce: Analýza sortimentu a návrh produktových inovací* Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, Fakulta strojní, Katedra mechanické technologie, 2017, 74 s. Vedoucí práce: Ing. Libor Nečas, Ph.D.

Diplomová práce se zabývá analýzou sortimentu největšího výrobce stínící techniky v České republice, společnosti SERVIS CLIMAX, a.s. Cílem práce je zjistit postavení výrobních řad vzhledem k trhu, podniku, konkurenci a životnímu cyklu výrobku. K tomu je využito metod sortimentní analýzy BCG, Hoferovy matice, SWOT analýzy a analýzy konkurence. Analýzy jsou poté vyhodnoceny a na zjištěnou problematiku jsou navržena možná řešení.

ANNOTATION OF DIPLOMA THESIS

TŘETINA, P. *Diploma Thesis: Analysis of Product Range and Proposal of Product Innovations* Ostrava: VŠB – Technical University of Ostrava, Faculty of Mechanical Engineering, Department of Mechanical Technology, 2017, 74 s. Thesis head Ing. Libor Nečas, Ph.D.

The subject of the diploma thesis are analysis of product range of the largest manufacturer of shading systems in Czech Republic, company SERVIS CLIMAX, a.s. The aim of the diploma thesis is to determine the position of the product lines in relation to the market, the company, the competition and the life cycle of the product. For this purpose, BCG assortment analysis method, Hofer matrix, SWOT analysis and competition analysis are used. Analyzes are then evaluated and possible solutions are suggested.

Obsah

ÚVOD	9
1 Teoretické východiska pro tvorbu sortimentních analýz	10
1.1 Marketingový mix 4P	10
1.2 Životní cyklus produktu.....	12
1.3 Inovace.....	15
1.4 SWOT analýza.....	16
1.5 Sortimentní analýzy	18
1.5.1 Bostonská matice (BCG matice)	18
1.5.2 Hoferova matice	21
1.6 Informační zdroje.....	23
1.6.1 Interní zdroje	24
1.6.2 Externí zdroje	24
1.7 Vyhodnocování analýz a volba strategií.....	25
1.7.1 Tržně-produktová strategie (Ansoffova matice)	25
1.7.2 Formulace konkurenčních strategií	27
1.7.3 Strategie modrého a rudého oceánu	28
2 Analýza struktury sortimentu firmy SERVIS CLIMAX, a.s.	30
2.1 Základní charakteristika.....	30
2.2 Rozdělení na výrobní a obchodní činnost.....	31
2.2.1 Výrobní činnost	31
2.2.2 Obchodní činnost.....	33
2.3 Sortiment z hlediska marketingového mixu	34
2.4 SWOT analýza výrobkových řad.....	37
2.5 Rozbor výrobkových řad a jejich vliv na obrat firmy.....	39
2.6 Vliv sezónnosti na tržby	44

2.7	Analýza konkurence	45
2.7.1	Porovnání výsledků analýzy konkurence	48
2.7.2	Obrat na zaměstnance ve srovnání s konkurencí.....	49
2.7.3	Obrat na zaměstnance podle výroby.....	50
2.8	Zpracování sortimentních analýz.....	51
2.8.1	Analýza dle Bostonské matice (BCG matice).....	51
2.8.2	Analýza dle Hoferovy matice.....	54
2.8.3	Shrnutí sortimentních analýz.....	57
3	Návrh inovací sortimentní skladby a produktů	57
3.1	Obecný návrh pro sortiment	58
3.2	Venkovní stínění	59
3.2.1	Venkovní žaluzie	59
3.2.2	Pergoly.....	60
3.2.3	Svislé fasádní clony.....	60
3.3	Vnitřní stínění	61
3.3.1	Plisé	61
3.3.2	Interiérové žaluzie	61
3.3.3	Látkové roletky.....	62
4	Přínos navržených změn	63
	ZÁVĚR.....	65
	SEZNAM ZDROJŮ	66
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	68
	SEZNAM PŘÍLOH.....	69

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá analýzou sortimentu výrobního podniku SERVIS CLIMAX a.s., která podniká v oboru stínící techniky. Tato firma patří mezi největší výrobce stínící techniky v České republice a její největší předností je šíře výrobního sortimentu. Řízení a plánování tak rozsáhlého sortimentu není snadnou záležitostí, proto je dobré mít pro řízení zpracovaný ucelený přehled o stavu výrobních řad s ohledem na trh, podnik, konkurenci a životní cyklus výrobku. Z tohoto důvodu bylo pro diplomovou práci zpracovávanou v tomto podniku vybráno právě téma analýzy sortimentu. Cílem práce je provést analýzu podniku a jeho sortimentu. Zjistit, kde jsou silné a slabé stránky podniku z hlediska sortimentní skladby. Definovat rizika a příležitosti podniku a navrhnout případné inovace výrobků, procesů, či změny v skladbě sortimentu.

V teoretické části je popsána teorie jak z marketingu, úspěchu výrobku na trhu a SWOT analýzy, tak následně z použitých metod analýz výrobního sortimentu a to zejména tzv. Bostonské a Hoferovy matice. Jsou definovány informační zdroje, ze kterých se při práci čerpalo. Pro potřeby analýzy podniku se jedná zejména o data z vnitropodnikového účetnictví a informací z konzultací s odborníky pro jednotlivé výrobní řady podniku. Pro potřeby analýz konkurenčního prostředí se vychází z dat z obchodního rejstříku a internetových stránek konkurence. Na závěr teoretické části jsou popsány způsoby vyhodnocení provedených analýz a volba možných strategií.

V praktické části je podnik charakterizován základními údaji o podniku. Následně je rozebrána výrobní a obchodní činnost podniku. Poté je definována struktura sortimentu z hlediska marketingové mixu. Jednotlivé výrobní řady a podnik jako celek jsou zhodnoceny dle silných a slabých stránek a možných příležitostí a hrozeb, následuje analýza dle vlivu na obrát a zisk firmy. Proveďte se analýza konkurence, ze které je vybrán největší konkurent podniku, a od kterého se vychází v BCG analýze. Vytvoří se sortimentní analýza BCG a Hoferova matice pro získání přehledu o rozložení sortimentu z hlediska trhu, životního cyklu a konkurenčního postavení.

Práce je zakončena zhodnocením provedených analýz, návrhem a zhodnocením změny skladby sortimentu a inovací produktů.

1 Teoretické východiska pro tvorbu sortimentních analýz

Záměrem každého podniku je úspěšnost, to však reguluje obrovská konkurence prakticky v každém oboru podnikání. Proto, aby tohoto cíle mohl dosáhnout, musí mít vždy něco navíc před konkurencí. Zejména musí mít dobře nastavené interní a externí procesy, ale také musí mít v nabídce pouze výrobky, které přináší pro podnik hodnoty. Nejedná se pouze o hodnoty v podobě financí. Zajímavým výrobkem pro podnik může být i produkt, který nemá v nabídce žádná jiná konkurence a který podniku přinese nové zákazníky. Výrobek musí mít trhu co nabídnout, musí zaujmout, aby mohl sloužit ke spotřebě a uspokojil přání a potřeby zákazníků.

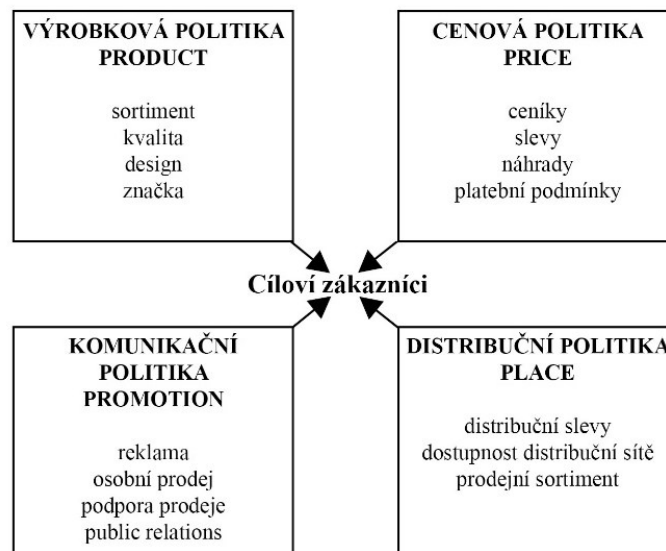
Podnik je nucen neustále sledovat a vyhodnocovat vývoj konkurence a trhu a posléze pak tyto zjištění porovnávat s jeho současným stavem. Pokud chce udržet krok s konkurencí, musí reagovat na tyto změny svým vlastním vývojem a inovacemi, případně volbou vhodných strategií.

Kvůli určení, jakou má podnik a sortiment pozici na trhu, vznikly metody analýzy sortimentu. Tyto analýzy podávají podniku přehled o stavu celého jeho sortimentu vzhledem k tržnímu a konkurenčnímu postavení. Slouží jako podklad pro strategické plánování, které je dílčím úkolem úspěšného podniku. Aby bylo možné aplikovat jednotlivé sortimentní analýzy, je nutné vycházet ze základního definování postavení jednotlivých produktů vzhledem k trhu a zákazníkům. K tomu poslouží jeden z nejdůležitějších nástrojů marketingového řízení a to tzv. marketingový mix. Dalším důležitým výchozím podkladem pro tvorbu sortimentních analýz je SWOT analýza, která také poskytne důležité informace o postavení produktů vzhledem k trhu a konkurenci. Po zpracování těchto dílčích úkolů je možné přejít k vypracování samotných sortimentních analýz a jejich hodnocení.

1.1 Marketingový mix 4P

Marketingový mix je základním a nejdůležitějším souborem nástrojů marketingu. Zahrnuje vše, s čím podnik vstupuje na trh a k zákazníkům. Jedná se o 4 základní faktory ovlivňující úspěch podniku na trhu. Jsou to faktory, které podnik aplikuje v praxi, aby vytvořil poptávku po produktu, patří sem:

- **Produkt (Product)** není jen výrobek, nebo služba. Tento nástroj obsahuje také další faktory, které v očích zákazníků rozhodují o uspokojení jeho potřeby. Může se jednat o faktory jako kvalita, design, obal, image, značka, záruka, služby, aj.
- **Cena (Price)** je to, co požadujeme za poskytnutí výrobku či služby. Nejčastěji se jedná o finanční prostředky, ale může se jednat i o výměnu produktů. Cena je jediným nástrojem, který přináší podniku příjmy, ostatní nástroje přináší pouze výdaje. Cena zpravidla není pevná a vlivem konkurenčního boje, vývoje trhu a v závislosti na životním cyklu produktu se různě mění. Mezi základní metody stanovení velikosti ceny jsou ceny založené na nákladech, na základě poptávky, na základě cen konkurence, podle marketingových cílů podniku a podle hodnoty vnímané zákazníkem. Kromě stanovení ceny sem patří také slevy, dodací termíny, podmínky placení, úvěry, apod.
- **Místo (Place)** chápeme jako distribuci, ne však pouze jako přepravu z místa výroby do místa spotřeby, ale jako další dílčí úkony s tím spojené tj. kromě fyzické distribuce i změnu vlastnických vztahů a doprovodné a podpůrné činnosti. Nástroj tedy určuje v jakých zemích, regionech se produkt bude nabízet, zahrnuje distribuční cesty, dostupnost distribuční sítě, zásobování, skladování, dopravu, poradenství, pojišťování, aj.
- **Propagace (Promotion)** neboli komunikace se zákazníky, určuje jakým způsobem se zákazník dozví o nabízeném produktu. Jedná se o poskytnutí informací zákazníkům, veřejnosti o produktech, ceně a místech prodeje. V souvislosti s propagací mluvíme o marketingové komunikaci. Náleží zde např. public relations, reklama, podpora prodeje.



Obrázek 1- Marketingový mix

Odtud vznikl název marketingového mixu „4P“. Všechny tyto faktory jsou vzájemně provázané a úspěch produktu znamená jejich vzájemné vyvážení a kombinaci s ohledem na cílového zákazníka. Jediný perfektně zvládnutý faktor nemůže podniku výrazně pomoci, pokud jsou ostatní faktory zanedbávány nebo nezvládnuty. Naopak jeden špatně nastavený faktor může zákazníka odradit od našeho produktu. Zákazník vnímá provázanost jednotlivých faktorů. Proto kvalitnímu produktu musí odpovídat i kvalitní marketingový mix (vyšší cena, dobrá reklama a distribuce), naopak u méně kvalitních produktů lze předpokládat i horší marketingový mix (např. „lidová cena“, prodej na ulici a reklama na tabuli vedle stánku). Při tvorbě marketingového mixu je nezbytné vědět pro koho, a jak je třeba jej nastavit. [1] [2]

1.2 Životní cyklus produktu

V souvislosti s marketingovým mixem a jeho nástrojem „produkt“ hovoříme o tzv. životním cyklu produktu. Každý výrobek, nebo služba prochází časem určitým životním cyklem, tedy má na trhu určitou dobu, po kterou je pro trh a podnik atraktivní, jinými slovy přináší podniku zisk. Tato doba se nazývá životnost výrobku a je pro každý trh a pro každý výrobek odlišná.

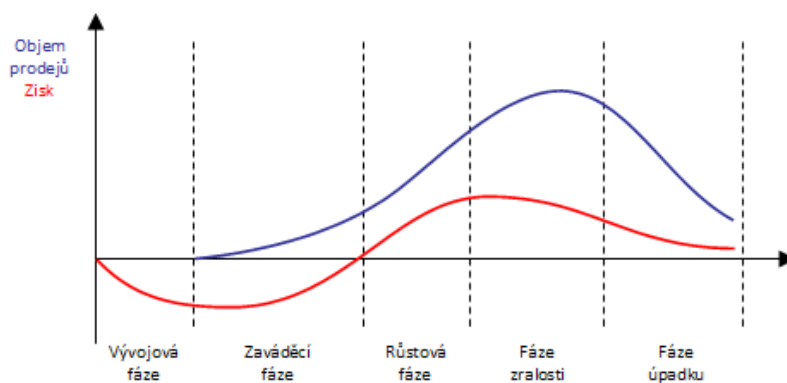
Cílem podniku je udržet si co nejvíce ziskových produktů bez nutnosti dalších investic. To však v dnešní době není možné, protože konkurence je veliká a produkt bez dalších investic do inovací a marketingu ztrácí tržní sílu a později může zaniknout úplně. Inovacemi

a jinými metodami (snížení ceny, reklama, nové formy prodeje, nové trhy) může být jeho životnost prodloužena.

Životní cyklus výrobku je nutné neustále sledovat a analyzovat. Tento nelehký úkol je jednou z klíčových úloh marketingového oddělení a obchodu. S životním cyklem se totiž výrazně mění prodeje a výnosy. Na tyto změny je nutné reagovat a to pokud možno okamžitě, protože na nich záleží přežití podniku. Jakmile začnou tržby klesat, je zpravidla u konce i životní cyklus výrobku.

Informace o životním cyklu mohou být pro výrobce podnětem pro vývoj a zavádění nových výrobků na trh. Dalším využitím informací o životním cyklu je porovnání dvou podobných výrobků. Lze například srovnat výrobek, u kterého již skončil prodej a známe jeho životní cyklus, s životním cyklem nového výrobku. Je tedy možno odhadnout, v jaké fázi se nový výrobek zrovna nachází a jaký bude jeho další vývoj.

Životní cyklus se uvádí v 5 fázích, které jsou zobrazeny v grafu 1, ten popisuje vztah mezi objemem prodeje a ziskem z produktu. Dále může být graf životního cyklu vyjádřen i pomocí jiných ukazatelů v čase např. vývojem nákladů, příspěvkem na úhradu atd. Vývoj křivky však není dán pouze výrobkem jako takovým, výrazně se na něm podílí i různé společensko-politické faktory stejně tak, jako působení různých marketingových nástrojů.



Graf 1 - Životní cyklus výrobku¹

Mezi 5 fází životního cyklu produktu patří:

¹ Životní cyklus výrobku nebo služby. In: MANAGEMENTMANIA [online]. c2011-2016 [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>

- **Vývojová fáze** – jedná se o začátek cyklu, produkt je vyvíjen na podnět z marketingového průzkumu trhu. Produkt zatím není uveden na trhu, a proto jsou prodeje velmi malé, investice se zvyšují a existují pouze náklady (podnik může jít až do ztráty). S novým výrobkem jsou běžné vysoké počáteční náklady spojené s vývojem a uvedením výrobku na trh.
- **Zaváděcí fáze** – je započata dokončením vývoje výrobku a jedná se o průnik výrobku na trh. Prodeje rostou pomalu, zejména kvůli problémům spojeným s uvedením nového výrobku na trh. Může jít o technickou nevytříbenost, či odmítání výrobku zákazníkem. Zisky jsou malé a podnik může být stále ve ztrátě. V této fázi je největší riziko neúspěchu výrobku, proto tuto fázi provází nutnost značných investic do marketingu (reklama a propagace).
- **Růstová fáze** – za růstovou fázi se považuje vysoké zvýšení objemu prodeje výrobků, výrobek je již technicky vyladěn a je přijímán zákazníky. Objemy prodeje stále rostou, zejména pokud je na výrobek kladný veřejný ohlas. Fáze růstu je považována za kritickou, jelikož se často stane, že management podcení poptávku po produktu a mohou nastat až krizové situace, kdy není schopen reagovat a uspokojovat poptávku svými kapacitami produkce. Proto je důležité provést před uvedením nového výrobku na trh marketingové analýzy, které podnik připraví na budoucí vývoj. V této fázi je největším rizikem vstup nové konkurence, začíná konkurenční boj o podíl na trhu. Výrobci se snaží „mít něco navíc“ a proto výrobek dále inovují, aby si právě jejich výrobek koupil zákazník. Vystupuje zde pojem přidaná hodnota výrobku pro zákazníka. Cena výrobku může mírně klesat vlivem konkurenčního boje. Zisk podniku je v této fázi největší. Vhodné je využití růstové strategie, což znamená zejména inovovat výrobek, vytvořit různé modifikace, vstoupit na nové trhy, rozšířit počet zákazníků, změnit způsob marketingu a snížit náklady, tedy cenu výrobku.
- **Fáze zralosti** – tato fáze je z hlediska životního cyklu nejdělsí a proto je jí věnováno nejvíce času a pozornosti. Výrobek je již v povědomí a zákazníci již hledají i alternativy. Prodeje již dále nerostou a konkurence přibývá. Zisk může klesat, protože je nutno investovat více peněz do marketingu. Pro podnik je důležité zvážít

investici do modifikací a inovací tak, aby se tato fáze co nejvíce prodloužila a tím oddálila fáze úpadku produktu.

Metody prodloužení této fáze jsou modifikace produktu, trhu nebo marketingového mixu. Modifikací produktu rozumíme změnu výroby, lepší jakost, lepší funkčnost, lepší design, větší bezpečnost, atd. Podnik si za tyto přidané hodnoty poté může určovat lepší ceny. Modifikací trhu rozumíme zvýšení počtu zákazníků. Toho může být docíleno ziskem zákazníků od konkurence, lepším marketingem nebo vstupem na nové trhy. Modifikací marketingového mixu rozumíme zvýšením prodeje změnou prvků marketingového mixu, tedy změnou ceny, novou reklamní kampaní, různými akcemi jako slevy, věrnostní bonusy atd.

- **Fáze úpadku** – je to fáze, která čeká jednou většinu výrobků. Prodeje začnou klesat, někdy až na nulu. Tento nástup může být rychlý, nebo pomalý. Zkušenosti z praxe ukazují, že ne každý výrobek prochází stejným životním cyklem. Některé výrobky nestárnou, tedy nemají fázi úpadku, ale dlouhodobě se udržují ve fázi zralosti. U dalších typů výrobků chybí fáze zralosti úplně, kdy výrobek přejde z fáze růstu přímo do fáze úpadku. Dalším typem jsou výrobky s opakovaným cyklem, kdy místo úpadku nastupuje inovace a produkt je opět ve fázi vývoje. V neposlední řadě existují výrobky, které trh vůbec neakceptuje. Výrobky se tak dostanou z fáze zavedení rovnou do fáze úpadku. [3] [4]

Životní cyklus jednotlivých výrobků je rozebrán v kapitole 2.5, poznatky o životním cyklu budou následně aplikovány v sortimentní analýze v kapitole 2.8.2.

1.3 Inovace

V souvislosti s životním cyklem produktu a sortimentními analýzami se setkáváme s pojmem inovace neboli zlepšením, zdokonalením. Inovace jsou chápány jako jakékoliv pozitivní změny ve výrobním podniku. V současnosti jsou nezbytným prvkem každého podniku, jenž chce obstát v obrovské konkurenci moderního trhu. Každý takový podnik musí neustále inovovat jak své výrobky, tak procesy uvnitř (zajištění existence firmy, vyrovnání rizika, snížení nákladů, využití kapacit) a vně podniku. Podniky, které neinvestují své finance do inovací, se časem mohou dostat do velkých problémů, jelikož se jejich

výrobky dostanou do fáze úpadku. Bez nových nebo inovovaných výrobků nebudou mít z čeho získávat finanční prostředky.

Jsou rozlišovány 4 základní druhy inovací – inovace produktu, nebo služby, procesu, organizační a marketingové. Další dělení inovací je podle životního cyklu, zde jsou rozlišovány výrobkové inovace ve fázi zavádění (technické ladění výrobku), ve fázi zralosti poté výrobkové varianty (zlepšení současných, zavedených výrobků tj. změna designu, materiálu či provedení). Za určitý druh inovace lze považovat i vyřazení jinak ztrátového a neperspektivního výrobku na konci životního cyklu.

Inovace v základním slova smyslu představuje celý proces od nápadu, přes vývoj, až po uplatnění v praxi. Inovace tedy není pouhý nápad nebo myšlenka, jelikož sami od sebe nevedou k realizaci a mnoho takových nápadů není ve výsledku realizovatelných z důvodů technických, praktických a ekonomických. Výsledkem inovace je vždy zlepšení (procesu, výrobku,...). Inovace jsou klíčové pro vývoj celého podniku, díky nim se zvyšuje efektivita práce, snižují se náklady, zvyšuje se kvalita. Příkladem mohou být nové postupy, nová dělba práce, racionalizace. Motivace k inovacím ve všech útvarech podniku je známkou dobrého managementu podniku a patří k moderním metodám řízení kvality. [5]

1.4 SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální metoda, pomocí které lze popsat a hodnotit silné a slabé stránky (vnitřní faktory) ve vztahu k příležitostem a hrozbám (vnější faktory) zkoumaného subjektu, např. se může jednat o podnik, nebo konkrétní produkt. Tyto faktory významně ovlivňují úspěšnost podniku, či produktu. Tvůrcem je Albert Humphrey, tuto analýzu vymyslel již v šedesátých letech 20. století. Název analýzy vznikl z počátečních písmen anglických názvu zkoumaných faktorů:

- **Strengths** (silné stránky)

Silné stránky podniku pomáhají zlepšit postavení na trhu. Nepočítá se průměr, ale pouze to, v čem je podnik lepší než konkurence. Patří sem schopnosti, zdroje, know-how, zkušenosti, značka, kvalita, apod.

- **Weaknesses** (slabé stránky)

Slabé stránky podniku jsou ty, ve kterých je konkurence lepší než náš podnik. Patří sem vysoké náklady, málo zkušeností, horší kvalita výrobku, slabý marketing, apod. Na slabých stránkách je třeba pracovat a udělat z nich silné.

- **Opportunities (příležitosti)**

Příležitosti mohou podniku přinést úspěch, pokud je dokáže včas zaregistrovat a využít. Patří sem spolupráce s novými dodavateli, nové mezery na trhu, růst poptávky, módní trendy, apod. Největší problém bývá jejich identifikace.

- **Threats (hrozby)**

Hrozby jsou spojené s poklesem poptávky, nespokojeným zákazníkem a celkově s úbytkem síly podniku na trhu. Hrozbám je třeba včas předcházet a případně na ně mít vypracovaný plán pro situaci, kdy nastanou. Typickými hrozbami je odchod zkušených zaměstnanců (know-how), zvýšení cen vstupů, změny v legislativě, akce konkurentů, apod.

	Pomocné (k dosažení cíle)	Škodlivé (k dosažení cíle)
Vnitřní původ (atributy organizace)	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější původ (atributy prostředí)	Příležitosti	Hrozby

Tabulka 1 - SWOT analýza

Analýza slouží jako podklad pro strategické řízení, plánování a marketing. Nazývá se též jako situační analýza, jelikož popisuje současnou situaci podniku, tedy jaké jsou předpoklady úspěchu, kam by měla směřovat pozornost podniku a umožňuje udat směr do budoucna.

Využití analýzy v praxi je opravdu široké. Původně byla určena pro hodnocení celého podniku, ale v současnosti se dá použít prakticky na cokoli. Příkladem může být hodnocení uchazečů o zaměstnání, hodnocení jednotlivých produktů, oblastí, atp. Časté využití analýzy je při řízení rizik, jelikož identifikuje možné hrozby a preventivně na ně připravuje protipatření. Cílem analýzy je popsat 4 základní faktory a následně na ně zvolit vhodné strategie tj. snažit se eliminovat slabé stránky, plně podpořit silné stránky a využít jich ve prospěch podniku, nalezených příležitostí v budoucnu využít ve prospěch podniku, znát

možná rizika a být na ně připraven s plánem opatření. Při tvorbě analýzy je důležité se zaměřit pouze na klíčové faktory, není důležité mít dlouhý seznam zbytečných věcí. Do analýzy se vepisují pouze věci, které jsou podložitelné. Je vhodné pracovat v týmu zkušených pracovníků, jelikož faktor je důležitý pouze pokud jej potvrdí více lidí.

Po rozepsání jednotlivých faktorů do kvadrantů je nezbytné provést jejich vzájemné hodnocení, to pomůže k stanovení strategie pro další postup. Během hodnocení analýzy je vhodné případně revidovat již sepsané faktory. [6] [7]

1.5 Sortimentní analýzy

1.5.1 Bostonská matice (BCG matice)

Jednou z hlavních otázek každého podnikatele zejména s velkým sortimentem je, který produkt je pro něj perspektivní do budoucna, jak se který produkt podílí na jeho obratu a jakou ideální strategii zvolit pro každý produkt, aby se docílilo jeho plného využití. Dále do kterého produktu se vyplatí investovat (např. do marketingu, inovací), a naopak který produkt vyřadit ze sortimentu. Odpovědi na tyto otázky se zabývají analýzy sortimentu, kde mezi první a hlavní analýzu portfolia podniku bezesporu patří matice BCG pojmenovaná podle svého vynálezce skupiny Boston Consulting Group.

BCG matice umožňuje jednoduché a vizuální zobrazení jednotlivých výrobních řad (případně jiné samostatné jednotky – závodu, výroby, atd.) v grafu v závislosti na jejich postavení na trhu. Slouží jako podklad pro strategické rozhodování. Metodu může využít i malá firma nebo živnostník, není požadováno žádné speciální vybavení a ani není náročná na zhotovení. Problémem však může být stanovení velikosti trhu.

Podstata metody je hodnocení daného subjektu (výrobku, závodu) podle dvou základních kritérií. Prvním kritériem je rychlost růstu trhu a druhým kritériem je podíl na trhu. Podíl na trhu je vyjádřením poměru tržeb hodnoceného subjektu na tržbách celého odvětví. Alternativou může být srovnání tržeb subjektu vůči jednomu (zpravidla největšímu), nebo více konkurentům v oboru.

Relativní tržní podíl v násobcích tržeb je vynesena na vodorovnou osu. Mezní hranicí mezi nízkým a vysokým podílem na trhu je hodnota 1. Rychlost růstu se poté udává jako

nárůst tržeb hodnoceného subjektu v procentech za dané časové období (ročně, kvartálně, apod.) a vynáší se na svislou osu, která je rozdělena od 0 do 20 % (můžou být i větší hodnoty). Mezní hranicí mezi nízkou a vysokou rychlostí růstu je 10 %. Podle těchto dvou parametrů jsou poté jednotlivé subjekty rozmístěny do 4 kvadrantů matice, jejichž názvy vystihují danou situaci kvadrantu. Kvadranty jsou označeny jako Hvězdy, Otazníky, Dojné krávy a Bídni psi. Analyzovaný subjekt se do grafu vynáší jako kružnice, jejíž průměr vyjadřuje závislost na celkovém objemu podniku (čím větší průměr, tím větší přináší tržby), případně jiném parametru např. velikosti marže, nebo celkovému zisku z výrobku. To umožní lépe na první pohled zpřehlednit matici a pomoci v následném strategickém plánování. Může se totiž stát, že se v jednom kvadrantu na stejném místě mohou umístit různé výrobky, jejichž význam pro podnik je diametrálně odlišný (z hlediska obratu, zisku, apod.).

	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoká míra růstu	Hvězdy	Otazníky
Nízká míra růstu	Dojné krávy	Bídni psi

Tabulka 2 - BCG matice

- **Kvadrant „Otazníky“** je charakteristický nízkým relativním tržním podílem, ale vysokou rychlostí růstu trhu. Výrobky v tomto kvadrantu právem nesou označení otazníky, protože mohou být v budoucnosti buď ziskové, nebo ztrátové. Je proto vyžadováno velkých investic, aby se zvýšil tržní podíl a výrobek se přesunul do kvadrantu Hvězd, to sebou ovšem nese velké riziko ztráty financí. Výrobek se také nemusí uchytit a investice se nemusí vyplatit, lehce poté sklouzne do kvadrantu Bídnych psů. Velice důležitá je proto volba optimální marketingové strategie.
- **Kvadrant „Hvězdy“** je charakteristický vysokým relativním tržním podílem a zároveň vysokou rychlostí růstu. Jsou to vlastně otazníky, u kterých se podniku oplátila investice, a došlo k zvýšení tržního podílu. V budoucnosti je pravděpodobná jejich přeměna na Dojné krávy, kdy se stanou hlavním zdrojem zisku. U Hvězd je velké riziko a pravděpodobnost vstupu další konkurence, proto dojde i k snížení rychlosti růstu. Je také typická nutnost dalších investic do inovací a vývoje, aby firma

nezaostávala za konkurencí. Hvězdy nejsou až tak běžné, jelikož se jedná o nějakou novinku na trhu. Investice jsou spojené i s větší propagací k získání větší části tržního podílu.

- **Kvadrant „Dojné krávy“** je charakteristický vysokým relativním tržním podílem a nižší až stagnující rychlostí růstu. Dojné krávy jsou z hlediska životního cyklu na svém vrcholu, není potřeba investic do vývoje, ani do propagace. Díky velkému tržnímu podílu má podnik výhodu vůdčí pozice a může si proto stanovovat cenu za produkt, i proto jsou zisky z těchto výrobků největší. Zdroje příjmů z těchto výrobků se dále využívají na financování ostatních výrobků umístěných v kvadrantech hvězd a otazníků. Hlavním cílem strategie je tedy jejich co nejdelší udržení při životě a snaha rozšíření na nové trhy.
- **Kvadrant „Bídni psi“** je charakteristický nízkým relativním tržním podílem a pomalou rychlostí růstu. Bídni psi zpravidla vznikají ze špatných strategických rozhodnutí podnikových managerů. Případně zde mohou spadnout výrobky, jež byly dříve umístěny v kvadrantu dojných krávy a u kterých byla opět zvolena špatná strategie. V ideálním případě do této skupiny patří výrobky, které jsou z hlediska životního cyklu na konci své životnosti. Zpravidla jsou výrobky pro podnik neperspektivní a přinášejí minimální, nebo žádné peníze. Z hlediska budoucnosti těchto výrobků je nutné stanovit vhodnou strategii a to buď výrobky zrušit, nebo do nich investovat nemalé finance a pokusit z nich vytvořit nový, vylepšený výrobek, který bude přinášet podniku peníze. Podnik toto rozhodnutí musí zvážit i z hlediska marketingu, jelikož není nutné se každého výrobku v kvadrantu Bídni psi zbavit. Na některých výrobcích mohl podnik vyrůst, sice tyto výrobky nemusí v současnosti přinášet podniku finance, ale z hlediska marketingu – tradice, dobrého jména podniku, apod. mohou mít stále veliký vliv na marketingovou strategii podniku.

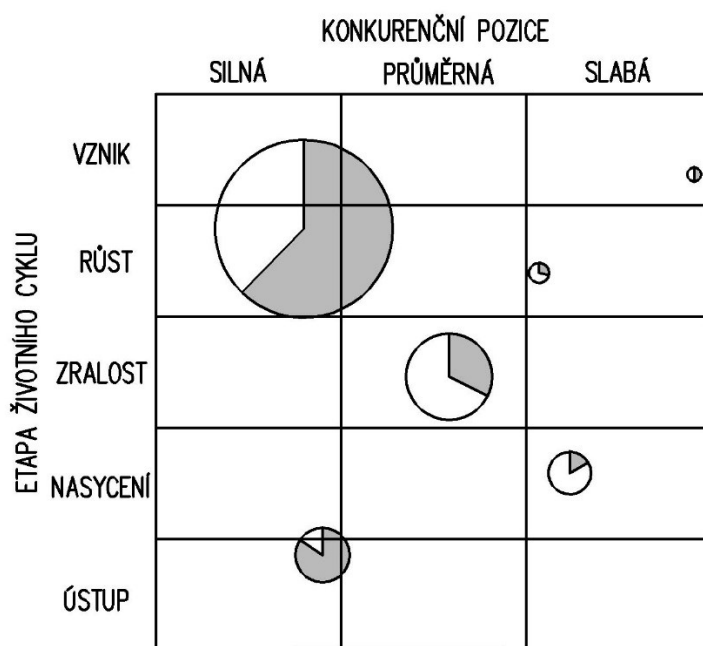
Ideálním výsledkem BCG matice je rovnoměrné rozmístění výrobků ve všech kvadrantech, to by mělo být cílem každého podniku. Podnik musí mít ve svém sortimentu dostatečné množství dojných krav, které zajišťují peníze pro investice do dalších výrobků. Dále musí mít minimum bídných psů, které jsou pro podnik neperspektivní a musí mít

dostatek výrobků v kvadrantech otazníky a hlavně hvězd, tyto totiž budou zajišťovat dostatek financí v budoucnu.

K zajištění optimálního rozvržení výrobků v sortimentu, musí být zvolena správná marketingová strategie. Nejrizikovějším faktorem, bez kterého nelze z praktického hlediska vytvořit BCG matici je nedostatek informací o trhu, tedy o celkovém podílu na trhu a o rychlosti růstu jednotlivých analyzovaných subjektů. Často tyto informace nejsou ze statistik dostupné a zprvu jednoduchou analýzu BCG je poté náročnější dokončit. Výhody matice BCG jsou tedy zřejmé. Její realizace je jednoduchá a názorná, hned po konstrukci je patrné umístění jednotlivých subjektů v matici a vidíme jejich strategickou pozici v sortimentu. V neposlední řadě matice slouží jako podklad pro strategické plánování. Nevýhody matice: nebere v potaz konkurenci, matice není dynamická, neřeší vliv nákladů na subjekty, nebere v potaz trendy, potenciál a možnosti pro budoucí vývoj výrobku. [8]

1.5.2 Hoferova matice

Je dalším nástrojem marketingu pro analýzu sortimentu podniku. Využívá se při tvorbě marketingové strategie a při strategickém plánování. Tato matice byla vytvořena americkým profesorem Charlesem W. Hoferem. Vznikla jako reakce na předchozí matici BCG. Jako jediná bere v potaz životní cyklus výrobku. Zkonstruování této matice umožňuje grafické znázornění konkurenčního postavení produktu na vodorovné ose a na svislé ose poté etapy životního cyklu. Velikost kruhu poté opět znázorňuje velikost trhu. Velikost vybarvené, nebo vyšrafované výseče tohoto kruhu vyjadřuje tržní podíl výrobku na trhu. Díky matici lze předvídat vývoj skladby sortimentu, může se na něj připravit a reagovat s předstihem a to zejména díky implementování a využití poznatků o životním cyklu výrobku. Životní cyklus ovšem není jediný faktor mající vliv na atraktivitu trhu, proto není možné se spoléhat pouze na tuto jednu metodu. Všechny sortimentní analýzy se vzájemně doplňují a je třeba zvážit výhody a nevýhody každé z nich.



Obrázek 2 – Schéma Hoferovy matice

Hoferova matice je složena z 2 až 3 faktorů

1. faktor - konkurenční pozice produktu, podniku na trhu (silná, střední, slabá)
2. faktor - etapa životního cyklu konkurenčního okolí (vznik, růst, ustálení, dozrání, úpadek)
3. dodatečný faktor - podíl trhu

Prvním hodnoceným faktorem je konkurenční pozice produktu, představuje vodorovnou osu grafu a jedná se o vnější faktory ovlivňující podnik. Nejedná se přímo o tržní podíl, ale např. o možnost vstupu nových konkurentů z hlediska vstupních investičních nákladů, provozních nákladů, aj. Pokud má podnik silnou konkurenční pozici na trhu, znamená to, že pro konkurenci je obtížné a finančně náročné vstoupit na tento trh (pořízení výrobních hal, technologií, know-how). Pokud má podnik slabou konkurenční pozici, znamená to, že na trh může vstoupit spousta nových konkurentů (např. z hlediska malých investičních nákladů - může se jednat o přeprodej určitého sortimentu apod.). Rozdělení výrobků dle konkurenční pozice je opět z části subjektivní záležitostí a záleží na zkušenostech konstruktéra matice.

Druhým hodnoceným faktorem je etapa životního cyklu konkurenčního okolí. Tento faktor je v grafu reprezentován svislou osou a rozděluje graf na 15 polí. U jednotlivých výrobků se poté určí, v jaké etapě životního cyklu se zrovna nachází a podle toho se umístí

do grafu v podobě kruhu. Životní cyklus a jednotlivé etapy byli rozebrány již v kapitole o životním cyklu.

Třetím dodatečným faktorem je vyznačení podílu trhu pro každý výrobek jako výšeč kruhu. Podniku to dá přehled o tržní síle konkrétního produktu, avšak stanovení tržního podílu je mnohdy velice náročnou až nespílitelnou úlohou.

Po takto vyplněné matici, tedy jakmile je celý sortiment ve formě kruhů vyneser a správně umístěn v grafu, získává management podniku hrubou představu o postavení svého sortimentu na trhu. Na tuto analýzu musí navazovat zhodnocení a stanovení strategie pro každý produkt. Pokud podnik necítí potřebu měnit umístění svého sortimentu v grafu, pak není třeba volit žádnou strategii. Je zde riziko neobjektivního rozmístění produktů v matici vlivem konstruktéra matice. Je proto důležité pro konstrukci matice volit tým zkušených pracovníků managementu, v ideálním případě odborníky na konkrétní produkty v sortimentu.

Jak již bylo zmíněno, po vypracování matice by měla následovat volba vhodné strategie pro každý produkt. Pro fázi vzniku, vývoje, která je typická malým podílem na trhu, je vhodné volit strategii získání a zvýšení podílu. Pro fázi růstu, která se vyznačuje velkým podílem na trhu a velmi rychlým růstem lze opět zvolit strategii získání a zvýšení podílu. Pro udržení stávajícího podílu je třeba vzít v potaz i defenzivní strategii. Pro fázi ustálení, která se vyznačuje pomalou rychlostí růstu, a velkým podílem na trhu lze zvolit defenzivní strategii udržení podílu. Fáze zralosti se vyznačuje pomalou rychlostí růstu, a postupným snižováním podílu na trhu. Zde je volena strategie udržení, snížení podílu, případně opuštění trhu. Ve fázi úpadku je pouze na výběr do produktu investovat a obnovit životní cyklus, nebo volit strategii opuštění trhu. [9]

1.6 Informační zdroje

Pro tvorbu analýz a hodnocení podniku je nutno využít určité informační základny. Tuto základnu lze rozdělit na vlastní a externí zdroje. Mezi vlastní zdroje jsou řazeny ekonomické aspekty analyzovaného podniku, vnitropodnikové účetnictví podniku, vlastní analýzy a statistiky vytvořené managementem podniku, vlastní průzkumy trhu apod. Mezi externí zdroje jsou řazeny veřejné dostupné informace o konkurenci, ekonomické ukazatele

konkurence, vlastní propagační materiály konkurence, případně jiné již vytvořené statistiky, průzkumy trhu, průzkumy veřejného mínění, aj.

1.6.1 Interní zdroje

- **Vnitropodnikové účetnictví** není upraveno žádnými právními předpisy. Proto si jej každý podnik vytváří tak, aby mu co nejlépe vyhovovalo a umožňovalo rychlé rozhodování managementu. Neobsahuje pouze účetní informace, ale umožňuje získat přehled o činnostech firmy a jejich útvarů. Bez vnitropodnikového účetnictví nelze podnik efektivně řídit.
- **Vlastní průzkumy trhu** využití informací získaných marketingovým a obchodním oddělením o požadavcích a mezerách trhu, o analýze životního cyklu výrobku, o konkurenčních aktivitách a novinkách na trhu. Využití znalostí veřejného mínění a zákazníků k stanovení strategií a plánování budoucího vývoje.

Ze zaměření práce je zřejmé, že z větší části bude v práci vycházet z vlastních informačních zdrojů podniku. Pro vytvoření analýz sortimentu a pro analyzování vlivu jednotlivých výrobních řad na podnik je nutné využít vnitropodnikového účetnictví a informací o tržbách. Z hlediska analýzy životního cyklu se naopak vyjde z vlastních průzkumů a znalostí trhu.

1.6.2 Externí zdroje

- **Obchodní rejstřík** je veřejně dostupný prostředek k získání informací o podnikatelích a firmách. Do tohoto rejstříku jsou povinně zapisovány všechny zákonem stanovené údaje, jako např. sídlo firmy, právní forma podnikání, předmět podnikání, společníci aj. Rejstřík je veřejný a každý do něj může nahlédnout a pořizovat výpisy. Součástí obchodního rejstříku jsou i tzv. výroční zprávy podniku.
- **Výroční zpráva podniku** poskytuje informace pro porovnání podniku s konkurencí. Pro vytvoření analýzy BCG je potřeba znát ekonomické aspekty jednotlivých konkurentů. Pro tuto potřebu lze využít dat z veřejných zdrojů, konkrétně z výročních zpráv. Požadavky na vyhotovení výročních zpráv upravuje zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, a zákon č. 513/1991 Sb. (obchodní zákoník).

- **Internetové stránky konkurence** jsou v dnešní době využívány jako marketingový nástroj pro propagaci sortimentu, služeb a obecně celého podniku veřejnosti a potenciálním zákazníkům. Proto je lze využít jako zdroj informací o nabízeném sortimentu, distribučních sítích konkurence, proběhlých inovací, investic daného podniku a jiných informací.

Z externích zdrojů se vyjde při tvorbě analýzy konkurence a opět pro doplnění chybějících informací k tvorbě sortimentních analýz.

1.7 Vyhodnocování analýz a volba strategií

Jakmile jsou vytvořeny sortimentní analýzy, následuje jejich vyhodnocení a stanovení závěrů a možných strategií. Strategie a cíle pro každý výrobek mohou být odlišné, u některých výrobků se může jednat o inovace, u jiných pak o zvýšení tržního podílu. Produktové strategie můžeme rozdělit následovně:

- Tržně-produktové strategie (Ansoffova matice)
- Konkurenční strategie
- Strategie modrého a rudého oceánu

Všechny strategie jsou vzájemně provázané a je vhodné je mít všechny definované ve strategickém plánu podniku.

1.7.1 Tržně-produktová strategie (Ansoffova matice)

Ansoffova matice je analytická metoda využíváná v oblasti marketingu a strategického řízení. Umožňuje zvolit ideální tržně-produktovou strategii pro každý výrobek a zhodnotit rizika s ní spojená. Využívá se, když je výrobek na konci životního cyklu a podnik se musí rozhodnout jak s daným výrobkem naložit. Druhé využití je při hledání dalších příležitostí zvýšení růstu podniku. V tomto případě metoda pomůže při rozhodování, kterou strategii si vybrat. Matice se skládá z horizontální a vertikální osy. Horizontální popisuje produkty, stávající a nové. Vertikální osa popisuje trhy, opět stávající a nové. V tabulce 2 je vyobrazena matice tak, jak byla popsána. Průsečíky horizontální a vertikální osy v matici vznikly 4 možné strategie.

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Tabulka 3 - Ansoffova matice

- **Tržní penetrace** sebou nese nejmenší rizika, jelikož se podnik snaží se stávajícími produkty prosadit ještě o něco více na stávajícím trhu. Změnou přístupu se tedy snaží o zvýšení tržního podílu na trhu. Využívá k tomu podporu prodeje, reklamu, atd. Neúspěch této strategie podnik tolik nezasáhne, jelikož k její realizaci využívá současné zdroje, postupy a kapacity. Využití strategie je pouze pokud současný trh poskytuje možnosti dalšího rozvoje, není možné ji využít pro výrobky na konci životního cyklu, protože tyto neumožňují žádný další růst.
- **Rozvoj trhu** je rizikovější strategie než tržní penetrace. Cílem je prosadit se se stávajícím výrobkem na novém trhu, segmentu či regionu. Musí jít však o kvalitní výrobek a vhodně stanovený marketingový mix pro uchycení na novém trhu. Strategie hledání nových trhu se volí zejména, pokud je pro podnik složité změnit výrobky nebo je inovovat, či pokud je současný trh již vyčerpán.
- **Rozvoj produktu** je ještě rizikovější než strategie tržní penetrace a rozvoje trhu. Je spojen s většími investicemi do výzkumu a vývoje nového výrobku. Cílem je přijít s novinkou a prosadit se s ní na stávajícím trhu. Využívá se především u silných podniků, které mají finance a zkušenosti v inovacích a vývoji. Pokud se výrobek uchytí, je velká šance na zvýšení tržního podílu. To je typické pro výrobky na konci životního cyklu, kdy dojde k obnovení zájmu o výrobek a životní cyklus se tím začne od znovu, příkladem jsou facelifty automobilů.
- **Diverzifikace** je nejrizikovější strategie, jelikož podnik musí vyvinout nový výrobek, protože současný již nelze zásadně inovovat, nebo nalezne tržní mezeru pro nový produkt. Poté se musí s novým výrobkem prosadit na novém trhu. Tím dojde k zvýšení tržeb z různých výrobků. Podnik zpravidla nemá zkušenosti na novém

trhu, proto je nutné se dobře připravit a provést analýzu trhu před zahájením této strategie. Strategie je využívána velkými firmami, které se tím ještě více zvětší a rozšíří svůj sortiment. [10]

Po provedení analýz bude pro vybrané výrobkové řady navrhována optimální tržně produktová strategie, viz kapitola 3.

1.7.2 Formulace konkurenčních strategií

Firmy podle svého tržního podílu hrají na trhu různou roli:

- Vůdce trhu, Vyzyvatel tržního vůdce, Následovatel tržního vůdce, Mikrosegment

Přibližné rozdělení podílu trhu dle jednotlivých rolí je následovné: přibližně 40 % podílu trhu má Vůdce trhu, 30 % podílu trhu mají vyzyvatelé, 20 % podílu trhu mají následovatelé, 10 % podílu trhu má mikrosegment.

- Vůdce trhu vlastní převážný podíl trhu, má největší tržby a zisky. Musí investovat do vývoje a inovací, aby si udržel vůdčí postavení na trhu.
- Vyzyvatel tržního vůdce využívá zkušeností a inovací Vůdce trhu, svým opožděným vývojem zaostává za Vůdcem a proto není jedničkou na trhu.
- Následovatel tržního vůdce se věnuje pouze výdělečným produktům, kvůli tomu má malý podíl na trhu, aby byl konkurenceschopný, musí si držet nízké náklady a nízké ceny.
- Mikrosegment „troškař“ se zaměřuje pouze na mezery na trhu.

Strategie Vůdce trhu

Má malé zisky a velké tržby. Vůdce trhu musí chránit svoje postavení na trhu zvyšováním celkové tržní poptávky, bráněním tržního podílu a aktivitami spojenými se zvýšením tržního podílu. Rozšíření celkové poptávky je možné buď získáním nových zákazníků a to tržní penetrací, obsazením nového tržního segmentu nebo geografickou expanzí. Případně je možné rozšíření poptávky zvýšením spotřeby, tedy používat větší balení, větší frekvenci spotřeby, využití nových příležitosti, dřívější obměna výrobku. Obranu svého tržního podílu je možné využitím obranných strategií dle Kotlera např.

stažením z trhu, preventivní obrana, protiútok, atd. Snaha o zvýšení tržního podílu je možná volbou vhodné marketingové strategie (reklama, propagace, slevy, bonusy, apod.)

Strategie Vyzyvatele tržního vůdce

Vyzyvatel tržního vůdce se chce stát Vůdcem trhu, proto vynakládá aktivity spojené se zvýšením tržního podílu a útočí na konkurenci, jednou z možných strategií: útok na Vůdce trhu, útok na podniky se stejným obratem, útok na malé podniky, cílem je zvýšení tržního podílu podniku. Nástroje strategie vyzyvatele pro dosažení lepší pozice na trhu jsou slevy, levnější výrobky než konkurence, kvalita za nízkou cenu, prestižní (netradiční) zboží, rozšíření nabídky u výrobku, inovovaný výrobek, zlepšené, rozšířené služby, distribuční inovace, snížení nákladů na výrobu, správná marketingová komunikace.

Strategie Následovatele tržního vůdce

Strategie je zaměřena na napodobování Vůdce trhu, vyzyvatelů, bez nutnosti velkých investic. Toto kopírování může firmě přinést velké zisky jelikož nemusí tolik investovat do inovací produktu, jako jeho konkurence. Existují tři strategie tržních následovatelů. První strategií je parazit – neetické chování, kdy firma přímo kopíruje konkurenci, nepřináší nic nového. Další strategií je napodobitel – firma většinu věcí zkopíruje, ale vždy vloží něco svého. Poslední strategií je upravovatel – firma inovuje konkurenční produkt a prodává jej na jiných trzích.

Strategie Mikrosegmentu

Cílem strategie je obsadit mikrosegment, tedy části trhu, který by byl z hlediska nákladů a ceny náročný pro obsazení vůdcem či vyzyvateli. Je dosahováno velkých zisků na malém trhu. Podnik se může specializovat na koncové zákazníky, na určitý sortiment zákazníků např. určité velikosti, na zvolené zákazníky, na konkrétní region, produkt. Dále na speciální zakázky, služby, kvalitu, cenu a distribuční kanály. [10]

1.7.3 Strategie modrého a rudého oceánu

Ideálem každého podniku je nemít na trhu žádnou konkurenci. Tuto představu popsali profesori W. Chan Kim a Renné Mauborg ve své knize s názvem Strategie modrého a rudého oceánu. Kniha pojednává o obchodních strategiích, kde cílem strategie modrého

oceánu je nalezení nekonkurenčního trhu, ve které by mohl podnik dominovat. Cílem rudého oceánu je konkurenční boj o zvýšení podílu na trhu.

Modrý oceán představuje neobjevený tržní prostor, zatím nevytvořená odvětví apod. V modrém oceánu je poptávka vytvářena, není zde žádný konkurenční boj. To je hlavní výhoda, ovšem je velmi náročné takový modrý oceán objevit. Nové modré oceány mohou být nalezeny mimo existující odvětví, avšak větší část je objevena, jako mezera na současném trhu mezi rudými oceány. Je to dáno neustálým rozšiřováním hranic odvětví. Konkurence se v modrých oceánech zanedbává, protože zde buď neexistuje, nebo nejsou daná pravidla konkurenční hry. Cílem každého podniku je neustále hledání modrých oceánů a jejich obsazování, protože právě modré oceány přinášejí velký potenciál rozvoje každého podniku.

Rudý oceán představuje prozkoumaný tržní prostor a všechna známá odvětví. Hranice odvětví jsou vymezena a akceptována jak podnikem, tak konkurencí. Probíhá zde konkurenční boj o větší podíl na trhu. Konkurence přibývá a tím jsou snižovány zisky a růsty podílu trhu. Na trhu je spousta výrobků od různých konkurentů, tyto jsou spolu zaměnitelné a oceán je zbarven bojem „do ruda“, odtud strategie rudého oceánu. Rudé oceány jsou pro podnik velice důležité, jelikož přinášejí podniku většinu zisku. Pokud se chce podnik dále posouvat a vyvíjet, je nezbytné se začít zajímat i o modré oceány. Většina pozornosti je bohužel kladena na rudé oceány a tak jsou modré oceány neprozkoumanou oblastí, ve které chybí nástroje a metody pro jejich vytváření. [11]

2 Analýza struktury sortimentu firmy SERVIS CLIMAX, a.s.

2.1 Základní charakteristika

Podnik SERVIS CLIMAX, a.s. patří mezi největší výrobce stínící techniky v České a Slovenské republice. Je jeden z výrobců s největším sortimentem v nabídce. Jako jedna z mála firem si většinu produktů vyrábí sama, ve vlastních výrobních prostorech.

- Název společnosti: SERVIS CLIMAX, a.s.
- Právní forma: akciová společnost
- Obor podnikání: výroba a obchodní činnost v oboru stínící techniky
- Roční obrat: přes 990 mil. Kč (rok 2016)
- Počet zaměstnanců: přes 400
- Výrobní plocha: 4 haly a skladovací prostory s plochou přes 20 000 m²
- Firemní filozofie: SERVIS CLIMAX a.s. je silnou a stabilní výrobní firmou s dlouhodobým rozvojem. Jejím cílem je stát se jedním z největších výrobců stínící techniky v Evropě.
- Logo společnosti:



Obrázek 3 - Logo společnosti¹

- Mílníky: rok 1992 založení společnosti
rok 2001 zahájení investic do strojů a forem
rok 2005 získání certifikátu ISO 9001 a ISO 14001
rok 2006 orientace na výrobní činnost
rok 2009 spoluúčast na založení organizace SVST
rok 2016 získání již šestého certifikátu
„Českých 100 Nejlepších“
rok 2016 dosažení obratu téměř 1 miliardy Kč

¹ LOGO CLIMAX. In: CLIMAX [online]. Vsetín: SERVIS CLIMAX, 2017 [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://www.climax.cz>

2.2 Rozdělení na výrobní a obchodní činnost

Výrobní činnost podniku tvoří přibližně 91 % veškerého obrátu a obchodní činnost zbylých 9 % obrátu. Většina pozornosti je kladena na výrobu.

2.2.1 Výrobní činnost

Většinový podíl tržeb firmy pochází právě z výrobní činnosti. Výroba je kusová, zakázková a skladem se drží pouze komponenty a profily pro standardní provedení výrobků. Nestandardní provedení mají zpravidla delší dobu dodání z důvodu nutnosti objednání těchto speciálních komponentů, případně lakování do nestandardních barev. Firma nakupuje komponenty od různých dodavatelů, navíc má zajištěnu výrobu vlastních komponentů u externích firem. Hotové výrobky se začínají vyrábět až s příchozí objednávkou, jelikož každý výrobek má trochu jiný výrobní rozměr, který je třeba zjistit až na místě realizace správným zaměřením.

Struktura výrobního sortimentu

Výrobní sortiment je co do šířky, tak hloubky velice rozsáhlý a pokrývá prakticky celé odvětví stínící techniky. Cílem firmy je nabízet komplexní řešení zastínění celého domova tak, aby u ní zákazník našel vše, co potřebuje a nemusel produkty odebírat od více dodavatelů. Existuje nespočet kombinací provedení výrobků včetně atypických řešení, které nejsou standardně v nabídce, ale řeší se na konkrétních projektech. Z toho důvodu budou rozebrány pouze základní, standardní provedení výrobků, které mohou být poté rozšířeny o další možnosti.

Základní rozdělení:

- **Venkovní stínění** (venkovní žaluzie, venkovní rolety, markýzy, pergoly a stínění zimních zahrad, svislé fasádní clony)
- **Vnitřní stínění** (horizontální žaluzie, látkové stínění)
- **Sítě proti hmyzu**

Venkovní stínění je zpravidla dražší, protože se jedná o nejefektivnější stínění slunečních paprsků. Oproti tomu vnitřní stínění je levnější, avšak efektivita odrazu světelné a tepelné energie je mnohonásobně menší a to až 10 krát. Sítě proti hmyzu nemají žádný stínící účinek a slouží čistě jako ochrana proti hmyzu. Informační hodnoty stínícího součinitele jednotlivých typů stínění jsou patrné z PŘÍLOHY A.

Venkovní stínění

Venkovní žaluzie

- Venkovní žaluzie (má dalších 8 základních provedení, fotka viz PŘÍLOHA B)
- Speciální typ venkovní žaluzie – Protal

Venkovní rolety

- Rolety s přiznaným boxem (má další 3 základní provedení, fotka viz PŘÍLOHA B)
- Rolety s podomítkovým boxem (má další 3 základní provedení)
- Rolety do stavebních překladů (má další 3 základní provedení)

Markýzy

- Kloubové markýzy (má dalších 6 základních provedení, fotka viz PŘÍLOHA C)
- Kazetové markýzy (má dalších 5 základních provedení)
- Boční markýzy

Pergoly a stínění zimních zahrad

- S nosnou konstrukcí (má dalších 14 základních provedení, fotka viz PŘÍLOHA C)
- Bez nosné konstrukce (má dalších 7 základních provedení)

Svislé fasádní clony (má dalších 11 základních provedení, fotka viz PŘÍLOHA D)

Vnitřní stínění

Vnitřní horizontální žaluzie

- Hliníkové žaluzie (má dalších 14 základních provedení, fotka viz PŘÍLOHA B)

Vnitřní látkové stínění

- Látkové roletky (má dalších 9 základních provedení, fotka viz PŘÍLOHA B)
- Vertikální žaluzie (má další 2 základní provedení)
- Plisé (má další 4 základní provedení, fotka viz PŘÍLOHA D)
- Japonské posuvné stěny

Sítě proti hmyzu

- Sítě pevné (má dalších 5 základních provedení, fotka viz PŘÍLOHA D)
- Otvíravé síťové dveře (má další 4 základní provedení)
- Posuvné sítě (má další 3 základní provedení)
- Rolovací sítě okenní (má další 3 základních provedení)
- Rolovací sítě dveřní (má další 2 základní provedení)
- Plisé sítě

Shrnutí

Pod označením další základní provedení se skrývají jednotlivé modely výrobků, jenž mají každá svá specifika a možnosti provedení. Tedy je téměř nemožné určit celkové množství různých provedení. Pro potřeby analýz bude stačit rozdělení sortimentu, viz výše.

- Šířka sortimentu = 8 výrobních řad
- Hloubka sortimentu = 110 modelů

Sortiment je vlivem neustálých inovací a požadavků trhu rozšiřován, případně krácen o modely výrobků, proto i hloubka sortimentu se neustále mění.

2.2.2 Obchodní činnost

Základní služby, jež lze zařadit do obchodní činnosti jsou rozděleny následovně:

- přeprodej výrobků
- prodej vzorků, propagačních materiálů
- pozáruční servis výrobků
- placené asistence u montáží a zaměření
- výjezdy k neoprávněným reklamacím

Přeprdej výrobků které se v podniku nevyrobí, ale jsou kupovány jako hotové a dále se distribuují mezi partnery podniku. Mezi tyto výrobky patří výrobkové řady pergoly, plisé a elektro. Součet objemů tržeb za tyto výrobky činí přibližně 5 % celkového obrátu za prodej všech výrobových řad.

Další podpůrnou obchodní činností, která podporuje prodej a marketing je prodej vzorků a propagačních materiálů. Patří zde také půjčování výstavních stánků pro veletrhy obchodním partnerům vč. vzorků výrobků. Poskytování slev při nákupu vzorků, vzorníků a jiných materiálů.

Pozáruční servis výrobků a prodej náhradních dílů. V případě reklamace po záruce, je možné zaplatit si výjezd servisního technika firmy na místo reklamace pro její vyřízení.

Placené technické asistence u montáží a zaměření projektů. Firma poskytuje neustále technické školení pro partnerské firmy tak, aby výrobky byly schopni samostatně vyměřovat, prodávat a montovat. V případě, že se jedná o větší projekt je možnost vyžádat si přítomnost technika firmy u dané zakázky. Jedná se o placenou službu vnímanou jako podporu prodeje a řazenou mezi obchodní činnost.

Výjezdy k neoprávněným reklamacím. Pokud zákazník reklamuje výrobek v záruce a vyžádá si přítomnost servisního technika, který zjistí, že se jedná o neoprávněnou reklamaci například chybnou montáží, je tento výjezd zpoplatněn.

2.3 Sortiment z hlediska marketingového mixu

Jak bylo uvedeno v teoretické části, marketingový mix je nedílnou součástí každého podniku a jeho definování velice dobře poslouží při následné analýze sortimentu podniku. Je tvořen „čtyřmi P“ což v praxi u analyzovaného podniku znamená:

Produkt – Značka CLIMAX je vnímána jako silný výrobce, dodávající kvalitní produkty. Podnik disponuje širokým spektrem výrobků tak, aby u něj zákazník našel pokud možno všechny výrobky z oboru stínící techniky. Konkrétně se jedná o šířku 8 výrobových řad a hloubku základních 110 modelů výrobků. Jednotlivé výrobové řady byly uvedeny v kapitole 2.2.1. Komponenty, ze kterých jsou kompletovány jednotlivé výrobky, jsou dodávány předními světovými dodavateli z Německa, Rakouska, Itálie, atd. Podnik preferuje vyšší kvalitu nad nízkou cenou. Podnik investuje nemalé finance do

nejnovějších technologií a inovací produktů tak, aby byla zajištěna produktivní a kvalitní výroba. Dále věnuje zvýšenou pozornost výstupní kontrole, aby se k zákazníkovi dostalo minimum špatně vyrobených kusů. Stejně tak balení výrobků je provedeno v několika vrstvách, aby nedošlo k poškození během dopravy. Spolehlivost dodávek je 97,5 %, sem patří všechny včas a bez reklamací dodané zakázky. Na výrobky firma poskytuje prodlouženou záruku 4 roky. Mezi základní služby, které poskytuje zákazníkům, patří pravidelná školení na jednotlivé výrobky, technické poradenství, zpracování projektových výkresů a u složitějších projektů i zaměření či konzultace na místě.

Cena – Jak bylo popsáno v nástroji produkt, podnik preferuje vyšší kvalitu, tomu odpovídá i cena, která se řadí mezi vyšší na trhu. Metoda stanovení ceny je na základě nákladů. Podle všech vstupů pro daný výrobek se spočítají kalkulace, včetně režijních nákladů, k tomu se přičte obchodní marže. Z kalkulací se poté vytvoří cenové tabulky podle rozměrů výrobku a tyto se vloží do ceníků, které slouží jako podklad pro cenové nabídky zákazníkům.

Každý zákazník má vyjednaný rabaty (slevy) pro všechny výrobky a to na základě velikosti odběrů, délce spolupráce a jiných faktorech. Každý rok se ceny přepočítávají dle aktuálních hodnot kurzů a změn dodavatelských vstupů. Poté dochází ke změně ceníkových tabulek a vydání aktualizované verze ceníku. Druhou možností stanovení ceny pro daný výrobek je automatické vytvoření cenové nabídky z eshopu podniku, tady má zákazník přednastaveny své rabatové slevy. Třetím způsobem je vytvoření cenové nabídky na útvaru cenových nabídek podniku.

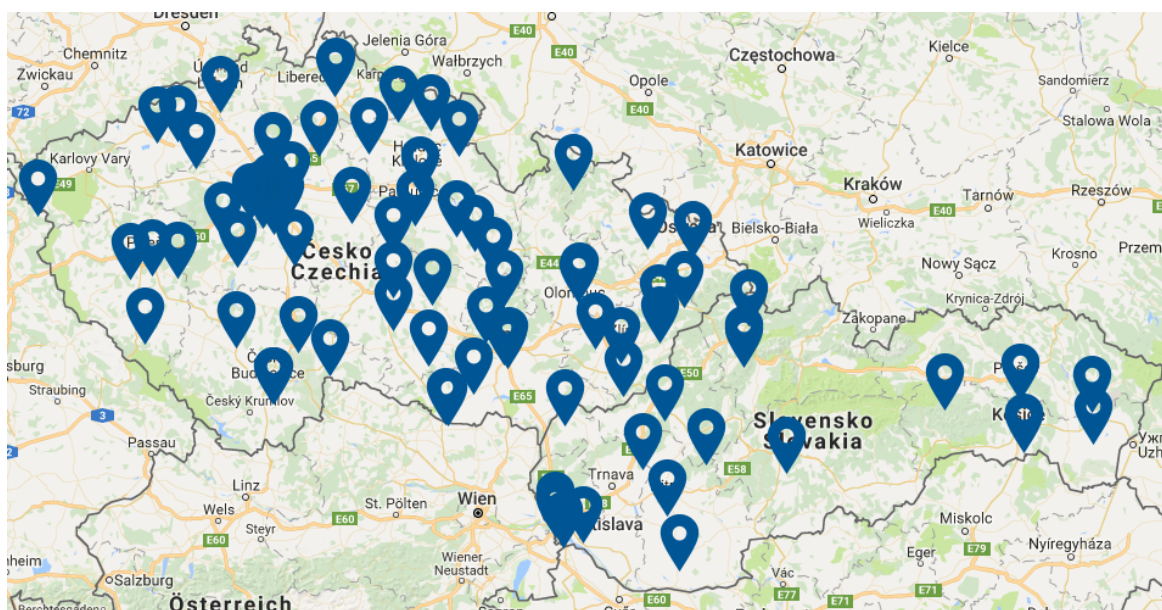
Dodací termíny jsou pro každý výrobek odlišné v závislosti na zvolených barvách a materiálech, zda jsou skladem, nebo se musí objednat. U větších zakázek, zejména v sezóně se dodací termín řeší individuálně. U přeprodávaných výrobků jsou dodací termíny zpravidla delší, kvůli tomu, že se nedrží skladem žádný materiál.

Místo – Prodejní aktivita podniku je podle zemí působnosti rozdělena následovně:

- český trh (37,7 % z obratu),
- rakouský trh (27,1 % z obratu),
- slovenský trh (11,8 % z obratu),
- německý trh (12,8 % z obratu),
- francouzský trh (6,8 % z obratu),

- v ostatním zahraničí nemá podnik výraznější zastoupení (3,8 % z obrátu).

Podnik řeší distribuci svých výrobků koncovým zákazníkům pomocí obchodních partnerů tj. skrze své značkové prodejny a regionální zástupce. Těchto je po celé České republice 64 a po Slovenské republice 18. Jedná se pouze o větší a podporované zákazníky. Je snaha o jejich rovnoměrné rozmístění a pokrytí co největšího území, jak je zřejmé z obrázku 4 - mapy partnerů tj. distribuční sítě podniku.



Obrázek 4 - Mapa partnerů podniku¹

Mimo zmíněné partnery od firmy odebrá spousta dalších menších zákazníků. Všechny tyto firmy následně výrobky dále distribuují koncovým zákazníkům. Fyzické převozy zboží jsou realizovány vlastními silami, pomocí nákladních vozů. Každý týden mají řidiči těchto dodávek naplánovaný pravidelný svoz zboží přes celou ČR, SR, Německo a Rakousko. Pokud je potřeba převést větší zakázky či rozměry výrobků, využívá se externí kamionové dopravy.

Propagace – Cílem podniku z hlediska marketingu je dostat se do povědomí veřejnosti jako synonymum pro stínící techniku. Do propagace značky podniku stejně jako do propagace jednotlivých výrobních řad podnik investuje velké finance, tomu odpovídá rozpočet na marketing z roku 2016 (10 mil. Kč). Část financí se vloží do tisku propagačních

¹ Prodejní místa. In: CLIMAX [online]. Vsetín: SERVIS CLIMAX, 2017 [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://www.climax.cz/kontakt>

materiálů (ceníky, produktové listy, vzorníky, vzorky, aj.). Další způsoby propagace podniku jsou:

- internetová reklama,
- reklama na sociálních sítích,
- tištěná reklama v odborných časopisech,
- v neposlední řadě podnik investoval i do televizní reklamy, z důvodu zvýšení ponětí široké veřejnosti o značce podniku,
- podnik pravidelně vystavuje svůj sortiment na prestižních zahraničních veletrzích stínící techniky.

V rámci podpory prodeje podnik investuje do značkových prodejen vybraných zákazníků s cílem prezentování značky podniku i v jiných regionech. Investice jsou ve formě polepů budov a automobilů logem a sloganem společnosti. Dále probíhají investice do vybavení vzorkoven partnerů vzorky výrobků a jinými propagačními materiály.

Informace o novinkách ve firmě a sortimentu, se zákazníci dozvědí formou infoexpresu, což je elektronický dokument shrnující tyto novinky. Významnější změny a novinky jsou prezentovány na pravidelných školeních, jež podnik organizuje.

Komunikace s veřejností resp. informování veřejnosti o novinkách probíhá formou tištěného a elektronického magazínu, který vychází přibližně kvartálně a který je zpracováván marketingovým oddělením. Zde se veřejnost může dozvědět o proběhlých změnách od změny sortimentu po organizační změny v podniku. Magazín slouží zejména jako další marketingový způsob pro prezentaci společnosti. Jako další způsob komunikace s veřejností lze brát internetové stránky společnosti a profily na sociálních sítích, kde se může veřejnost opět dozvědět o probíhajících změnách.

2.4 SWOT analýza výrobních řad

Při tvorbě SWOT analýzy pro jednotlivé výrobní řady se muselo vzít v potaz, že každý produkt cílí na trochu jinou skupinu zákazníků a je také ovlivňován jinými faktory. Jako příklad se mohou uvést interiérové žaluzie, tyto jsou pořizovány spíše do bytů i z důvodu ceny, naopak venkovní žaluzie jsou spíše využívány pro rodinné domy a větší projekty. Každý produkt je řízen samostatně, tj. má svou výrobní halu, výrobní dělníky,

technické a logistické zabezpečení, navíc má každý stanovenu trochu jinou produktovou strategii. Z toho důvodu je i pro vytvoření SWOT analýzy u takto řízeného sortimentu nutno přistupovat individuálně a rozebrat každý výrobek samostatně.

V tabulce SWOT analýzy jsou vypsány jednotlivé faktory ovlivňující pouze konkrétní výrobkovou řadu. K již zmíněným navíc existuje spousta dalších faktorů, které dohromady ovlivňují komplexně všechny výrobkové řady a firmu jako takovou. Mezi faktory ovlivňující všechny výrobky a podnik patří:

- **Silné stránky:** zázemí silného podniku, distribuční síť partnerů, vlastní výzkum a vývoj, tržní postavení, silný marketing, široký sortiment z hlediska nabídky.
- **Slabé stránky:** vyšší cena výrobků, méně flexibilní řešení atypických požadavků, menší flexibilita v zavádění inovací, široký sortiment z hlediska specializace.
- **Příležitosti:** rozšíření nabídky, zvýšení tržního podílu zejména v zahraničí, snížení nákladů, zvýšení sezónních kapacit.
- **Hrozby:** odchod zkušených zaměstnanců, porucha strojů, vstup nového konkurenta, levnější konkurence, neshody s dodavateli.

Interiérové žaluzie		Venkovní žaluzie		Rolety	
Silné stránky	Slabé stránky	Silné stránky	Slabé stránky	Silné stránky	Slabé stránky
velký tržní podíl technologické vybavení personální zajištění vysoká kvalita tradice velká produktivita	malý zisk stagnující růst tržeb malé investice neinovovaný sortiment	velký tržní podíl technologické vybavení velký zisk velké investice velká produktivita	technické provedení	velký tržní podíl velká produktivita	malý zisk malý růst tržeb
Příležitosti	Hrozby	Příležitosti	Hrozby	Příležitosti	Hrozby
obnova životního cyklu rozšířit export inovovat produkt	výrobek ve ztrátě výrobní kapacity konec životního cyklu	inovovat produkt rozšířit export	výrobní kapacity stagnující růst tržeb	rozšířit sortiment inovovat produkt	výrobní kapacity

Markýzy		Pergoly		Sítě	
Silné stránky	Slabé stránky	Silné stránky	Slabé stránky	Silné stránky	Slabé stránky
krátké dodací termíny kvalita materiálů	malý zisk častá změna dodavatele	velký zisk exkluzivita prodeje silná technická podpora zákazníků	malý tržní podíl vysoká cena dlouhé dodací termíny pře prodej jeden dodavatel malý export	velký sortiment dobrý tržní podíl velká produktivita	malý zisk malé investice reklamace během sezóny
Příležitosti	Hrozby	Příležitosti	Hrozby	Příležitosti	Hrozby
velký trh	změna dodavatele vliv sezóny ztráta zkušených dělníků	mezera na trhu slabá konkurence vlastní výroba základna zákazníků rychlý růst tržeb rozšířit export	drahé reklamace ztráta dodavatele špatná investice vliv sezóny	snížit reklamace	velká konkurence výrobní kapacity vliv sezóny ztráta zkušených dělníků

Plisé		Svislé clony		Látkové roletky	
Silné stránky	Slabé stránky	Silné stránky	Slabé stránky	Silné stránky	Slabé stránky
velký zisk	klesající růst tržeb pře prodej mizivý tržní podíl dlouhé dodací termíny	krátké dodací termíny	malý tržní podíl	velký sortiment	výrobek ve ztrátě kvalita nakupovaných látek
Příležitosti	Hrozby	Příležitosti	Hrozby	Příležitosti	Hrozby
mezera na trhu slabá konkurence vlastní výroba základna zákazníků	špatná investice	velký trh rozšířit export rychlý růst tržeb	vliv sezóny ztráta zkušených dělníků	inovace procesů	zmetkovitost

Tabulka 4 - SWOT analýza výrobků

Z provedené SWOT analýzy se bude vycházet v kapitole 3, při návrhu sortimentních změn a inovací. Budou zde také popsány vybrané faktory a jejich vliv na volbu produktové strategie.

2.5 Rozbor výrobních řad a jejich vliv na obrat firmy

Základním kritériem pro rozhodování podniku o budoucím vývoji výrobního sortimentu, tedy o možných investicích, případně omezení investic do daného výrobku, je vliv konkrétních výrobků na obrat firmy. Proto byly vytvořeny tabulky 5 a 6, v nichž je vyobrazen obrat firmy dle výrobních řad za jednotlivé měsíce daného roku. Z těchto dat se bude dále vycházet při tvorbě analýz sortimentu.

Skutečný obrat za vl. výrobky 2015

2015	Interiérové žaluzie	Venkovní žaluzie	Rolety	Markýzy	Pergoly	Sítě	Plissé	Svislé clony	Látkové roletky	Elektro	Celkem
Jednotka	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč
LEDEN	7 360	20 354	3 627	344	255	816	530	846	1 246	461	35 838
ÚNOR	7 996	20 891	3 967	1 196	187	1 324	388	1 751	1 743	730	40 173
BŘEZEN	11 632	24 195	5 769	2 908	620	3 006	366	4 703	2 344	969	56 514
DUBEN	11 745	30 597	6 507	4 561	434	5 596	411	447	2 643	1 150	64 092
KVĚTEN	10 686	34 869	6 791	7 453	1 275	7 573	314	393	2 415	1 228	72 997
ČERVEN	12 617	41 333	9 179	7 835	2 049	9 121	806	1 585	2 598	1 565	88 687
ČERVENEC	11 602	46 233	9 434	8 847	2 531	9 558	712	940	2 807	1 575	94 237
SRPEN	11 497	38 182	9 330	5 458	2 345	8 149	706	1 293	3 299	1 459	81 717
ZÁŘÍ	12 327	39 531	9 937	3 206	712	6 416	368	545	2 835	1 440	77 318
ŘÍJEN	11 833	39 679	10 884	2 170	1 407	3 877	516	497	2 754	1 488	75 105
LISTOPAD	11 646	42 426	10 361	1 026	536	2 792	759	619	2 466	1 489	74 118
PROSINEC	8 747	32 779	7 480	861	651	1 689	405	553	2 505	1 025	56 694
součet	129 688	411 068	93 266	45 864	13 002	59 918	6 280	14 172	29 654	14 577	817 490

Tabulka 5 - Obrat za výrobky za rok 2015

V roce 2015 firma zaznamenala meziroční nárůst obratu oproti roku 2014 o 16,7 %.

Skutečný obrat za vl. výrobky 2016

2016	Interiérové žaluzie	Venkovní žaluzie	Rolety	Markýzy	Pergoly	Sítě	Plissé	Svislé clony	Látkové roletky	Elektro	Celkem
Jednotka	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč
LEDEN	8 718	21 563	4 296	448	55	1 051	130	424	1 842	749	39 275
ÚNOR	9 318	26 554	6 688	1 384	1 196	1 871	692	571	1 855	885	51 013
BŘEZEN	11 452	28 848	8 002	2 686	806	3 689	499	959	1 744	960	59 645
DUBEN	11 926	36 587	8 126	4 945	2 655	7 105	415	1 128	2 790	1 435	77 113
KVĚTEN	11 680	47 808	10 759	9 272	1 879	9 472	553	2 698	3 204	2 124	99 449
ČERVEN	13 558	52 093	10 840	9 769	3 607	11 656	693	1 761	4 116	2 567	110 659
ČERVENEC	9 877	44 316	9 159	7 985	4 117	9 226	413	2 460	3 376	1 848	92 777
SRPEN	11 643	52 328	10 531	5 675	2 434	9 990	655	1 993	3 052	1 964	100 265
ZÁŘÍ	10 838	38 294	9 034	3 729	1 571	6 489	470	1 450	2 438	1 733	76 045
ŘÍJEN	11 453	45 849	7 800	2 480	1 259	4 375	656	1 698	2 593	1 353	79 517
LISTOPAD	10 268	55 112	9 014	2 459	1 156	3 038	469	1 311	2 878	2 165	87 871
PROSINEC	9 649	34 598	4 544	903	440	1 684	458	870	2 810	1 672	57 626
součet	130 380	483 951	98 793	51 732	21 176	69 646	6 102	17 322	32 698	19 454	931 255

Tabulka 6 - Obrat za výrobky za rok 2016

V roce 2016 firma zaznamenala meziroční nárůst obratu oproti roku 2015 o 13,9 %.

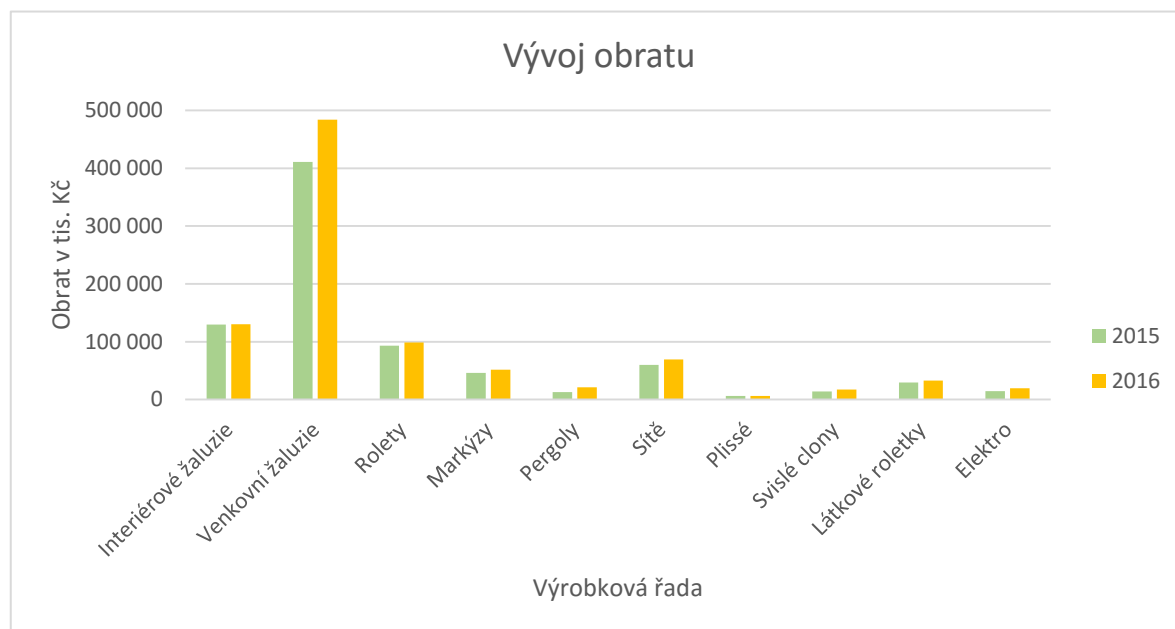
V tabulce 7 Shrnutí roku 2015 a 2016, lze pozorovat vývoj obratu za tyto dva roky pro jednotlivé výrobkové řady. Dále je zde procentuálně vyjádřen celkový meziroční nárůst tržeb u jednotlivých výrobních řad a celkový zisk z každé výrobní řady, který je opět vyjádřen v procentech. Toto shrnutí bude využito pro tvorbu Bostonské matice.

Shrnutí

15/16	Interiérové žaluzie	Venkovní žaluzie	Rolety	Markýzy	Pergoly	Sítě	Plissé	Svislé clony	Látkové roletky	Elektro	Celkem
Rok	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč
2015	129 688	411 068	93 266	45 864	13 002	59 918	6 280	14 172	29 654	14 577	817 490
2016	130 380	483 951	98 793	51 732	21 176	69 646	6 102	17 322	32 698	19 454	931 255
meziroční nárůst	0,53%	17,73%	5,93%	12,79%	62,87%	16,24%	-2,84%	22,23%	10,26%	33,46%	13,92%
zisk	3,82%	15,63%	3,94%	2,78%	14,77%	4,90%	20,96%	11,50%	-12,12%	15,16%	

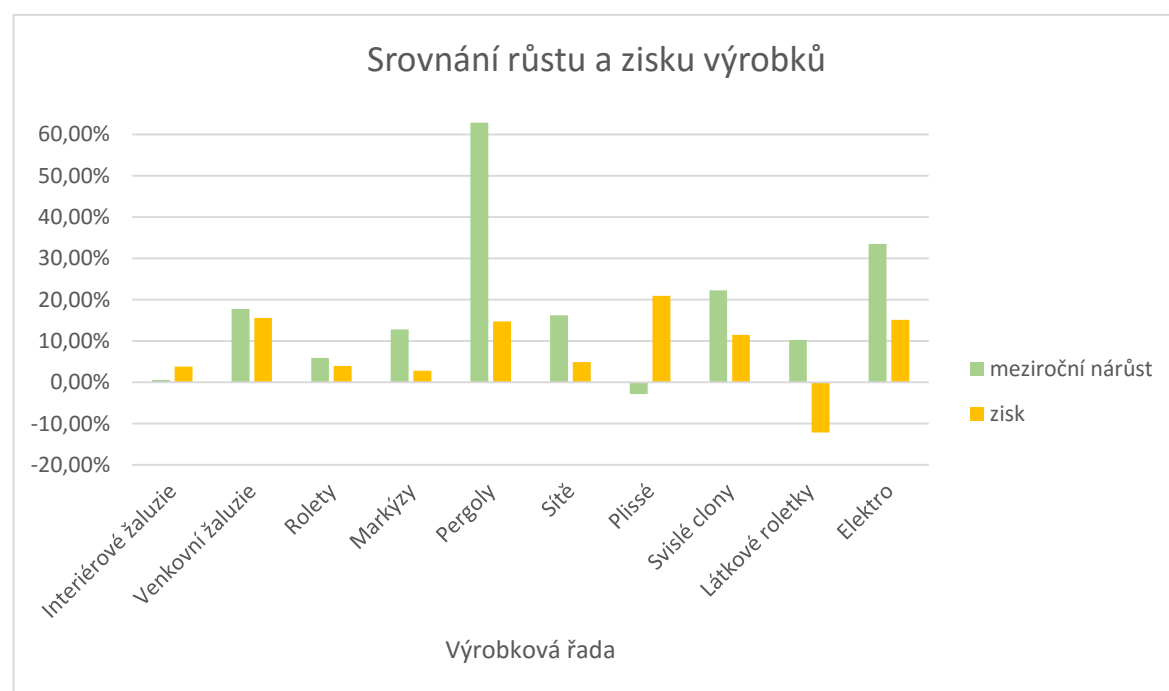
Tabulka 7 - Shrnutí roku 2015 a 2016

Pro lepší vizuálnost byl vytvořen graf 2 vývoje obratu za roky 2015 a 2016. V grafu je vidět jednoznačná převaha výrobku venkovní žaluzie, jak dle vlivu na obrat, tak i z celkového meziročního nárůstu tržeb.



Graf 2 - Vývoj obratu

V dalším grafu 3 je poté zpracováno pro lepší vizualizaci porovnání meziročního nárůstu tržeb v procentech a celkového zisku v procentech. Na první pohled je zřejmý obrovský potenciál výrobové řady pergoly a při vhodné volbě strategie také výrobové řady plisše.



Z tabulek a grafu je patrné, že největší vliv na obrat firmy mají právě venkovní žaluzie. Tento výrobek je v současnosti na vrcholu svého životního cyklu a z meziročního nárůstu obratu lze usuzovat, že tento vrchol nebude v následujících letech konečný. V roce 2017 se však již počítá s menším meziročním nárůstem obratu tohoto výrobku a to o 5 % tedy na 508 567 tis. Kč. Předpokládá se stabilizování odbytu. Toto je dáno i kapacitami výroby, které již byly minulý rok přeplňovány. Životní cyklus tohoto výrobku je ve fázi zralosti. Z hlediska investic jsou do tohoto výrobku vkládány velké investice pro podporu růstu a prodeje.

Dále je možné pozorovat stagnaci trhu u interiérových žaluzií, která je již známa i z minulých let a v poslední době tržby spíše klesají. Životní cyklus tohoto výrobku vstupuje do fáze úpadku, i přesto má tento sortiment stále velký vliv na obrat firmy. Zisky z výrobku také klesají a oproti např. venkovním žaluziím jsou na nízkých hodnotách. Z hlediska investic se do tohoto výrobku investují malé finance a výrobek se spíše udržuje při životě. Důvodem je, že investice by se v tomto výrobku spíše nevrátily a prakticky zde není moc prostoru pro inovace.

Venkovní rolety jsou třetím výrobkem s největším obratem. I zde je trend menšího meziročního růstu a spíše menších zisků. Životní cyklus výrobku je ve fázi zralosti. Z hlediska investic jsou do tohoto výrobků vkládány střední investice pro podporu růstu a prodeje.

Markýzy patří mezi zaběhlé výrobky na trhu, avšak častá změna dodavatelů ve firmě zapříčinila „nedoladěnou výrobu“ a tedy i menší zisky. S novými modely v nabídce jsou markýzy ve fázi růstu, tomu napovídá i meziroční nárůst o 12,79 %. S novými modely jsou spojené i střední investice kvůli zavedení a ladění výroby, tvorbu nových podkladů a pořízení nových strojů a přípravků.

Pergoly a stínění zimních zahrad jsou na trhu relativní novinkou, stejně tak v nabídce jsou krátkou dobu. Zákazníci se s výrobkem teprve seznamují a kvůli tomu je patrný obrovský meziroční nárůst obratu. Většina těchto systémů se pouze překupuje jako hotové výrobky a firma k nim nabízí technickou podporu od vytvoření projektu, zaměření, montáže, a servisu. Díky přeprodeji mizí náklady výroby. Tyto výrobky se řadí mezi exkluzivní zboží a proto je i cena a náročnost jednotlivých projektů větší, s tím souvisí

i větší zisk z tohoto sortimentu. Výrobky jsou ve fázi růstu a v současnosti jsou s nimi spojeny minimální investice.

Sítě proti hmyzu jsou v nabídce již dlouhou dobu, a přesto můžeme pozorovat stále vysoký meziroční nárůst obratu. Síť patří mezi výrobky nejvíce ovlivněné sezónou. S tím jsou spojené problémy s kapacitami výroby, kdy v současnosti již nebude možné zajistit další růst prodeje. Životní cyklus výrobku je ve fázi zralosti. Investice spojené s výrobkem jsou malé.

Svislé fasádní clony jsou oblíbeným výrobkem zejména v zahraničí a také se používají v kombinaci s výrobky pergoly a stínění zimních zahrad. Proto i zde jako v případě pergol můžeme pozorovat velký meziroční nárůst obratu. Tato výrobní řada vykazuje vyšší zisky. Z hlediska životního cyklu jsou výrobky ve fázi růstu. Z hlediska investic jsou vynakládány velké investice, zejména na nové výrobní stroje pro zvýšení produktivity a kvality.

Látkové roletky podobně jako interiérové žaluzie se vyznačují tím, že se montují do interiérů, proto tolik netrpí na sezónnost výroby a proto u nich pozorujeme rovnoměrný obrat v průběhu roku. Tím je i stabilizovaná výroba, která poté není limitována prudkými nárůsty objednávek, jako u jiných sezónních výrobků. Roletky vykazují větší meziroční nárůst, než interiérové žaluzie. Je to dáno postupným růstem jejich oblíbenosti a nahrazováním žaluzií právě roletkami. Výrobek je z hlediska životního cyklu ve fázi zavádění, jelikož byla představena nová kolekce látek a nové modely výrobků. Kdy byly problémy zejména s kvalitou dodávaných látek a velkou odpadovostí látek (odřezky). Proto je i vykazovaný zisk jako u jediné výrobní řady v mínusových číslech. Investice do tohoto výrobku jsou střední, zejména kvůli proběhlým inovacím.

Plisé jsou výrobky řazené mezi látkové roletky, ale na rozdíl od nich jsou kupovány a prodávány jako hotové výrobky, proto jsou v tabulce zařazeny zvlášť. Z tohoto důvodu pro ně bude platit jiná strategie než u roletek. U této výrobní řady pozorujeme malý vliv na obrat a spíše klesající meziroční obrat. Naopak vykazovaný procentní zisk patří mezi největší v sortimentu, a proto by na tyto výrobky měla být v budoucnu soustředěna pozornost. Z hlediska životního cyklu jsou ve fázi růstu a investice s nimi spojené jsou minimální.

Mezi výrobní řadu elektro je řazeno nespočet ovládacích prvků, čidel, řídicích jednotek, elektrických zdrojů a podobně, tedy s růstem ostatních výrobních řad musí růst

i tento sortiment. Sortiment slouží jako doplněk ostatních výrobních řad a je překupován jako hotové výrobky. Z hlediska životního cyklu je sortiment ve fázi zralosti. Investice jsou minimální.

Shrnutím všech výrobních řad vidíme celkový meziroční nárůst obrátu o 13,92 % a kladný zisk firmy.

Výrobní řada	Interiérové žaluzie	Venkovní žaluzie	Rolety	Markýzy	Pergoly	Sítě	Plissé	Svislé clony	Látkové rolety	Elektro
fáze životního cyklu	úpadek	zralost	zralost	růst	růst	zralost	růst	růst	zavádění	zralost
investice	malé	velké	střední	střední	minimální	malé	minimální	velké	střední	minimální

Tabulka 8 - Shrnutí investic a životního cyklu

Definice hodnot investic do výrobků:

- Minimální investice jsou pouze nezbytné investice pro zavedení, provoz a ukončení nabídky výrobku. Zejména se jedná o výrobky, které jsou nakupované, jako hotové tedy jedná se o přepravej.
- Malé investice jsou takové, které zaručují udržitelnost stávajícího stavu (změny dodavatelů, komponentů apod.). Zpravidla se jedná se o výrobky, které jsou v nabídce delší dobu a větší investice zde proběhly v minulosti.
- Střední investice jsou spjaté s produktovými inovacemi, změnou sortimentu, vzorníků apod., jsou to investice do vývoje výrobku k zvýšení konkurenceschopnosti, či snahou zvýšit prodejnost dané výrobní řady, souvisí to i s investicemi do marketingu.
- Velké investice jsou investice do úprav výrobních hal, nákupů nových technologií a strojů. Cílem je maximalizace prodeje dané výrobní řady a mít „něco navíc“ před konkurencí.

2.6 Vliv sezónnosti na tržby

Obecně je celý sortiment firmy ovlivněn sezónní výrobou, kdy firma zaznamenává velké rozdíly v obrátech za jednotlivé měsíce. Z grafu uvedeného v PŘÍLOZE 5 je patrný vliv jednotlivých měsíců na prodejnost jednotlivých výrobních řad.

Nejkritičtějšími měsíci pro většinu výrobků je leden-březen a říjen-prosinec, tedy zimní období roku. Nejproduktivnější měsíce jsou zpravidla duben-září. Sezóna se nejvíce dotýká

výrobků markýzy, pergoly, sítě a svislé clony. Toto je dáno technickými vlastnostmi výrobků. V chladných obdobích, kdy většinu dne praprší nebo prosněží, se látkové výrobky nemohou používat, jinak by se znehodnotily. V zimním období se také sníží počet poletujícího hmyzu a sítě proti hmyzu přestanou být využívány. Naopak v nejproduktivnějších měsících obrat za tyto výrobky prudce roste, výrazně výše než u ostatních typů stínění. Méně na sezónu trpí vnitřní stínící výrobky. U těchto dochází k snížení obrátů, ale rozdíl není tak markantní. Venkovní stínící výrobky jako venkovní žaluzie a venkovní rolety se dají používat prakticky za každého počasí a proto i u nich dochází vlivem sezóny pouze k snížení obrátů.

2.7 Analýza konkurence

V České republice je několik výrobců stínící techniky a tedy konkurence firmy je velká. V analýze konkurence jsou popsáni pouze největší konkurenti sídlící v České republice s krátkou charakteristikou z hlediska vlastnictví, výrobního portfolia, počtu zaměstnanců a obrátů firmy. Tyto faktory byly zároveň určující pro zařazení konkurenta do analýzy. Informace jsou čerpány z veřejných výročních zpráv, které však nejsou aktuální, proto jsou data uvedeny z roku 2015. Na trhu je mnohem více dalších výrobců a dodavatelů, ti však nezaujímají na trhu výrazný podíl.

Firma EUROSUN a.s.

- vlastníky společnosti jsou rakouská a švýcarská firma,
- přes 98 % výrobků je vyváženo do zahraničí,
- zaměření společnosti je na výrobu a prodej zejména venkovních žaluzií a vnitřních žaluzií,
- v roce 2015 firma zaměstnávala 126 zaměstnanců,
- v roce 2015 měla obrat 549 794 000 Kč.

Lze říci, že se jedná o největšího konkurenta v sortimentu venkovních žaluzií v České republice.

Firma OMNIKA, spol. s r.o.

- vlastníkem společnosti je nizozemská firma,
- přes 98 % výrobků je vyváženo do zahraničí,

- firma je zaměřena na interiérové stínění. Zejména na horizontální, vertikální žaluzie, látkové roletky a sítě proti hmyzu,
- v roce 2015 firma zaměstnávala 230 zaměstnanců,
- v roce 2015 měla obrat 432 708 000 Kč.

V sortimentu vnitřního stínění se jedná o největšího konkurenta v České republice.

Firma LOMAX & Co s.r.o.

- vlastníci společnosti jsou čeští podnikatelé,
- firma se specializuje zejména na výrobu, prodej a montáž garážových vrat, venkovních rolet, venkovních žaluzií, vchodových dveří, oken, rolovacích mříží, rolovacích vrat a sítí proti hmyzu,
- v roce 2013 zaměstnávala 128 zaměstnanců,
- v roce 2013 měla obrat 244 438 000 Kč.

Firma ŽALUZIE NEVA s.r.o.

- vlastníci společnosti jsou čeští podnikatelé,
- firma se specializuje na výrobu a prodej venkovních žaluzií,
- v roce 2015 zaměstnávala 76 zaměstnanců,
- v roce 2015 měla obrat 282 692 000 Kč.

Firma zaznamenala pouze mírný nárůst obratu oproti minulému období.

Firma HELLA stínící technika s.r.o.

- dceřiná společnost velkého rakouského koncernu (HELLA Sonnen-und Wetterschutztechnik GmbH),
- firma se specializuje na prodej širokého spektra jak venkovní, tak vnitřní stínící techniky,
- v roce 2015 zaměstnávala 42 zaměstnanců,
- v roce 2015 měla obrat 115 514 000 Kč.

Firma ISOTRA a.s.

Firma funguje od roku 1992. V současnosti patří mezi největší konkurenty firmy SERVIS CLIMAX a.s. hlavně z důvodu podobnosti sortimentu.

- majitelé firmy jsou čeští podnikatelé,
- přibližně 50 % výrobků firma exportuje do zahraničí a 50 % zůstává v tuzemsku,
- mezi její výrobní program patří interiérové a exteriérové žaluzie, látkové rolety, plisé, japonské stěny, předokenní rolety, sítě proti hmyzu. Tedy rozsahem sortimentu může konkurovat analyzované firmě,
- v roce 2015 zaměstnávala kolem 420 zaměstnanců,
- její obrat byl v roce 2015 za prodej stínící techniky 518 709 000 Kč s meziročním nárůstem o 18,5 %.

Její výhodou oproti firmě CLIMAX je vlastní nástrojárna, lisovna termoplastů, konstrukční kancelář spojenou s vývojem vlastních komponentů, profilovacích tratí, střížných nástrojů a celých technologických celků pro výrobu žaluzií. Oproti tomu firma CLIMAX tyto věci řeší externě přes dodavatelskou firmu a také nákup technologického vybavení řeší nákupem od světových výrobců. Z popisu je zřejmé, že obě firmy disponují podobným sortimentem a v oboru jsou srovnatelnými konkurenty.

Z dostupných informací o firmě ISOTRA je znám její obrat ze stínící techniky z roku 2015. Pro výpočet obratu za rok 2016 bude předpokládán rovnoměrný nárůst obratu o 18,5 %, a tedy konečná hodnota v roce 2016 může být mírně zkreslená, viz tabulka 9.

	rok 2012	rok 2013	rok 2014	rok 2015	rok 2016
obrat (v tis. Kč)	305 332	345 410	437 772	518 709	614 670
meziroční nárůst v %	-	13,1%	26,7%	18,5%	18,5%

Tabulka 9 - Obraty f. ISOTRA

Vzhledem k tomu, že většina konkurenčních firem se zabývá i jiným sortimentem než jenom stíněním, případně i jiným typem stínění než analyzovaná firma a protože nejsou přesně známy interní informace o konkrétním rozdělení výrobků podle obratu, je téměř nemožné určit, jaký podíl na obratu zaujímá právě stínící technika. Tyto informace jsou interní a z běžných zdrojů nejsou dostupné.

Největším konkurentem dle obratu výrobků stínící techniky působícím v České republice v sortimentu venkovních žaluzií je firma EUROSUN, firma však 98 % výrobků vyváží do zahraničí. V sortimentu vnitřního stínění tedy vnitřních žaluzií, látkových rolet a plisě je největším českým konkurentem firma OMNIKA, ta však také celých 98 % výrobků vyváží do zahraničí. Naproti tomu firma CLIMAX exportuje 62,2 % zboží do zahraničí, zbylých 37,8 % je určen pro český trh. Firma ISOTRA exportuje do zahraničí pouze 50 % výrobků a zbylých 50 % je určen pro český trh. I z tohoto důvodu byla pro další analýzu zvolena firma ISOTRA. Ta se zabývá téměř totožným sortimentem jako analyzovaná firma a z dostupných zdrojů jsou známy přesné obraty firmy v oboru stínící techniky. Proto bude využita pro analýzu sortimentu pomocí BCG matice.

Odvození obratu f. ISOTRA na jednotlivé výrobkové řady

Z důvodu nedostupnosti interních informací o rozložení obratu podle výrobních řad firmy ISOTRA je pro další analýzy potřeba tento obrat odvodit, odhadnout. Obě firmy mají podobnou sortimentní skladbu a působí na stejných trzích, lze tedy předpokládat podobné zastoupení jednotlivých výrobních skupin a jejich celkové hodnotě na obratu. V tabulce 13 je rozpočítán obrat firmy ISOTRA na jednotlivé produkty a to podle stejného měřítka jako je zastoupení jednotlivých produktů u firmy CLIMAX.

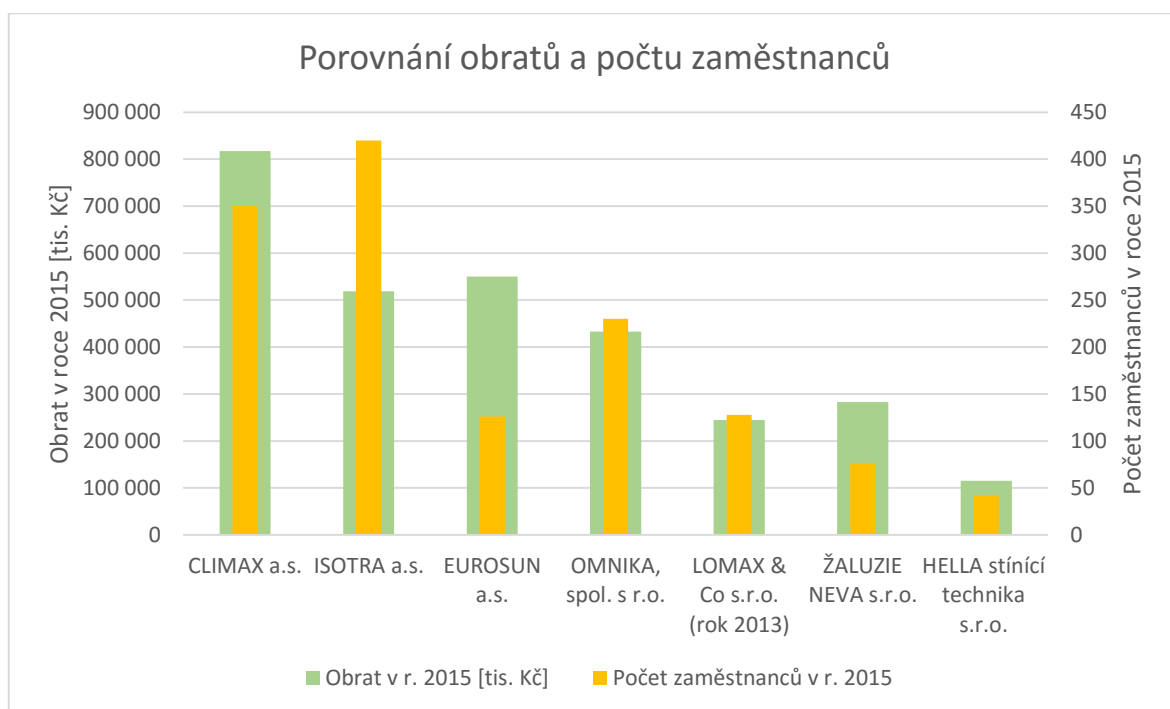
Rozpočítání obratu podle výrobků											
2016	<i>Interiérové žaluzie</i>	<i>Venkovní žaluzie</i>	<i>Rolety</i>	<i>Markýzy</i>	<i>Pergoly</i>	<i>Sítě</i>	<i>Plisě</i>	<i>Svislé clony</i>	<i>Látkové roletky</i>	<i>Elektro</i>	<i>Celkem</i>
Firma	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč
Climax	130 380	483 951	98 793	51 732	21 176	69 646	6 102	17 322	32 698	19 454	931 255
Isotra	87 648	325 335	66 413	34 777	0	46 819	4 102	11 645	21 981	13 078	614 670
výrobky dle % z obratu	14,00%	51,97%	10,61%	5,56%	2,27%	7,48%	0,66%	1,86%	3,51%	2,09%	100,00%

Tabulka 10 - Obrat dle výrobků f. ISOTRA

Rozdílem je, že firma ISOTRA nemá v nabídce pergoly a stínění zimních zahrad, proto teoretický obrat připadající na tyto výrobky je rozdělen na ostatní výrobky.

2.7.1 Porovnání výsledků analýzy konkurence

V grafu 4 lze pozorovat shrnutí vybraného konkurenčního prostředí v oboru stínící techniky v České republice. Na první pohled je zřejmé, že firma CLIMAX měla svůj obrat v roce 2015 přibližně o 48,7 % větší, než druhý největší výrobce stínící techniky a to firma EUROSUN.



Graf 4 - Shrnutí analýzy konkurence

Srovnáním s konkurenty, jejichž sortiment je téměř stejně rozsáhlý jako u firmy CLIMAX má firma o 51,5 % vyšší obrát, než druhý největší konkurent s podobným sortimentem a to firma ISOTRA.

Z hlediska počtu zaměstnanců patří opět k nejvyšším z analyzovaných firem, více zaměstnanců měla v roce 2015 pouze firma ISOTRA a to o 20 % více.

Z výše uvedených dat je zřejmé, že firma CLIMAX je největším výrobcem stínící techniky v České republice. [13]

2.7.2 Obrát na zaměstnance ve srovnání s konkurencí

Zajímavým zjištěním z grafu 4 a tabulky 11 je vliv specializace podniku na efektivitu, či výkonnost na zaměstnance, jinými slovy míru obrátu na zaměstnance. Lze pozorovat, že firmy s velkým portfoliem produktů potřebují pro jeho správu a údržbu velký počet zaměstnanců, kdežto firmy specializující se na konkrétní výrobky potřebují méně zaměstnanců a tedy i generovaný obrát na zaměstnance je zákonitě vyšší.

Firma	CLIMAX a.s.	ISOTRA a.s.	EUROSUN a.s.	OMNIKA, spol. s r.o.	LOMAX & Co s.r.o. (rok 2013)	ŽALUZIE NEVA s.r.o.	HELLA stínící technika s.r.o.
Obrat na zaměstnance [Kč/zam.]	2 336	1 235	4 363	1 881	1 910	3 720	2 750
Efektivita dle obratu na zaměstnance	100,0%	52,9%	186,8%	80,5%	81,8%	159,3%	117,8%

Tabulka 11 - Obraty na zaměstnance

Při bližším pozorování lze zjistit, že efektivita dle obratu na zaměstnance firmy EUROSUN a firmy ŽALUZIE NEVA je mnohem vyšší než u ostatních výrobců. Toto je dáno zmiňovanou specializací podniku, obě firmy se specializují na nejrentabilnější výrobek venkovního stínění současnosti a to na venkovní žaluzie. Oproti tomu stojí firma OMNIKA, jejíž specializace je interiérové stínění. Navzdory tomu, že se firma specializuje na méně výrobků lze pozorovat, že efektivita dle obratu na zaměstnance je mnohem nižší než u zmiňovaných dvou firem. Je to dáno tím, že zpravidla jsou interiérové stínící prvky kvantitativním produktem, kdežto exteriérové výrobky jsou kvalitativním produktem. Tomu odpovídá i cena, která je v řádech tisíců nižší u interiérových produktů vůči těm exteriérovým. Proto i pro správu interiérových produktů je jak pro výrobu, tak i pro THP nutno počítat s větším počtem zaměstnanců.

Nižší efektivita dle obratu na zaměstnance u firmy ISOTRA může být způsobena širším spektrem působnosti než je čistě výroba a prodej stínící techniky a tedy i potřeba většího počtu zaměstnanců pro její pokrytí. S vlivem obratu za tyto jiné odvětví totiž nebylo v statistice počítáno.

2.7.3 Obrat na zaměstnance podle výroby

Srovnáním počtu výrobních dělníků podle jednotlivých výrob a rozpočítáním obratu dané výroby na tyto zaměstnance, lze zjistit jejich vliv na celkový generovaný obrat firmy. Potvrdilo se zjištění z tabulky 11 a to, že obrat na zaměstnance se výrazně liší v každé výrobě.

Výrobní řada	Interiérové žaluzie	Venkovní žaluzie	Rolety	Markýzy	Pergoly	Sítě	Plissé	Svislé clony	Látkové roletky	Elektro
počet dělníků	95	84	18	10	3	31	-	7	15	-
obrat na dělníka podle výroby [Tis. Kč/zam.]	1372,4	5761,3	5488,5	5173,2	7058,6	2246,7	-	2474,6	2179,8	-

Tabulka 12 - Obrat na zaměstnance dle výroby

Ze srovnání výrob vyšlo, že nejméně dělníků vyžaduje výroba pergol. U výrobní řady pergoly generuje nejvyšší obrat pouze velmi málo pracovníků, přibližně se jedná

o obrat 7058,6 tis. Kč/zaměstnance. Výsledek však nemusí být přesný, z důvodu sloučení výrob markýz, pergol a svislých clon do jedné výrobní haly. Výrobní dělníci se na místě zastupují a doplňují dle zakázek ve výrobě. V sezóně pracují na pergolách téměř nepřetržitě 2 až 3 pracovníci. Nejnižší obrat na dělníka naopak vykazuje výroba interiérových žaluzií, kde je zaměstnán nejvyšší počet zaměstnanců a v porovnání s ostatními výrobami je generovaný obrat dělníkem nejvyšší a to 1372,4 tis. Kč/zaměstnance.

Exteriérové stínící prvky se obecně drží na podobné úrovni a žádný výrazně nepřevyšuje ostatní. Průměrná hodnota obratu na dělníka je u těchto výrobků kolem 5200 tis. Kč/zaměstnance. Zajímavé je dále srovnání exteriérového a interiérového stínění, kdy u exteriérových výrobků jsou zřejmé mnohem vyšší poměry obratu na dělníka a to až 4 krát vyšší. Z výše uvedeného je patrné, že z hlediska ekonomického je mnohem výhodnější exteriérové stínění a tedy i strategie podniku by měla být orientována převážně na tyto výrobky.

2.8 Zpracování sortimentních analýz

2.8.1 Analýza dle Bostonské matice (BCG matice)

Pro tvorbu bostonské matice je důležité znát rychlost růstu jednotlivých výrobních řad, toto bylo stanoveno v tabulce 7. Dále je potřeba znát relativní tržní podíl, který je závislý od největšího konkurenta. Největším konkurentem v ČR je firma ISOTRA, která byla analyzována v kapitole 2.7. Vzhledem k tomu, že nejsou známy konkrétní podíly výrobních řad na obratu konkurenta, je teoretický tržní podíl stejný pro všechny výrobní řady a to 1,49. Jinými slovy firma CLIMAX má tržní podíl pro každý výrobek o 49 % větší než firma ISOTRA. Dalším důležitým bodem pro tvorbu grafu Bostonské matice je znalost zisku v korunách. Tento zisk bude v grafu reprezentovat velikost kružnice jednotlivých výrobních řad tak, aby bylo na první pohled zřejmé, který konkrétní výrobek reprezentuje jaký podíl na obratu. Pro přehlednost grafu jsou jednotlivé výrobní řady označeny písmeny abecedy od A do J a jejich přiřazení k výrobkům je patrné z tabulky 13.

Podklady pro BCG matici											
2016	Interiérové žaluzie	Venkovní žaluzie	Rolety	Markýzy	Pergoly	Sítě	Plissé	Svislé clony	Látkové roletky	Elektro	Celkem
Firma	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč
Climax	130 380	483 951	98 793	51 732	21 176	69 646	6 102	17 322	32 698	19 454	931 255
Isotra	87 648	325 335	66 413	34 777	0	46 819	4 102	11 645	21 981	13 078	614 670
výrobky dle % z obrátu	14,00%	51,97%	10,61%	5,56%	2,27%	7,48%	0,66%	1,86%	3,51%	2,09%	100,00%
zisk v %	3,82	15,63	3,94	2,78	14,77	4,9	20,96	11,5	-12,12	15,16	
zisk v Kč	4 981	75 642	3 892	1 438	3 129	3 413	1 279	1 992	-3 963	2 949	94 751
relativní tržní podíl	1,49										
meziroční nárůst	0,53%	17,73%	5,93%	12,79%	62,87%	16,24%	-2,84%	22,23%	10,26%	33,46%	13,92%
označení v grafu	B	A	C	H	E	D	I	G	J	F	

Tabulka 13 - Podklady pro BCG matici

Po takto zpracované tabulce lze vynést všechny výrobkové řady do grafu.

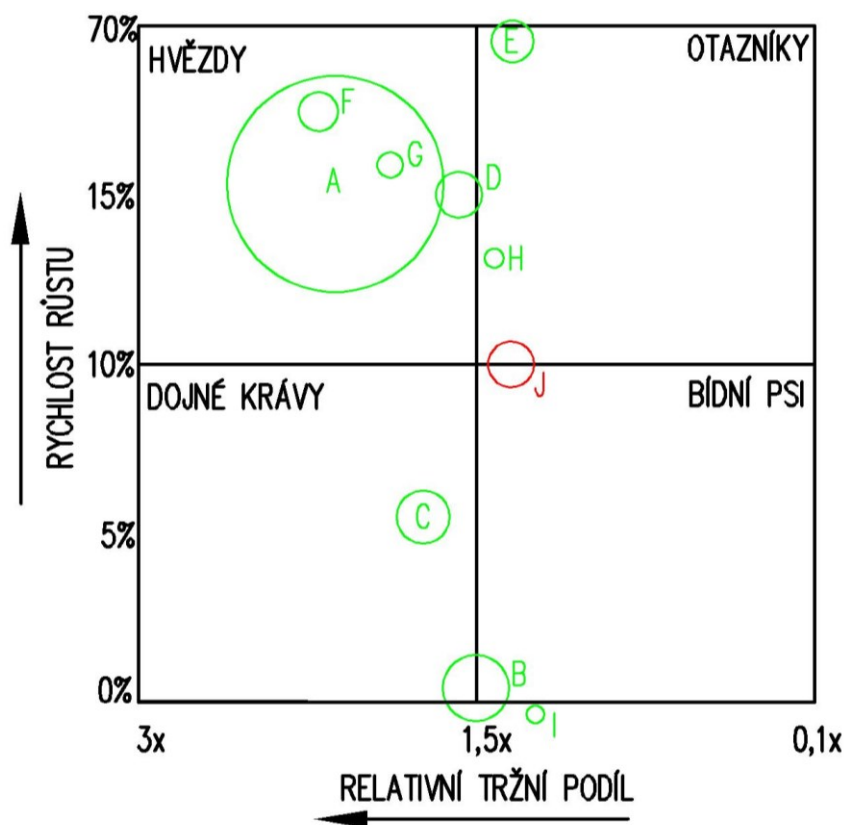
Teoretická BCG matice na základě dat z tabulek

Pokud by byla uvážena pouze data v tabulce 13, která jsou však ovlivněna nedostatkem informací o vlivu jednotlivých výrobků na obrátu největšího konkurenta, pak je nemožné určit přesně relativní tržní podíl jednotlivých výrobkových řad.

Jednotlivé výrobkové řady by byly umístěny v jedné přímce, podle spočteného tržního podílu na hodnotě 1,49. Většina výrobků by poté byla zastoupena na přelomu kvadrantů Hvězd / Otazníků a kvadrantů Dojných krav / Bídých psů. Z této BCG matice by se pouze těžko daly usuzovat nějaké závěry. Ve skutečnosti nemohou mít všechny výrobky stejný relativní tržní podíl. Z toho důvodu bude teoretická BCG matice upravená a relativní tržní podíl bude upraven dle zkušeností získaných od odborných pracovníků analyzované firmy.

Upravená (reálná) BCG matice na základě zkušeností a odhadu podílu trhu

V upravené BCG matici lze pozorovat reálnější umístění jednotlivých výrobkových řad v kvadrantech v závislosti na relativním tržním podílu. Tento byl upraven na základě zkušeností získaných od podnikových managerů a odhadu podílu trhu. Průměr kružnice potom udává míru vlivu na celkovém obrátu firmy.



Graf 5 - Upravená BCG matice

Legenda: A – venkovní žaluzie, B – interiérové žaluzie, C – rolety, D – síť proti hmyzu, E - pergoly, F - elektro, G – svislé clony, H – markýzy, I - plisé, J – látkové roletky

Sečtením tržeb za jednotlivé kvadranty vznikla pro představu, jak se který kvadrant podílí na obratu firmy, tabulka 14.

Kvadrant	Celkový obrat kvadrantu (tis. Kč)	Celkový obrat (v %)
Hvězdy	590 374	63,4
Otazníky	105 606	11,3
Dojné krávy	229 173	24,6
Bídni psi	6 102	0,7

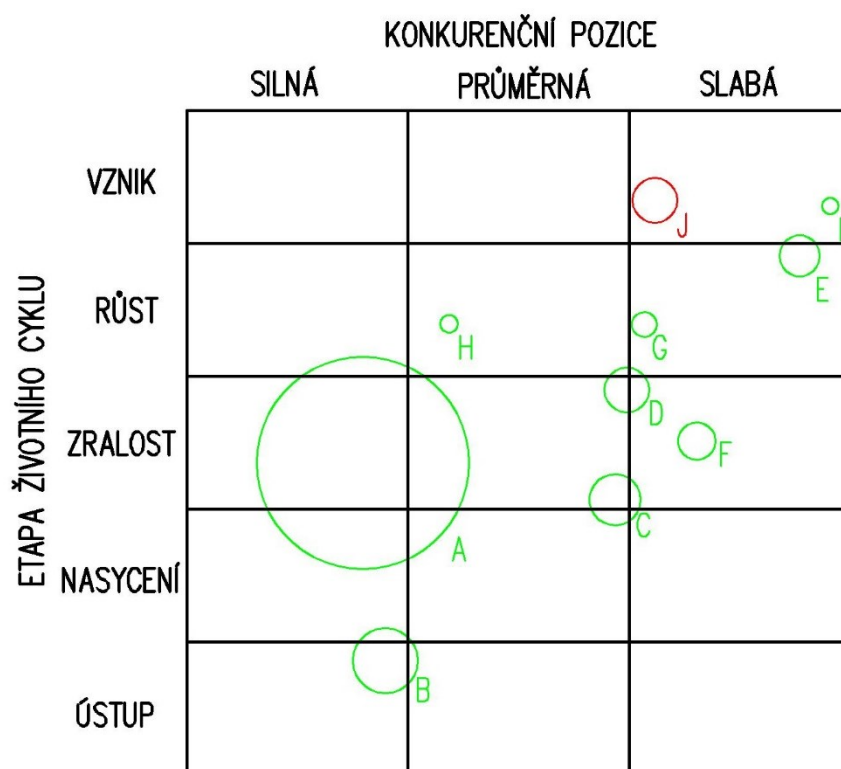
Tabulka 14 - Součet kvadrantů BCG matice

Po úpravě matice jsou výrobky v kvadrantech umístěny reálněji viz graf 5. Většina tržeb (63,4 %) pochází z kvadrantu hvězdy, výrobky v tomto kvadrantu mají velký tržní podíl a zpravila rychlost růstu větší než 10 %, což lze považovat za hranici velké rychlosti růstu. Zbytek sortimentu je pak nerovnoměrně rozmístěn v ostatních kvadrantech. Druhým největším kvadrantem jsou Dojné krávy z tohoto pochází 24,6 %

tržeb. Otazníkům přísluší 11,3 % tržeb a Bídnyím psům zbývá 0,7 % tržeb. Firma má velmi málo Bídnyích psů, avšak z grafu 5 lze pozorovat hraniční umístění výrobků interiérových žaluzií a látkových roletek, ze kterých se již pomalu stávají Bídnií psi. Pro tyto výrobky je nezbytné pečlivě zvolit vhodnou strategii. Firma má také málo otazníků, tj. nových a perspektivních výrobků. Hlavní strategií podniku by mělo být udržet co největší podíl trhu u všech hvězd. Vlivem ustálení trhu a nadcházejícího snižování rychlosti růstu dojde i k přechodu u určitých výrobků z kvadrantu Hvězd do Dojnyích krav. Proto se podnik musí snažit o co největší zisky z dojnyích krav tak, aby bylo dostatek financí pro podporu otazníků a hvězd. To, že má firma 63,4 % obrátu z výrobků z kvadrantu hvězd je dobré, ale nese to sebou jistá rizika. Zejména jde o nutnost neustálých inovací a investic ve formě marketingu. Snaha o udržení podílu trhu před velkou konkurencí a neustálé zvyšování kapacit z důvodu růstu tržního podílu. To vše na úkor zisku podniku. Rizikem může být přechod některých životně důležitých výrobků do otazníků, například vstupem nového konkurenta, nebo zvýšením tržního podílu již současné konkurence.

2.8.2 Analýza dle Hoferovy matice

Při tvorbě Hoferovy matice se vycházelo z tabulky 8. V této tabulce byly uvedeny jednotlivé fáze životního cyklu pro každou výrobkovou řadu. Dalším nezbytným krokem pro sestavení Hoferovy matice je určení konkurenční pozice jednotlivých výrobkových řad. Zařazení výrobkové řady podle konkurenčního postavení je z větší části subjektivní záležitostí každého konstruktéra Hoferovy matice. Proto se při zařazování výrobků do tříd silná, průměrná, slabá konkurenční pozice vycházelo z konzultací s odborníky z firmy pro jednotlivé výrobkové řady. Velikost kružnice v matici poté vyjadřuje vliv na celkový obrát firmy stejně, jako tomu bylo v analýze BCG. Část kružnic by měla být správně výsečově ohraničená a měla by vyjadřovat, jaký tržní podíl zaujímají jednotlivé výrobkové řady. Toto však v grafu není uvedeno z důvodu nemožnosti určení tohoto celkového podílu. Na trhu existuje nespočet výrobců stínící techniky a z veřejných zdrojů jsou známy pouze informace o výši obrátu, nikoliv o rozdělení podle jednotlivých výrobkových řad. Proto i velikost trhu je prakticky velmi náročné určit a jeho stanovení obsáhnout touto diplomovou prací. Proto se s tímto faktorem nebude u této Hoferovy matice uvažovat.



Obrázek 5 - Vypracovaná Hoferova matice

Legenda: A – venkovní žaluzie, B – interiérové žaluzie, C – rolety, D – síť proti hmyzu, E - pergoly, F - elektro, G – svislé clony, H – markýzy, I - plisé, J – látkové roletky

Popis etapy životního cyklu

V zpracované Hoferovy matici viz obrázek 5 lze pozorovat relativně rovnoměrné rozvržení výrobkových řad podle životního cyklu. Nejméně výrobků má firma v etapě vzniku, zde se vyskytují nové výrobky, nebo výrazně inovované výrobky. Proto zde lze zařadit látkové roletky, kde došlo k inovacím v podobě nových látek a nových typů roletek a dále plisé, které nejsou v České republice až tak rozšířeným stíněním a dají se považovat za novinku na trhu. Do etapy vzniku lze z části zařadit i některé typy pergol, z větší části jsou však již v etapě růstu a výrazně u nich meziročně narůstá obrat. Jedná se o velkou novinku na trhu.

V etapě růstu se nachází markýzy a svislé fasádní clony, u těchto se předpokládá jejich výrazné navýšení v dalším období.

Většina výrobků je ve fázi zralosti, zejména se jedná o venkovní žaluzie a sítě proti hmyzu. Nadále však vykazují velký meziroční růst vzhledem k tomu, že se jedná o nejefektivnější stínění a v případě sítí, jedinou ochranu proti hmyzu do oken. V brzké budoucnosti se nepředpokládá jejich nasycení trhu.

Venkovní rolety již z části vstupují do kvadrantu nasycení, je to dáno jejich menší oblíbeností a i menším meziročním růstem. Největším rizikem u tohoto výrobku je úplné nasycení trhu a postupný propad obratu.

Jediným výrobkem v etapě nasycení a již blížícího se do etapy ústupu jsou interiérové žaluzie. Zde je rizikem postupné snižování růstu a zisku až do únosné meze, kdy se stanou pro firmu neatraktivní.

Popis konkurenční pozice

Největší vliv na přiřazení do jednotlivých kvadrantů dle konkurenční pozice je považováno nutnost investic do výrobních prostor, tedy požadavek na plochy, požadavky na počáteční investice do technologií, možnost vstupu nového konkurenta na trh a dále vliv na velikost obratu firmy.

Proto do silné konkurenční pozice lze zařadit venkovní žaluzie a interiérové žaluzie. U obou výrobních řad je vyžadováno velkých investic do prostor, skladových materiálů a technologií. Dále je pro efektivní výrobu vyžadováno velkého počtu zaměstnanců, proto je i vstup nových konkurentů na trh velice obtížný.

Do průměrné konkurenční pozice lze zařadit markýzy, z části pak i venkovní rolety a sítě proti hmyzu. I zde jsou nutné velké prostory pro výrobu, avšak vstup nových konkurentů na trh je výrazně snazší. K výrobě totiž není potřeba tolik investic do technologií. Zařazení do průměrné konkurenční pozice je dáno zejména větším podílem na trhu.

Zbytek výrobních řad tedy svislé fasádní clony, látkové roletky, plisé a pergoly lze zařadit do slabé konkurenční pozice a to z důvodu zejména menších nutných investic do technologií. Vstup nových konkurentů na trh je relativně snadný. Tržní podíl těchto výrobků je však malý.

2.8.3 Shrnutí sortimentních analýz

Ze sortimentních analýz byly zjištěny následující poznatky.

- nerovnoměrné rozmístění výrobků v sortimentu z hlediska rychlosti růstu a podílu na trhu,
- většina výrobků (63,4 %) umístěných v kvadrantu Hvězdy,
- téměř žádné výrobky na konci životního cyklu a v kvadrantu Bídnych psů (0,7 %),
- rovnoměrné rozmístění výrobků z hlediska životního cyklu a konkurenčního postavení.

Dále byly stanoveny následující rizika a příležitosti, které budou řešeny v kapitole 3.

- A) riziko nedostatku výrobních kapacit v sezóně spojené se snížením kvality**
- B) riziko stagnace tržeb u celého sortimentu a zvýšení tržního podílu**
- C) málo nových, perspektivních výrobků v kvadrantu otazníků (11,3 %)**
- D) hlavním výrobkem, co přináší podniku největší finance, jsou venkovní žaluzie**
- E) perspektivními výrobky jsou pergoly, plisé, svislé fasádní clony**
- F) riziko přechodu výrobků interiérových žaluzií do bídnych psů**
- G) ztrátovým výrobkem jsou látkové roletky, riziko přechodu do bídnych psů**

3 Návrh inovací sortimentní skladby a produktů

Jak bylo zjištěno ze sortimentních analýz v kapitolách dříve, analyzovaná firma patří v České republice mezi lídry na trhu v oboru stínící techniky. To sebou ovšem nese mnohá rizika. Zejména pokud vezmeme v potaz nutnost neustálého technologického posunu v rámci oboru. Podnik, který má vůdčí postavení na trhu musí udávat směr, tedy měl by být dále, než jeho konkurenti, s tím jsou spojeny obrovské investice do výzkumu a inovací, jinak by neměl v obrovské konkurenci, která má zpravidla menší náklady a tím i menší ceny, šanci. S vůdčí pozicí na trhu jsou spojené i menší marže na velkém podílu trhu, v praxi to znamená nutnost většího počtu, jak THP pracovníku, tak výrobních dělníků k zajištění tak velkého tržního podílu, což se projevuje v nákladech společnosti. Nutnost neustálých investic do technologického posunu znásobený s velmi širokým sortimentem, sebou nese velké požadavky na finance. Ty podniku z větší části přináší jediný výrobek.

K stanovení vhodné strategie pro jednotlivé výrobkové řady a pro návrh inovací a změn sortimentní skladby je vhodné využít poznatků ze SWOT analýzy jednotlivých výrobních řad v kombinaci s poznatky získaných z provedených analýz sortimentu podniku dle matice BCG a Hofera, neméně důležité je využít zkušeností vedoucích managerů podniku a předpokladu budoucího vývoje trhu.

Jak vyplynulo z analýzy aktuální struktury sortimentu nejsilnější výrobkovou řadou, která táhne firmu, je sortiment venkovních žaluzií. Jako velice perspektivní výrobkem se díky procentuálnímu zisku a velice vysoké rychlosti růstu jeví výrobky pergoly. Také výrobní řada plisé v sobě skrývá perspektivu do budoucna, zejména díky procentuálnímu zisku. Oba tyto výrobky se nevyrábí v podniku, ale překupují se jako hotové a jsou spojené s obchodní činností podniku. Látkové roletky naopak zaznamenaly výraznou finanční ztrátu a i zde musí dojít ke změně strategie.

3.1 Obecný návrh pro sortiment

Jak vyplynulo z provedených analýz, velkým problémem a hrozbami podniku ohrožující komplexně všechny výrobky a podnik jako takový jsou zejména:

A) riziko nedostatku výrobních kapacit v sezóně spojené se snížením kvality

Jak bylo rozebráno v kapitole 2.6, sortiment podniku nárazově trpí sezónními výkyvy v počtu objednávek. Z toho důvodu je velmi finančně náročné si udržet dostatek zkušených pracovníků přes zimní období, kdy není tolik objednávek. V současnosti se přes sezónu přijme nová pracovní síla, která se poté v zimním období propustí, protože pro ni není dostatek práce. To způsobuje hlavně ze začátku sezóny velké problémy s kvalitou. Pracovníci nejsou zaškoleni a tím vzniká spousta zbytečných reklamací. Pro prevenci problémů s kvalitou ze začátku sezóny a pro vyřešení problémů s kapacitami během sezóny je důležité mít dostatek zaškolených pracovníků skrze všechny výroby, tak aby se pracovníci mohli v případě potřeby vzájemně zaskočit a tím pokryly výkyvy objednávek v sezóně. Mohou případně fungovat jako další směna, v současnosti se totiž pracuje na 1 až 2 směnný provoz. Pro udržení zkušených pracovníků přes zimní období by bylo vhodné mít zajištěny smlouvy s jinými podniky a pracovníky jim vždy na čas „pronajmout“.

B) riziko stagnace tržeb u celého sortimentu a zvýšení tržního podílu

Obecně pro zamezení stagnace tržeb a zároveň zvýšení tržního podílu komplexně u všech výrobků je vhodné zvážit zvýšení aktivit v ostatním zahraničí. Jak je patrné z analýzy marketingového mixu ostatní zahraničí má pouze mizivý vliv na obrat podniku (3,8 %). Podnik nemá v zahraničí žádnou přímou pobočku a takto velký počet zemí má na starost pouze jeden obchodní zástupce sídlící v České republice. Z tohoto důvodu je velmi časově náročné pokrýt tolik zemí jedním člověkem a zvýšením počtu obchodních zástupců a tím aktivit v zahraničí by mělo přinést zvýšení tržeb z těchto zemí.

C) málo nových, perspektivních výrobků v kvadrantu otazníků (11,3 %)

Pro zajištění budoucnosti podniku je nezbytné mít dostatek nových výrobků. Proto by se měl podnik zaměřit na perspektivní výrobky a do těchto výrobků investovat. Jak vyplynulo z analýz, mezi perspektivní výrobky patří: výrobková řada pergoly, plisé, svislé fasádní clony. Konkrétní navrhnutí inovací pro tento sortiment je provedeno v dalších kapitolách.

3.2 Venkovní stínění

3.2.1 Venkovní žaluzie

D) hlavním výrobkem, co přináší podniku největší finance, jsou venkovní žaluzie

Venkovní žaluzie patří mezi hvězdy, jsou nejrentabilnější výrobková řada, s velmi velkým tržním podílem, rychlosti růstu a silnou konkurenční pozicí na trhu. Po technické stránce mírně zaostává před zahraniční konkurencí a asi nejvíce trpí na flexibilitu výroby z hlediska atypických provedení.

Rizikem jsou zejména sezónní kapacity výroby a stagnující růst tržeb. Pro prevenci problémů s kapacitami je důležité mít dostatek zaškolených pracovníků skrze všechny výroby, jak bylo uvedeno v bodě A). Pro zamezení stagnace trhu je důležité mít inovovaný produkt, v tomto případě může být inovací rozšíření sortimentu o tzv. nouzovou žaluzii, která se v současnosti vyžaduje pro velké projektové zakázky. Žaluzie je opatřena bezpečnostním prvem, který v případě potřeby, během velmi krátké doby kompletně vysune žaluzii, například v případě požáru. Další inovací může být funkční provedení

v šikmině, jako nabízí konkurenční firma ISOTRA. Žaluzie umožňuje pohybovat a zároveň naklápět s lamelami a tím zastínit šikmá okna. Další prevencí stagnace tržeb je podobně jako u vnitřních žaluzií možnost zvýšení exportu do zahraničí a tím zvýšení tržeb. Zlepšením strategie rozvoje zahraničního trhu určitě pomůže získat další zakázky.

3.2.2 Pergoly

E) perspektivním výrobkem jsou pergoly

Pergoly a stínění zimních patří mezi otazníky, jejich meziroční nárůst je obrovský, stejně tak procentní zisk. Problémem je menší tržní podíl a proto zařazení mezi otazníky, s malým podílem je spojená vysoká cena a dlouhé dodací termíny. Jelikož se jedná o překupované exkluzivní výrobky, ve kterých má podnik smluvně povolen prodej pouze v České a Slovenské republice, je i nulový export tohoto výrobku. Firma se tím připravuje o dalších 50 % trhu jak bylo zjištěno z prodejních aktivit v marketingovém mixu.

Díky velké základně zákazníků, jenž má podnik vybudován, je vhodné zvážit investici do vlastní výroby tohoto sortimentu, zejména z důvodu snížení ceny a dodacího termínu. Výhodou bude možnost výrobek exportovat do zahraničí, což výrazně zvýší tržby. Pro takto velkou investici je důležité provést důkladnou kalkulaci nákladů a rozhodnout se zda se investice vyplatí, jelikož je velké riziko špatné investice, pokud výsledná cena výrobku bude stejná, nebo vyšší, jako je současná nabídka. V takovém případě by bylo vhodné mít minimálně dalšího dodavatele, který by podniku umožnil výrobky exportovat do zahraničí. Strategie by měla být diverzifikace – rozšíření sortimentu na nových a stávajících trzích a tím zvýšení tržního podílu.

3.2.3 Svislé fasádní clony

E) perspektivním výrobkem jsou svislé fasádní clony

Svislé fasádní clony se v matici řadí mezi hvězdy, mají velký meziroční nárůst a menší tržní podíl. Nevýhoda je vyšší cena výrobku z důvodu vyšších cen od dodavatelů a velký vliv sezónnosti na výrobek. Příležitostí u výrobku je velký zahraniční trh, který velikostí přibližně odpovídá trhu venkovních žaluzií. Strategie pro tento výrobek by měla být rozvoj produktu s cílem snížit cenu a zvýšit export výrobku. Může se jednat o investici do vývoje

vlastního systému svislé clony. Opět je nutná obezřetná a pečlivá kalkulace návratnosti takové investice. Případně se pokusit najít nového dodavatele s lepšími vstupními cenami komponentů, s cílem mít v nabídce levnější provedení výrobku, které by umožnilo zvýšit prodeje jak v tuzemsku, tak zahraničí.

3.3 Vnitřní stínění

3.3.1 Plisé

E) perspektivním výrobkem je plisé

Plisé patří mezi bídné psy. Vykazují meziroční snížení obratu a malý tržní podíl. Naopak mají velké zisky a výrobek má velký potenciál do budoucna. Riziko je v dalším snižování tržního podílu. Plisé se opět pouze překupují a s tím jsou spojené dlouhé dodací termíny. Příležitostí je slabá konkurence v tomto sortimentu. Strategie by měla být zaměřena na tržní penetraci a zvýšení tržního podílu. Vhodné je zvážit investici do budoucna do vlastní výroby, podobně jako v případě pergol. To by umožnilo snížit dodací termíny a pravděpodobně i cenu výrobku.

3.3.2 Interiérové žaluzie

F) riziko přechodu výrobků interiérových žaluzií do bídných psů

Interiérové žaluzie mají velký tržní podíl, ale tržby již dále nerostou, trh stagnuje a obraty začínají spíše klesat. Výrobová řada je na hraně mezi dojnými krávy a psy. Riziko je přechod do kvadrantů psů a utápění financí se snahou udržet výrobek při životě. Dalším rizikem je výrobek ve ztrátě. Sortiment je bez výrazných inovací již delší dobu a problémem je životního cyklus produktu vstupující do fáze úpadku. Je to dáno malými inovacemi v sortimentu, vyšší cenou a postupným poklesem oblíbenosti tohoto sortimentu. Z hlediska vlivu na obrat, vložených investic do technologií a tradicí výrobové řady, nelze tento sortiment vyřadit z nabídky.

Jedinou možností podniku jak zabránit postupnému snižování tržeb je inovovat produkt, tím obnovit životní cyklus a současně se zaměřit na rozvoj trhu a to zejména na zahraniční trh. Možnost většího exportu je i u takto „levného“ výrobku určitě dosažitelná. Srovnáním

exportu největšího konkurenta ve vnitřním stínění firmy OMNIKA, jež se specializuje na tyto výrobky a přes 98% exportuje do zahraničí, lze pozorovat velké možnosti zvýšení exportu tohoto sortimentu. Inovovací produktu může být revize nabízených barev komponentů a lamel, snížení skladových zásob a nákladů, aktualizace ceníků a propagačních materiálů.

3.3.3 Látkové roletky

G) ztrátovým výrobkem jsou látkové roletky, riziko přechodu do bídných psů

Látkové roletky jsou v BCG matici na hraně mezi psy a otazníky. Mají trend růstu, ale zatím nezaujímají tak velký tržní podíl, navíc vykazují výraznou ztrátu. Strategie by měla být zaměřená na zvýšení tržního podílu a hlavně zisku z prodeje. Ztráta je spojená s kazovostí dodávaných látek a s velkou odpadovostí látek. Tomuto musí být věnována velká pozornost a tyto problémy odstraněny zvýšením počtů auditů u dodavatele, zvýšenou vstupní kontrolou látek, efektivnějším využívání zbytků látek a aktivním řešení reklamací s dodavateli. V krajním případě zvážit změnu dodavatele, zvýšit cenu výrobků, nebo úplně vyřadit tento sortiment z nabídky.

4 Přínos navržených změn

A) Limitujícím kapacitám výroby v sezóně a s nimi spojeným prodlužováním dodacích termínů a zvýšením počtu reklamací by se dalo zabránit zaškolenými pracovníky ve všech odvětvích výroby. Toto školení by mohlo probíhat v zimním období, kdy podnik nemá tolik zakázek. Díky tomu by se dali pracovníci operativně přesouvat mezi výrobami, či by se mohly zařadit další směny pro danou výrobu dle potřeby.

Ztrátě zkušených pracovníků způsobené nedostatkem práce mimo sezónu by se dalo zabránit zajištěním dočasné práce u jiných podniků. Pracovníci by nepřišli přes zimu o práci a firma by neztratila zkušenou, zaškolenou pracovní sílu. Také by se zamezilo reklamacím, které vznikly z důvodu chyb nezaškolených nových pracovníků.

B) Obecně je trh v České a Slovenské republice velmi dobře zajištěn distribuční sítí podniku, jak bylo uvedeno v marketingovém mixu. Proto by měla pozornost firmy směřovat spíše na zahraničí a pokusit se s produkty prorazit na nových trzích. Zvýšení počtu obchodních zástupců v ostatním zahraničí, případně i založení zahraničních poboček by určitě přineslo nové zakázky pro všechny výrobové řady.

C), E) Pergoly zažívají v České a Slovenské republice rozkvět, proto i prodeje rostou velkou rychlostí. Zajištění dodavatele, jehož výrobky by se mohly exportovat do zahraničí, by podniku přineslo další výrazné tržby. Zároveň je třeba zvážit investici do vlastní výroby tohoto sortimentu, jelikož je zde velká příležitost na trhu, v Česku totiž chybí výrazný výrobce těchto systémů se silnou značkou. Vlastní výroba by přinesla zkrácení dodacích termínů a větší flexibilitu v zakázkách, zároveň je zde možnost ovládnout trh v tomto sortimentu.

Ke zvážení je také investice do vlastní výroby plisé, z důvodu dlouhých dodacích termínů a vyšších cen. Výrobek s prodeji stagnuje, avšak má velký potenciál do budoucna. Zajištěním vlastní výroby by došlo k snížení dodacích termínů, lepším cenám, zvýšení tržeb a konkurenceschopnosti u tohoto sortimentu.

Trh pro svislé fasádní clony je výrazně vyšší, než jsou současné prodeje. Inovace zařazení levnějšího či vlastního výrobku do nabídky a zvýšením exportních aktivit, by znamenala další tržby pro podnik.

D) Venkovní žaluzie mají velmi dobře stanovenou produktovou strategii a také je na ně oprávněně soustředěna většina pozornosti podniku. U tohoto výrobku je tedy pouze nezbytné neustále inovovat produkt, jelikož konkurence je veliká a technický pokrok jde dopředu. Zmíněné inovace výrobku přinesou podniku další zakázky a umožní mu udržet si krok s konkurencí. Pokud má být podnik Vůdce trhu, je třeba do produktu investovat.

F) Postupnému snižování tržeb u interiérových žaluzií je možné zabránit dvěma způsoby:

- Inovací a obnovením životního cyklu výrobkové řady
- Zvýšením tržního podílu exportem

Podnik u tohoto výrobku disponuje velkými výrobními kapacitami díky dřívějším investicím do technologií a je tedy vhodné se pokusit o obnovu životního cyklu výrobku. Toto inovování nabídky, či zvýšení prodejů v zahraničí, by přineslo podniku vyšší tržby a prodloužení životního cyklu produktu.

G) U látkových roletek je nezbytné zvýšit ziskovost a to zvýšením kvality stávajícího dodavatele, změnou dodavatele, lepším využíváním zbytků, nebo zvýšením ceny výrobku. Pokud se nepodaří dostat výrobek do zisku, ztrácí takový výrobek pro podnik význam a měla by se ukončit jeho výroba.

Podnik má velmi dobře zvládnuty produktové strategie pro jednotlivé výrobkové řady, stejně jako management podniku. Proto bylo náročné najít možnosti pro zlepšení. Provedenými analýzami sortimentu a SWOT analýzou, byly nakonec nalezeny možnosti změny, nejen pro sortiment, ale i pro zlepšení procesů ve firmě. Navrhnuté změny je možné aplikovat v praxi a všechny by měly přinést zvýšení tržeb či kvality.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat sortiment podniku z hlediska tržeb, postavení na trhu a konkurence. Na základě těchto analýz poté navrhnout možná zlepšení a změny ve skladbě sortimentu. K řešení problematiky byly využity metody analýzy sortimentu BCG a Hoferova matice. Aby bylo možné zpracovat jednotlivé sortimentní analýzy, byla zpracována SWOT analýza a provedena analýza konkurenčního prostředí. Zkombinováním těchto metod bylo možné určit postavení jednotlivých výrobních řad.

Z provedených analýz sortimentu z hlediska tržeb vyšlo, až na výjimky, portfolio výrobků jako velice silné a dobře řízené. Z hlediska postavení na trhu je portfolio nevyvážené, jelikož obsahuje převážně výrobky, které jsou na vzestupu a vyžadují také adekvátní množství finančních prostředků pro zajištění své životaschopnosti. Naopak má podnik velice málo nových, perspektivních výrobků, které zaručují přežití podniku v budoucnu. Z hlediska životního cyklu a konkurenčního postavení má podnik vyvážený sortiment a díky silné značce a velikosti společnosti má také vůdčí postavení na trhu.

Na základě konkurenční analýzy průzkumu trhu a pomocí metod analýz sortimentu byla objevena slabá místa sortimentu, na která byla posléze navržena možná řešení. Z analýz také vyplynuly možné příležitosti a mezery na trhu, kterých by se mohl podnik chopit vhodnou strategií a investicemi. Tím následně zaujmout výhodné tržní postavení vůči konkurenci. Dále byla identifikována a navržena opatření pro snížení největších hrozeb tj. kapacitních problémů a stagnace trhu.

Jak již bylo v této diplomové práci uvedeno, sortiment podniku je velice rozsáhlý a je proto nemožné stanovit jednotnou strategii pro celý sortiment. Každý výrobek cílí na jinou skupinu zákazníků. I z tohoto důvodu je proto nezbytné každou výrobní řadu řídit jiným způsobem. Pro vybrané výrobní řady byly proto zvoleny vhodné tržně-produktové strategie.

Závěrem je třeba uvést, že vybrané navržené změny budou implementovány do plánu vývoje podniku. Avšak návrhy v sobě skrývají mnoho dílčích kroků a nezbytných úkolů, které je nutné provést před jejím zavedením do praxe.

SEZNAM ZDROJŮ

- [1] Marketingový mix. *Mendelova univerzita v Brně* [online]. [cit. 2017-05-07]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=62223
- [2] Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy. *Robertnemec.com* [online]. 2005 [cit. 2017-05-07]. Dostupné z: <http://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>
- [3] Životní cyklus výrobku nebo služby (Product or Service Lifecycle). *ManagementMania.com* [online]. c2011-2016 [cit. 2017-05-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>
- [4] KOTLER, P., ARMSTRONG, G.. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80- 247-0513-3.
- [5] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 8024700530.
- [6] SWOT analýza. *Ipodnikatel.cz* [online]. c2011-2014 [cit. 2017-05-07]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti/Priklad-SWOT-analyzy-a-jeji-vyuziti.html>
- [7] SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit. *MAGDALENA ČEVELOVÁ* [online]. c2008-2017 [cit. 2017-05-07]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>
- [8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [9] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024704471.
- [10] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074001154.
- [11] KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Přeložil Irena GRUSOVÁ, přeložil Petr SOMOGYI. Praha: Management Press, 2015. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612956.
- [12] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024741505.
- [13] *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, c2012-2015 [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

4P	<i>Product, Price, Place, Promotion</i>
BCG matice	<i>Bostonská matice</i>
ČR	<i>Česká republika</i>
ISO 14001	<i>Environmentální management</i>
ISO 9001	<i>System řízení kvality</i>
SR	<i>Slovenská republika</i>
SVST	<i>Sdružení výrobců stínící techniky</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
THP	<i>Technicko-hospodářský pracovník</i>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1- Marketingový mix.....	12
Obrázek 2 – Schéma Hoferovi matice	22
Obrázek 3 - Logo společnosti	30
Obrázek 4 - Mapa partnerů podniku	36
Obrázek 5 - Vypracovaná Hoferova matice	55

Seznam grafů

Graf 1 - Životní cyklus výrobku	13
Graf 2 - Vývoj obrátu.....	41
Graf 3 - Srovnání růstu a zisku	42
Graf 4 - Shrnutí analýzy konkurence	49
Graf 5 - Upravená BCG matice	53

Seznam tabulek

Tabulka 1 - SWOT analýza	17
Tabulka 2 - BCG matice	19
Tabulka 3 - Ansoffova matice	26
Tabulka 4 - SWOT analýza výrobků	39
Tabulka 5 - Obrat za výrobky za rok 2015	40
Tabulka 6 - Obrat za výrobky za rok 2016	40
Tabulka 7 - Shrnutí roku 2015 a 2016	41
Tabulka 8 - Shrnutí investic a životního cyklu	44
Tabulka 9 - Obraty f. ISOTRA	47

Tabulka 10 - Obrat dle výrobků f. ISOTRA	48
Tabulka 11 - Obraty na zaměstnance	50
Tabulka 13 - Obrat na zaměstnance dle výroby	50
Tabulka 13 - Podklady pro BCG matici	52
Tabulka 14 - Součet kvadrantů BCG matice	53

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A - Stínící součinitel

Stínící součinitel, 2015. Vsetín: SERVIS CLIMAX, a.s.

PŘÍLOHA B - Fotky výrobních řad 1

Naše produkty. In: *CLIMAX* [online]. Vsetín: SERVIS CLIMAX, 2017 [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://www.climax.cz/produkty>

PŘÍLOHA C - Fotky výrobních řad 2

Naše produkty. In: *CLIMAX* [online]. Vsetín: SERVIS CLIMAX, 2017 [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://www.climax.cz/produkty>

PŘÍLOHA D - Fotky výrobních řad 3

Naše produkty. In: *CLIMAX* [online]. Vsetín: SERVIS CLIMAX, 2017 [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://www.climax.cz/produkty>

PŘÍLOHA E – Graf vlivu sezónnosti na tržby

Hodnoty redukčního (stínícího) součinitele F_c , vypočítané dle ČSN EN 14500
pro zasklení typu C ($g = 0,59$, $U_g = 1,2 \text{ W/m}^2\text{K}$)

		Fc						postup výpočtu
		barva světlá		barva střední		barva tmavá		
		$r_0 = 0,7$ $\alpha = 0,3$		$r_0 = 0,49$ $\alpha = 0,51$		$r_0 = 0,14$ $\alpha = 0,86$		
Venkovní žaluzie	venkovní žaluzie zavřená	$r_0=0,688$, $\alpha=0,295$, $\tau=0,017$ výrobku	0,063	$r_0=0,482$, $\alpha=0,501$, $\tau=0,017$ výrobku	0,094	$r_0=0,138$, $\alpha=0,845$, $\tau=0,017$ výrobku	0,145	ČSN EN 14500, ČSN EN 14501, ČSN EN 13363-1+A1, 13363-2
	venkovní žaluzie otevřená 45°	$r_0=0,524$, $\alpha=0,361$, $\tau=0,114$	0,182	$r_0=0,367$, $\alpha=0,550$, $\tau=0,083$	0,176	$r_0=0,105$, $\alpha=0,863$, $\tau=0,032$	0,165	ČSN EN 14500, ČSN EN 14501, ČSN EN 13363-1+A1, 13363-2
Předokenní roleta	předokenní roleta zavřená	$r_0=0,7$, $\alpha=0,3$, $\tau=0$ výrobku	0,045	$r_0=0,49$, $\alpha=0,51$, $\tau=0$ výrobku	0,076	$r_0=0,14$, $\alpha=0,86$, $\tau=0$ výrobku	0,129	ČSN EN 14500, ČSN EN 14501, ČSN EN 13363-1+A1
	předokenní roleta otevřená (100% perforace)	$r_0=0,686$, $\alpha=0,294$, $\tau=0,02$ výrobku	0,066	$r_0=0,480$, $\alpha=0,500$, $\tau=0,02$ výrobku	0,097	$r_0=0,137$, $\alpha=0,843$, $\tau=0,02$ výrobku	0,149	ČSN EN 14500, ČSN EN 14501, ČSN EN 13363-1+A1
Vnitřní žaluzie	vnitřní žaluzie zavřená	$r_0=0,695$, $\alpha=0,298$, $\tau=0,007$ výrobku	0,578	$r_0=0,487$, $\alpha=0,506$, $\tau=0,007$ výrobku	0,693	$r_0=0,139$, $\alpha=0,854$, $\tau=0,007$ výrobku	0,885	ČSN EN 14500, ČSN EN 14501, ČSN EN 13363-1+A1, 13363-2
	vnitřní žaluzie otevřená	$r_0=0,525$, $\alpha=0,366$, $\tau=0,109$ výrobku	0,676	$r_0=0,367$, $\alpha=0,555$, $\tau=0,078$ výrobku	0,762	$r_0=0,105$, $\alpha=0,870$, $\tau=0,025$ výrobku	0,905	ČSN EN 14500, ČSN EN 14501, ČSN EN 13363-1+A1, 13363-2
Fasádní clona	venkovní screen	$r_0=0,66$, $\alpha=0,13$, $\tau=0,21$ výrobku	0,255	$r_0=0,38$, $\alpha=0,52$, $\tau=0,1$ výrobku	0,19	$r_0=0,15$, $\alpha=0,813$, $\tau=0,035$, výrobku	0,161	ČSN EN 14500, ČSN EN 14501, ČSN EN 13363-1+A1
	venkovní screen - blackout	$r_0=0,7$, $\alpha=0,3$, $\tau=0$ výrobku	0,044	$r_0=0,49$, $\alpha=0,51$, $\tau=0$ výrobku	0,076	$r_0=0,11$, $\alpha=0,89$, $\tau=0$ výrobku	0,135	ČSN EN 14500, ČSN EN 14501, ČSN EN 13363-1+A1
Markýza (akrylátová látka)	markýza kloubová - orientace jih		0,465		0,453		0,421	ČSN EN 14500, příloha D
	markýza kloubová - orientace východ, západ	$\tau = 0,2902$ látky - výrobku	0,55	$\tau = 0,222$ látky - výrobku	0,54	$\tau = 0,043$ látky - výrobku	0,513	
	markýza kloubová - orientace sever		0,884		0,881		0,874	
Vnitřní látkové	vnitřní blackoutová látka	$r_0=0,7$, $\alpha=0,3$, $\tau=0$ výrobku	0,58	$r_0=0,49$, $\alpha=0,51$, $\tau=0$ výrobku	0,69	$r_0=0,11$, $\alpha=0,89$, $\tau=0$ výrobku	0,90	ČSN EN 14500, ČSN EN 14501, ČSN EN 13363-1+A1
	vnitřní roleta	$r_0=0,66$, $\alpha=0,13$, $\tau=0,21$ výrobku	0,61	$r_0=0,38$, $\alpha=0,52$, $\tau=0,1$ výrobku	0,76	$r_0=0,05$, $\alpha=0,91$, $\tau=0,04$ výrobku	0,94	ČSN EN 14500, ČSN EN 14501, ČSN EN 13363-1+A1

r_0 - odrazivost α - pohltivost τ - propustnost

$$r_0 + \alpha + \tau = 1$$

Ing. Roman Havel, 8.6. 2015

SERVIS CLIMAX a.s.

Jasenice 1253, 755 01 Vsetín, Czech Republic, tel.: 571 405 601 - 7, fax: 571 405 601 - 2, zelená linka: 800 100 967, climax@climax.cz, www.climax.cz

SERVIS CLIMAX a.s. je zapsána v OR vedeném KS v Ostravě, oddíl B, vložka 3231, IČ: 25352628, DIČ: CZ25352628, číslo účtu: 6783020207/100

PŘÍLOHA B - Fotky výrobkových řad 1



Venkovní žaluzie



**Venkovní
roleta**



Interiérová žaluzie



Látková roletka

PŘÍLOHA C - Fotky výrobkových řad 2



Markýza



Pergola

PŘÍLOHA D - Fotky výrobkových řad 3



