

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁRSKA PRÁCA



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZOV BAKALÁRSKEJ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Produktové portfólio vybranej organizácie / Product portfolio of the selected organization

TERMÍN UKONČENIA ŠTÚDIA A OBHAJOBA (MESIAC/ROK)

Október / 2024

MENO A PRIEZVISKO ŠTUDENTA / ŠTUDIJNÁ SKUPINA

Zuzana Kušnírová / PEMBC02

MENO VEDÚCEHO BAKALÁRSKEJ PRÁCE

Ing. Martin Řehoř, Ph.D., MBA

PREHLÁSENIE ŠTUDENTA

Odovzdáním tejto práce prehlasujem, že som zadanú bakalársku prácu na uvedenú tému vypracoval/a samostatne a že som ku spracovaniu tejto bakalárskej práce použil/a len literárne pramene v práci uvedené.

Som si vedomá skutočnosti, že táto práca bude v súlade s § 47b zák. o vysokých školách zverejnená, a súhlasím s tým, aby k takému zverejneniu bez ohľadu na výsledok obhajoby práce došlo.

Prehlasujem, že informácie, ktoré som v práci užila, pochádzajú z legálnych zdrojov, tj. že nejde o predmet štátneho, služobného či obchodného tajomstva či o iné dôverné informácie pre použitie v práci, popr., k ich následnej publikácii v súvislosti s predpokladanou verejnou prezentáciou práce, nemám potrebné oprávnenie.

Dátum a miesto: 25.08.2024 Praha

POĎAKOVANIE

Rada by som týmto poďakovala vedúcemu bakalárskej práce za metodické vedenie a odborné konzultácie, ktoré mi poskytol pri spracovaní mojej bakalárskej práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SÚHRN

1. Cieľ práce:

Cieľom práce je detailné preskúmanie produktového portfólia vybranej spoločnosti s cieľom identifikovať jeho silné a slabé stránky, analyzovať jeho štruktúru a identifikovať príležitosti na jeho zlepšenie. Cieľom je poskytnúť hlboké pochopenie aktuálneho stavu produktového portfólia a navrhnúť konkrétne kroky, ktoré môžu spoločnosti pomôcť zvýšiť jej konkurencieschopnosť a efektívnosť.

2. Výskumné metódy:

Na získanie relevantných údajov a analýzu produktového portfólia boli použité rôzne výskumné metódy. Medzi hlavné patria:

- Swot analýza – SWOT analýza poskytla prehľad o vnútorných a vonkajších faktoroch, ktoré ovplyvňujú výkon produktového portfólia.
- BCG matica – Pomocou BCG matice boli analyzované produkty podľa ich trhového podielu a rastového potenciálu.
- GE matica - GE matica určuje, do ktorých produktov by mala spoločnosť investovať viac a ktoré by mali byť obmedzené.
- Analýza sekundárnych dát – Analýza trhových správ, ktoré poskytli širší kontext pre analýzu konkurenčného prostredia.
- Kvalitatívny rozhovor - Pre získanie hĺbkového pochopenia aktuálneho stavu produktového portfólia bol vykonaný rozhovor s majiteľom spoločnosti.

3. Výsledky výskumu/práce:

Analýza produktového portfólia odhalila, ktoré produkty prinášajú spoločnosti najväčší zisk a majú vysoký rastový potenciál. Tieto produkty by mali byť prioritizované v investičných a marketingových stratégiách spoločnosti. Bola identifikovaná skupina produktov, ktoré generujú nízke tržby alebo majú vysoké náklady, čo vedie k ich nízkej ziskovosti. Výskum poukázal na možnosti rozšírenia portfólia o cenovo dostupnejšie produkty pre menších obchodníkov, čo by spoločnosti umožnilo osloviť nový segment trhu a zvýšiť tržový podiel.

4. Závery a odporúčenia

Výsledkom tejto bakalárskej práce je niekoľko odporúčaní, ktoré sú zamerané na optimalizáciu produktového portfólia spoločnosti. Tieto odporúčania zahŕňajú nielen úpravy samotného portfólia, ako je zameranie sa na ziskové produkty a eliminácia neefektívnych produktov, ale aj navrhnutie úprav v súvisiacich oblastiach, ktoré majú priamy vplyv na úspešnosť portfólia (napr. úprava eshopu).

KLÚČOVÉ SLOVÁ

Produktové portfólio, optimalizácia, swot analýza, bcg matica, ge matica

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this thesis is to conduct a detailed examination of the product portfolio of the selected company, with the objective of identifying its strengths and weaknesses, analyzing its structure, and identifying opportunities for improvement. The goal is to provide a deep understanding of the current state of the product portfolio and to propose specific steps that can help the company enhance its competitiveness and efficiency.

2. Research methods:

To obtain relevant data and analyze the product portfolio, various research methods were employed. The main ones include:

- SWOT Analysis: The SWOT analysis provided an overview of internal and external factors that influence the performance of the product portfolio.
- BCG Matrix: The BCG matrix was used to analyze products based on their market share and growth potential.
- GE Matrix: The GE matrix helped determine which products the company should invest more in and which should be limited.
- Secondary Data Analysis: This involved analyzing market reports, which provided a broader context for analyzing the competitive environment.
- Qualitative Interview: To gain an in-depth understanding of the current state of the product portfolio, an interview was conducted with the company owner.

3. Result of research:

The analysis of the product portfolio revealed which products generate the highest profit for the company and have significant growth potential. These products should be prioritized in the company's investment and marketing strategies. Additionally, a group of products was identified that generate low revenue or have high costs, leading to their low profitability. The research also highlighted opportunities to expand the portfolio with more affordable products targeted at smaller retailers, which would allow the company to reach a new market segment and increase its market share.

4. Conclusions and recommendation:

The outcome of this bachelor's thesis is several recommendations focused on optimizing the company's product portfolio. These recommendations include not only adjustments to the portfolio itself, such as focusing on profitable products and eliminating inefficient ones but also proposing changes in related areas that have a direct impact on the portfolio's success (e.g., improving the e-commerce platform).

KEYWORDS

Product Portfolio, Optimization, SWOT Analysis, BCG Matrix, GE Matrix

JEL CLASSIFICATION

L15 - Information and Product Quality • Standardization and Compatibility

M11 - Production Management

ZADANIE BAKALÁRSKEJ PRÁCE

Meno a priezvisko:	Zuzana Kušnířová
Študijný program:	Ekonomika a management (Bc.)
Študijná skupina:	PEMBC02
Téma BP:	Produktové portfólio vybranej organizácie
Zásady pre vypracovanie (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická časť Produktový management a plánovanie, nástroje a metódy produktového managementu, metodika práce 3 Praktická časť Predstavenie organizácie, produktové portfólio organizácie, analýza produktového portfólia, návrhy a doporučená pre organizáciu 4 Záver
Zoznam literatúry: (aspoň 4 zdroje)	• MAURYA, A. <i>Running Lean: iterate from Plan A to a plan that works</i>. Sebastopol: O'Reilly Media, 2022. 240 p. ISBN 1098108779. • MIR, C. R. <i>Iterative Business Model Canvas Development - From Vision to Product Backlog: Agile Development of Products and Business Models</i>. Norderstedt: Books on Demand, 2020. 44 p. ISBN 978-3752669190. • ŘEHÁČEK, P. <i>P3M - Řízení projektu, programu a portfolia</i>. Praha: Ekopress, 2019. 22 s. ISBN 978-80-87865-49-1. • ŠVECOVÁ, L., VEBER, J. <i>Produkční a provozní management</i>. Praha: Grada, 2021. 344 s. ISBN 978-80-271-4620-8.
Harmonogram:	• Spracovanie cieľov a metodiky do 01.07.2024 • Spracovanie teoretickej časti do 10.07.2024 • Spracovanie výsledkov do 01.08.2024 • Finálna verzia do 01.09.2024
Vedúci práce:	Ing. Martin Řehoř, Ph.D., MBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Prahe dňa 1.6.2024

Prof. Ing.
Milan Žák
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.
Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
a.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA-
10393535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická časť práce	3
2.1 Produktový management a plánovanie	3
2.1.1 Management	3
2.1.2 Marketing management	4
2.1.3 Produktový management	4
2.1.4 Marketingový mix	6
2.2 Nástroje a metódy produktového managementu	12
2.2.1 BCG matica	12
2.2.2 McKinsey matice (GE matice).....	13
2.2.3 SWOT analýza.....	16
2.2.4 Merchandising	19
2.3 Metodika práce.....	21
3 Praktická časť	23
3.1 Predstavenie spoločnosti	23
3.2 Produktové portfólio organizácie	23
3.3 Analýza produktového portfólia.....	25
3.3.1 Analýza nástrojov marketingového mixu spoločnosti.....	25
3.3.2 BCG matica	27
3.3.3 GE matica.....	33
3.3.4 SWOT analýza.....	36
3.3.5 Merchandising	41
3.4 Návrhy a odporúčenia	45
3.4.1 BCG matica:	45
3.4.2 GE matica	46
3.4.3 Úprava vlastného eshopu	47
3.4.4 Nedostatok rôznych možností v kamenných obchodoch	47
3.4.5 Boj s privátnymi značkami u obchodníkov	48
3.4.6 Optimalizácia portfólia pre menších obchodníkov.....	49
4 Záver	51
Literatúra	53
Prílohy	I

Zoznam grafov

Graf 1 Zloženie produktového portfólia (pomer ks všetkých kategórií).....	25
Graf 2 Percentuálny podiel tržieb za rok 2023 na celkovom obrate.....	31
Graf 3 Zakreslené výsledky v BCG matici	33

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Cyklus životnosti produktu.....	8
Obrázok 2 Príklad BCG matice.....	12
Obrázok 3 Graf GE matice.....	14
Obrázok 4 Vodorovne otočená GE matica.....	34
Obrázok 5 Výsledky GE matice.....	35
Obrázok 6 Plánogram vystavenia adaptérov a káblov	42

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Faktory hodnotenia atraktívnosti trhu a konkurenčnej pozície.....	16
Tabuľka 2 Tempo rastu trhu vybranej spoločnosti.....	27
Tabuľka 3 Tempo rastu trhu konkurenčnej spoločnosti.....	28
Tabuľka 4 Relatívny tržný podiel.....	29
Tabuľka 5 Podiel na obrate	30
Tabuľka 6 Zhrnutie údajov pre BCG maticu	32
Tabuľka 7 IFE matica.....	37
Tabuľka 8 Matica EFE	39

Zoznam príloh

Príloha 1 Prepis otázok na majiteľa vybranej spoločnosti	I
Príloha 2 Tabuľka Matice GE Hodnotenie atraktivity trhu pre Hračky a hry a Domáce a kancelárske vybavenie.....	III
Príloha 3 Tabuľka Matice GE Hodnotenie atraktivity trhu pre Domáce spotrebiče a Elektroniku a techniku	IV
Príloha 4 Tabuľka Matice GE Konkurencieschopnosť trhu pre Hračky a hry a Domáce a kancelárske vybavenie.....	V
Príloha 5 Tabuľka Matice GE Konkurencieschopnosť trhu pre Domáce spotrebiče a Elektroniku	VI

1 Úvod

Každá firma túži po úspechu na trhu, aby dosahovala zisk a získavala väčší podiel trhu. V súčasnosti je kľúčové mať prehľad o tom, ako firma stojí v porovnaní s konkurenciou a aká je výkonnosť jej produktov. Tieto informácie sa získavajú pomocou rôznych analýz, ktorých existuje v dnešnej dobe veľké množstvo.

V minulosti zákazníkom stačili základné vlastnosti produktu, ktoré dokázali uspokojiť ich primárne potreby. Dnešný zákazník však vyžaduje od produktu viac. Je oveľa náročnejší a očakáva, že produkt mu poskytne niečo navyše – či už ide o možnosť odlíšiť sa od ostatných alebo naplniť svoje špecifické a individuálne požiadavky. To vytvára priestor na trhu pre výrobcov a poskytovateľov služieb, aby sa odlíšili od konkurencie tým, že ponúknu jedinečné a inovatívne riešenia, ktoré lepšie zodpovedajú nárokom a očakávaniam súčasných zákazníkov. Preto je dnes dôležité, aby produkty ponúkali niečo navyše – či už ide o vyššiu kvalitu, unikátny dizajn, lepšiu používateľskú skúsenosť, alebo napríklad personalizované riešenia, ktoré zákazníkovi umožnia cítiť sa jedinečne. Táto snaha o odlíšenie je kľúčová pre získanie konkurenčnej výhody na trhu, kde sú zákazníci stále viac informovaní a majú na výber z obrovského množstva alternatív.

Produktové portfólio predstavuje kľúčovú súčasť stratégie a výkonnosti každej organizácie. Riadenie a optimalizácia produktového portfólia sú rozhodujúcimi faktormi pre úspech v konkurenčnom prostredí súčasného trhu. Táto práca sa zameriava na detailné preskúmanie produktového portfólia vybranej spoločnosti s cieľom identifikovať jeho silné a slabé stránky, analyzovať jeho štruktúru a identifikovať príležitosti na jeho zlepšenie.

Práca bude dôkladne preskúmať produktové portfólio vybranej spoločnosti. Analyzovať jeho štruktúru, charakteristiky jednotlivých produktov, ich prínos k celkovej stratégii organizácie a ich pozíciu na trhu. Taktiež sa zameria na identifikáciu príležitostí na optimalizáciu portfólia a na navrhnutie konkrétnych krokov a odporúčaní na jeho zlepšenie.

Cieľom tejto práce je zhodnotenia produktového portfólia. Analyzovanie produktového portfólia vybranej spoločnosti. Najskôr sa identifikujú silné a slabé stránky organizácie (interné faktory) a príležitosti a hrozby (externé faktory). Tieto faktory budú následne podrobne analyzované pomocou EFE a IFE matíc. Po vykonaní SWOT analýzy a jej vyhodnotení prostredníctvom EFE a IFE matíc sa použijú BCG (Boston Consulting Group) a GE (General Electric) matice. BCG matica pomáha analyzovať produktové portfólio organizácie z hľadiska trhového podielu a rastu trhu, zatiaľ čo GE matica umožňuje hlbšiu analýzu atraktívnosti trhu a konkurenčnej pozície. Čo umožní lepšie pochopiť pozíciu jednotlivých produktov na trhu a navrhnúť strategické kroky pre ich budúci rozvoj a optimalizáciu. Analyzovaním interných a externých faktorov cieľom je poskytnúť odporúčania na zlepšenie produktovej ponuky, upravenia produktového portfólia a celkovej výkonnosti spoločnosti.

V rámci vlastného výskumu budú na základe informácií získaných z internetových stránok a poskytnutých údajov od majiteľa danej spoločnosti. Prvá časť práce sa zaoberá teóriou – pre lepšie nahliadnutie do problematiky na začiatku práca opisuje základné informácie o manažmente, marketingu a jeho vplyvu na produktové portfólio. Vysvetľuje kľúčové aspekty rozširovania produktového portfólia na základe prehľadu dostupných sekundárnych zdrojov, vrátane odborných publikácií a článkov. Ďalšia časť je metodika práce, ktorá popisuje celý metodický postup spracovania práce tj. metódy využité v rámci práce. Praktická časť popisuje o akú spoločnosť sa jedná, jej základné charakteristiky a produktové portfólio. Ďalej v praktickej časti sú vytvorené kľúčové analýzy vrátane marketingového mixu, SWOT analýzy, BCG a GE matice pre vybranú spoločnosť. Tieto analýzy pomôžu lepšie pochopiť aktuálnu situáciu spoločnosti na trhu, identifikovať jej silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby,

a zároveň poskytovať odporúčania pre budúci rozvoj a strategické smerovanie spoločnosti. Na konci praktickej časti práce je navyše popísaný merchandising, ktorému je veľmi dôležité venovať pozornosť. Merchandising predstavuje kľúčový nástroj v rámci marketingu, ktorý výrazne ovplyvňuje spôsob, akým sú produkty prezentované a predávané v maloobchodných prostrediach. Preto je pri správnom nastavení produktového portfólia veľmi dôležité, aby boli produkty správne odprezentované zákazníkovi. Aj tie najlepšie produkty a najlepšie produktové portfólio môžu zostať nepovšimnuté, ak nie sú správne vystavené a prezentované. Efektívne využitie merchandisingu zabezpečuje, že produkty sú vizuálne príťažlivé, ľahko dostupné a zrozumiteľné pre zákazníkov, čím sa zvyšuje pravdepodobnosť ich nákupu.

Na konci práce sú zahrnuté odporúčania, ktoré môžu významne zlepšiť potenciál produktového portfólia. Tieto odporúčania sú navrhnuté na základe analýz vykonaných v predchádzajúcich častiach práce, vrátane SWOT analýzy, BCG a GE matice, a merchandisingových stratégií. Implementácia týchto odporúčaní môže spoločnosti pomôcť zlepšiť výkonnosť produktového portfólia, zvýšiť predaj, a posilniť celkovú konkurencieschopnosť na trhu.

2 Teoreticko-metodologická časť práce

V teoreticko-metodologickej časti budú popísané všetky odborné informácie týkajúce sa produktového portfólia. Táto časť bude zahŕňať teoretické základy konceptu produktového portfólia, jeho význam pre riadenie a stratégiu firmy, ako aj rôzne prístupy a nástroje používané na analýzu a optimalizáciu produktového portfólia, vrátane metód ako BCG matica, GE matica, SWOT analýza a ďalšie relevantné analytické nástroje. Cieľom tejto časti je poskytnúť komplexný teoretický rámec, ktorý podporí následné praktické analýzy a odporúčania v práci.

2.1 Produktový management a plánovanie

Produktový management a plánovanie sú kľúčové procesy v každej firme, ktoré zabezpečujú, že produkty sú efektívne vyvinuté, spravované a uvádzané na trh, aby spĺňali potreby zákazníkov a dosahovali obchodné ciele spoločnosti.

2.1.1 Management

Pôvodom americký termín je v dnešnej dobe už používaný aj v slovenskom jazyku. Slovo „management“ sa v slovenčine používa na označenie procesu riadenia organizácie či podniku. Označuje procesy či praktiky, ktoré sú potrebné na efektívne riadenie a dosahovanie cieľov podniku.

Podľa autora Jaromíra Vebera (2014, s. 19) Manažment je súbor všetkých aktivít, ktoré sa musia vykonať, aby bola zabezpečená bezproblémová prevádzka organizácie. Jeho hlavným zámerom je vytvárať a udržiavať organizácie, ktoré operujú účinne a hladko.

Manažment je dynamický proces interakcie medzi jednotlivcami alebo skupinami, ktoré sú vedené a tými, ktorí ich vedú. Tento proces zahŕňa subjekt, ktorý sa nazýva riadiaci (Blažek, 2014, s. 27 - 31).

Podľa rovnakého autora (Blažek, 2014, s. 27 - 31) hlavnými funkciami managementu sú:

- Plánovanie – stanovenie cieľu organizácie a výber spôsob ako to dosiahnuť;
- Organizovanie – zahŕňa určenie hierarchie, pridelenie zodpovedností a zdrojov, vytvorenie oddelení a tímov a vytvorenie jasných komunikačných ciest;
- Vedenie – riadenie a motivovanie zamestnancov k dosiahnutiu stanovených cieľov organizácie. Zahŕnuté je poskytovanie smerníc, delegovanie úloh, motivácia tímu atď.;
- Personalistika – správa ľudských zdrojov. Optimalizovanie využitia ľudských zdrojov s ohľadom na dosiahnutie cieľov;
- Kontrola – zahŕňa monitorovanie a hodnotenie výkonu organizácie a zaistovanie, že sa vykonávajú plány a dosahujú ciele. Vďaka kontrole je možné identifikovať odchýlky od plánov.

2.1.2 Marketing management

Marketing management je úzko súvisiaci s produktovým managementom. V stratégii firmy sa navzájom ovplyvňujú. Podľa Kotlera a Kellera (2013, s. 35) marketing management sa zameriava na nájdenie najlepších spôsobov, ako spoznať a uspokojiť potreby ľudí a spoločnosti. Z tohto uhla pohľadu sa dá pochopiť marketingový manažment ako kombinácia umeleckého prístupu a vedeckej metódy pri výbere cieľových trhov a pri získavaní, udržiavaní a rozvíjaní zákazníkov. Tento proces sa realizuje prostredníctvom vytvárania, dodávania a komunikácie hodnoty pre zákazníka, ktorá pre neho má vysoký význam.

2.1.3 Produktový management

Produktový manažment je multifunkčný proces, ktorý zahŕňa množstvo činností od výskumu a vývoja až po riadenie životného cyklu produktu a strategické rozhodovanie s cieľom dosiahnuť úspech na trhu.

Řeháček (2019, s. 109) tvrdí, že produktové portfólio spoločnosti je súborom projektov a programov. Pre efektívne fungujúce portfólio sú nevyhnutné nielen samotné produkty a služby, ale aj široká škála ďalších faktorov, ktoré súvisia s organizačnou štruktúrou, filozofiou riadenia a kultúrou organizácie. Tieto aspekty tvoria základ pre úspešnú implementáciu a riadenie produktového mixu (Řeháček, 2019, s. 109).

Podľa Maurya (2022, s. 91) je veľmi dôležité definovať, aké produkty zákazníci chcú narozdiel čo si myslia, že chcú.

Organizácia tiež ovplyvňuje riadenie portfólia. Je dôležité, aby mala jasný prehľad o účele portfólia a vedela, ako prispieva k celkovým cieľom organizácie. Okrem toho by mala motivovať personálne zdroje k podpore portfólia a podporovať používanie nástrojov a procesov na dosiahnutie cieľov portfólia. Týmto spôsobom organizácia zabezpečuje efektívne riadenie portfólia a jeho prispôsobenie sa meniacim sa potrebám a trendom na trhu (Řeháček (2019, s. 109-110).

Nesprávne riadenie portfólia môže mať nepriaznivé dôsledky. Napríklad organizácia môže dosahovať strategické ciele pomaly, pretože projekty nemusia byť v súlade s jej stratégiou. Okrem toho môže organizácia prijímať viac projektov, než je schopná realizovať, čo vedie k preťaženiu zdrojov a nedostatku kapacít na dôležité iniciatívy. To môže mať za následok nielen oneskorenie projektov, ale aj straty na trhu, nezrealizované príležitosti a zníženú efektívnosť celkovej činnosti organizácie. Je preto dôležité mať efektívne riadenie portfólia, ktoré zabezpečí, že projekty sú v súlade so stratégiou a že organizácia má dostatočné zdroje na ich úspešné vykonanie (Řeháček (2019, s. 109-110).

Podľa Švecovej a Vebera (2021, s. 12,) sa produktový management zaoberá veľmi obsiahle činnosťami vzťahujúcich sa k produktu vo všetkých fázach jeho životného cyklu. Tieto činnosti sa týkajú predovšetkým:

- Stratégie a zámerov produktového portfólia. Zámery sa týkajú nových produktov, úpravy aktuálnych a vyradení zastaralých produktov;
- Prípravy produktového portfólia na príslušné plánovacie obdobie, rozvoj nových produktov, plány realizovania nových produktov a rovnako aj plány na ukončenie jeho podpory, plány záručnej a pozáručnej doby zákazníkom a rovnako aj plány pre likvidáciu daného produktu;

- Riadením realizácie vyššie uvedených činností. Firemná prax je v tomto smere rôznorodá, povinnosti často spadajú do kompetencie rôznym firemným útvarom či manažérom:
 - Marketingu: Oddelenie často pracuje na strategických krokoch, ktoré sa týkajú trhu, konkurencie či vlastných produktov. Marketingová stratégia, ktorá bude zahŕňať produktovú stratégiu, návrh ciest pre presadenie produktu na trhu a produktový mix (určovanie ceny, propagácia nového produktu), môže byť výstupom marketingového oddelenia.);
 - Inovačného managementu: Tieto činnosti budú zamerané na:
 - objavovanie nových inovačných možností v produktech;
 - preskúmanie vedecko-technických trendov, ktoré súvisia s produkciou;
 - porovnávanie firemných produktov s konkurenčnými (benchmarking);
 - rozmyšľanie o stupni novátorských zmien a ich realizovateľnosti v danej organizácii;
 - spolupráca s vedecko-výskumnými inštitúciami a potenciálnym nákupom licencií;
 - zhodnocovanie možností prevedenia inovácií do praxe.
 - Technického útvaru: Vývoj, príprava alebo inovovanie produktu. Do činnosti tohto útvaru spadá fyzická príprava podoby produktu (prototyp, funkčný vzor, obaly produktu), ale aj nehmotná podoba (technologické záznamy, príslušné normy a smernice);
 - Prevádzkového útvaru: Spolupráca pri implementácii a obnove výroby, riadenie prevádzkových procesov a koordinácia s ďalšími oblasťami podnikania, ako je zásobovanie, logistika, údržba a ďalšie;
 - Odbytových a expedičných útvarov: Zjednávanie obchodných vzťahov, zabezpečenie distribúcie tovaru, orientácia na aktuálne preferencie v predaji prostredníctvom online obchodu spoločnosti;
 - Servisného útvaru: Poskytovanie komplexnej starostlivosti o produkt počas celej jeho životnosti, vrátane záručného aj pozáručného servisu a spolupráce pri jeho likvidácii (Švecová, Veber, 2021, s. 12.).

Podľa Řeháčka (2019, s. 109) riadenie portfólia je rozdelené do menších častí. Všetky tieto činnosti sú srdcom každej firmy a zabezpečujú jej účel a fungovanie. Sú to oblasti, kde pracuje väčšina zamestnancov a ich úspešné vykonávanie je kľúčom k dodaniu produktov alebo služieb zákazníkom a k ich spokojnosti.

Je dôležité aby prevádzkové činnosti boli dobre riadené. Do prevádzkových činností smeruje najviac investícií. Vznikajú tu najväčšie náklady (Švecová, Veber 2021, s. 13).

2.1.4 Marketingový mix

Podľa Jakubíkovej (2013, s. 190 - 191) tvoria marketingovú stratégiu firmy kombinácia marketingového mixu a výberu segmentov trhu a cieľových trhov. Podľa Karlíčka (2018, s. 20) je marketingový mix, nazývaný aj "4P", zahŕňa presný plán týkajúci sa vizuálu a vlastností produktu, stanovenia ceny, spôsobov propagácie a zabezpečenia dostupnosti produktu. Podľa autorky Jakubíkovej (2013, s. 190 - 191) marketingová stratégia sa opiera o štyri základné prvky, ktoré tvoria základný rámec pre riadenie marketingu, známe ako 4P. Tieto prvky zahŕňajú:

- produkt (product);
- cena (price);
- distribúcia (place);
- komunikácia (promotion).

Podľa Karlíčka (2018, s. 152) v tej dobe vzniká nový model "4C" používa na zvýraznenie toho, že v strede marketingu je zákazník. Tento model kladie dôraz na to, čo zákazníci skutočne ocenia - ich hodnotu, náklady, komunikáciu a pohodlnú dostupnosť.

Autorka Vysekalová (2014, s. 228) uvádza, že vplyvom pokročilých technológií a dostupnosti rozsiahlych informačných platforiem menia aj podmienky trhu a vývoj marketingového mixu. Zo známeho modelu "4P" (produkt, cena, distribúcia, propagácia) sa postupne stáva model "4C" (hodnota pre zákazníka, náklady pre zákazníka, komunikácia, pohodlie) a následne nový model "4E" (záznam, všadeprítomnosť, výmena, evanjelizmus).

Podľa autorky Jakubíkovej (2013, s. 192) sa v praxi odporúča pracovať s oboma modelmi, a to s modelom 4P (klasický pohľad producenta na dané hodnoty) aj s modelom 4C, ktorý zastupuje marketingový mix zo strany zákazníka.

Produkt

Spoločnosť pri tvorbe produktovej stratégie rozhoduje o vzhľade, vlastnostiach a balení produktov. Musí zvážiť, či pôjde o úplne nový produkt na trhu alebo len modifikáciu existujúceho riešenia. Rovnako dôležité je určiť, koľko produktov bude mať v portfóliu a v akej fáze životného cyklu sa budú nachádzať.

Podľa Kotlera (2007, s. 70) je produkt základným pilierom marketingovej stratégie. Môže to byť konkrétny tovar, poskytovaná služba, informácie a podobne. Produkt je v podstate všetko, čo je dostupné na trhu na nákup, využitie alebo spotrebu a dokáže uspokojiť potreby alebo túžby zákazníka. Podľa rovnakého autora produkt je tvorený niekoľkými úrovňami. Táto stratégia hovorí, že zákazník nehodnotí výrobok len na základe jeho fyzických alebo technických charakteristík, ale berie do úvahy aj to, akú hodnotu mu produkt prináša.

Definícia podľa autora Karlíčka (2018, s. 154) je nasledovná: Produkt z pohľadu zákazníka nie je len fyzický tovar, ale aj poskytovanie služieb a rôzne kombinácie myšlienok, informácií a zážitkov, ak s nimi je možné obchodovať. Zákazník teda kupuje produkt s cieľom uspokojiť svoje potreby a túžby.

„Keďže za produkt možno považovať všetko, čo sa dá predat' na trhu, závisí to od dopytu, ako aj potreby trhu“ (Kita, 2017, s. 203).

V publikácii od autorov Kotlera a Kellera (2015, s. 85) sa hovorí o 5 úrovniach produktu:

- Základný úžitok - táto úroveň určuje základné požiadavky spotrebiteľa;
- Základný produkt - ide o minimálny súbor vlastností potrebných na fungovanie produktu;
- Očakávaný produkt - obsahuje vlastnosti, ktoré spotrebiteľ očakáva a je ochotný za ne zaplatiť;
- Rozšírený produkt - zahŕňa dodatočné vlastnosti, ktoré robia produkt unikátnym a odlišujú ho od konkurencie;
- Potenciálny produkt - je to, čo sa s produktom môže v budúcnosti stať vďaka inováciám a rozvoju.

Základným úžitkom je ten hlavný dôvod, prečo si zákazník kupuje produkt, ako napríklad relaxácia a odpočinok. Druhá úroveň predstavuje samotný fyzický produkt, ktorý zabezpečuje tento úžitok, ako napríklad posteľ alebo stolička. Tretia úroveň predstavuje požiadavky, ktoré zákazníci automaticky očakávajú, ako je napríklad bezprašné a pokojné tiché prostredie. Vylepšený produkt predstavuje úroveň, ktorá sa odlišuje od konkurencie a prekračuje očakávania zákazníkov. V prípade hotela by to mohla byť napríklad luxusná masážna vaňa. Poslednou úrovňou je produkt s neobmedzeným potenciálom, ktorý môže byť neustálymi inováciami zlepšovaný. Tento prístup je dynamický, pretože preferencie zákazníkov sa sčasti menia s časom. To, čo dnes považujeme za špičkovú kvalitu, sa môže zajtra stať bežným štandardom (Karlíček, 2018, s. 159-160).

Autor Karlíček (2018, s. 161-162) zdôrazňuje, že všetky produkty prechádzajú cez svoj vlastný cyklus života, ktorý pozostáva z niekoľkých fáz. Tieto fázy zahŕňajú uvedenie produktu na trh, obdobie rastu, zrelosť a nakoniec pokles. Každý produkt má unikátny cyklus, ktorý sa líši v dĺžke a priebehu. Každá fáza vyžaduje špecifické marketingové opatrenia na riešenie výziev a využitie príležitostí.

Fáza uvedenia

Začína sa výroba a predstavenie produktu na trhu, čo vyžaduje vysoké investície do propagácie. V tomto období je produkt ešte z ekonomického hľadiska deficitný. Často sa firmy stretávajú s pomalým rastom tržieb a negatívnymi ziskami. Táto situácia vzniká kvôli vysokým nákladom spojeným s procesom uvedenia nového produktu na trh. Firma musí investovať do vývoja produktu, marketingových aktivít, distribúcie a iných nákladov spojených s prezentáciou nového výrobku alebo služby na trhu. Tieto náklady vytvárajú tlak na ziskovosť v počiatočných fázach, keďže tržby z nového produktu ešte nepokrývajú všetky tieto investície. Tento jav je bežný a očakávaný vo fáze uvedenia nového produktu na trh, a preto je dôležité, aby firmy mali dostatočnú finančnú rezervu a trpezlivosť na to, aby sa prekonali počiatočné výzvy a dosiahli dlhodobý úspech (Karlíček, 2018, s. 161).

Perreault et al. (2013, s. 230) si myslí, že v tejto fáze môžu byť nízke predaje spôsobené hlavne nedostatočnou informovanosťou zákazníkov o novom produkte. Aj keď produkt prináša zlepšenú hodnotu, zákazníci ho nemusia aktívne vyhľadávať, pretože o ňom nemajú dostatočné informácie. Preto je dôležité, aby organizácia aktívne informovala zákazníkov o výhodách nového produktu a jeho prínosoch. Týmto spôsobom môže stimulovať záujem zákazníkov a zvýšiť predaj produktu v tejto fáze.

Fáza rastu

Výrobné množstvá rastú, zatiaľ čo náklady na propagáciu klesajú, ekonomická situácia produktu sa zlepšuje a zvyšuje sa aj jeho kvalita. V tejto fáze je dôležité, aby firmy investovali do ďalšieho rozvoja produktu, marketingových aktivít a expanzie na nové trhy. Inovácie a zlepšenia produktu sú nevyhnutné na udržanie konkurenčnej výhody a záujmu zákazníkov. Zároveň je potrebné, aby firmy správne riadili rast a zabezpečili, že s ním dokážu udržať krok ich výrobné a distribučné kapacity, ako aj zamestnanecké zdroje (Karlíček, 2018, s. 161-163).

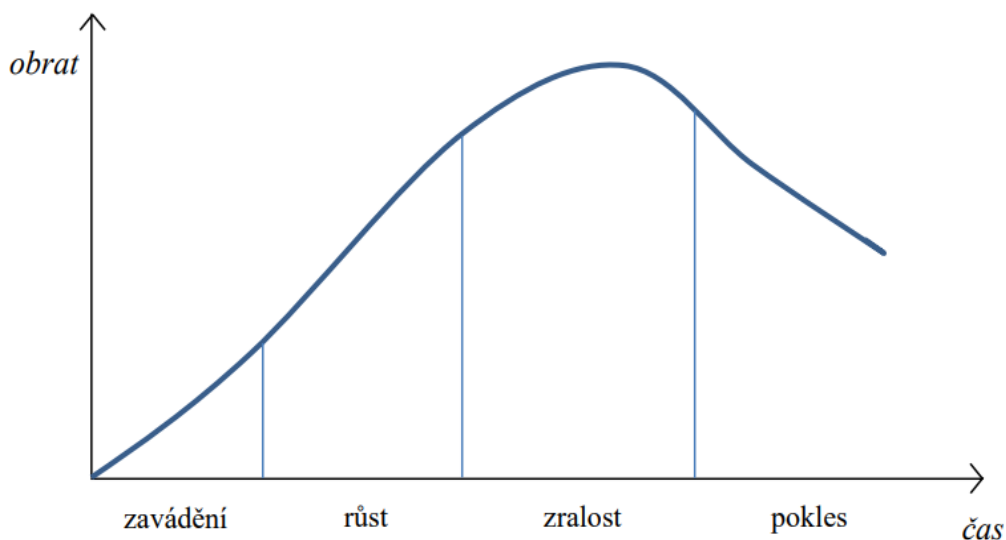
Fáza zrelosti

Produkcia dosahuje svoj vrchol, ekonomická situácia produktu je stabilná a náklady na propagáciu klesajú. V tejto fáze je dôležité udržať si existujúcu zákaznícku základňu a zároveň zvážiť možnosti diverzifikácie produktov alebo vylepšenia súčasných produktových línií. Manažéri sa snažia optimalizovať náklady na výrobu a marketing s cieľom dosiahnuť čo najvyššie zisky z produktu. Súčasne môžu zvažovať aj stratégie ako zníženie cien, aby udržali záujem zákazníkov, alebo investície do marketingu s cieľom udržať si svoj podiel na trhu v konkurenčnom prostredí (Karlíček, 2018, s. 161-163).

Fáza úpadku

Spoločnosť sa snaží znížiť náklady na výrobu, čo znamená aj pokles cien produktu, pripravuje sa možnosť nahradenia produktu novým. fáza úpadku je nevyhnutnou súčasťou životného cyklu produktu a poskytuje príležitosť na reflektovanie a učenie sa z príčin jeho neúspechu. Tento proces umožňuje firmám prispôbiť svoje stratégie a prístupy, aby boli lepšie pripravené na budúce výzvy na trhu (Karlíček, 2018, s. 161-163).

Obrázok 1 Cyklus životnosti produktu



Obrázok 1: Zdroj: Jakubíková (2013, s. 225), vlastná úprava

Hálek (2017, s. 255) vo svojej publikácii uvádza, že pre dosiahnutie úspechu spoločností je kritické mať správne načasovanie, čo znamená presné určenie správneho momentu na nahradenie produktu novým v období jeho úpadku.

Obalový materiál

Podľa Kotlera a Kellera (2013, s. 385-387) je vizuálny vzhľad obalového materiálu veľmi dôležitý v prípade samostatného výberu zákazníkom, pretože často rozhoduje na prvý pohľad. Jeho funkcia nie je len estetická, ale aj praktická. Okrem toho, že jasne identifikuje značku

a poskytuje informácie o produkte, by mal tiež zabezpečovať bezpečné a efektívne balenie a ochranu produktu počas prepravy a skladovania. Etiketa produktu je ďalším dôležitým aspektom obalu, ktorý poskytuje informácie o použití, zložení, bezpečnosti a ďalšie relevantné údaje pre zákazníka. Pri zárukách je kľúčové dodržiavať platné právne predpisy, ktoré chránia práva zákazníkov a stanovujú povinnosti predajcov. Zároveň môže záruka vyvolávať u zákazníkov pocit dôvery a znížiť riziko spojené s nákupom (Kotler, Keller, 2013, s. 385-387).

Cena

Finančným vyjadrením hodnoty produktu je cena. Táto hodnota je určená reálnou a psychologickou užitočnosťou, alebo sociálnym významom produktu“ (Kíta, 2017, s. 249).

Cena je suma financií, za ktorú sa predáva tovar alebo poskytuje služba, alebo to môže byť celková hodnota, ktorú zákazníci obdržia výmenou za výhody spojené s používaním produktu, služby alebo ich vlastníctvom (Jaderná, Volfová, 2021, s. 108).

Karlíček (2018, s. 175) charakterizuje cenu ako finančnú hodnotu produktu, ktorú zákazník zaplatí, a je to jediným "P" v marketingovom mixe, ktorý prinesie firmám príjmy. Všetky ostatné prvky marketingového mixu sú spojené len s nákladmi. Preto je správne určenie ceny pre firmu kritické.

Podľa Jakubíkovej (2013, str. 170) cena má vplyv na množstvo požiadaviek, pozíciu spoločnosti vzhľadom na konkurenciu a celkovú pozíciu na trhu. Informuje zákazníkov, môže byť podrobená regulácii alebo môže byť neregulovaná. Cena by mala zodpovedať strategickým cieľom firmy a zároveň očakávaniam na trhu. Karlíček (2018, s. 177) vo svojej publikácii hovorí, že cena je dôležitou zložkou vytvárania pozície značky na trhu.

Ďalším aspektom ceny je jej flexibilita, ktorá umožňuje rýchle zmeny, napríklad v závislosti na aktuálnej situácii na trhu. Stanovenie cien je pre firmy kľúčovou úlohou, ktorá významným spôsobom ovplyvňuje ich úspech (Vašítková, 2014, s. 94).

Tvorenie ceny

Karlíček (2018, s. 175) opisuje proces tvorby cien, známu aj ako cenotvorba, ako zložitý úkon, ktorý nie je taký jednoduchý, ako sa môže zdať na prvý pohľad.

Vašítková (2014, s. 95) uvádza, že tvorbu cien a cenové stratégie ovplyvňujú vnútorné aj vonkajšie faktory. Medzi vnútorné faktory patria:

- marketingové ciele;
- stratégia marketingového mixu;
- nákladové položky;
- ciele firmy.

Medzi vonkajšie faktory patria:

- charakter trhu;
- úroveň dopytu;
- konkurencia;
- kanály distribúcie a ďalšie.

Jakubíková (2013, s. 280) uvádza využitie troch princípov pri stanovovaní cien produktov. Firmy musia posúdiť, ktorú cestu zvolia, môžu si vybrať stratégiu, ktorá berie do úvahy náklady, určiť cenu podľa dopytu alebo stanoviť cenu na základe konkurencie.

Nákladovo orientované stanovenie ceny

Podľa Jakubíkovej (2013, s. 279-280) je toto najjednoduchšia a najzákladnejšia stratégia tvorenia ceny. Firmy ju často používajú vtedy, keď je nevyhnuté riadiť sa podľa nákladov, ale je nevhodné odvádzať cenu čisto len od nákladov. Dolná hranica ceny je určená práve nákladmi, naopak horná hranica je závislá na dopyte. Cieľom metódy je stanoviť takú cenu, aby pokryla všetky náklady potrebné na vývoj produktov, ich predaj, distribúciu, úsilie, marketing alebo riziko. Podľa marketérov definuje počiatkový bod rozhodnutie o celkovej cene predaja.

Podľa Machkovej (2015, s. 142) táto metóda vychádza z výpočtu nákladov s pridaním bežnej ziskovej marže k jednotkovým nákladom výroby. Marža sa líši v závislosti od druhu tovaru. Tento prístup však neberie do úvahy ďalšie faktory, ako je konkurencia a dopyt, čo obmedzuje schopnosť pružne reagovať na aktuálne trhové podmienky.

Cena orientovaná na dopyt

Metóda využívajúca cenovú elasticitu dopytu vychádza z ekonomického pohľadu na dopyt a ponuku. Podľa Jakubíkovej (2013, s. 280) je preto nevyhnutné odpovedať na tieto otázky:

- „Aká je štruktúra dopytu?
- Aké sú cenové predstavy zákazníkov?
- Aké sú cenové triedy zákazníkov?
- Aká je cenová pohotovosť zákazníkov?
- Aký význam zákazníci prikladajú image a kvalite produktov?“ (Jakubíková, 2013, s. 280).

Cena stanovená v závislosti na konkurencii

Táto metóda sa zameriava predovšetkým na cenové stratégie konkurenčných produktov. Dopyt a vlastné náklady sa väčšinou neberú v úvahu. Existujú dve možnosti stanovenia ceny: na základe priemernej ceny konkurencie alebo na základe cien lídra, ktorému sa cena prispôbii. Cena môže byť stanovená vyššia, rovnaká alebo nižšia v porovnaní s konkurenčnými cenami. Podľa zvolenej stratégie môže cena odstrašiť konkurenciu, viesť k rýchlejšiemu vniknutiu na trh vďaka nižším cenám alebo urobiť produkt exkluzívnym kvôli vyšším cenám (Jakubíková, 2013, s. 280).

Z marketingového hľadiska Jakubíková (2013, s. 271-272) považuje cenu za dôležitý nástroj v oblasti marketingu, konkurencieschopnosti, ako aj zdroj príjmu pre firmy a prejav firemnej kultúry. Hlavným kritériom pri hodnotení ceny je úžitok, ktorá porovnáva cenu s kvalitou a cenu so značkou.

Distribúcia

Distribučné kanály slúžia na zlepšenie efektívnosti distribučného procesu, čo znamená doručenie produktu alebo služby na konkrétne miesto. Tieto kanály môžu byť rozdelené na priame a nepriame (Vašítková, 2014, s. 113).

Podľa Karlíčka et al. (2018, s. 219–220) existujú tri distribučné stratégie, ktoré sa líšia podľa počtu distribútorov.

Intenzívna distribúcia

Zahrňuje veľké množstvo predajných miest a predajcov. Tento typ stratégie sa najčastejšie využíva pri bežných spotrebiteľských výrobkoch. Hlavným zámerom výrobcu je preto dostať výrobok alebo službu do čo najväčšieho počtu predajní. V tomto prípade je charakteristické využitie mnohých distribučných kanálov (Kotler, Keller, 2013, s. 463).

Exkluzívna distribúcia

Využíva iba vybraných predajcov, ktorí majú výhradné právo na distribúciu. Exkluzívna distribúcia sa najčastejšie uplatňuje pri exkluzívnych, luxusných produktoch a značkách, kde výrobca chce mať plnú kontrolu nad službami, ktoré poskytuje. Oproti selektívnej distribúcii využíva menej spôsobov na distribúciu. Avšak použitie tejto stratégie prináša riziko, že v prípade straty počtu distribučných kanálov nemusí byť dosiahnuté dostatočné pokrytie trhu (Kotler, Keller, 2013, s. 463).

Selektívna distribúcia

Zahrňa niekoľko distribútorov, ktorí ponúkajú výrobky a služby. Selektívna distribúcia, alebo výberová distribúcia, využíva len určitý počet distribučných kanálov. Spoločnosť v tom prípade nemá obavy z nadmerného množstva predajných miest, avšak napriek tomu môže dosiahnuť určité pokrytie trhu, ktoré je charakterizované vysokou mierou kontroly a tiež nižšími nákladmi. Tento typ distribúcie sa najčastejšie využíva pri predaji tovarov určených na príležitostnú spotrebu (Kotler, Keller, 2013, s. 463).

Komunikácia

Podľa Jadernej a Volfovej (2021, s. 136) je marketingová komunikácia v podstate procesom interakcie s cieľovou skupinou a cieľom identifikovať ich potreby, želania a požiadavky a následne ich uspokojovať. Zároveň je kľúčové, aby tieto potreby a želania prispievali k zisku firmy.

Manažéri majú množstvo úloh, z ktorých jednou z nich je určenie cieľov marketingovej komunikácie. Tieto ciele zahŕňajú budovanie značky, posilňovanie firemnej identity, zdôrazňovanie výhod produktu, rozlišovanie značiek, produktov a firiem, stabilizáciu obratu, dodávanie informácií a stimuláciu dopytu (Přikrylová et al., 2019, s. 42–44).

Podľa Karlíčka (2016, s. 17) je správny výber vhodného komunikačného mixu kľúčový, keďže je prispôbený konkrétnemu komunikačnému cieľu a charakteristike trhu, na ktorom podnik pôsobí.

Podľa Pelsmacker a kolektívu (2017, s. 201) je reklama najstarším a najnápadnejším prvkom v marketingovom mixe komunikácie. Firmy investujú veľké sumy do reklamy, preto sa stále vykonávajú štúdie, ktoré posudzujú, ako efektívne reklama v danej firme funguje.

Pri rozhodovaní sa o nákupe zákazníci berú do úvahy nielen svoje individuálne preferencie, ale aj snahu o sociálnu zhodu. Dôležitosť týchto aspektov sa líši v závislosti na jednotlivcoch aj priemyselných odvetviach (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2016, s. 13).

2.2 Nástroje a metódy produktového managementu

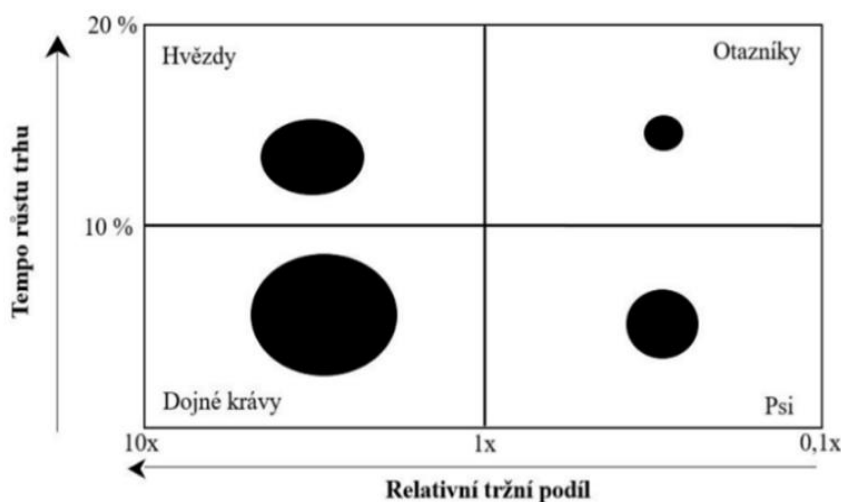
Analýzy popísané v tejto bakalárskej práci sú BCG matica, McKinsey matica a SWOT analýza. Na konci tejto časti je popísaný merchandising z dôvodu jeho nadväznosti a dôležitosti pre produktové portfólio.

2.2.1 BCG matica

BCG matica, vyvinutá spoločnosťou The Boston Consulting Group, je nástroj na analýzu produktov alebo služieb v portfóliu firmy. Rozdeľuje produkty podľa ich výkonnosti a potenciálu na trhu, a to najmä v oblastiach rýchloobrátkového predaja, ako sú spotrebné produkty. Pomocou tejto matice môžeme získať prehľad o tom, ktoré produkty alebo divízie si zaslúžia investície a ktoré by mali byť ukončené alebo reorganizované (Doležal et al., 2017, s. 225).

Podľa Urbánka (2010, s. 215) BCG matica je populárna a efektívna analytická metóda, ktorá sa často aplikuje v praxi a patrí medzi najpraktickejšie nástroje na hodnotenie a porozumenie portfóliu produktov. Je to skvelý spôsob, ako vizualizovať a porovnať rôzne produkty v rámci podniku. Táto metóda je využívaná na stanovenie vhodnej stratégie pre portfólio produktov a pomáha manažérom rozhodovať o investíciách a rizikách. Bruce Henderson, zakladateľ Boston Consulting Group, v roku 1970 vytvoril BCG maticu na analýzu stratégie podniku. Tento model pomáha vytvoriť vyvážené portfólio produktov na základe rýchlosti rastu a trhového podielu. Produkt môže byť hviezda, dojňá krava, otáznik alebo pes v závislosti na jeho raste a trhovom podiele (Whitaker, 2017 s.144 – 145).

Obrázok 2 Príklad BCG matice



Obrázok 2: Zdroj: Jakubíková (2013, s. 134), vlastná úprava

Na osi x je označený relatívny podiel daného produktu na trhu, na osi y je zobrazený rast trhu. Na základe analýzy a vyhodnotenia postavenia daného produktu na trhu a samotného trhu sa daný produkt následne umiestni do jedného zo štyroch kvadrantov. Podľa Whitaker (2017, s. 144 – 145) BCG matica rozdeľuje produkty podniku do štyroch kvadrantov nasledovne:

- Hviezda - ak produkt zaujíma významný podiel trhu a rastie, zaradí sa do kategórie "hviezdy". To umožňuje týmto produktom dosiahnuť vysoké zisky a poskytuje im veľa priestoru na inovácie;

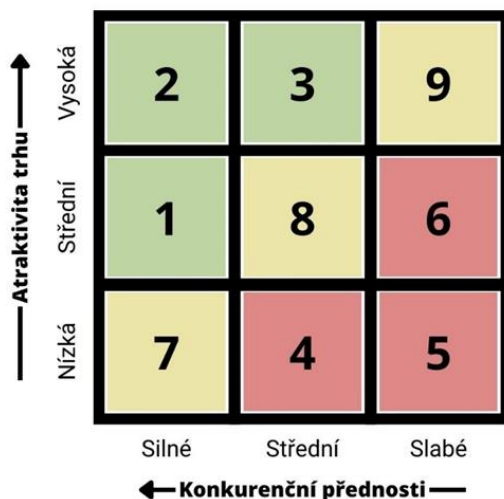
- Dojná krava - ak má produkt vysoký trhový podiel, ale rast je nízky, ide o "dojnú kravu". U týchto produktov nie je problém s generovaním zisku, avšak z hľadiska inovácií sú ich možnosti obmedzené. Tieto produkty často slúžia ako zdroj finančných prostriedkov pre ostatné oblasti podnikania spoločnosti;
- Otáznik - tento kvadrant, označený otáznikom, označuje oblasť neistoty. Spoločnosť ešte nevie, aký podiel na trhu bude mať, avšak trh sa rozvíja. Tieto výrobky majú potenciál stať sa hviezdami alebo dojnými kravami stabilných príjmov, ktoré prinášajú vysoké zisky. Sú však aj vystavené riziku, že sa stanú neúspešnými produktmi s nízkou finančnou návratnosťou;
- Psy - posledný kvadrant sa označuje ako "psy". Táto kategória je nežiaduca, pretože predstavuje malý trhový podiel v situácii, keď trh rastie pomaly, čo znamená slabé vyhliadky na úspech. Tieto produkty alebo segmenty majú tendenciu poskytovať nízku návratnosť financií a zvyčajne predstavujú investície s obmedzeným potenciálom rastu. Produkty majú sklon viac spaľovať zisk, ako ho tvoriť (Whitaker, 2017, s. 144-145).

2.2.2 McKinsey matice (GE matice)

Nedostatky BCG matice podnietili vznik nových analytických nástrojov, ktoré sa snažia odstrániť tieto slabiny a zlepšiť metódu. Tieto nové nástroje ponúkajú komplexnejšiu analýzu a berú do úvahy viacero faktorov, ktoré môžu ovplyvniť úspech produktov na trhu (Jakubíková, 2014, s. 139-141).

Matica GE, známa ako General Electric Matrix, vznikla v začiatkoch pre spoločnosť McKinsey s cieľom vyhodnocovať postavenie organizácie, jej strategických obchodných jednotiek či produktov v konkrétnom odvetví. Hlavným zámerom bolo odstrániť nedostatky, ktoré matica BCG mala. Jej použitie sa venuje rozhodovaniu o stratégii vzhľadom na rôzne produktové línie, teda určuje, ktorý produkt pridať do ponuky a do akých príležitostí investovať. Dva hlavné faktory sledované touto maticou sú tržná atraktivita a konkurenčná výhoda. V GE matici sa atraktivita trhu hodnotí na základe faktorov, ako je veľkosť trhu, rast trhu, ziskovosť, konkurencia, a ďalšie. Konkurenčná pozícia zahŕňa faktory ako je trhový podiel, kvalita produktu, značka, distribučné kanály, a ďalšie. Oproti matici BCG ponúka hlbšiu analýzu a berie do úvahy širší rozsah faktorov, čo umožňuje detailnejšie plánovanie a strategické rozhodovanie (Jakubíková, 2013, s. 139-141).

Obrázok 3 Graf GE matice



Obrázok 3: Zdroj: MYTIMI (2018)

Pri využívaní GE matice sú investičné stratégie určené na základe polohy produktov v rámci rôznych zón, ktoré odrážajú rôzne úrovne trhovej atraktivity a konkurenčnej sily. Tieto zóny sú rozdelené nasledovne:

1) Zelená zóna (políčka 1, 2, 3):

Investičná stratégia: Táto zóna predstavuje najvýhodnejšie oblasti pre investovanie. Produkty umiestnené v tejto zóne sú strategicky dôležité a firma by mala do nich aktívne investovať, aby zlepšila a udržala svoju pozíciu na trhu.

Stratégie:

- Investovať do rozvoja: Posilniť produktovú líniu a rozšíriť podiel na trhu;
- Chrániť (udržiavať) pozície: Zabezpečiť súčasnú silnú pozíciu a ochrániť ju pred konkurenciou;
- Vyberať investície do rozvoja: Zamerať sa na investície, ktoré podporia dlhodobý rast a stabilitu (Jakubíková, 2013, s. 139 - 142).

2) Oranžová zóna (políčka 7,8,9):

Investičná stratégia: Táto zóna predstavuje mierne rizikovejšie investičné príležitosti. Firma by mala starostlivo zvážiť riziká spojené s investíciami a zameriavať sa predovšetkým na krátkodobé investície, ktoré rýchlo prinesú výsledky.

Stratégie:

- Obmedziť investovanie do rozvoja: Zvažovať obmedzenie ďalších investícií do produktov, ktoré nemajú dostatočný rastový potenciál;

- Maximalizovať zisk: Maximalizovať krátkodobé zisky bez ďalších veľkých investícií;
- Investovať uvažene: Realizovať investície len po dôkladnej analýze ich potenciálneho prínosu (Jakubíková, 2013, s. 139 - 142).

3) Červená zóna (políčka 4,5,6):

Investičná stratégia: Táto zóna je pre firmu najmenej atraktívna. Produkty umiestnené v tejto zóne zvyčajne nepredstavujú dlhodobú hodnotu, a preto firma obvykle prestáva do nich investovať. Namiesto toho sa pripravuje na ich postupné vyradenie alebo dokonca na ukončenie podnikania v danej oblasti (Zamazalová, 2010, s. 21).

Stratégie:

- Vykonať reštrukturalizáciu: Upravovať existujúce zdroje a zamerať sa na generovanie peňazí;
- Volenie výberových investícií: Starostlivo vyberať investície zamerané na minimalizáciu strát;
- Chrániť a prehodnotiť: Ochrana zostávajúcich aktív a prehodnotenie budúcnosti podnikania.

Tieto stratégie pomáhajú firme rozhodnúť sa, kde investovať zdroje, kde udržať status quo a kde postupne redukovať aktivity (Jakubíková, 2013, s.139-141).

Jednotlivé polia v GE matici môžeme z hľadiska strategického manažmentu v oblasti investícií definovať nasledovne:

- Pole 1 – toto pole sa nachádza v zóne s vysokou atraktívnosťou trhu a vysokou konkurenčnou pozíciou. Firma by mala investovať do ďalšieho rozvoja tejto kategórie, aby si udržala svoju silnú pozíciu na atraktívnom trhu;
- Pole 2 – Udržovanie danej pozície: v rámci tohto strategického poľa sa podnik zameriava na stabilizáciu svojho aktuálneho postavenia na trhu. Hlavným cieľom je udržať súčasný podiel na trhu bez toho, aby bolo potrebné investovať výrazné prostriedky do ďalšieho rozvoja alebo expanzie;
- Pole 3 – Investície do ďalšieho rozvoja: aktívne investovanie do ďalšieho rozvoja, aby sa posilnili a rozšírili postavenia firmy na trhu;
- Pole 4 – Volenie len takých investícií, ktoré preferujú tvorbu zdrojov: je dôležité vyberať investície, ktoré preferujú tvorbu finančných zdrojov a kapitálu, ale bez nadmerného rizika;

- Pole 5 – Udržanie pozície a súčasné prehodnocovanie: zachovajte súčasnú pozíciu, ale súčasne neustále prehodnocujte efektivitu a hľadajte možnosti optimalizácie;
- Pole 6 – Reštrukturalizácia s preferenciou tvorby zdrojov: prestavte alebo reorganizujte podnikové činnosti s cieľom maximalizovať tvorbu zdrojov;
- Pole 7 – Investovanie s rozvahou a obozretnosťou: investovať opatrne a s dôkladným zvážením rizík a potenciálnych výnosov;
- Pole 8 – Vyťažovanie: zameranie sa na maximalizáciu krátkodobých ziskov, využívajte existujúce aktíva na maximum;
- Pole 9 – Investície do rozvoje: aktívne vyhľadávajú a realizovanie investícií do rozvoja, aby ste zabezpečili dlhodobý rast a konkurencieschopnosť (Mytimi, 2018).

Pri vytváraní GE/McKinsey matice je potrebné ohodnotiť rôzne faktory na základe ich významnosti. Každý produkt sa hodnotí podľa každého faktora. Následne sa hodnotenia faktorov kombinujú do jedného celkového hodnotenia (Proctor, 2000, s. 32).

Faktory hodnotenia atraktívnosti trhu a konkurenčnej pozície sú zobrazené v Tabuľke 1.

Tabuľka 1 Faktory hodnotenia atraktívnosti trhu a konkurenčnej pozície

Atraktívnosť trhu	Konkurenčná pozícia
Veľkosť trhu a tempo rastu trhu	Relatívna pozícia na trhu oproti konkurencii.
Trhový potenciál / Kvalita trhu	Relatívny výrobný potenciál
Ziskovosť odvetvia	Relatívny výskumný a vývojový potenciál
Stálosť predaja	Distribučné postavenie a efektívnosť komunikácie
Stálosť cien	Postavenie SBU v oblasti kvality, značky, technológie, marketingu a obchodných aktivít
Dostupnosť a zložitosť získania zdrojov	Ziskovosť a jej porovnanie s priemernými hodnotami
Podmienky a faktory ovplyvňujúce firmu v jej vonkajšom prostredí (makro/mikro prostredie).	Relatívne schopnosti manažmentu

Tabuľka 1: Zdroj: Zamazalová (2010, s. 21), upravené

Analýza týchto faktorov umožňuje spoločnostiam efektívne alokovať zdroje, zvyšovať konkurencieschopnosť a identifikovať nové príležitosti na trhu. Týmto spôsobom môžu firmy strategicky zamerať svoje úsilie na oblasti s najväčším potenciálom rastu a zisku, pričom sa minimalizujú riziká spojené s investíciami do menej atraktívnych trhov alebo produktov.

2.2.3 SWOT analýza

Prepojenie SWOT analýzy s produktovým portfóliom spočíva v tom, že SWOT analýza môže poskytnúť dôležitý vstup pri plánovaní a hodnotení produktového portfólia. Analýza silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb sa vyvinula do jedného z najdôležitejších nástrojov, ktoré firmy používajú na tvorbu strategických plánov (Benzaghta et al. 2021, 57-59).

SWOT analýza je nástroj, ktorý sa používa na posúdenie toho, čo organizácia robí dobre (silné stránky), čo by mohla zlepšiť (slabé stránky), aké príležitosti sa otvárajú pre rast a rozvoj (príležitosti) a aké hrozby by mohli ohroziť jej úspech (hrozby). Ide o systematické zhodnotenie vnútorných a vonkajších faktorov, ktoré môžu ovplyvniť úspech organizácie (TECH TARGET, 2023).

Gurel (2017, s. 994 - 1006) sa vo svojom výskume zameriava na vývoj SWOT analýzy a jej praktické využitie. Aj keď aktuálna literatúra naznačuje, že SWOT analýza môže byť nedostatočná pre komplexné strategické plánovanie, stále zostáva významným nástrojom. Akademické výskumy ukazujú, že efektívnosť SWOT analýzy môže byť zvýšená použitím kombinácie kvalitatívnych a kvantitatívnych techník. Odborníci často uprednostňujú alternatívne metódy alebo rozšírenia SWOT analýzy, aby lepšie vyhovovali moderným potrebám a praxiam (Gurel, 2017, s. 994 - 1006).

Podľa Gurela (Gurel, 2017, 994 - 1006), SWOT analýza si zachováva svoju hodnotu a relevantnosť aj v súčasnosti, čo dokazuje jej dlhodobé používanie od šesťdesiatych a sedemdesiatych rokov. Tento nástroj je široko akceptovaný a používaný odborníkmi, študentmi, podnikateľmi a ďalšími subjektmi, čo svedčí o jeho unikátnych a užitočných vlastnostiach pri strategickom plánovaní a analýze.

SWOT analýza je koncipovaná tak, aby poskytovala objektívny a presný pohľad na silné a slabé stránky spoločnosti, jej aktivity a celkové odvetvie, opierajúc sa o konkrétne dáta. Tento nástroj nie je striktným návodom na podnikanie, ale skôr sa javí ako užitočný sprievodca pri rozhodovaní o ďalších krokoch. Integrácia externých aj interných údajov umožňuje SWOT analýze identifikovať oblasti, ktoré si vyžadujú interné zlepšenia, a zároveň pomáha vypracovať stratégie na budúce rozvojové plány (Performics et al. 2021, s. 24).

Fotr a spol. (2020, s. 246) zdôrazňujú, že zoznam silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb by nemal byť príliš dlhý. Odporúča sa pracovať s desiatimi až dvadsiatimi kľúčovými faktormi, aby bola analýza prehľadná a zameraná na najdôležitejšie aspekty podnikania.

Silné a slabé stránky sú vnútorné faktory podniku, ktoré ovplyvňuje priamo podnik samotný, zatiaľ čo príležitosti a hrozby sú externé faktory, ktoré sa nachádzajú v prostredí mimo podniku a na ktoré nemá podnik priamy vplyv (Masterson et al, 2021, s. 74-75).

Pri tvorbe SWOT analýzy je kľúčové dodržiavať niekoľko zásad, ktoré zabezpečia jej efektívnosť a relevantnosť. Ako uvádza Doležal vo svojej publikácii, je dôležité prístupovať k analýze komplexne a opierať sa o overené údaje. Na začiatku procesu by malo byť jasne definované účel analýzy a identifikovaný skúmaný subjekt (Doležal, 2016, s 232.).

Červený dopĺňa, že SWOT analýza by mala byť zameraná na „strategické fakty“ a mala by byť dôveryhodná a objektívna, aby poskytla presné a použiteľné informácie (Červený et al. 2020, s. 256).

Podľa Máchala je tiež nevyhnutné pravidelne sa vracieť k SWOT analýze počas všetkých fáz životného cyklu projektu a aktualizovať ju, aby odrážala aktuálne podmienky a potreby. Týmto spôsobom zostáva analýza relevantná a môže efektívne podporovať strategické rozhodovanie (Máchal et al., 2015, s. 35).

Matica hodnotenia interných faktorov (IFE) je strategický nástroj založený na SWOT analýze, ktorý slúži na zhodnotenie vnútorných silných a slabých stránok organizácie. Naopak, Matica hodnotenia externých faktorov (EFE) umožňuje analyzovať a hodnotiť vonkajšie faktory, ako sú príležitosti a hrozby, ktoré môžu pozitívne alebo negatívne ovplyvniť spoločnosť. EFE pomáha stratégom zohľadniť rôzne externé vplyvy, ako sú ekonomické, sociálne, kultúrne,

demografické, vládne, právne, technologické a konkurenčné faktory, ktoré môžu mať zásadný dopad na budúcnosť organizácie (Fuertes et al., 2020, s. 21).

Matice Internal Forces Evaluation (IFE) hodnotí interné faktory, teda silné a slabé stránky. Postup hodnotenia interných faktorov je podobný ako pri hodnotení externých faktorov. Jednotlivé faktory sa spracujú symetricky do tabuľky. Každému faktoru sa pridelí váha v rozsahu 0,00 až 1,00 podľa jeho dôležitosti (suma váh silných a slabých stránok sa rovná 1,00). Následne sa faktory hodnotia podľa ich vplyvu 1-4. Hodnota 4 znamená významnú silnú stránku a hodnota 3 menej významnú silnú stránku. Hodnota 2 označuje menej významnú slabú stránku a hodnota 1 významnú slabú stránku. Pre každý faktor sa potom vynásobí jeho váha stupňom vplyvu. Výsledkom súčinu je vážené ohodnotenie faktorov. Nakoniec sa sčíta vážené ohodnotenie jednotlivých faktorov, čím sa stanoví celkové vážené ohodnotenie. Toto celkové vážené ohodnotenie demonštruje internú pozíciu podniku vzhľadom na cieľ (hodnotenie 4 charakterizuje silnú internú pozíciu, hodnota 2,5 je priemerná interná pozícia a hodnotenie 1 označuje slabú internú pozíciu) (Fotr et al., 2020, s. 259-265).

Matice External Forces Evaluation (EFE) je nástroj používaný k vyhodnocovaniu externých faktorov, teda príležitostí a hrozieb. Tento proces začína rozdelením rovnakého počtu jednotlivých faktorov do tabuľky podľa toho, či predstavujú hrozbu alebo príležitosť. Každému faktoru sa potom priradí váha podľa jeho dôležitosti v rozmedzí od 0,00 do 1,00, pričom suma váh príležitostí a hrozieb je 1,00. Nasledovne sa každému faktoru priradí stupeň vplyvu, pričom 4 znamená najvyšší vplyv a 1 najnižší. U každého faktoru sa vypočíta súčin váhy a stupňa vplyvu. Výsledkom je vážené ohodnotenie. Celkové vážené hodnotenie sa stanovuje súčtom vážených ohodnotení všetkých faktorov. Celková citlivosť na externé prostredie sa určuje podľa výsledku (4 predstavuje najväčšiu citlivosť, hodnota 2,5 znamená strednú citlivosť a hodnota 1 označuje nízku citlivosť) (Fotr et al., 2020, s. 246-251).

Stratégia zo SWOT analýzy

Po vypočítaní IFE a EFE matice je možné určiť, akú stratégiu by mala sledovaná spoločnosť zvoliť:

- Ofenzívna stratégia (SO) predstavuje najlepšiu strategickú variantu, ktorú si podnik zvolí, keď jeho silné stránky prevažujú nad slabými a príležitosti nad hrozbami. Vzhľadom na svoju silu je podnik schopný plne využiť všetky ďalšie prichádzajúce príležitosti (Černaj, 2024);
- Defenzívna stratégia (ST) je prístup, ktorý podniky používajú, keď sa nachádzajú v nepriaznivom. Aj keď má podnik silné stránky, tieto sú využité na to, aby minimalizovali hrozby, obmedzili riziká alebo ochránili podnik pred negatívnymi vplyvmi. Cieľom defenzívnej stratégie je prežiť v ťažkých podmienkach a zabrániť oslabeniu pozície podniku na trhu (Černaj, 2024);
- Stratégia spojenectva (WO) je o tom, ako podnik môže využiť vonkajšie príležitosti na zlepšenie svojich vnútorných slabín. V tejto stratégii má firma viac slabých ako silných stránok. Podnik sa snaží malými krokmi posilňovať svoju pozíciu na trhu. Tento prístup môže zahŕňať partnerstvá s firmami, ktoré dopĺňajú to, čo podniku chýba, alebo investície do technológií a procesov, ktoré posilnia jeho slabé stránky (Černaj, 2024);
- Stratégia úniku alebo likvidácie (WT - Weaknesses-Threats) je defenzívna stratégia, ktorú podnik zvažuje, keď má slabé stránky a čelí významným hrozbám z vonkajšieho prostredia. Táto stratégia zahŕňa minimalizáciu rizík, ktoré by mohli viesť k ďalšiemu oslabeniu firmy. V extrémnych prípadoch môže zahŕňať aj únik z trhu, zrušenie

neefektívnych činností alebo dokonca úplnú likvidáciu určitých produktov či služieb, aby sa firma ochránila pred finančnými stratami alebo zánikom (Černaj, 2024).

2.2.4 Merchandising

Merchandising je obchodná technika alebo stratégia, ktorá sa zameriava na spôsob, ako prezentovať produkty v obchodnom prostredí, aby sa zvýšila atraktivita pre zákazníkov a podnietilo sa ich nákupné správanie. Zahŕňa rôzne prvky, ako sú usporiadanie tovaru na policiach, starostlivosť o produkty, elimináciu prázdneho miesta predaných položiek, osvetlenie a vytvorenie vizuálnej prezentácie produktov, ktorá pritiahne pozornosť a zvýši záujem zákazníka o kúpu. Merchandising je preto kľúčovým nástrojom na podporu predaja a vytvorenie atraktívneho a pútavého prostredia pre zákazníkov v obchodných priestoroch (Jaderná, Volfová 2021, s. 45-48).

Vizuálny merchandising je úzko prepojený s dizajnom obchodov – store design, a dá sa povedať, že je jeho dôležitou súčasťou. Dizajn obchodu spája všetky aspekty vizuálneho merchandisingu, ako sú interiérový dizajn, výklady, kompozícia, osvetlenie a usporiadanie figurín. Inými slovami, dizajn obchodu integruje všetky prvky vizuálneho merchandisingu a vytvára tak celkové a atraktívne prostredie pre zákazníkov (Morgan, 2016, s. 32).

Impulzívne nákupy sú pre predajcov šancou, ako zvýšiť predaj. Výskumy ukazujú, že atraktívne vystavenie tovaru, použitie figurín a dizajn výkladov majú veľký vplyv na to, ako často zákazníci kupujú impulzívne (MIR, 2020, s. 20). Ďalšie štúdie potvrdili, že efektívne vystavenie tovaru v obchodoch a výkladoch môže zvýšiť počet neplánovaných nákupov (Bhatti, Latif, 2014, s. 24-35). Inými slovami, spôsob, akým je tovar vystavený a navrhnutý obchod, môže výrazne ovplyvniť množstvo impulzívnych nákupov zákazníkov.

Podľa Maurya (2022, s. 220) je dôležité v každom podnikaní robiť zákazníkov šťastnými. Nejde len o to, aby sa cítili dobre, ale predovšetkým o to, aby im bola poskytnutá dostatočná pomoc a aby dosiahli želaný výsledok.

Nástroje vizuálneho merchandisingu

Vizuálny merchandising, ktorý je súčasťou marketingovej komunikácie v predajni, zahŕňa rôzne kľúčové prvky a techniky na efektívne vystavenie produktov. Tieto prvky zahŕňajú usporiadanie tovaru, dizajn výkladov, použitý materiál, osvetlenie, figuríny, nápisy, navigačné prvky a farebnú schému. Všetky tieto zložky spoločne prispievajú k vytvoreniu atraktívneho a funkčného prostredia pre zákazníkov (Bhalla, Singhal, 2010, s. 149-154).

Priestorové rozloženie produktov na predajni

Kľúčovým prvkom celkového dizajnu je pozitívny dojem z predajne. Tento efekt možno dosiahnuť tým, že sa zachová jednotnosť a estetika regálov.

Oblasti a zóny predajne

Morgan (2016, s. 125) analyzuje rôzne oblasti v predajni, zameriava sa na význam umiestnenia tovaru z pohľadu horizontálneho vystavenia produktov a rozloženia predajne. Platinovú zónu je podľa tohto autora najdôležitejšia a nachádza sa pri vstupe, čím sa stáva hlavným predajným priestorom. Ako zákazník prechádza obchodom, narazí na zlatú a striebornú zónu, pričom v zadnej časti obchodu je umiestnená bronzová zóna.

Podľa Zamazalovej (2010, s. 179) sa predajné priestory môžu rozdeliť podľa toho, koľko pozornosti im zákazníci venujú, na:

- Atraktívne zóny - tieto oblasti sa nachádzajú pri pokladniach, na čelách regálov a v uličkách medzi regálmi, zvyčajne na pravej strane v úrovni očí;
- Slabé miesta - sú oblasti, ktoré síce nie sú vyslovene výrazné, ale ani nie sú prehliadané, z pohľadu zákazníka sú stredne zaujímavé;
- Mŕtve (hluché) zóny – zahŕňajú rohy predajní, priestor tesne za vstupom, konce regálov a spodné časti regálov, ktoré zákazníci často ignorujú.

Plánogramy

Planogramy sú nástroje na strategické plánovanie vystavenia tovaru, ktoré vizualizujú usporiadanie predajne a regálov. Určujú presné miesta pre produkty a ich kategórie nie len v rámci regálu, ale v rámci celého obchodu (Bhalla, Singhal, 2010, s. 128). Hoci sú najčastejšie používané v obchodoch s módou, sú užitočné aj v rôznych typoch predajní. Pomáhajú zabezpečiť, že produkty sú vystavené na najvhodnejších miestach, čím zvyšujú viditeľnosť a atraktivitu tovaru (Ebster, et al, 2011).

Planogramy nielenže ukazujú, kde sú produkty umiestnené v regáloch, ale aj počet kusov konkrétneho tovaru, ktorý je vystavený (Bhalla, Singhal, 2010, s. 128). Medzi hlavné výhody používania planogramov patrí jednoduché usporiadanie a prehľadnosť tovaru v regáloch, čo vedie k vyššej spokojnosti zákazníkov a ich záujmu o vizuálne atraktívne vystavenie. Okrem toho planogramy uľahčujú správu zásob a zlepšujú celkovú efektívnosť predajne (Bhalla, Singhal, 2010, s. 130-131).

Merchandising má značný vplyv na zákazníkov a môže zásadne ovplyvniť ich rozhodovanie pri nákupe. V súčasnosti majú obchodné reťazce tendenciu používať jednotné rozloženie predajní, čo im umožňuje strategicky umiestňovať svoje vlastné privátne značky v rôznych častiach obchodu a regáloch. Tento prístup im pomáha ovplyvniť, ktoré produkty budú zákazníci preferovať a kupovať.

2.3 Metodika práce

V teoretickej časti sa bakalárska práca zaoberá kľúčovými pojmami a informáciami, ktoré sú čerpané z odbornej literatúry od viacerých autorov a zároveň z odborných článkov. Táto časť práce poskytuje základný teoretický rámec pre pochopenie skúmanej problematiky a slúži ako východisko pre analýzy a úvahy, ktoré sú ďalej rozpracované v praktickej časti.

Praktická časť bude vychádzať zo štruktúry teoretickej časti. Najskôr v praktickej časti bude predstavený tento podnik pomocou informácií, ktoré poskytlí webové stránky spoločnosti a vlastná skúsenosť autorky z predošlej brigády, ktorú autorka vykonávala v tejto spoločnosti. Ďalej pre vytvorenie analýz budú získané informácie od človeka, ktorý v podniku pracuje a má detailný prehľad o jeho fungovaní. Preto bol autorke odporúčený priamo majiteľ spoločnosti, ktorý sleduje všetky procesy vo firme a zodpovedá za všetky finančné pohyby. Autorka bude s majiteľom komunikovať osobne a všetky zistenia s ním konzultovať. Prepis rozhovoru bude priložený v prílohách práce. Táto spolupráca je kľúčová pre zabezpečenie toho, aby boli dáta presné a spoľahlivé, a aby analýzy reflektovali skutočný stav spoločnosti a jej postavenie na trhu. Integrácia týchto interných a externých zdrojov zabezpečuje, že závery a odporúčania v práci sú dobre podložené a relevantné pre ďalšie strategické rozhodovanie spoločnosti.

V úvodnej časti praktickej práce budú realizované analýzy, ktoré budú ekonomicky reflektovať pozíciu firmy. Tieto analýzy budú slúžiť na identifikáciu silných a slabých stránok firmy v rámci externého prostredia, ako aj jej postavenia v internom prostredí. Cieľom týchto analýz je poskytnúť ucelený pohľad na činnosť firmy, odhaliť faktory ovplyvňujúce jej výkonnosť a prispieť k formulácii stratégií zameraných na jej ďalší rozvoj a zlepšenie konkurenčnej výhody:

- 1) Analýza produktového portfólia je dôležitým nástrojom, ktorý spoločnosti umožňuje efektívne riadiť svoje produkty a služby na trhu. Cieľom tejto analýzy bude zhodnotiť, ako jednotlivé produkty prispievajú k celkovému výkonu spoločnosti a na základe toho optimalizovať produktové portfólio. Následne pre lepšiu prehľadnosť bude vytvorený graf;
- 2) Analýza marketingového mixu. Marketingový mix a produktové portfólio sú úzko prepojené, pretože obidva prvky zohrávajú kľúčovú úlohu v celkovej marketingovej stratégii spoločnosti. Vytvorenie marketingového mixu zo štyroch základných zložiek – produkt, cena, distribúcia a propagácia. Zdroje informácií pre vytvorenie marketingového mixu sú web stránky a informácie od majiteľa;
- 3) Ďalšou analýzou je SWOT analýza, ktorá slúži na identifikáciu silných a slabých stránok firmy, ako aj príležitostí a hrozieb v jej okolí. Vytvorenie swot analýzy bude veľmi prínosné pre analýzu produktového portfólia. SWOT analýza bude vykonávaná spolu s majiteľom spoločnosti. Tento prístup umožní získať hlboký vhlád do vnútorných a vonkajších faktorov, ktoré ovplyvňujú podnikanie spoločnosti, a zároveň zohľadniť perspektívu a skúsenosti majiteľa. Spoločná práca na SWOT analýze zabezpečí, že budú identifikované kľúčové silné a slabé stránky firmy, príležitosti na

trhu, ako aj možné hrozby, pričom výsledky analýzy budú presne odrážať aktuálnu situáciu a strategické ciele spoločnosti;

- 4) Ďalšou analýzou je BCG matica (Boston Consulting Group matica), ktorá sa používa na hodnotenie produktového portfólia firmy. Táto analýza kategorizuje jednotlivé produkty alebo divízie firmy do štyroch kvadrantov na základe ich trhového podielu a rastu trhu. BCG matica pomáha firme identifikovať, do ktorých produktov alebo divízií by mala investovať, ktoré by mala udržiavať s minimálnymi investíciami a ktorých by sa mala zbaviť, aby optimalizovala svoje portfólio a maximalizovala svoj finančný výkon. BCG matica bude rovnako ako swot analýza vyplňaná spolu s majiteľom, následne vypočítaná autorkou práce;
- 5) Následne GE matica, ktorá poskytuje komplexnejší pohľad na portfólio tým, že hodnotí produkty na základe dvoch hlavných dimenzií: atraktivnosť trhu a sila konkurenčnej pozície produktu. GE matica pomôže detailnejšie nahliadnuť na produktové portfólio. Rovnako hodnoty pre GE maticu budú spísané spolu s pánom majiteľom;
- 6) Pomocou logickej dedukcie zo všetkých údajov a poznatkov uvedených v práci, ako sú analýzy (napríklad SWOT, BCG a GE matica), finančné ukazovatele a výsledky interných rozhovorov prejdú od obecných poznatkov ku konkrétnym záverom, ktoré opisujú súčasnú situáciu spoločnosti a jej potenciálny vývoj;
- 7) Ďalšou doplnkovou analýzou bude analýza merchandisingu a plánogramov spoločnosti. Merchandising je úzko prepojený s produktovým portfóliom, pretože spôsob, akým sú produkty prezentované a umiestnené v predajni, priamo ovplyvňuje ich predajnosť a celkový úspech na trhu. Práca bude pojednávať o podporných aktivitách, ktoré firma pre produktové portfólio robí.

Upravené obrázky použité v bakalárskej práci boli vytvorené pomocou online aplikácie Canva. Táto aplikácia umožňuje jednoducho a efektívne upravovať grafické materiály, pridávať text, tvoriť návrhy a upravovať obrázky podľa potreby.

Majiteľ nebol stotožnený s tým, aby názov firmy bol uvedený v bakalárskej práci. Majiteľ ešte nemá skúsenosti s podobnou spolupracou s autorom bakalárskej práce, a preto by bol radšej, keby sa jeho meno a meno spoločnosti nezverejňovalo. Zároveň si želá, aby citlivé informácie o firme zostali dôverné.

Táto anonymizácia však nijako neovplyvní kvalitu ani obsah práce, pretože všetky relevantné informácie, analýzy a odporúčania budú založené na údajoch získaných od majiteľa a iných zdrojov, pričom identita firmy zostane chránená. Prepis rozhovoru bude súčasťou príloh, ale tiež anonymizovaný, aby nedošlo k odhaleniu identity firmy alebo jej predstaviteľov. Týmto spôsobom bude možné zachovať akademickú hodnotu práce a zároveň rešpektovať požiadavky majiteľa spoločnosti.

3 Praktická časť

Praktická časť tejto bakalárskej práce sa zameriava na aplikáciu teoretických poznatkov do reálneho prostredia vybranej spoločnosti. V tejto časti boli analyzované získané údaje, najmä prostredníctvom SWOT analýzy, GE a BCG matíc, ktoré poskytli hlboký vhľad do konkurenčnej pozície a atraktívnosti jednotlivých produktových kategórií. Tieto analýzy boli podporené dátami z kvalitatívneho výskumu a rozhovorov s majiteľom spoločnosti, čo umožnilo presnú identifikáciu silných a slabých stránok firmy. Na základe týchto výsledkov boli navrhnuté konkrétne odporúčania pre optimalizáciu produktového portfólia a zlepšenie celkovej trhovej pozície spoločnosti.

3.1 Predstavenie spoločnosti

Vybraná spoločnosť je významným hráčom na trhu s príslušenstvom na Slovensku. Prezentujú sa výbornou povestou spojenou so spoľahlivosťou a kvalitou. Spoločnosť sa stala preferovaným dodávateľom do rôznych odvetví. Svojim zákazníkom ponúka širokú škálu produktov od popredných výrobcov, ktoré spĺňajú najvyššie štandardy kvality a bezpečnosti. Spoločnosť sa zaväzuje nielen k poskytovaniu vynikajúcich produktov, ale aj k poskytovaniu výnimočnej zákazníckej starostlivosti. Sústreďuje sa na individuálny prístup ku každému zákazníkovi a poskytuje odborné poradenstvo a technickú podporu, aby zabezpečil, že ich potreby a požiadavky sú naplnené najlepším možným spôsobom. Okrem toho, že ponúka široký sortiment produktov, spoločnosť sa tiež vyznačuje dynamickým a flexibilným prístupom k riešeniu rôznorodých potrieb zákazníkov. S rôznymi distribučnými kanálmi a logistickými riešeniami, je schopná rýchlo a efektívne zabezpečiť dodávku materiálov na rôzne miesta po celom Slovensku.

Spoločnosť má 40 zamestnancov. Spoločnosť s 25 až 49 zamestnancami by sa mohla považovať za stredne veľkú firmu. Tento rozsah zamestnancov by mohol znamenať, že spoločnosť má dosť personálu na to, aby pokryla rôzne aspekty svojho podnikania a zároveň dosiahla určitú mieru špecializácie alebo odbornosti vo svojom odvetví. Na druhej strane je stále dostatočne malá na to, aby mohla mať flexibilitu a rýchlosť v rozhodovacom procese a prispôbiť sa meniacim sa podmienkam na trhu. Vďaka svojmu angažovanému tímu a neustálemu záväzku kvalite a spokojnosti zákazníkov, si spoločnosť udržiava svoje postavenie ako popredný hráč na trhu a prispieva k úspechu mnohých projektov a podnikov na Slovensku.

Spoločnosť je v obchodnom registri zaregistrovaná ako „s.r.o.“. Tento typ spoločnosti je bežný v právnom systéme mnohých krajín, vrátane Českej republiky a Slovenska. SRO znamená, že vlastníci spoločnosti majú obmedzenú zodpovednosť voči veriteľom len do výšky svojich investícií do spoločnosti, čo znamená, že ich osobné majetky sú obvykle chránené pred záväzkami a dlhmi spoločnosti.

3.2 Produktové portfólio organizácie

Na základe dostupných údajov a informácií môžu byť produkty spoločnosti rozdelené do niekoľkých kategórií podľa typu produktov alebo služieb, ktoré ponúka.

Elektronika a technika

Elektronika a technika je najsilnejšia kategória podľa objemu produktov. Z vybraných kategórií tvorí objemovo až 59% (Graf 1) všetkých produktov. Zahŕňa produkty ako počítače, mobilné

telefóny, spotrebnú elektroniku a príslušenstvo pre všetky smart zariadenia. Kategória elektronika a technika zahŕňa hardvér a príslušenstvo k nemu. Hardvérové zariadenia určené na spracovanie dát a prácu s nimi, vrátane stolových počítačov, notebookov a ultrabookov. Mobilné zariadenia ako smartfóny, ale aj tablety. Spotrebná elektronika určená na cestovanie alebo domáce použitie – reproduktory, kamery, slúchadlá. A v neposlednom rade príslušenstvo ku všetkým hardvérovým zariadeniam. Sieťové nabíjačky, nabíjacie káble, bezdrôtové nabíjače alebo autonabíjačky pre telefóny, notebooky aj tablety. Ochranné púzdra a sklá na ochranu obrazovky. Pre prehrávanie hudby drôtové aj bezdrôtové reproduktory a rovnako aj slúchadlá. Kategóriu uzatvárajú power banky – prenosné nabíjacie zariadenie pre telefóny, tablety, ale aj notebooky a ďalších malých elektronických zariadení.

Domáce spotrebiče

Zahŕňa rôzne typy spotrebičov určených na použitie v domácnosti. Spoločnosť vo svojom portfóliu ponúka menšie domáce spotrebiče mixéri, kávovary, elektrické hrnce atď.

Záhradný sortiment

Záhradný sortiment majú v ponuke iba od roku 2021, nie je to prioritná kategória. Z celkového objemu produktov tvorí iba 1,4% (Graf 1), čo znamená, že zo skúmaných produktových kategórií v tejto bakalárskej práci je to najmenšia kategória. Medzi produkty v tejto kategórii patria napríklad záhradné osvetlenie, kvetináče, záhradné dekorácie alebo zavlažovacie systémy.

Domáce a kancelárske vybavenie

Domáce a kancelárske vybavenie má veľmi podobne ako záhradný sortiment veľmi nízke percento celkového objemu produktov. Z vybraných kategórií tvorí domáce a kancelárske vybavenie 2,2% (Graf 1). Produkty v tejto kategórii sú predovšetkým menšie kancelárske vybavenie ako skenery, tlačiarne, organizačné produkty ako napríklad diáre, organizéry a iné.

Športový tovar

Športový tovar patrí podľa objemu medzi tri kategórie s najnižším objemom. Podľa grafu 1 tvorí 2,4% produktov z vybraných kategórií. Medzi produkty patrí hlavne outdoor vybavenie akým sú termosky, batohy odolné voči vode, malé plynové horáky, izolačné podložky, sady na prípravu jedla a pod.

Hry a hračky

Sortiment hračiek je veľmi pestrý. Patrí medzi 3 najväčšie produktové kategórie v spoločnosti. Jeho objem oproti všetkým produktom tvorí až 25% (Graf 1). Sortiment hračiek je veľmi rôznorodý. Patria sem rôzne druhy plyšových hračiek v viacerých veľkostiach od najmenších 5 cm až po 120 centimetrové varianty. Ďalšími produktami sú spoločenské hry, karty, autíčka na hranie a stavebnice.

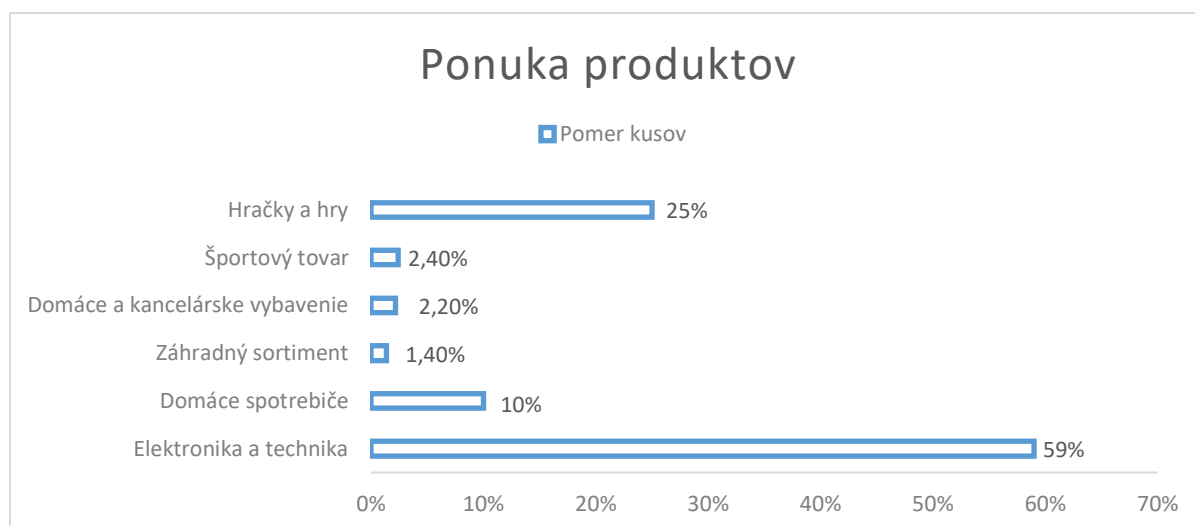
Tieto kategórie môžu byť ďalej rozdelené alebo upravené podľa konkrétnych produktových línií alebo stratégií spoločnosti.

Do portfólia služieb patria servisné služby. Spoločnosť poskytuje širokú škálu servisných služieb, vrátane záručných opráv, servisu a údržby, aby zabezpečila optimálne fungovanie svojich produktov.

Vybraná spoločnosť ako firma ponúka distribúciu tovaru nielen koncovým zákazníkom (B2C), ale aj veľkoobchodným zákazníkom (B2B). Pre veľkoobchodných zákazníkov, ako sú obchody a podniky, poskytuje možnosť priamej distribúcie tovaru do ich prevádzok. Tento model umožňuje obchodom nakupovať produkty vo väčších množstvách za výhodnejšie ceny a efektívne spravovať svoje zásoby. Takýto prístup tiež umožňuje spoločnosti lepšie

kontrolovať svoje dodávky a logistiku, čo prispieva k efektívnejšiemu procesu distribúcie a spokojnosti zákazníkov.

Graf 1 Zloženie produktového portfólia (pomer ks všetkých kategórií)



Graf 1: Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa grafu je zrejmé, že spoločnosť sa špecializuje na široký sortiment elektroniky a technológií. Hlavným produktom v tejto kategórii je príslušenstvo pre telefóny a iné smart zariadenia.

3.3 Analýza produktového portfólia

Cieľom tejto analýzy je identifikovať, ktoré produkty prispievajú k zisku spoločnosti, ktoré by mali byť podporované a ktoré by mali byť prípadne odstránené alebo transformované.

3.3.1 Analýza nástrojov marketingového mixu spoločnosti

Tato časť bude detailne analyzovať súčasný stav marketingového mixu vybranej spoločnosti, pričom využije sekundárne dáta získané z webových stránok a interných materiálov spoločnosti. Budú tu popísané jednotlivé časti marketingového mixu, teda produkt, cena, distribúcia a marketingová komunikácia.

Produkt

Produktové portfólio vybranej spoločnosti je celkovo veľmi rozmanité a vzájomne prepojené. Niekoľko produktov má k sebe pridružené ďalšie, ktoré sú navzájom doplnkové. Táto stratégia umožňuje spoločnosti poskytovať zákazníkom komplexné riešenia a súčasne rozširovať ich nákupy o ďalšie produkty. Týmto spôsobom sa spoločnosť snaží zvýšiť zákaznícku lojalitu a maximalizovať svoje tržby.

Cena

Cena tovaru v spoločnosti sa líši v závislosti od konkrétneho produktu, jeho kvality, značky a ďalších faktorov. Spoločnosť ponúka distribúciu tovaru nielen koncovým zákazníkom, ale aj veľkoobchodným prevádzkam, ceny sa môžu líšiť v závislosti od objemu objednávky a dohodnutých podmienok. Priemerné ceny môžu byť preto optimalizované tak, aby boli atraktívne pre obchodných partnerov a zároveň zaisťovali ziskovosť pre spoločnosť.

Ceny v spoločnosti sú nastavené na základe nákladov. To znamená, že zohľadňujú rôzne náklady spojené s prevádzkou spoločnosti, ako sú nájomné za priestory, mzdy zamestnancov, distribučné náklady a náklady na energie. K týmto vlastným nákladom je potom pridaná zisková marža. Podľa slov majiteľa je táto marža stanovená v rozmedzí 30-40 % v závislosti od druhu tovaru. To znamená, že cena produktov je navýšená o túto percentuálnu hodnotu, aby spoločnosť dosiahla požadovaný ziskový cieľ. Tento prístup k ceneniu umožňuje spoločnosti zabezpečiť pokrytie svojich nákladov a dosiahnutie ziskovosti, pričom zároveň poskytuje zákazníkom primeranú cenu.

Spoločnosť pravidelne aktualizuje a kontroluje svoje ceny s ohľadom na rastúce náklady, ako sú náklady na energiu, nákup produktov a tiež na zvýšenú infláciu a ceny paliva. Je prioritou, aby spoločnosť dokázala pokryť svoje prevádzkové náklady a zároveň dosiahnuť zisk. Cieľom firmy je teda maximalizácia tržieb a zisku. Majitelia neporovnávajú ceny so svojimi konkurentmi, pretože veria, že ich portfólio služieb je dostatočne diverzifikované. V ich portfóliu sa nachádzajú lacnejšie produkty s nižšou cenou a rovnako odpovedajúcou kvalitou a zároveň drahšie produkty s garantovanou vysokou kvalitou. To znamená, že zákazníci majú možnosť si vybrať produkt, ktorý najlepšie vyhovuje ich potrebám a preferenciám. V období od jesene do januára, čo je obdobie najvyšších tržieb, sú zákazníci najaktívnejší pri nákupe hardvéru a príslušenstva k telefónom. Taktiež v tomto čase podľa slov manažéra pravdepodobne nakupujú produkty vhodné ako vianočné darčeky. Zľavy nie sú zákazníkom pravidelne poskytované. Nižšie ceny produktov sú pridelené pri vyššom odbere alebo po uzavretí zmluvy za pravidelný odber tovaru. Zákazníci majú možnosť platiť hotovosťou alebo bezhotovostnými metódami, vrátane platobných kariet. Ďalšou možnosťou je platba na faktúru. Pravidelný biznis zákazníci majú možnosť predĺženia splatnosti faktúr na 3 mesiace, čo považujú ako veľký benefit.

Distribúcia

Spoločnosť sa zameriava na dodávku svojho sortimentu hlavne obchodným zákazníkom (B2B), ktorí následne distribuujú produkty koncovým spotrebiteľom. Spoločnosť neprevádzkuje kamenné predajne, ale využíva svoj online obchod, kde zákazníci môžu jednoducho a pohodlne nakupovať.

Na efektívne riadenie skladu a distribúciu má spoločnosť vlastné skladové priestory a tím zamestnancov, ktorí sa starajú o správu a manipuláciu s produktami. Vďaka trom vlastným kuriérom, poskytuje spoločnosť podľa slov majiteľa vyšší štandard starostlivosti o zákazníka. Umožňuje im to poskytovať osobnejšiu službu a rýchlo reagovať na potreby stálych klientov. Okrem toho spolupracujú s externou firmou na doručenie zásielok, čo im umožňuje efektívne pokryť väčšie množstvo objednávok a zabezpečiť, že zákazníci dostanú svoj tovar včas a v poriadku.

Reklama

Spoločnosť využíva reklamu veľmi sporadicky. Skôr než sa spoľahnú na masovú reklamu, preferujú miestnejšie a cielené formy, ako sú letáky, malé bannery a pop letáčky umiestnené priamo v predajniach ich klientov. Spoločnosť momentálne nevyužíva online reklamu pre svoj eshop. Dôvodom je nedokončený stav eshopu podľa predstáv majiteľa. Aj napriek tomu, že reklamná kampaň ešte nezačala, eshop už má svojich zákazníkov, čo naznačuje, že aj bez masovej reklamy si nachádzajú svoje miesto na trhu. E-shop firmy je stále v procese vylepšovania avšak základné funkcie sú už dostatočne funkčné na to, aby umožnili nákup.

Podľa slov majiteľa je kategória elektroniky a príslušenstva najsledovanejšou a najdôležitejšou kategóriou v portfóliu spoločnosti. Táto kategória vyžaduje neustálu obnovu produktov, najmä keď sú na trh uvedené nové modely telefónov. Spoločnosť sa rýchlo prispôsobuje tým, že zavádza nové príslušenstvo, ako sú nabíjačky, ochranné sklá a obaly, ktoré sú kompatibilné

s týmito novými zariadeniami. Tento dynamický prístup je nevyhnutný pre udržanie konkurencieschopnosti a uspokojenie potrieb zákazníkov, ktorí očakávajú aktuálne produkty.

Na druhej strane, kategórie hračky, kancelárske potreby a domáce spotrebiče vykazujú stabilné tržby počas rokov, ale nevyžadujú tak častú aktualizáciu portfólia. Tieto produkty majú dlhší životný cyklus a ich predaj je menej ovplyvnený technologickými inováciami alebo sezónnymi zmenami.

3.3.2 BCG matica

Pre zostavenie matice je potrebné vypočítať tempo rastu trhu a relatívny tržný podiel vybraných produktových kategórií. Na určenie veľkosti kruhu, ktorý reprezentuje daná kategória, je potrebné poznať jeho podiel na obrate, ktorý bude taktiež vypočítaný. Tieto hodnoty budú kalkulované z údajov poskytnutých majiteľom spoločnosti, vrátane údajov o konkurencii. Spoločnosť si nepraje zverejňovať názov ich konkurentnej spoločnosti, preto bude ďalej pomenovaná obecné ako konkurencia. Výsledky budú vždy zaokrúhlené na jedno desatinné miesta. Spoločnosť sledovaná v bakalárskej práci ďalej ako „spoločnosť A“ a jej najväčší konkurent ďalej ako „spoločnosť B“.

Tempo rastu trhu

Tempo rastu trhu zobrazené v Tabuľke 2 bude vypočítané z tržieb za jednotlivé kategórie produktov. Vzorec vyjadruje percentuálny nárast tržieb (TR) medzi aktuálnym a predchádzajúcim rokom. Výsledok tohto výpočtu predstavuje percentuálny nárast tržieb vzhľadom na predchádzajúci rok.

$$TR = \frac{\text{tržby v aktuálnom roku} - \text{tržby za minulý rok}}{\text{tržby za minulý rok}}$$

Tabuľka 2 Tempo rastu trhu vybranej spoločnosti

Produktové rady spoločnosti A	Tržba v €		Tempo rastu (%)
	2022	2023	
Elektronika a technika	457 280	673 530	47,30%
Domáce spotrebiče	60 720	78 990	30,10%
Záhradný sortiment	21 500	20 340	-5,40%
Domáce a kancelárske vybavenie	33 410	49 500	48,20%
Športový tovar	13 620	15 560	14,20%
Hračky a hry	170 400	175 230	2,80%
Celkom	756 930	1 021 150	34,90%

Tabuľka 2: Zdroj: vlastná úprava

Z dát v tabuľke je zrejmé, že trh rastie pomerne rýchlo, a to celkovo medziročne o 34,90%. Všetky kategórie produktov, okrem záhradného sortimentu, zaznamenávajú pozitívny rast. Najvyšší percentuálny nárast zaznamenal produktový rad – domáce a kancelárske vybavenie. Záporné tempo vykazuje iba jeden produktový rad, ktorým je – záhradný sortiment, ktorý je - 5,40%.

Tabuľka 3 Tempo rastu trhu konkurenčnej spoločnosti

Produktové rady Spoločnosti B	Tržba v €		Tempo rastu (%)
	2022	2023	
Elektronika a technika	805 290	840 250	4,30%
Domáce spotrebiče	78 910	102 870	30,40%
Záhradný sortiment	3 270	3 980	21,70%
Domáce a kancelárske vybavenie	73 220	98 430	34,40%
Športový tovar	0	0	0%
Hračky a hry	120 000	117 430	-2,14%
Celkom	1 080 690	1 162 960	7,6%

Tabuľka 3: Zdroj: vlastná úprava

Konkurencia nemá vo svojej ponuke žiadny športový tovar, preto pre zachovanie kompatibility produktových radov sa v BCG matici nebude započítavať. Celková tržba konkurencie je v roku 2022 aj 2023 vyššia, avšak nárast trhu nezaznamenali tak vysoký ako spoločnosť skúmaná v bakalárskej práci. Nárast trhu konkurentnej spoločnosti bol 7,60%, čo je o 27,30% menej. Jediný záporný produktový rad boli Hry a hračky, inak všetky ostatné rady zaznamenali nárast. Najvyšší medziročný percentuálny nárast zaznamenala kategória domáceho a kancelárskeho vybavenia.

Najviac zarábajúcou produktovou radou v konkurenčnej spoločnosti je Elektronika a technika, rovnako ako v našej sledovanej spoločnosti. Táto kategória predstavuje kľúčový segment pre obe spoločnosti, čo poukazuje na jej významný podiel na celkových tržbách. Elektronika a technika sú oblasti, ktoré neustále zaznamenávajú vysoký dopyt, čo podporuje rast a udržateľnosť v rámci trhového podielu oboch spoločností. Konkurencia je najintenzívnejšia práve v tomto segmente.

Celkové tempo rastu oboch sledovaných spoločností je po zaokrúhlení na dve desatinné miesta 18,90%. Jedinú zápornú hodnotu vykazuje -1,80% záhradný sortiment. Najvyšší nárast vykazuje domáce a kancelárske vybavenie.

Relatívny tržný podiel

Relatívny tržový podiel je ďalším dôležitým ukazovateľom pre zostavenie matice BCG a vyjadruje podiel analyzovanej spoločnosti na trhu v porovnaní s jej najväčším konkurentom. Tento ukazovateľ pomáha určiť, akú pozíciu má spoločnosť v rámci trhu a aký je jej výkon v porovnaní s hlavným konkurentom.

V Tabuľke číslo 4 sú znázornené tržby spoločnosti A a jej najväčšieho konkurenta Spoločnosti B. Relatívny tržný podiel bude vypočítaný z hodnôt roku 2023. Relatívny podiel na trhu bude vypočítaný nasledovne:

Spoločnosť A = (Podiel na trhu Spoločnosti A) / (Podiel na trhu vedúceho konkurenta spoločnosti B) = tržba Spoločnosti A / tržba Spoločnosti B

Tabuľka 4 Relatívny tržný podiel

Produktové rady	Tržba za rok 2023 (€)		Relatívny tržný podiel (%)
	Spoločnosť A	Spoločnosť B	
Elektronika a technika	673 530	840 250	0,80
Domáce spotrebiče	78 990	102 870	0,77
Záhradný sortiment	20 340	3 980	5,11
Domáce a kancelárske vybavenie	49 500	98 430	0,50
Hračky a hry	175 230	117 430	1,49
Celkom	1 021 150	1 162 960	0,87

Tabuľka 4: Zdroj: vlastné spracovanie

Takže relatívny podiel na trhu pre spoločnosti A by bol 0,87. Tento výpočet ukazuje, že Spoločnosť A má 87 % podiel na trhu v porovnaní s hlavným konkurentom, spoločnosťou B. Relatívny podiel na trhu s hodnotou 0,87 pre Spoločnosť A v porovnaní s jej hlavným konkurentom B je považovaný za relatívne pozitívny. To znamená, že spoločnosť A má pomerne silnú pozíciu na trhu v porovnaní s konkurenciou (spoločnosťou B).

Podiel na obrate

Ako posledná hodnotu, ktorá je dôležitá pre vypočítanie BCG matice, sa skúma podiel na obrate. Podiel na obrate = (Tržby oboch spoločností za každú produktovú radu / Celkové tržby oboch spoločností)*100.

Tabuľka č. 5 zobrazuje súčet tržieb produktových radov. Zároveň je tu uvedený výsledok výpočtu podielu tržieb daných produktov na celkových tržbách celého vzorku produktov.

Tieto údaje umožňujú detailne analyzovať, ako každý produktový rad prispieva k celkovým tržbám spoločnosti, čo je dôležité pre posúdenie ich významu a efektívnosti v rámci celkového produktového portfólia.

Tabuľka 5 Podiel na obrate

Produktová rada	Celkové tržby za rok 2023 (€)	Podiel' na obrate (%)
Elektronika a technika	1 513 780	69,30
Domáce spotrebiče	181 860	8,30
Záhradný sortiment	24 320	1,10
Domáce a kancelárske vybavenie	147 930	6,70
Hračky a hry	292 660	13,40
Celkom	2 184 110	100,00

Tabuľka 5: Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledky boli prenesené do grafu číslo 2, ktorý zobrazuje percentuálny podiel tržieb za rok 2023 na celkovom obrate. Tento graf vizuálne znázorňuje, aký podiel jednotlivé produktové rady prispeli k celkovému obratu spoločnosti

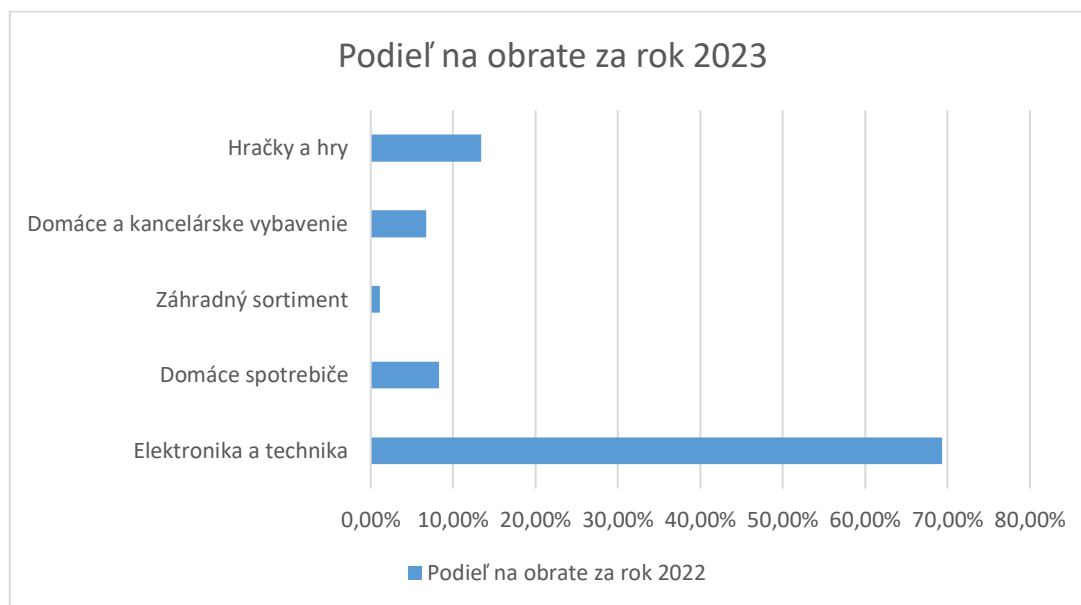
Celkové tržby za rok 2023 dosiahli 2 184 110 EUR. Tento údaj odráža celkový finančný výkon spoločnosti za sledované obdobie, pričom zohľadňuje predaje všetkých produktových radov.

Najväčší podiel na trhu tvorí elektronika a technika, ktorá dosahuje hodnotu 69,30%. Ostatné kategórie majú v porovnaní s týmto segmentom podstatne nižší podiel na trhu. Elektronika a techniky dominuje v portfóliu spoločnosti a naznačuje, že tieto oblasti sú kľúčové pre udržanie a zvyšovanie trhového podielu spoločnosti.

Najmenší podiel na obrate vykazuje záhradný sortiment. Tento segment prispieva k celkovým tržbám spoločnosti len v malej miere, čo naznačuje nízku úroveň dopytu alebo menší trhový potenciál v porovnaní s inými produktovými kategóriami.

Ostatné produktové rady majú podiel na obrate priemerný.

Graf 2 Percentuálny podiel tržieb za rok 2023 na celkovom obrate



Graf 2: Zdroj: vlastné spracovanie

Pre prehľadnejšie zakreslenie Matice BCG produktové rady budú označené nasledovne:

- Hračky a hry – Hračky;
- Domáce a kancelárske vybavenie – Kancelária;
- Záhradný sortiment – Záhrada;
- Domáce spotrebiče – Spotrebiče;
- Elektronika a technika – Elektro.

Všetky potrebné údaje boli následne zosumarizované. Tabuľka číslo 7 zhrňuje všetky potrebné údaje v súvislosti s analýzou trhu pre zostavenie BCG matice.

Následne zhrnuté údaje z tabuľky 7 boli prenesené do grafu 3 matice BCG. Tento graf vizuálne znázorňuje pozíciu jednotlivých produktových kategórií v rámci matice BCG, čo umožňuje lepšie pochopiť ich trhovú podiel a rastový potenciál.

Matica BCG tak poskytuje prehľad o tom, ktoré produkty patria do kategórií "Hviezdy," "Otázniky," "Dojné kravy" a "Psy," čím pomáha pri rozhodovaní o ďalších investíciách a strategickom smerovaní spoločnosti.

Tabuľka 6 Zhrnutie údajov pre BCG maticu

Produktová rada	Tempo rastu (%)	Relatívny tržný podiel	Podiel na obrate
Elektro	19,90	0,80	69,30
Spotrebiče	30,20	0,77	8,30
Záhrada	-1,80	5,11	1,10
Kancelária	38,70	0,50	6,70
Hračky	0,80	1,49	13,40
Celkom	18,90	0,87	100,00

Tabuľka 6: Zdroj: vlastné spracovanie

Hviezdy

Najväčšiu možnosť stať sa hviezdou má kategória Elektro. Na neustále rozvíjajúcom trhu sa nachádzajú najbližšie k priamke Y. Na zabezpečenie toho aby sa produkt posunul do kategórie „hviezda“ bude spoločnosť musieť investovať do marketingu, vývoja distribúcie a ďalších oblastí. Pokiaľ sa rast na trhu nezachytí, produkt sa môže prepadnúť hlbšie do kategórie „otáznik“. Tento produkt by mal byť flexibilný a dobre prispôsobiteľný zmenám na trhu. Firma po investovaní do tohto produktu by mala aktívne sledovať jeho výkon a prispôbiť stratégiu na základe výsledkov a zmien na trhu.

Otázniky

Produkty v tejto kategórii sú v oblasti trhu s vysokým rastom, čo naznačuje, že môžu mať potenciál na vysoký zisk. Kancelária, spotrebiče a elektro predstavujú otázne položky s nízkym súčasným podielom na trhu, no so značným potenciálom rastu. Pomocou marketingovej stratégie a inovácií majú možnosť stať sa budúcimi hviezdami. Tieto produktové kategórie v časti "otázniky" môžu mať potenciál pre rýchly rast alebo veľký úspech, ale momentálne nie je isté, ako sa im bude dariť v budúcnosti. Je vhodné, aby firma rozhodla, do ktorého produktu zainvestuje. Firma by mala zistiť ktorý produkt má najväčší potenciál rásť aby boli investície najefektívnejšie. Po aplikovaní všetkých opatrení daný produkt sa môže posunúť do kategórie hviezd. V prípade nefunkčnosti marketingovej podpory a ostatných opatrení sa produkt môže časom prepadnúť do kategórie „biedne psy“.

Dojné kravy

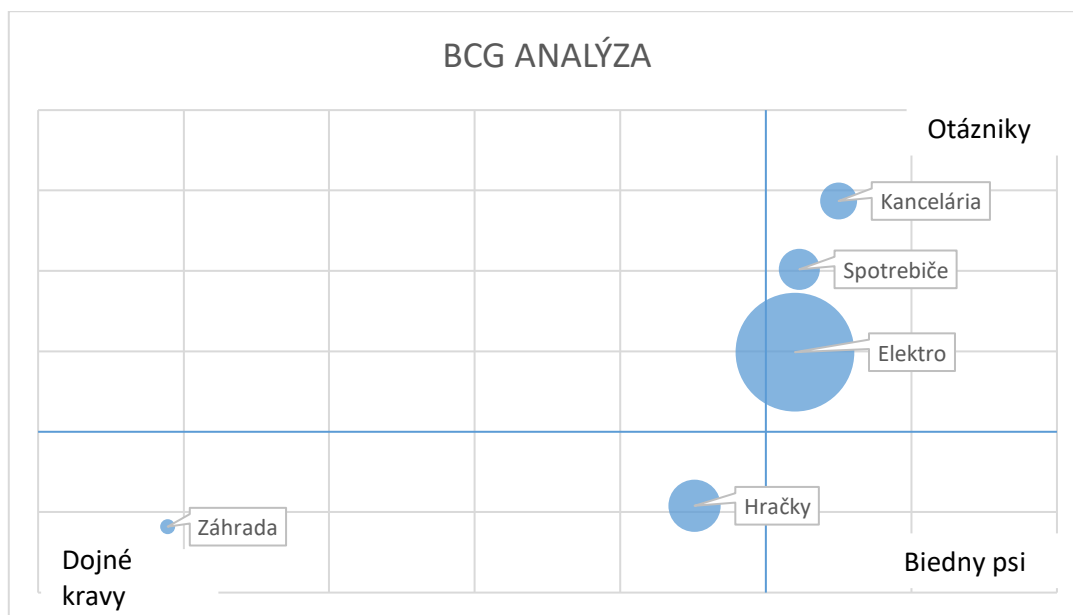
Záhrada a Hračky predstavujú v matici dojné kravy. S vysokým podielom na trhu a stabilnými príjmami si udržujú pevné postavenie. Záhrada má medziročné tempo rastu v záporných číslach, avšak relatívny tržný podiel má veľmi vysoký oproti najväčšiemu konkurentovi. Zisky z týchto dvoch kategórií, môže spoločnosť využiť na rozvoj rastových produktov (hviezd) alebo na podporu produktov v oblasti „otázniky“, keďže v oblasti „biedny psy“ žiadna kategória nebola zaradená. Je dôležité zachovať ziskovosť týchto produktov aj v ďalšom období. Firma sa tiež môže zamerať na inovovanie týchto produktov aby udržala ich konkurencieschopnosť a zachovala si čo najväčšiu ziskovosť.

Biedne psy

Do kategórie Biedny psy nebola zaradená žiadna z produktových kategórií čo znamená, že žiadna z položiek nemala nízky podiel na trhu v rámci konkurencie a zároveň nízky rast.

Absencia biednych psov môže naznačovať, že firma má efektívne zohrané portfólio produktov. Toto môže byť výsledkom dobrého strategického plánovania a riadenia produktového portfólia. Spoločnosť pravdepodobne efektívne využíva svoje zdroje a investuje do produktov, ktoré majú potenciál rásť a prispievať k celkovému úspechu na trhu. V tomto momente má firma väčšiu flexibilitu na rozvoj a investície do produktov v kategórii „otázniky“ a zároveň na posilnenie produktov v kategórii „hviezdy“.

Graf 3 Zakreslené výsledky v BCG matici



Graf 3: Zdroj: vlastná úprava

Tento stav môže naznačovať, že firma už v minulosti eliminovala produkty s nízkou výkonnosťou. Pre danú spoločnosť je tento stav veľmi priaznivý, má efektívne portfólio, ktoré sa sústreďuje na produkty s lepším rastovým potenciálom či stabilným ziskom.

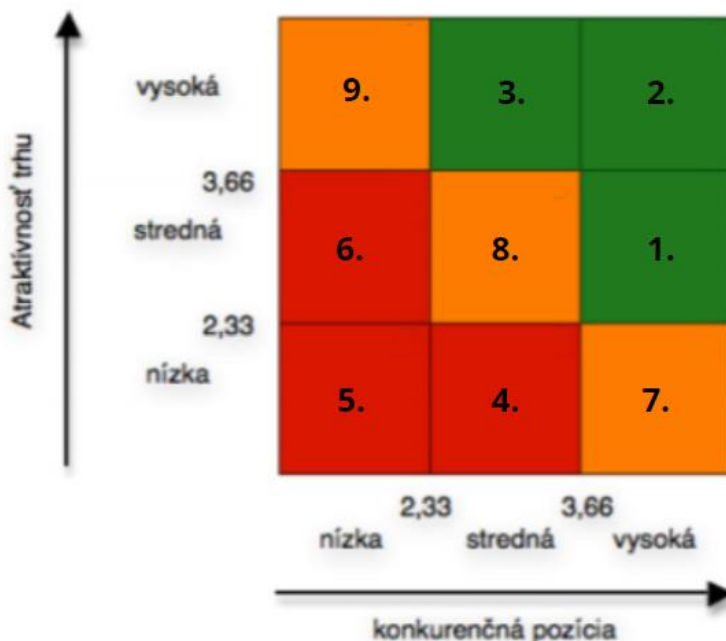
3.3.3 GE matica

Ako bolo uvedené v teoretickej časti tejto práce, hodnotenie Maticou General Electric je vykonávané na základe dvoch dimenzií: konkurenčnej pozície a atraktivity trhu. Pre hodnotenie týchto dimenzií sú v každej z nich použité špecifické kritériá, ktoré sú vybrané a prispôbené podľa účelu hodnotenia. Pre spracovanie GE matice boli vybraté 4 produktové kategórie, ktoré mali najväčší podiel na obrate za rok 2023. Tými kategóriami sú - Hračky a hry, Domáce a kancelárske vybavenie, Domáce spotrebiče, Elektronika a technika. Do hodnotenia matice GE pre túto prácu boli prispôbené faktory atraktívnosti – veľkosť trhu, úroveň cien v danom segmente, konkurenčné prostredie, technologické trendy, prístup k distribučným kanálom, zákaznícke preferencie. Pre hodnotenie konkurencieschopnosti v GE matici pre zvolenú spoločnosť budú zohľadnené nasledujúce kritériá - relatívny podiel na trhu, kvalita produktov a služieb, inovácie a technologický potenciál, marketing a značková pozícia, cena a nákladová efektívnosť, distribučné kanály a logistika.

V praktickej časti bude os X preklopená, aby sa výsledky matice GE dali jednoduchšie znázorniť. Z tohto dôvodu budú farebné políčka v matici preklopené vodorovne. Takto

preklopená os X zabezpečí, že jednotlivé hodnoty budú čitateľnejšie a efektívnejšie komunikované.

Obrázok 4 Vodorovne otočená GE matica



Obrázok 4: Zdroj: PREZI, (2018), upravené

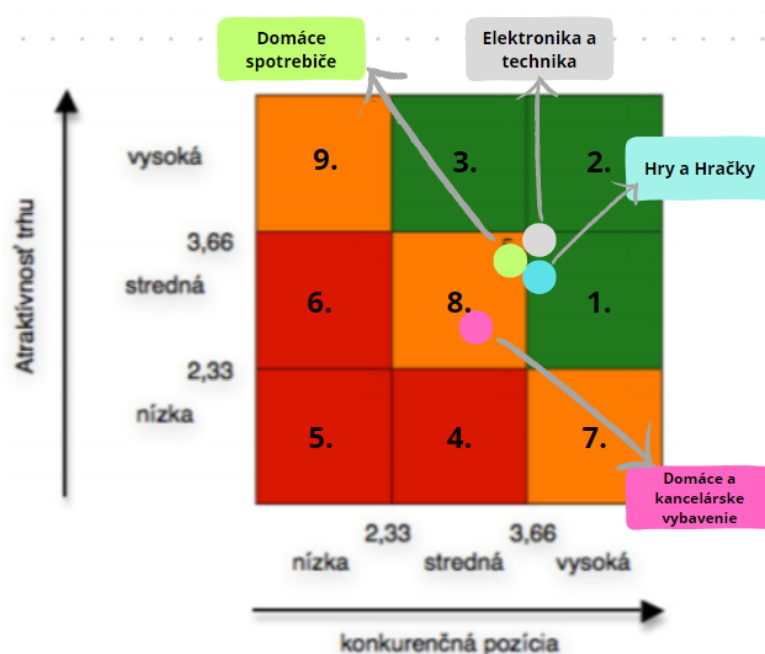
V spolupráci s majiteľom firmy, ktorý má podrobný prehľad o všetkých finančných tokoch, príjmoch a výdavkoch firmy, sme vyplnili tabuľku pre GE maticu. Majiteľove znalosti a skúsenosti poskytli cenný vhl'ad pri určovaní hodnotenia a váženía jednotlivých kritérií, čo nám umožnilo presne zohľadniť reálnu situáciu v spoločnosti a na trhu.

Tabuľky pre maticu GE boli pridané do príloh. Tieto tabuľky obsahujú detailné údaje, ktoré podporujú hlavné závery a odporúčania prezentované v práci. Príloha číslo 2 zobrazuje tabuľku hodnotenia atraktivity trhu pre Hračky a hry a Domáce a kancelárske vybavenie. Následne príloha číslo 3 tabuľku hodnotenia atraktivity trhu pre Domáce spotrebiče a Elektroniku a techniku. Ako ďalšie boli vytvorené tabuľky konkurencieschopnosť trhu pre Hračky a hry a domáce a kancelárske vybavenie v prílohe číslo 4. Príloha číslo 5 je rovnako konkurencieschopnosť trhu avšak pre elektroniku a techniku a domáce spotrebiče.

Tento prístup nám pomohol vytvoriť presný a spoľahlivý strategický nástroj, ktorý odráža aktuálnu konkurenčnú pozíciu a atraktivitu trhu pre rôzne produktové kategórie firmy.

Výsledky GE matice boli prenesené do obrázku 5 zobrazujúceho graf matice GE .

Obrázok 5 Výsledky GE matice



Obrázok 5: Zdroj: PREZI - upravené (2018)

Každý produkt alebo skupina produktov je umiestnená do jedného z deviatich políčok, ktoré určujú, akú stratégiu by mala firma pre daný produkt zvoliť.

Štyri kategórie produktov:

- 1) Domáce spotrebiče (Pole 8 – Oranžová zóna): Pre túto kategóriu sa odporúča opatrná investičná stratégia. Firma by mala zvážiť investície, ktoré prioritizujú tvorbu zdrojov. To znamená, že firma by mala starostlivo vyhodnotiť, kde je najlepšie investovať, a zároveň sa zamerať na optimalizáciu a efektívne využívanie existujúcich zdrojov;
- 2) Domáce a kancelárske vybavenie (Pole 8 – Oranžová zóna): Rovnako ako v prvom prípade. Pre túto kategóriu je atraktivita trhu a konkurencieschopnosť ešte trochu náročnejšia ako pre Domáce spotrebiče. Podnik by mal investovať s rozvahou a obozretnosťou, pričom by mal starostlivo zvážiť, či sú investície do rozvoja skutočne potrebné;
- 3) Hry a hračky (Pole 1 – Zelená zóna): Elektronika a technika (Pole 2 – Zelená zóna): Táto kategória sa nachádza v zóne s vysokou atraktivnosťou trhu a vysokou konkurenčnou pozíciou. Firma by mala investovať do ďalšieho rozvoja tejto kategórie, aby si udržala svoju silnú pozíciu na atraktívnom trhu;
- 4) Elektronika a technika (Pole 1 – Zelená zóna): Táto kategória je v rovnakom poli ako Hry a hračky, ale o trochu vyššie, takmer na hranici zeleného políčka. Táto kategória sa nachádza v zóne s vysokou atraktivnosťou trhu a vysokou konkurenčnou pozíciou.

Firma by mala investovať do ďalšieho rozvoja tejto kategórie, aby si udržala svoju silnú pozíciu na atraktívnom trhu.

Silné stránky: Podnik má silnú pozíciu v kategóriách Hry a hračky a Elektronika a technika, ktoré majú vysokú atraktivitu a konkurenčnú pozíciu. Tieto kategórie sú kľúčové pre budúci rast a rozvoj podniku, a preto by mali byť prioritou pre investície. V praxi to znamená pokračovanie v inováciách, marketingu, rozširovaní trhu, a možno aj expanzii na nové trhy, aby firma naplno využila príležitosti, ktoré táto silná pozícia ponúka.

Slabé stránky: Domáce spotrebiče a Domáce a kancelárske vybavenie majú menej atraktívne trhy a slabšiu konkurenčnú pozíciu. V oranžovej zóne je dôležité zamerať sa na maximalizáciu ziskovosti a zefektívnenie operácií, aby sa minimalizovalo riziko a využili existujúce príležitosti bez veľkých investícií.

Podobne ako v BCG matici, spoločnosť nemá žiadnu produktovú kategóriu v červených poliach. Červené polia v GE matici typicky reprezentujú oblasti, kde je trh málo atraktívny a zároveň má firma slabú konkurenčnú pozíciu. Firma sa nachádza v relatívne silnej pozícii na trhu a nemusí sa zaoberať kritickými problémami, ktoré by vyžadovali napríklad zásadnú reštrukturalizáciu, útlm činností alebo dokonca ukončenie podnikania v určitých oblastiach.

3.3.4 SWOT analýza

Silné stránky

S1 – Kvalita produktov. – Firma sa pýši kvalitou svojich produktov. Výrobca veľkej časti týchto produktov je z Európskej únie. Výrobky z EÚ musia spĺňať prísne normy a predpisy týkajúce sa kvality, bezpečnosti a environmentálnych štandardov. Tieto normy zabezpečujú vysokú kvalitu a bezpečnosť výrobkov, preto aj zákazníci môžu považovať tieto výrobky za kvalitné.

S2 Nízka fluktuácia zamestnancov. – Firma sa časom rozrastá, zamestnanci pribúdajú, ale na svojich miestach zotrvávajú. Podľa slov majiteľa je jedine trochu vyššia fluktuácia v sklade. Tu dávajú možnosť pracovať ľuďom z Ukrajiny a iných východných krajín, ktorí sa častejšie sťahujú. Zamestnanci na vyšších pozíciách si svoje miesta udržiavajú.

S3 Flexibilný rozvoj - Podľa BCG matice, keď firma nemá žiadne produkty v kategórii "biedne psy", znamená to, že sa vyhla produktom s nízkym podielom na trhu a nízkym rastovým potenciálom. Tento stav poskytuje firme väčšiu flexibilitu na rozvoj, pretože nemusí investovať do odstraňovania alebo revitalizácie slabých produktov. Môže sa viac sústrediť na posilňovanie svojich silných produktov a rozvíjanie nových príležitostí, čím optimalizuje svoje zdroje a maximalizuje rast a ziskovosť.

S4 Zákaznícky servis – Skúmaná spoločnosť disponuje vlastnými kuriérmi čo je oproti konkurencii veľkou výhodou. Firma je na trhu už takmer 15 rokov, má vybudované pevné vzťahy s klientami, ktorí zvyšujú dôveru schopnosti podniku.

S5 Diverzifikácia produktového portfólia – Široký sortiment od elektroniky po športové vybavenie.

S6 – Časté inovácie produktov. – Firma sa snaží prispôbovať sa aktuálnym dopytom. Napr. po predstavení nového typu mobilného telefónu firma uvedie na trh nové puzdrá a príslušenstvo špeciálne navrhnuté pre tento model. Podľa slov majiteľa sa zameriavajú hlavne na vlajkové lode. Typov telefónov je na trhu strašne veľa a nedá sa pokryť každý typ.

Slabé stránky

W1 – Nedostatočný marketing - Nedostatočný marketing je významnou slabou stránkou firmy. Tento problém spočíva v tom, že firma nemá dostatočný vplyv na marketingové aktivity svojich klientov, čo môže ovplyvniť jej schopnosť efektívne propagovať svoje produkty alebo služby. To môže viesť k nižšej viditeľnosti značky, zníženiu povedomia o produktoch a slabšiemu osloveniu cieľových zákazníkov. Nedostatok adekvátneho marketingu môže obmedziť rast firmy a jej konkurencieschopnosť na trhu.

W2 – Nedokončený eshop - Nedokončený alebo nefunkčný e-shop môže vytvoriť negatívny dojem na zákazníkov, čo môže ovplyvniť ich dôveru v značku a odradiť ich od nákupu. Zákazníci majú problém s dohľadom produktov aj v prípade dostupných variant. E-shop ani nevyzerá príťažlivo, nemá príťažlivé rozhranie pre zákazníka.

W3 – Vyššia cena – Vyššia kvalita materiálov znamená vyššie výrobné náklady, čo sa odráža v konečnej cene produktu.

W4 – Dostupnosť len vo väčších obchodoch – Z dôvodu vyšších cien produktov sú dostupné prevažne vo veľkých predajniach. Majitelia menších prevádzok dávajú prednosť lacnejším variantom od konkurencie.

W5 – Absencia hviezdy v BCG matici – Firma nemá jednoznačný produkt v kategórii „hviezda“, ktorý by bol lídrom v segmente s vysokým rastom. Bez hviezdy firma môže čeliť riziku, že nemá dostatočne silný produkt, ktorý by mohol ťahať rast v budúcnosti.

IFE matica je znázornená v Tabuľke č. 7

Tabuľka 7 IFE matica

IFE	Popis	Váha	Hodnota	Celkom
S1	Kvalita produktov	0,12	4	0,48
S2	Nízka fluktuácia zamestnancov	0,09	3	0,27
S3	Flexibilný rozvoj	0,16	4	0,64
S4	Zákaznícky servis	0,12	3	0,36
S5	Diverzifikácia produktového portfólia	0,13	3	0,39
W1	Nedostatočný marketing	0,09	1	0,09
W2	Nedokončený eshop	0,08	1	0,08
W3	Vyššia cena	0,06	2	0,12
W4	Dostupnosť len vo väčších obchodoch	0,06	1	0,06
W5	Absencia hviezdy v BCG matici	0,09	2	0,18
$\sum S$		0,62		2,14
$\sum W$		0,38		0,53
Celkom		1		2,67

Tabuľka 7: Zdroj: vlastné spracovanie

Hodnota IFE matice je 2,67. Táto hodnota naznačuje, že sledovaná spoločnosť má relatívne silné interné prostredie. Firma má niekoľko kľúčových interných výhod, ako je kvalitné produktové portfólio, zákaznícky servis, alebo efektívny manažment. Tieto faktory jej umožňujú udržiavať konkurencieschopnosť na trhu. Napriek silným stránkam sú v organizácii

stále oblasti, ktoré si vyžadujú pozornosť a zlepšenie. Môže ísť o nedostatočný marketing, neúplný e-shop, alebo iné vnútorné výzvy, ktoré môžu brániť plnému využitiu potenciálu firmy.

Príležitosti

O1 – Expanzia na nové trhy - Spoločnosť by mohla preskúmať možnosti vstupu na nové medzinárodné trhy, najmä v krajinách, kde je dopyt po elektronike a príslušenstve na vzostupe. Zameranie sa na získanie nových B2B klientov, napríklad veľkých maloobchodných reťazcov alebo špecializovaných predajní s elektronikou.

O2 – Rozšírenie produktového portfólia – Vzhľadom na rýchly vývoj technológií môže FixDistribution uviesť na trh nové produkty, ktoré reflektujú aktuálne trendy, ako sú smart home zariadenia alebo produkty pre IoT (Internet of Things). Produkty s ekologickým zameraním, ako sú solárne nabíjačky alebo ekologicky šetrné príslušenstvo, by mohli osloviť environmentálne zodpovedných zákazníkov.

O3 – Vylepšenie a dokončenie e-shopu - Príležitosť dokončiť a optimalizovať e-shop tak, aby bol používateľsky prívetivý a ponúkal jednoduchý nákupný proces. Využitie online marketingu na podporu predaja cez e-shop.

O4 – Dopyt po kvalitnom tovare – Investovanie do kvality môže viesť k lepším predajným výsledkom a vyšším ziskom. Kvalitné produkty rovnako vedú k vyššej spokojnosti zákazníkov, čo môže podporiť opakované nákupy a odporúčania. Pretože spokojní zákazníci sú ochotní zdieľať svoje pozitívne skúsenosti, čo môže zvýšiť dôveryhodnosť firmy a prilákať nových zákazníkov. V reakcii na dopyt po kvalite môže firma inovovať a vytvoriť nové produktové línie, ktoré spĺňajú alebo prekonávajú očakávania zákazníkov.

O5 – Digitalizácia procesov - Investície do digitálnych riešení na zefektívnenie interných procesov, ako je správa skladov, objednávok a zákazníckej podpory. Využitie nástrojov na automatizáciu marketingových kampaní, aby bola komunikácia so zákazníkmi viac personalizovaná a efektívna.

Hrozby

T1 – Intenzívna konkurencia - Vstup nových hráčov na trh môže zvýšiť konkurenciu a znížiť trhovú podiel spoločnosti. Ak konkurenti uvádzajú na trh novšie, kvalitnejšie alebo lacnejšie produkty, môže to ohroziť pozíciu spoločnosti na trhu.

T2 – Technologické zmeny – Pokiaľ by sa spoločnosť nestihla prispôbovať rýchlemu vývoju technológií, môže zaosť za konkurenciou. Neustála potreba investovať do výskumu a vývoja, aby firma mohla zavádzať nové technológie, môže byť finančne náročná. Technologické zmeny môžu aj vyžadovať nové zručnosti od zamestnancov.

T3 – Problémy so zásobovaním – Keďže je firma závislá na rôznych dodávateľoch, problémy s dodávateľmi alebo dodávkami môžu ovplyvniť spoločnosti splniť požiadavky zákazníkov. Zlyhanie dodávateľov v dodržiavaní termínov alebo problémy v logistike môžu spôsobiť oneskorenia. S touto hrozbou musí skúmaná spoločnosť počítať.

T4 – Zvyšovanie daní a poplatkov - Zvýšenie daní alebo zavedenie nových poplatkov zmenou vlády na úrovni štátu či EÚ môže zvýšiť prevádzkové náklady spoločnosti a znížiť jej konkurencieschopnosť.

T5 – Privátne značky – Niektoré väčšie reťazce s elektronikou už skúšajú na Slovensku tento trend s privátnymi značkami. Maloobchodníci môžu dosiahnuť nižšie náklady na produkty, čo im umožňuje ponúkať atraktívnejšie ceny zákazníkom. Výrobné náklady sú často nižšie, pretože obchodníci môžu vyjednávať priamo s výrobcami daných produktov. Tieto produkty sú predávané výlučne v obchodoch, ktoré ich uvádzajú pod svojou značkou, čo môže poskytnúť

maloobchodníkovi konkurenčnú výhodu. Pokiaľ by všetky veľké reťazce na Slovensku zaviedli privátne značky, spoločnosť skúmaná v bakalárskej práci by prišla o veľký podiel na trhu, čo môže byť jednou z najväčších skúmaných hrozieb.

EFE matica je znázornená v Tabuľke č. 8

Tabuľka 8 Matica EFE

EFE	Popis	Váha	Body	Celkom
O1	Expanzia na nové trhy	0,12	3	0,8
O2	Rozšírenie produktového portfólia	0,09	4	0,36
O3	Vylepšenie a dokončenie e-shopu	0,12	2	0,24
O4	Dopyt po kvalitnom tovare	0,09	3	0,27
O5	Digitalizácia procesov	0,14	3	0,42
T1	Intenzívna konkurencia	0,06	3	0,18
T2	Technologické zmeny	0,06	3	0,18
T3	Problémy so zásobovaním	0,1	2	0,2
T4	Zvyšovanie daní a poplatkov	0,08	1	0,08
T5	Privátne značky	0,14	1	0,14
ΣO		0,56		2,09
ΣT		0,44		0,78
Celkom		1		2,87

Tabuľka 8: Zdroj: vlastné spracovanie

Hodnota z EFE matice je 2,87. Táto hodnota znamená, že firma reaguje na externé faktory lepšie ako priemer, čo je pozitívne znamenie. To môže znamenať, že organizácia má dobre vyvinuté stratégie a procesy na zvládanie vonkajších výziev. Aj keď je výsledok dobrý, stále existuje priestor na zlepšenie, aby sa firma dostala bližšie k maximálnemu skóre 4,0. Vylepšenie reakcií na niektoré externé faktory by mohlo ešte viac posilniť konkurencieschopnosť firmy.

Vyhodnotenie Swot analýzy

Celková hodnota IFE matice 2,67 je pozitívnym signálom, ale ukazuje, že firma má priestor na ďalšie zlepšenie svojich interných procesov a schopností. Spoločnosť by mala pracovať na posilnení svojich slabých stránok a zároveň využívať svoje silné stránky na ďalší rast a rozvoj. Je dôležité, aby vedenie firmy pravidelne prehodnocovalo tieto interné faktory a prijímalo opatrenia na zlepšenie tam, kde je to potrebné, aby sa hodnota IFE matice v budúcnosti ešte zvýšila.

Najsilnejšou silnou stránkou je flexibilný rozvoj. Keďže firma nemá podľa BCG matice žiadnu produktovú kategóriu v časti biedny psy, môže využiť a vyťažiť z tejto situácie.

Celková hodnota EFE matice je dobrým indikátorom, že spoločnosť sa dobre orientuje v externom prostredí a efektívne zvláda externé výzvy, ktoré by mohli ovplyvniť jej úspech.

Jednou z najväčších hrozieb pre spoločnosť sú privátne značky. Pokiaľ veľké obchody s elektronikou budú zavádzať svoje privátne značky, na ktorých ušetrí, nebudú potrebovať

externých dodávateľov, ktorí sú samozrejme drahší, ako tovar od samotných výrobcov. Sledovaná spoločnosť musí preraziť aj medzi menšími odberateľmi, ktorý nemajú kapacitu na vytvorenie svojich vlastných značiek. Aby spoločnosť prerazila medzi menšími odberateľmi, musí zamerať svoje úsilie na prispôbenie svojich produktov, marketingu a distribúcie ich špecifickým potrebám. Implementácia týchto stratégií môže pomôcť získať nové zákaznícke segmenty a rozšíriť trhovú podiel.

Zavedenie privátnych značiek podľa Zamazalovej (2010, s. 171-172) neprináša však len výhody, ale aj nevýhody obom zúčastneným stranám. Táto autorka ponúka zaujímavý pohľad na túto problematiku a skúma prínosy privátnych značiek z hľadiska obchodníka i výrobcu.

Pre obchodníka sú hlavné výhody:

- schopnosť odlíšiť sa od konkurencie;
- zlepšenie verejného obrazu spoločnosti;
- možnosť samostatne určovať ceny.

Pre výrobcu sú hlavné výhody:

- jednoduchšie rozdelenie a predaj produktov;
- šanca na dlhšie a stabilnejšie obchodné vzťahy s obchodníkom;
- často jediná možnosť, ako sa dostať do obchodnej siete, najmä pre malé a začínajúce podniky.

Možné nevýhody:

- privátna značka nemá správnu kvalitu, môže to poškodiť reputáciu obchodníka a zákazníkov, ktorí môžu začať preferovať konkurenčné produkty;
- náklady na vývoj a marketing pre obchodníka;
- konflikt záujmov dodávateľa a obchodníka.

Keď obchodné reťazce začali s predajom produktov pod svojou vlastnou značkou, ich hlavným zámerom bolo ponúknuť produkty za nižšie ceny, často na úkor kvality (Grófová, 2018).

Grófová (2018) dodáva že, malí výrobcovia budú bojovať o získavanie svojej pozície na trhu. Hoci privátne značky nezabezpečia veľký zisk, môžu výrobcovi výrazne znížiť náklady na reklamu a propagáciu. Taktiež môžu pomôcť výrobcovi expandovať na širšie alebo dokonca zahraničné trhy. Predovšetkým však privátne značky efektívne využívajú výrobné kapacity ich výrobných liniek, čo má pre výrobcov značný význam (Grófová, 2018).

Sledovaná spoločnosť by preto mohla túto nevýhodu premeniť na výhodu.

Keďže vo swot analýze prevažujú silné stránky s hodnotou 0,62 nad slabými s hodnotou 0,38 a príležitosti s hodnotou 0,56 prevažujú nad hrozbami, celková stratégia je v tomto prípade SO ofenzívna stratégia. SO stratégia je teda ofenzívnym prístupom, ktorý umožňuje firme plne využiť svoje vnútorné kapacity na to, aby sa chopila externých príležitostí a zvýšila svoju konkurencieschopnosť a trhovú podiel.

Firma môže pokračovať v rozširovaní svojho portfólia, pričom sa opiera o diverzifikáciu a skúsenosti s rôznymi produktovými segmentmi. Nové produkty môžu byť pridané do

portfólia, aby sa využil rastúci dopyt po kvalitnom tovare a nových trendoch na trhu. Vylepšiť a dokončiť e-shop s dôrazom na kvalitu zákazníckeho servisu. Implementovať nové funkcie, ako sú vylepšené používateľské rozhranie, rýchlejšie spracovanie objednávok a personalizované služby, aby sa zvýšila zákaznícka spokojnosť a podpora rastu online predaja. Investovať do digitalizácie a automatizácie procesov, čím sa zefektívnia operácie a zvýši sa produktivita. Flexibilný rozvoj a stabilný tím zamestnancov môžu pomôcť pri implementácii a správe nových technológií. Proaktívne reagovať na dopyt po kvalitných výrobkoch tým, že sa bude investovať do inovácií a zlepšení existujúcich produktov. Môže to zahŕňať vývoj nových produktov alebo vylepšenie aktuálnych produktov, aby sa lepšie prispôbili potrebám trhu. Celkové výstupy swot analýzy podporujú návrh pre rozšírenie produktovej rady.

3.3.5 Merchandising

Sledovaná spoločnosť si dáva záležať na merchandisingu. Spoločnosť ponúka komplexnú podporu svojim klientom, pričom každému zákazníkovi prideliť osobného obchodného zástupcu, ktorý je vyškolený v aktuálnych produktoch a trendoch.

Niektoré aspekty merchandisingu nemôže spoločnosť sledovaná v bakalárskej práci plne ovplyvniť, pretože jej tovar sa predáva u klientov v obchodných domoch ako je použitie osvetlenia, hudby alebo vôní, pretože tieto prvky sú často pevne stanovené obchodnými domami, kde sa produkty predávajú. Tieto obchodné domy majú svoje vlastné štandardy a pravidlá pre vytváranie atmosféry v predajni, a preto môže byť obmedzený vplyv na to, ako sú produkty prezentované. Napriek tomu sa spoločnosť snaží zabezpečiť, aby jej produkty boli umiestnené čo najlepšie v rámci týchto obmedzení, a to prostredníctvom vyjednávania a úzkej spolupráce s obchodnými partnermi. Na obchodných stretnutiach sa spoločnosť s klientom snaží zabezpečiť pre svoje produkty čo najlepšie umiestnenie v predajni, a to hlavne na začiatku regálov, v uličkách alebo v kasovej zóne. Tieto pozície sú kľúčové, pretože sú vysoko viditeľné a umožňujú zákazníkovi ľahší prístup k produktom. Zabezpečením týchto strategických miest v obchode sa výrazne zvyšuje šanca, že si zákazníci produkty všimnú a zakúpia, čo priamo prispieva k vyššiemu predaju. Takéto umiestnenie navyše posilňuje vnímanie značky ako dostupnej a atraktívnej pre konečného spotrebiteľa.

Kladú veľký dôraz na správne usporiadanie produktov u svojich klientov. To znamená, že používajú plánogramy, ktoré sa pravidelne obmieňajú pri každom novom produkte. Týmto spôsobom zabezpečujú, aby bolo všetko symetrické a logicky zoradené. Správne usporiadanie nielenže zvyšuje estetickú príťažlivosť predajne, ale tiež uľahčuje zákazníkovi orientáciu, čo môže prispieť k zvýšeniu predaja a spokojnosti zákazníkov.

Po uvedení nového telefónu na trh sa spoločnosť okamžite prispôbuje tým, že aktualizuje svoje produktové portfólio a mení spôsob vystavenia produktov v obchodoch. Keďže je v obchodných centrách obmedzený priestor, staršie produkty sa sťahujú späť prostredníctvom vratiek, aby uvoľnili miesto pre nové produkty. Tento proces umožňuje rýchle prispôbenie sa aktuálnym trendom a potrebám zákazníkov.

Okrem toho, rozhodnutie Európskej únie povoliť používanie len jedného typu konektora, konkrétne USB-C, viedlo k rozšíreniu ponuky USB-C káblov a adaptérov na trhu. Rovnakým spôsobom sa prispôbuje aj ponuka ochranných príslušenstiev pre nové typy telefónov, ako sú obaly a ochranné sklá. Keď je predstavený nový model telefónu, nové príslušenstvá sú okamžite zavedené na trh a staršie modely sa sťahujú z predaja, aby sa optimalizoval predaj a zabezpečila aktuálnosť ponuky. Tento prístup pomáha spoločnosti udržať si konkurencieschopnosť a ponúkať zákazníkovi relevantné produkty.

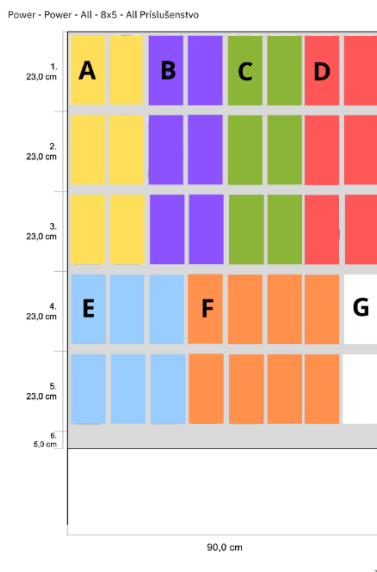
Pri kategórii hračiek je merchandising veľmi podobný ako pri elektronike a príslušenstve, avšak tu sú kľúčové tematické alebo sezónne displeje. Keďže hračky majú za cieľ presvedčiť hlavne deti, merchandising v tejto kategórii sa zameriava na vytvorenie farebného, pútavého a hravého prostredia, ktoré osloví mladých zákazníkov. Tieto displeje sú navrhnuté tak, aby boli vizuálne atraktívne a reflektovali aktuálne trendy alebo sviatky. Napríklad vianočné hračky, hračky spojené s halloweenskou sezónou alebo valentínske hračky sú prezentované tak, aby čo najviac upútali pozornosť zákazníkov a podnietili ich k nákupu. Merchandising v tejto kategórii sa zameriava na vytvorenie atraktívneho vizuálneho prostredia, ktoré rezonuje s aktuálnym obdobím a emocionálnou náladou zákazníkov, čím zvyšuje pravdepodobnosť úspešného predaja.

Podobne ako pri hračkách, aj pri domácich spotrebičoch a kancelárskych potrebách je merchandising prispôbovaný tak, aby čo najlepšie oslovil cieľovú skupinu zákazníkov. V prípade domácich spotrebičov sa zameriava na praktickosť a inovácie, pričom produkty sú často v obchodných domoch prezentované v tematických sekciách alebo sezónnych kampaniach, napríklad pri výmene starých spotrebičov za nové modely s lepšou energetickou účinnosťou.

Po zavedení všetkých týchto zmien sú plánogramy v obchodoch upravované tak, aby zohľadňovali nové produktové portfólio. Plánogramy sú navrhnuté tak, aby boli prehľadné a intuitívne pre zákazníkov. Produkty sú usporiadané podľa modelu, od najnovších typov telefónov po staršie modely, pričom sa začína vlajkovými loďami a postupne sa prechádza k menej známym značkám. Týmto spôsobom sa zabezpečuje, že zákazníci ľahko nájdu najnovšie a najatraktívnejšie produkty, čo môže pozitívne ovplyvniť ich nákupné rozhodnutia.

V tejto bakalárskej práci bol vybraný a detailne popísaný plánogram, ktorý sa týka konkrétne nabíjacích adaptérov a káblov. Tento plánogram predstavuje vizuálny návod na optimálne umiestnenie týchto produktov v rámci predajnej plochy.

Obrázok 6 Plánogram vystavenia adaptérov a káblov



Obrázok 6: Zdroj: interné dokumenty firmy, upravené

Na danom obrázku je možné vidieť vyhradenú predajnú plochu v obchodnom dome s rozmermi 90x120 cm. Táto plocha je určená na vystavenie nabíjacích adaptérov a káblov, pričom je optimalizovaná tak, aby produkty boli pre zákazníkov ľahko dostupné a prehľadne usporiadané. Rozmiestnenie produktov v rámci tejto plochy zohľadňuje ich veľkosť, popularitu a typ, čím sa

zabezpečuje maximálna efektivita pri predaji. Zároveň sa dbá na vizuálnu prítlačivosť a logické usporiadanie, ktoré má za cieľ zvýšiť predajnosť a zjednodušiť zákazníkom orientáciu v ponuke:

- 1) Plocha A (označená žltou farbou) na obrázku predstavuje priestor vyhradený pre biele adaptéry pre iPhone, ktoré sú zoradené od najvyššieho výkonu (najviac watov) zhora nadol. Toto usporiadanie umožňuje zákazníkom rýchlo a jednoducho nájsť adaptér s požadovaným výkonom, pričom najvýkonnejšie modely sú najlepšie viditeľné a dostupné.
- 2) Plocha B (označená fialovou farbou) sa nachádza hneď vedľa plochy A a je vyhradená pre špičkové GaNové adaptéry, ktoré sú určené pre širokú škálu zariadení, od mobilných telefónov, cez tablety až po notebooky. Tieto adaptéry využívajú technológiu Gallium Nitride (GaN), ktorá umožňuje efektívnejšie a menšie nabíjacie riešenia s vyšším výkonom. Umiestnenie týchto univerzálnych a výkonných adaptérov vedľa adaptérov pre iPhone umožňuje zákazníkom rýchlo identifikovať a vybrať si vhodný adaptér pre svoje zariadenia.
- 3) Hneď vedľa GaNových adaptérov (Plocha B) sa nachádza Plocha C (označená zelenou farbou), ktorá je určená pre klasické čierne adaptéry. Tieto adaptéry sú univerzálne a vhodné pre akýkoľvek typ mobilného telefónu alebo tabletu. Podobne ako pri predchádzajúcich plochách, aj tu sú produkty zoradené podľa výkonu, pričom najvýkonnejšie adaptéry s najvyššou watážou sú umiestnené hore a tie s nižším výkonom a rovnako nižšou cenou nižšie.
- 4) Posledná kategória v usporiadaní vedľa adaptérov je Plocha D (označená červenou farbou), ktorá je určená pre adaptéry na nabíjanie mobilných telefónov do auta. Táto plocha obsahuje rôzne typy automobilových nabíjačiek, ktoré sú navrhnuté tak, aby poskytovali spoľahlivé a rýchle nabíjanie počas cestovania.
- 5) Pod adaptérmí sú umiestnené ďalšie tri kategórie E, F a G, ktoré tvoria nabíjacie káble. Kategória E (označená bledomodrou farbou) predstavuje káble pre iPhone a je umiestnená priamo pod adaptérmí, čo umožňuje zákazníkom ľahko nájsť kompatibilné príslušenstvo na jednom mieste.

Káble v tejto kategórii sú rozdelené podľa výkonu a typu konektora:

- prvý riadok je vyhradený pre USB-C / Lightning káble, ktoré umožňujú rýchlejší prenos dát a efektívnejšie nabíjanie. Tieto káble sú ideálne pre zákazníkov, ktorí vyžadujú rýchle nabíjanie a najnovšie technológie;

- druhý riadok obsahuje USB-A / Lightning káble, ktoré sú cenovo dostupnejšie a poskytujú nižšiu rýchlosť nabíjania. Tieto káble sú vhodné pre zákazníkov, ktorí uprednostňujú ekonomickejšie riešenia, pričom stále využívajú spoľahlivé nabíjanie pre svoje iPhone.

Toto usporiadanie zabezpečuje, že zákazníci môžu ľahko porovnať možnosti a vybrať si kábel, ktorý najlepšie vyhovuje ich potrebám, či už preferujú rýchlosť, alebo cenu.

- 6) Kategória F (označená oranžovou farbou), ktorá sa nachádza vedľa kategórie E, predstavuje USB-C káble. Tieto káble sú zoradené podobne ako káble pre iPhone, pričom sa zohľadňuje ich výkon a typ konektora. Táto plocha je väčšia vzhľadom na vyšší dopyt po USB-C kábloch, čo je dôsledkom nového zákona zavedeného Európskou úniou v roku 2024. Tento zákon stanovuje, že všetky telefóny a kamerové zariadenia predávané v EÚ musia používať USB-C konektor. Od jari 2026 sa toto nariadenie bude vzťahovať aj na laptopy. Cieľom tohto zákona je znížiť elektronický odpad a podporiť udržateľnosť elektronických zariadení. Toto rozhodnutie výrazne ovplyvnilo dopyt po USB-C kábloch, a preto je táto plocha v obchodoch väčšia, aby pokryla zvýšené potreby zákazníkov, ktorí vyhľadávajú kompatibilné nabíjacie príslušenstvo pre svoje nové zariadenia (EUROPARL, 2022).
- 7) Posledná kategória G (označená bielou farbou) je vyhradená pre Micro USB káble. Tieto káble, ktoré sa v minulosti často používali na nabíjanie rôznych zariadení, postupne miznú z trhu v dôsledku prechodu na modernejšie štandardy ako USB-C. Preto je pre túto kategóriu vyhradená najmenšia plocha, keďže dopyt po Micro USB kábloch klesá a na trhu je ich čoraz menej.

Rozmiestnenie ostatných produktov v obchodných domoch je často veľmi podobné opísanému spôsobu usporiadania. Na prvý pohľad sa môže zdať, že ponuka produktov je dostatočná, avšak v dnešnom modernom svete, kde eshopy ponúkajú nespočetné množstvo produktov vo všetkých kategóriách, zákazníci očakávajú podobnú rozmanitosť aj v kamenných obchodoch. To však nie je vždy možné dosiahnuť, pretože fyzický priestor v obchodoch je obmedzený a nemôže uspokojiť všetky potreby a požiadavky zákazníkov.

Autor práce túto realitu zažil na vlastnej koži pri práci v kamennom obchode, kde sa stretol s výzvami, ktoré prináša obmedzený výber produktov, napríklad pri ponúkaní príslušenstva na telefóny. Zákazníci často očakávajú, že v obchode nájdu rovnakú šírku sortimentu ako online, čo môže viesť k nespokojnosti, ak ich potreby nie sú splnené. Tento kontrast medzi očakávaniami a realitou je jedným z hlavných problémov, s ktorými sa kamenné obchody v dnešnej dobe stretávajú.

3.4 Návrhy a doporučenia

Doporučenia pre optimalizovanie produktového portfólia a marketingových aktivít na podporu predaja:

- 1) Segmentácia a prioritizácia produktov: Posúdenie ziskovosti športového tovaru a záhradného sortimentu, ktoré tvoria najmenšie tržby v portfóliu produktov. Športový tovar a záhradný sortiment by mali byť udržiavané s minimálnymi nákladmi, pričom by sa mala zvážiť ich postupná redukcia alebo optimalizácia, aby neprinášali zbytočné náklady. Investície do týchto kategórií by mali byť obmedzené len na udržiavanie základnej úrovne ponuky a uspokojenie existujúceho dopytu. Ušetrené zdroje by mali byť presmerované do ziskovejších oblastí produktového portfólia, kde je väčší potenciál pre rast tržieb a ziskovosti.
- 2) Pripravenie portfólia produktov s nižšou cenou pre menších obchodníkov bude strategickým krokom, ktorý umožní spoločnosti osloviť širší segment trhu a zvýšiť predaj prostredníctvom nových distribučných kanálov.
- 3) Pokračovanie v zavádzaní nových produktov je nevyhnutné pre udržanie konkurencieschopnosti a prispôsobenie sa neustále sa meniacemu trhu. V rýchlo sa vyvíjajúcom podnikateľskom prostredí je dôležité neustále sledovať trhové trendy, technologické inovácie a meniace sa potreby zákazníkov.
- 4) Síce spoločnosť prispôsobuje sortiment hračiek sezónnym zmenám, ale nezavádza do svojho portfólia nové druhy. Rozšírenie sortimentu hračiek a zavádzanie nových inovatívnych produktov môže významne zvýšiť atraktivitu tejto kategórie a zlepšiť jej pozíciu na trhu.
- 5) Udržiavanie vysokej úrovne kvality produktov pre udržanie dôvery zákazníkov a dlhodobého úspechu spoločnosti. V prípade, že sa vyskytne ojedinelá reklamácia, zabezpečiť aby bola riešená okamžite a efektívne, aby sa minimalizoval negatívny vplyv na zákaznícku spokojnosť.

3.4.1 BCG matica:

Spoločnosť by mala upriamiť pozornosť na produktové kategórie, ktoré sa v BCG matici nachádzajú v políčku "otázniky". Skúmať, či majú tieto produkty reálnu šancu na trhu uspieť, a ak áno, investovať do ich rozvoja, marketingu a distribúcie. Pravidelne sledovať výkon týchto produktov, aby sa určilo, či sa posúvajú smerom k "hviezdam" (vysoký podiel a rast) alebo je potrebné ich eliminovať, ak nezaznamenávajú očakávaný rast.

Pre hry a hračky, ktoré sa umiestnili v pozícií „dojné kravy“ je dôležité pokračovať v investíciách potrebných na udržanie kvality a pozície týchto produktov na trhu, ale vyhnúť sa nadmerným nákladom, ktoré by mohli znížiť ich ziskovosť. Udržiavať efektívne marketingové aktivity, ktoré podporujú stabilnú zákaznícku základňu, ale zbytočne neprekračujú potrebné

investície. Zisky generované z týchto produktov sa môžu v budúcnosti použiť na podporu iných kategórií produktov, ktoré by sa mohli posunúť do kategórie "hviezd," teda produktov s vyšším rastovým potenciálom, ale nižším podielom na trhu.

Podľa BCG matice má kategória elektronika a technika najbližšie k posunu do lepšej pozície, čo znamená, že tieto produkty majú potenciál rásť a získať väčší trhový podiel. To je signál, že spoločnosť by mala zvážiť zvýšenie investícií do tejto kategórie, aby podporila jej rast a pomohla jej presunúť sa do pozície "hviezd" (vysoký podiel a vysoký rast).

Kroky, ktoré by mala spoločnosť zvážiť pre podporu tejto kategórie:

- Marketingové aktivity - spoločnosť neinvestuje veľké množstvo finančných prostriedkov do marketingu mali by využiť možnosti marketingu, ktoré by boli pre nich efektívne. Aj napriek tomu, že spoločnosť má viacero klientov, ktorí predávajú produkty vo svojich kamenných obchodoch, existujú možnosti, ktoré sú popísané v sekcii „Nedostatok možností v kamenných obchodoch“;
- Produktová inovácia - sústavné investície do vývoja nových produktov alebo vylepšení existujúcich, aby sa zvýšil ich atraktivita na trhu hlavne v dnešnej dobe plnej inovácií a veľkej konkurencie;
- Rozšírenie distribučných kanálov - zvážiť rozšírenie distribúcie týchto produktov do nových trhov alebo kanálov, ako sú online platformy alebo nové zahraničné trhy.
- Sledovanie konkurencie - monitorovať činnosť konkurenčných firiem v oblasti elektroniky a techniky a prispôbiť stratégie tak, aby si spoločnosť udržala konkurenčnú výhodu;
- Prieskum trhu - key account manažéri so svojim tímom by mali každodenne vykonávať pravidelný prieskum trhu na identifikáciu nových trendov a potrieb zákazníkov v oblasti elektroniky a techniky, čo pomôže spoločnosti lepšie prispôbiť svoju ponuku a zvýšiť podiel na trhu.

3.4.2 GE matica

GE matica (General Electric matica) priniesla hlbší vhľad do výsledkov, ktoré identifikovala BCG matica. Zatiaľ čo BCG matica poskytla základný prehľad o výkonnosti jednotlivých produktových kategórií na základe relatívneho trhového podielu a rastu trhu, GE matica umožnila podrobnejšie analyzovať atraktivitu trhu a konkurenčnú pozíciu jednotlivých produktov

GE matica potvrdzuje, že kategória elektronika a technika má veľký potenciál na zvýšenie svojho trhového podielu a atraktívnosti. Táto kategória sa umiestnila ako perspektívna oblasť, kde spoločnosť môže investovať ďalšie zdroje na podporu rastu. Výsledky GE matice naznačujú, že trh s elektronikou a technikou je nielen atraktívny z hľadiska trhových podmienok, ale aj spoločnosť má v tejto oblasti silnú konkurenčnú pozíciu, čo zvyšuje šance na úspech.

GE matica potvrdzuje výhody investovania do inovácií, ktoré sú popísané pri BCG matici.

3.4.3 Úprava vlastného eshopu

Spoločnosť čelí problému s nedostatočne optimalizovaným eshopom, čo vedie k nízkym priamym predajom prostredníctvom tohto kanála. Tento problém je taký výrazný, že ich tržby z eshopu nie sú ani porovnateľné s inými zdrojmi ziskov. Vzhľadom na vysokú konkurenciu na trhu je optimalizácia eshopu kľúčovým krokom, ktorý by mohol výrazne zlepšiť povedomie o značke a zvýšiť predaje.

Investícia do vylepšenia eshopu môže zahŕňať rôzne aspekty, ako je zlepšenie používateľskej skúsenosti, zlepšenie procesov nákupu a platby, a implementácia efektívnych marketingových nástrojov.

Následne je veľmi dôležité eshop nielen optimalizovať, ale aj dostatočne propagovať. Jedným z efektívnych krokov by bolo založenie aktívnych účtov na sociálnych sieťach, ktoré môžu výrazne prispieť k zvýšeniu povedomia o značke a jej produktoch. Využívanie sociálnych sietí umožňuje cieľiť na široké spektrum potenciálnych zákazníkov prostredníctvom pravidelných príspevkov, kampaní a interakcie so zákazníkmi. (nastartujteshop.sk, 2020)

Aby bol tento proces úspešný, spoločnosť by mala zvážiť prijatie špecialistu na správu sociálnych sietí a eshopu. Tento odborník by mal byť dostatočne kvalifikovaný na optimalizáciu SEO (Search Engine Optimization) eshopu, aby bol čo najlepšie dohľadateľný vo vyhľadávačoch. Správne nastavené SEO zlepšuje viditeľnosť eshopu, čo vedie k vyššej návštevnosti a potenciálne aj k zvýšeniu predaja.

Na portáli Profesia.sk sú aktuálne pracovné ponuky na pozície súvisiace so správou eshopu a sociálnych sietí v rozmedzí od 1200 do 1500 € v hrubom. Tento platový rozsah zodpovedá úrovni požadovaných skúseností a kvalifikácie pre správu digitálneho marketingu, SEO optimalizácie a sociálnych sietí. Pre spoločnosť by bolo výhodné investovať do kvalifikovaného odborníka v tomto rozmedzí, aby zabezpečila efektívnu propagáciu svojho eshopu a značky, čo by mohlo viesť k vyšším predajom a lepšej viditeľnosti na trhu a v neposlednom rade budovaní silnejšej značky.

3.4.4 Nedostatok rôznych možností v kamenných obchodoch

Keďže spoločnosť má mnoho klientov, ktorí predávajú príslušenstvo v kamenných obchodoch, vznikol problém, že zákazníci nemajú dostatočne široký výber produktov.

Spoločnosť vynakladá veľké úsilie na optimalizáciu využitia priestoru pomocou plánogramov, aby čo najefektívnejšie využila priestor, ktorý má k dispozícii v predajniach. Tento prístup umožňuje maximálnu organizáciu a prezentáciu produktov, avšak často to zákazníkovi nestačí. Fyzický priestor v kamenných obchodoch je obmedzený, tak aj napriek optimalizácii, nie je možné ponúknuť dostatočne široký sortiment, aký by si zákazníci želali.

Jedným z riešení, ktoré spoločnosť môže navrhnúť svojim obchodným partnerom, je umiestnenie katalógov alebo vzoriek priamo v predajniach. Tieto katalógy by obsahovali širšiu ponuku produktov, ktoré by neboli fyzicky vystavené, ale zákazníci by ich mohli objednať cez eshop obchodníka.

V katalógoch by mohli byť zahrnuté produkty v rôznych farbách a dizajnoch, pričom by sa prispôbovali rôznym sezónam, ako sú Vianoce, Valentín a ďalšie sviatky. Týmto spôsobom by obchody mohli ponúknuť širší sortiment sezónnych a tematických produktov, ktoré by nebolo potrebné fyzicky vystaviť na predajni. Zákazníci by si tak mohli vybrať z väčšieho množstva možností priamo z katalógu a objednať si produkt podľa svojich preferencií. Predajca v obchode by mohol jednoducho objednať produkt buď priamo na predajňu, kde si ho zákazník vyzdvihne, alebo rovno doručiť priamo k zákazníkovi domov.

Týmto spôsobom by sa zvýšila spokojnosť zákazníkov, pretože by mali prístup k širšiemu sortimentu, a zároveň by sa znížil tlak na obmedzený fyzický priestor v kamenných obchodoch. Tento model taktiež podporuje integráciu online a offline predaja, čím posilňuje pozíciu obchodníkov na trhu.

3.4.5 Boj s privátnymi značkami u obchodníkov

Cieľom je poukázať na nevýhody privátnych značiek a presvedčiť obchodníka, že aj keď zisk z predaja kvalitných produktov môže byť nižší, tieto produkty za rozumnú cenu môžu nakoniec prilákať viac zákazníkov. Kvalitné produkty môžu viesť k väčšiemu záujmu a lojalite zákazníkov, čo môže v dlhodobom horizonte zvýšiť celkový obrat a profit obchodu.

- 1) Dôraz na kvalitu a hodnotu - získanie certifikátov kvality, ktoré dokazujú vysoký štandard produktov, a ich prezentácia prostredníctvom reklamy môže presvedčiť zákazníkov o ich hodnote.
- 2) Marketing a branding - ponúknuť obchodníkovi a zákazníkovi efektívnu zacielenú marketingovú kampaň, zdôrazňujúcu všetky prednosti produktov narozdiel od privátnych, ktoré sú horšej kvality
- 3) Inovácie a jedinečné vlastnosti - vyvíjanie nových produktov, ktoré nie sú bežné u privátnych značiek.
- 4) Flexibilita a prispôsobenie - flexibilita v obchodných podmienkach, ako sú množstvá objednávok, dodacie lehoty alebo platobné podmienky. Zároveň spoločnosť môže konkrétnemu obchodníkovi ponúknuť prispôsobenie produktov – vloženie loga, maskota alebo použitie farieb toho konkrétneho obchodníka na produktoch.
- 5) Udržovať podporu a vzťahy - podľa rozhovoru s majiteľom je isté, že firma sa snaží prostredníctvom svojich obchodných zástupcov udržovať vzťahy s obchodníkmi a zákazníkmi, avšak je dôležité s tým neskončiť. Je nutné naďalej poskytovať obchodníkom školenia či materiály na podporu predaja. Dlhodobé vzťahy s obchodníkmi založené na dôvere a vzájomnej spolupráci sú veľmi kľúčové.
- 6) Cenová konkurencia - je dôležité, aby cena bola konkurencieschopná. Firma ponúka rôzne cenové kategórie produktov čo je dobrá stratégia, avšak ešte môže zvážiť zľavy na veľké objednávky.
- 7) Spätná väzba a recenzie - predloženie a prezentácia úspešnej prípadovej štúdie z referencií od zákazníkov obchodníkovi. Takto poskytnutá spätná väzba môže obchodníka presvedčiť, že ponúkať vaše kvalitné produkty je investíciou do spokojnosti zákazníkov a dlhodobejšieho úspechu.

3.4.6 Optimalizácia portfólia pre menších obchodníkov

Spoločnosť by mohla rozšíriť svoj trhový dosah aj tým, že sa zameria na menších obchodníkov a klientov. Tento krok by mohol byť veľmi efektívny pri diverzifikácii hrozieb, ktoré predstavujú privátne značky. Zameraním sa na menších obchodníkov by spoločnosť mohla využiť svoje silné stránky, ako sú kvalitné produkty, dobré obchodné vzťahy a prispôsobivosť.

Stratégie pre oslovenie menších obchodníkov:

- 1) Pripravenie portfólia lacnejších produktov - pre menšie „neznačkové predajne“ v menších mestách navrhnúť portfólio z lacnejších produktov, ktoré by boli pre daný trh relevantné a obrátové.
- 2) Personalizovaný servis - sledovaná spoločnosť si dáva záležať na osobnom priateľskom prístupe, preto je dôležité prispôbené riešenia a podporu, ktorá bude šitá na mieru obchodníckej potreby, čím by si získala jeho lojalitu.
- 3) Podpora a vzdelávanie - poskytovanie vzdelávacích materiálov, školení alebo marketingovej podpory môže menším obchodníkom pomôcť lepšie predávať produkty spoločnosti a zvýšiť ich tržby.
- 4) Flexibilné podmienky - spoločnosť by mohla ponúknuť flexibilné podmienky objednávania, vrátane menších minimálnych objednávok alebo predĺžených platobných lehôt, čo by mohlo byť pre menších obchodníkov atraktívne.
- 5) Komisionálny predaj - predaj na komis je ďalšia stratégia, ktorú by spoločnosť mohla zvážiť pri spolupráci s menšími obchodníkmi. Pri tomto modeli predaja obchodník neplatí za produkty vopred, ale ich predáva vo svojom obchode a platí spoločnosti až za predané kusy. To znamená, že produkty zostávajú majetkom spoločnosti, až kým nie sú predané konečnému zákazníkovi. Obchodníci nemusia vopred investovať do nákupu zásob, čo je pre nich finančne výhodné, najmä ak majú obmedzený rozpočet. Produkty, ktoré by si inak nemohli dovoliť zaradiť do svojho sortimentu, môžu byť prístupné zákazníkovi, čo môže zvýšiť návštevnosť obchodu. Komisionálny predaj môže byť obzvlášť efektívny pre produkty, ktoré majú vysokú hodnotu alebo kde existuje neistota ohľadom dopytu. Tento model tak ponúka obom stranám príležitosť na rozvoj spolupráce bez vysokých počiatočných nákladov.

Uplatnením všetkých odporúčaní by spoločnosť efektívne bojovala proti svojim slabým stránkam a niektorým hrozbám, ktoré boli identifikované v SWOT analýze. Tieto odporúčania, ak budú správne implementované, by mohli posilniť pozíciu spoločnosti na trhu a minimalizovať vplyv externých faktorov, ktoré sú mimo jej kontroly.

Pre všetky identifikované hrozby, ktoré nie je možné ovplyvniť je potrebné mať pripravené záložné plány, ktoré možno implementovať aj v prípade, že tieto hrozby nenastanú okamžite. Tento proaktívny prístup umožní spoločnosti rýchlo reagovať na zmeny v externom prostredí

a minimalizovať potenciálne negatívne dopady. Napríklad zmeny v daňovej politike alebo nové poplatky zavedené štátom, je dôležité, aby bola na tieto situácie firma pripravená. To znamená, že by mala vytvárať finančné rezervy, ktoré môžu byť použité na preklopenie náročných období, ak by sa takéto hrozby naplnili. Týmto spôsobom sa zvyšuje odolnosť spoločnosti voči rizikám a zabezpečuje sa jej dlhodobá udržateľnosť na trhu.

Celkové zhodnotenie

Táto bakalárska práca predstavuje významný prínos pre riadenie a optimalizáciu produktového portfólia vybranej spoločnosti. Prostredníctvom podrobnej analýzy aktuálneho stavu produktov identifikuje silné a slabé stránky jednotlivých kategórií, čím poskytuje komplexný pohľad na výkonnosť portfólia. Využitím nástrojov ako SWOT analýza, BCG a GE matica, práca efektívne navrhuje, do ktorých produktových kategórií by mala spoločnosť smerovať svoje investície a ktoré by mali byť prehodnotené alebo optimalizované.

Odporúčania, ktoré práca prináša, sú prakticky zamerané a môžu byť priamo implementované do stratégie spoločnosti, čím môžu prispievať k zvýšeniu ziskovosti a trhového podielu. Navyše, práca zdôrazňuje dôležitosť pravidelného prehodnocovania portfólia a neustáleho prispôbovania sa trhovým podmienkam, čím poskytuje spoločnosti pevný základ pre dlhodobé strategické rozhodovanie. Celkovo, práca nielenže zlepšuje pochopenie aktuálneho stavu portfólia, ale zároveň poskytuje nástroje a odporúčania na jeho neustálu optimalizáciu, čo je kľúčové pre udržanie konkurencieschopnosti a podporu rastu spoločnosti na dynamickom trhu.

4 Záver

Dobré produktové portfólio znamená pre firmu zásadný konkurenčný nástroj, ktorý jej umožňuje efektívne uspokojiť potreby zákazníkov a zároveň dosahovať finančné ciele. Kvalitne spravované produktové portfólio prináša viaceré výhody. Aj pri vytvorení dobrého produktového portfólia je nevyhnutné zabezpečiť jeho správnu prezentáciu, aby bolo viditeľné a zaujímavé pre obchodných partnerov aj zákazníkov. Efektívna prezentácia dobrého produktového portfólia môže výrazne zvýšiť jeho hodnotu a konkurencieschopnosť na trhu. Preto je dôležité investovať nielen do samotného vývoja produktov, ale aj do spôsobu, akým sú tieto produkty komunikované obchodným partnerom a zákazníkom.

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo analyzovať a optimalizovať produktové portfólio vybranej spoločnosti s cieľom zvýšiť jej konkurencieschopnosť a efektivitu na trhu.

V prvej časti práce boli zhrnuté všetky dôležité poznatky týkajúce sa produktového portfólia. Tieto poznatky zahrnuli teoretické základy, definície, a kľúčové koncepty spojené s riadením a optimalizáciou produktového portfólia, ako aj ich význam pre celkový úspech firmy. Analyzovali sa základné metódy hodnotenia portfólia, vrátane nástrojov ako marketingový mix, SWOT analýza, BCG a GE matica, ktoré slúžia na identifikáciu silných a slabých stránok produktov, ich trhového potenciálu a konkurenčnej pozície. Táto časť poskytla pevný teoretický rámec pre ďalšie praktické analýzy, ktoré boli realizované v neskorších častiach práce, a vytvorila základ pre návrhy na optimalizáciu portfólia. Výsledky z prvej časti pomohli lepšie pochopiť, ako produktové portfólio prispieva k dosahovaniu obchodných cieľov a ako môže byť efektívnejšie riadené na základe získaných poznatkov.

Na základe analýz vykonaných v druhej časti práce bolo navrhnutých niekoľko strategických krokov pre optimalizáciu produktového portfólia. Tieto návrhy vychádzajú z podrobných hodnotení súčasného stavu portfólia, jeho silných a slabých stránok, ako aj príležitostí a hrozieb, ktoré ovplyvňujú trhové postavenie spoločnosti. Jedným z hlavných odporúčaní bolo zamerať sa na ziskové produkty a zároveň redukovať neefektívne produkty v produktovom portfóliu. Toto strategické rozhodnutie umožní spoločnosti sústrediť svoje zdroje na produkty, ktoré prinášajú najvyššie tržby a majú najväčší rastový potenciál, čím sa zvýši celková ziskovosť a trhová pozícia firmy. Redukcia neefektívnych produktov, ktoré generujú nízke tržby, pomôže znížiť zbytočné náklady a uvoľní kapacity pre podporu úspešnejších produktových línií, čo prispieje k efektívnejšiemu riadeniu portfólia a dlhodobému rastu spoločnosti. Následne bolo odporučené rozšírenie kategórií o cenovo prijateľnejšie produkty, ktoré sú určené pre menších obchodníkov. Tento krok má za cieľ prilákať širšiu zákaznícku základňu, vrátane tých obchodníkov, ktorí nemajú možnosť investovať do drahších produktov, ale stále hľadajú kvalitné a cenovo dostupné riešenia čo nadväzuje na problém s privátnymi značkami vo veľkých obchodných domoch. Následne je možné zvážiť aj úpravu produktov s možnosťou prispôbenia pre každého obchodníka, napríklad umiestnenie značky obchodníka priamo na produkt. Táto stratégia umožňuje menším obchodníkom ponúkať produkty, ktoré sú exkluzívne prispôbené ich potrebám a ktoré nesú ich vlastnú značku, čo zvyšuje ich hodnotu v očiach zákazníkov.

Bakalárska práca prináša aj vhľad na dôležité aspekty, ako sú merchandising, prezentácia produktov a význam budovania vzťahov s obchodníkmi. Merchandising a efektívna prezentácia produktov zohrávajú kľúčovú úlohu pri zvyšovaní predajnosti a atraktívnosti ponuky pre konečných zákazníkov. Dôraz na správne usporiadanie, vizuálnu stránku a dostupnosť produktov v predajných miestach môže výrazne ovplyvniť nákupné rozhodnutia zákazníkov. Zároveň aj vhľad do dôležitosti vzťahov s obchodníkmi a podpory školení. Silné a efektívne vzťahy s obchodníkmi sú kľúčové pre úspešné umiestnenie produktov na trhu a zabezpečenie ich optimálnej distribúcie. Tieto vzťahy sa môžu prehlbovať prostredníctvom pravidelných

školení, ktoré obchodníkom poskytujú aktuálne znalosti o produktoch, trendoch a najlepších predajných stratégiách. Školenia nielen zvyšujú kompetencie obchodníkov, ale tiež posilňujú ich angažovanosť a lojalitu voči distribútorovi, čím sa vytvára pevnejšie partnerstvo, ktoré je prospešné pre obe strany. Prezentácia produktov a merchandising, spolu s podporou vzťahov a školení, vytvárajú komplexný rámec pre úspešný predaj a trhovú expanziu, čo prispieva k celkovému rastu a konkurencieschopnosti spoločnosti.

Táto práca prispela k lepšiemu pochopeniu významu optimalizácie produktového portfólia pre obchodnú spoločnosť a ponúkla konkrétne kroky, ktoré môže spoločnosť podniknúť na zlepšenie produktového portfólia a svojej trhovej pozície. Ďalší výskum by sa mohol zamerať na dlhodobé monitorovanie implementácie odporúčaní a ich vplyv na výkonnosť spoločnosti, ako aj na skúmanie nových trendov v oblasti riadenia produktového portfólia.

Po implementácii odporúčaní je dôležité znovu vykonať matice (ako napríklad BCG a GE matice) a SWOT analýzu s cieľom zhodnotiť dosiahnuté pokroky a zmeny. Tento proces umožní spoločnosti objektívne posúdiť, do akej miery sa podarilo optimalizovať produktové portfólio a zlepšiť je trhovú pozíciu.

Opakovaním týchto analýz sa dajú identifikovať nové silné stránky, ktoré vznikli vďaka implementovaným zmenám, ako aj prípadné nové slabé stránky, ktoré by mohli ohroziť ďalší rast. Zároveň je možné zistiť, ako sa zmenili trhové podmienky a konkurenčné prostredie, čo je nevyhnutné pre ďalšie strategické rozhodovanie.

Tento prístup zabezpečí, že spoločnosť bude neustále v obraze o svojej pozícii na trhu a bude schopná flexibilne reagovať na akékoľvek zmeny, čím si udrží svoju konkurencieschopnosť a efektívnosť.

Literatúra

Primárne zdroje

BHALLA, S. et al. *Visual Merchandising*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited, 2010. 256 s. ISBN 978-0-07-068205-4.

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 224 s. ISBN 9788024744292.

ČERVENÝ, K. et al. *Kreativní metody v inovacích*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2020. 349 s. ISBN 978-80-245-2322-4.

DOLEŽAL, J. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 9788024756202.

DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!* Praha: Grada, 2017. 176 s. ISBN 9788024756936.

EBSTER, C. et al. *Store design and visual merchandising: Creating store space that encourages buying*. New York: Business Expert Press, 2011. 204 s. ISBN 978-1-60649-094-5

FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 9788027124992.

HÁLEK, V. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. 293 s. ISBN 978-80-270-2439-1.

JADERNÁ, E. VOLFOVÁ, H. *Moderní retail marketing*. Praha: Grada Publishing, 2021. 240 s. ISBN 9788027113842.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. Praha: Grada Publishing, 2013. 269 s. ISBN 9788024746708.

KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. 2., prepracované a rozšířené vydanie. Praha: Grada, 2018. 288 s. ISBN 9788024758695.

KITA, J. et al. *Marketing*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017. 424 s. ISBN: 978-80-8168-550-7.

KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P. KARTAJAYA, H. SETIAWAN, I. *Marketing 4.0: moving from traditional to digital*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2017. 208 s. ISBN 978-111-9341-062.

KOTLER, P. KELLER, K. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 9788024741505.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. Praha: Grada, 2015. 200 s. ISBN 9788024753669.

MASTERSON, R. et al. *Marketing: An Introduction*. New York: SAGE Publications Ltd, 2021. 560 s. ISBN: 9781526494573

MAURYA, A. *Running Lean: iterate from Plan A to a plan that works*. Sebastopol: O'Reilly Media, 2022. 240 p. ISBN 1098108779.

MÁCHAL, P. et al. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.

MIR, C. R. *Iterative Business Model Canvas Development - From Vision to Product Backlog: Agile Development of Products and Business Models*. Norderstedt: Books on Demand, 2020. 44 p. ISBN 978-3752669190.

MORGAN, T. *Visual merchandising: window and in-store displays for retail*. Third edition. London: Laurence King Publishing, 2016. 224 s. ISBN: 9781780676876.

PELSMACKER, P. et al. *Marketing communications : a European perspective*. Sixth edition. Harlow: Pearson, 2017 . 625 s. ISBN 978-1-292-13576-2.

PERREAULT, W. et al. *Basic Marketing: A Marketing Strategy Planning Approach*. New York: McGraw-Hill Irwin, 2013. 737 s. ISBN: 9781259060762.

PERFORMICS. et al. *Uspejte v online*. Bratislava: Lion communications Slovakia, s.r.o, 2021. 296 s. ISBN 978-80-973694-0-8.

PROCTOR, T. *Strategic marketing: an introduction*. New York: Routledge, 2000. 348 s. ISBN 0415208114.

PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. 344 s. ISBN 9788027107872.

ŘEHÁČEK, P. *P3M: řízení projektu, řízení programu, řízení portfolia*. Jesenice: Ekopress, 2019. 300 s. ISBN 9788087865491.

ŠVECOVÁ, L. VEBER, J. *Produkční a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 2021. 344 s. ISBN 9788027113859.

TYLL, L. *Podniková strategie. Beckova edice ekonomie*. Praha: C.H. Beck, 2014. 275 s. ISBN 9788074005077.

URBÁNEK, T. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. 236 s. ISBN 9788087197172.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. v. Praha: Grada, 2014. 272 s. ISBN 9788024750378.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2014. 600 s. ISBN 9788072612741.

VYSEKALOVÁ, J. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. 296 s. ISBN 9788024748436.

WHITAKER, A. *Kreativní myšlení: vybojujte si tvůrčí prostor ve světě rozvrhů, rozpočtů a šéfů*. Praha: Dobrovský, 2017. 296 s. ISBN 9788073905743.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 9788074001154.

Odborné knihy a časopisy

BHATTI, K. LATIF, S. The impact of visual merchandising on consumer impulse buying behavior. *Eurasian Journal of Business and management*, 2014, 2(1), s. 24–35. ISSN: 2148-0206

Benzaghta, M. A. et al. SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 2021, 6(1), 55-73. ISSN:2640-6470

Internetové zdroje

ČERNAJ, T. *SWOT analýza* [online]. 2024 [cit. 2024-08-09]. Dostupné z WWW: <https://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diaagnostika/swot-analyza/>

FUERTES, G. et al. Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review - Descriptive. *Journal of Engineering* [online]. 2020 [cit. 2024-08-09]. ISSN 23144912. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>

GRÓFOVÁ, D. *Vlastní značky řetězců: Vyplatí se?* [online]. 2018 [cit. 2024-08-12]. Dostupné z WWW: <https://www.vimvic.cz/clanek/vlastni-znacky-retezcu-vyplati-se>

GÜREL, E. SWOT analysis: a theoretical review. *The Journal of International Social Research* [online]. 2017 [cit. 2024-07-22]. ISSN: 1307-9581. Dostupné z WWW: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:168912869>

NASTARTUJESHOP. *Vytvorenie e-shopu* [online]. 2018, [cit. 2024-08-14]. Dostupné z WWW: <https://www.nastartujeshop.sk/vytvorenie-eshopu>

EUROPARL. *Long-awaited common charger for mobile devices will be a reality in 2024*, [online]. 2022, [cit. 2024-08-14]. Dostupné z WWW: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20220930IPR41928/long-awaited-common-charger-for-mobile-devices-will-be-a-reality-in-2024>

PREZI. *Stratégie - GE Analýza*, [online]. 2018, [cit. 2024-08-13]. Dostupné z WWW: <https://prezi.com/p/w-m8akhk5j0e/strategie-ge-analyza/>

MYTIMI. *Jak využijete modely BCG matic a GE matic ve vašem strategickém managementu?*, [online]. 2023, [cit. 2024-06-14]. Dostupné z WWW: <https://www.mytimi.cz/bcg-matic-a-ge-matic/>

TECH TARGET. *SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis)*, [online]. 2023, [cit. 2024-06-14]. Dostupné z WWW: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/SWOT-analysis-strengths-weaknesses-opportunities-and-threats-analysis>

Prílohy

Príloha 1 Prepis otázok na majiteľa vybranej spoločnosti

Aká je Vaša zamestnanecká základňa?

Zamestnávame do 50 zamestnancov, pričom v sklade sa tento počet občas mení, najmä počas sezóny pred Vianocami, keď prijímame brigádnikov na výpomoc. Našťastie, fluktuácia zamestnancov nie je pre nás výrazným problémom. Väčšina našich zamestnancov pracuje na svojich pozíciách dlhodobo a niektorí z nich sa postupne posunuli na vyššie pozície v rámci firmy. Jedine v sklade zaznamenávame vyššiu fluktuáciu, čo je bežné v tomto type práce, najmä kvôli sezónnym nárokom a špecifickým pracovným podmienkam

Aké sú Vaše náklady pre chod spoločnosti?

Náklady na prenájom, údržbu priestorov, elektrinu, vodu, a ďalšie pravidelné výdavky spojené s chodom firmy. Mzdy, odvody, benefity pre zamestnancov, školenia a iné náklady spojené so zamestnancami. Náklady celkovo za sklad, balenie a distribúciu produktov. Výdavky na reklamu, propagáciu, niektorí zamestnanci sa zúčastňujú rôznych výstav, platíme teambuildingy a nakoniec za všetky technológie a softvér, ktorý používame.

Ako hodnotíte vybavenie skladu a Vaše možnosti distribúcie tovaru?

Nedávno sme presťahovali sklad do väčších priestorov, čo bolo dôležitým krokom pre naše operácie. Nový priestor nám umožnil optimalizovať skladovú kapacitu, zefektívniť procesy a lepšie spravovať inventár. Som na tieto zlepšenia veľmi pyšný, pretože nový sklad predstavuje nielen fyzické rozšírenie, ale aj zlepšenie celkovej efektívnosti. Spolu s manažérom skladu sme sa zamerali na zlepšenie rýchlosti a presnosti vybavovania objednávok.

Distribúcia prebieha v spolupráci s externými kuriérskymi spoločnosťami, ktoré zabezpečujú doručenie väčšiny objednávok. Keďže distribuuujeme hlavne pre B2B zamestnancov, väčšinou sa dodávajú produkty na ich centrálné sklady. Niektorým zákazníkom ponúkame možnosť dovezenia tovaru priamo našimi vlastnými kuriérmi. Je to flexibilnejšie, čím môžeme lepšie vyhovieť špecifickým potrebám našich zákazníkov a snažíme sa udržiavať vysokú úroveň spokojnosti.

Akú maržu máte na Vašich produktoch a ako hodnotíte svoje produktové portfólio?

Marža je veľmi individuálna. Na produktoch, ktoré považujeme za najkvalitnejšie je marža nižšia, ale v priemere to môže byť cca 30 – 40%. Ceny sa pravidelne kontrolujú a aktualizujú aj podľa toho, aké obchodné podmienky dohodneme s dodávateľom. V portfóliu máme lacnejšiu variantu, strednú kategóriu produktov a aj prémiové značky. Našimi zákazníkmi sú prevažne veľké obchodné domy, preto ponuku pre nich prispôbujeme veľmi rozmanito z každej kategórie. Nemáme zatiaľ skúsenosť s menšími obchodníkmi s lokálnymi obchodmi, ktorý hľadajú prioritne lacnejšie varianty.

Najdôležitejšou kategóriou pre nás je v tomto momente elektronika a príslušenstvo, na ktorú sa sústreďuje veľká časť našich aktivít. Mnoho našich zamestnancov pracuje intenzívne na zlepšovaní a rozširovaní tejto kategórie, aby sme mohli lepšie vyhovieť požiadavkám našich zákazníkov. Naším cieľom je v tejto oblasti ďalej rásť a rozšíriť našu zákaznícku základňu. Plánujeme implementovať stratégie na zvýšenie viditeľnosti našich produktov, zlepšenie marketingu a ponúknuť širšiu škálu produktov, aby sme prilákali nových zákazníkov a posilnili našu pozíciu na trhu.

V rámci príslušenstva sa zameriavame predovšetkým na vlajkové lode, pretože v dnešnej dobe vychádza na trh nespočetné množstvo telefónov, na ktoré by pre nás nebolo možné pokryť

všetko príslušenstvo. Našou stratégiou je sústrediť sa na najväčšie značky, ako sú Samsung, iPhone a čiastočne aj Xiaomi. Týmto spôsobom môžeme zabezpečiť, že ponúkame kvalitné a spoľahlivé produkty pre najpopulárnejšie a najžiadanejšie modely telefónov na trhu.

Aký hlavný nedostatok vnímate?

E-shop momentálne nie je podľa mojich predstáv, a plne si uvedomujeme tento nedostatok. Vieme, že jeho aktuálny stav nespĺňa naše štandardy ani očakávania našich zákazníkov. Ako sama môžete vidieť, eshop je skôr technický. Rozhranie, nie je veľmi užívateľsky prívetivé. Úpravy by mali byť pre nás prioritou, pretože vieme, že funkčný a moderný e-shop je kľúčom k rozšíreniu našej zákazníckej základne a k zlepšeniu celkového zážitku z nakupovania. Prostredníctvom e-shopu zaznamenávame nejaké predaje, avšak tieto sú momentálne veľmi nízke. Tento stav si uvedomujeme a vidíme, že náš e-shop neplní svoju funkciu na maximum, čo sa negatívne odráža na našich online tržbách.

Ako hodnotíte marketing spoločnosti?

Marketing nie je našou prioritou, keďže väčšina našich zákazníkov sú B2B partneri, ktorí si vo väčšine prípadov realizujú marketingové aktivity po vlastnej línii. Napriek tomu im poskytujeme určité marketingové nástroje na podporu predaja našich produktov, ako sú menšie reklamné bannery na regáloch s produktmi a pop-up bannery. Snažíme sa lepšie zviditeľniť naše produkty v ich predajniach a podporiť predaj priamo na mieste, avšak len s tým čo je povolené. Máme niekoľko obchodných zástupcov po celom Slovensku, ktorí aktívne navštevujú predajne, kde sa starajú o to, aby boli naše produkty správne umiestnené a prezentované podľa plánogramov. Tiež pravidelne preškoľujú predajcov, aby mali dostatočné znalosti o našom sortimente, a motivujú ich k tomu, aby aktívne propagovali a predávali naše produkty. Ich prítomnosť v teréne nám pomáha udržiavať vysokú úroveň prezentácie produktov a zlepšovať spoluprácu s obchodnými partnermi, čo prispieva k lepším výsledkom predaja.

Ako vnímate konkurenciu?

Konkurentov máme samozrejme viac ale vnímame jedného hlavného konkurenta, s ktorým sa neustále predbiehame v predajoch. Táto dynamika nás motivuje k neustálemu zlepšovaniu našich produktov a služieb, aby sme si udržali konkurenčnú výhodu na trhu. Súťaženie s týmto konkurentom nás núti byť inovatívnymi a rýchlo reagovať na zmeny na trhu, či už ide o uvedenie nových produktov, zlepšenie zákazníckeho servisu alebo optimalizáciu našich interných procesov. Sledujeme predaje našich konkurentov a na základe týchto údajov sa snažíme motivovať predajcov v obchodných domoch, aby aktívne ponúkali a predávali naše produkty. Vytvárame rôzne motivačné súťaže, kde predajcovia môžu získať odmeny za dosiahnutie určitých predajných cieľov alebo za predaj konkrétnych produktov.

Príloha 2 Tabuľka Matice GE Hodnotenie atraktivity trhu pre Hračky a hry a Domáce a kancelárske vybavenie

Faktor	Produkt 1 – Hračky a hry			Produkt 2 – Domáce a kancelárske vybavenie		
	Váha	Hodnotenie výkonnosti (1-5)	Celkové hodnotenie	Váha	Hodnotenie výkonnosti (1-5)	Celkové hodnotenie
Veľkosť trhu	0,06	2	0,12	0,11	2	0,22
Úroveň cien v segmente	0,20	2	0,4	0,14	4	0,56
Konkurenčné prostredie	0,1	2	0,2	0,19	2	0,38
Technologické trendy	0,25	4	1	0,11	2	0,22
Prístup k distribučným kanálom	0,19	4	0,76	0,28	4	1,12
Zákaznícke preferencie	0,2	3	0,6	0,17	2	0,34
Celkom:	1		3,08	1		2,84

Príloha 2: Zdroj: vlastné spracovanie

Príloha 3 Tabuľka Matice GE Hodnotenie atraktivity trhu pre Domáce spotrebiče a Elektroniku a techniku

Faktor	Produkt 3 – Domáce spotrebiče			Produkt 4 – Elektronika a technika		
	Váha	Hodnotenie výkonnosti (1-5)	Celkové hodnotenie	Váha	Hodnotenie výkonnosti (1-5)	Celkové hodnotenie
Veľkosť trhu	0,14	2	0,28	0,18	3	0,54
Úroveň cien v segmente	0,19	4	0,76	0,13	2	0,26
Konkurenčné prostredie	0,17	3	0,51	0,20	2	0,4
Technologické trendy	0,22	3	0,66	0,25	5	1,25
Prístup k distribučným kanálom	0,18	4	0,72	0,15	5	0,75
Zákaznícke preferencie	0,1	3	0,3	0,09	4	0,36
Celkom:	1		3,23	1		3,56

Príloha 3: Zdroj: vlastné spracovanie

Príloha 4 Tabuľka Matice GE Konkurencieschopnosť trhu pre Hračky a hry a Domáce a kancelárske vybavenie

Faktor	Produkt 1 – Hračky a hry			Produkt 2 – Domáce a kancelárske vybavenie		
	Váha	Hodnotenie výkonnosti (1-5)	Celkové hodnotenie	Váha	Hodnotenie výkonnosti (1-5)	Celkové hodnotenie
Relatívny podiel na trhu	0,25	3	0,75	0,15	2	0,3
Kvalita produktov a služieb	0,11	5	0,55	0,12	4	0,48
Inovácie a technologický potenciál	0,03	2	0,06	0,18	4	0,72
Marketing a značková pozícia	0,1	3	0,3	0,19	2	0,38
Cena a nákladová efektívnosť	0,26	3	0,78	0,22	3	0,66
Distribučné kanály a logistika	0,25	5	1,25	0,14	5	0,7
Celkom:	1		3,69	1		3,24

Príloha 4: Zdroj: vlastné spracovanie

Príloha 5 Tabuľka Matice GE Konkurencieschopnosť trhu pre Domáce spotrebiče a Elektroniku

Faktor	Produkt 3 – Domáce spotrebiče			Produkt 4 – Elektronika a technika		
	Váha	Hodnotenie výkonnosti (1-5)	Celkové hodnotenie	Váha	Hodnotenie výkonnosti (1-5)	Celkové hodnotenie
Relatívny podiel na trhu	0,18	2	0,36	0,20	4	0,8
Kvalita produktov a služieb	0,22	4	0,88	24	3	0,72
Inovácie a technologický potenciál	0,20	4	0,8	22	4	0,88
Marketing a značková pozícia	0,1	2	0,2	0,1	2	0,2
Cena a nákladová efektívnosť	0,17	4	0,68	0,12	4	0,48
Distribučné kanály a logistika	0,13	5	0,65	0,12	5	0,6
Celkom:	1		3,57	1		3,68

Príloha 5: Zdroj: vlastné spracovanie

Produktové portfólio vybranej organizácie



Zuzana Kušnírová, PEMBC02

Riešená problematika

úvod

Riadenie a optimalizácia produktového portfólia sú rozhodujúcimi faktormi pre úspech v konkurenčnom prostredí súčasného trhu.

problém

Nedostatočný prehľad organizácie do akých častí svojho produktového portfólia investuje.

prístup

Doporučenia budú vytvorené pre efektívne optimalizovanie produktového portfólia a súvisiacich oblastí za pomoci BCG a GE matice, SWOT analýzy a kvalitatívneho výzkumu.

Postup riešenia

zdroj

Zdroje pre vypracovanie tejto písomnej práce boli odborná literatúra, internetové zdroje a údaje získané z kvalitatívneho výskumu.

získávanie

Dáta z kvalitatívneho šetrenia boli získané z rozhovoru s majiteľom spoločnosti, ktorý sa aktívne podieľal aj na tvorbe GE matice a SWOT analýzy.

spracovanie

Praktická časť bola spracovaná predovšetkým na základe získaných dát z kvalitatívneho výskumu s majiteľom spoločnosti, podľa ktorých boli následne vytvorené analýzy a následné doporučenia.

Doporučenia

Na základe výsledkov je možné doporučiť...



1. Investovanie a rozšírenie kategórie Elektronika a technika.



2. Optimalizovať eshop pre zvýšenie povedomia o značke.



3. Pripravenie portfólia lacnejších produktov pre zacielenie medzi menších obchodníkov.

Záver

- Podľa vyhotovených analýz vyšlo do ktorých produktových kategórií sa najviac oplatí investovať.
- Doporučené opatrenia sa týkajú hlavne zvýšenia zisku.
- Firma by mala postupom času opakovať vykonané analýzy, aby zistila, aké výhody jej investície priniesli.

**ĎAKUJEM ZA
POZORNOST**