



Produktová strategie podniku

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Kristýna Jonášová**

Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.





Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kristýna Jonášová**
Osobní číslo: E16000553
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6208R085 – Podniková ekonomika
Zadávací katedra: katedra marketingu a obchodu
Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová, ING.PAED.IGIP
Konzultant práce: Ing. Tomáš Drahoňovský, Ph.D.
ABB, Specialista produktového marketingu

Název práce: **Produktová strategie podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů bakalářské práce.
2. Teoretická východiska produktové strategie.
3. Charakteristika podniku.
4. Analýza produktové strategie.
5. Závěr a doporučení.

Seznam odborné literatury:

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KARLÍČEK, Miroslav. 2018. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.
- FOTR, Jiří, et al. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.
- CAGAN, Marty. 2018. *INSPIRED: how to create tech products customers love*. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley. ISBN 9781119387503.
- PROQUEST. 2018. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

<i>Rozsah práce:</i>	min. 30 normostran
<i>Forma zpracování:</i>	tištěná / elektronická
<i>Datum zadání práce:</i>	1. října 2018
<i>Datum odevzdání práce:</i>	31. srpna 2020

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty



doc. Ing. Jozefina Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

24. 4. 2019

Kristýna Jonášová

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá produktovou strategií společnosti ABB s.r.o., která poskytla potřebné interní informace. Cílem této bakalářské práce je na základě teoretických východisek analyzovat současné produktové portfolio konkrétní firmy ABB s.r.o., Elektro-Praga a navrhnout efektivní produktovou strategii. Podnik ABB s.r.o. je lídrem na českém i zahraničním trhu. Práce je rozdělena na dvě části. V první části bakalářské práce jsou nastíněna teoretická východiska strategického marketingu, strategie, marketingové strategie a marketingového mixu. Následně je vymezen pojem produktová strategie, produktový mix, životní cyklus výrobků a analýza portfolia BCG matice. V druhé, praktické části je charakterizována společnost ABB s.r.o., její vývoj, organizační struktura a strategický řídicí proces. Dále je v práci popsána produktová politika a produktové portfolio. V druhé polovině praktické části jsou aplikovány analýzy, konkrétně BCG matice a životní cyklus výrobku, které jsou vysvětleny v teoretické části. Na závěr práce je navržena produktová strategie, která by mohla zlepšit konkurenceschopnost podniku.

Klíčová slova

Analýza, BCG matice, marketing, produkt, produktová strategie, strategie, strategický řídicí proces, životní cyklus

Annotation

This bachelor thesis follows up the product strategy of ABB s. r. o. company, which provided the required internal information. The aim of this thesis is to analyze the current product portfolio of a particular company ABB s. r. o. Elektro-Praga and, based on theoretical background, propose an effective product strategy. ABB s. r. o. is a leader company both on czech and foreign markets. The thesis consists of two parts. The first part of the thesis outlines the theoretical starting points of the strategic marketing, strategy, marketing strategy and marketing mix. Subsequently the concept of product strategy, product mix, product life cycle and analysis of the BCG matrix portfolio are defined. In the second, practical part the company ABB s. r. o. is characterised, as well as its progress, organizational structure and strategic management process. Furthermore the thesis describes the product policy and product portfolio. In the second half of the practical part analysis are applied. Specifically the BCG matrix and product life cycle, which are explained previously in the theoretical part. As a conclusion of the thesis a product strategy which could improve the competitiveness of the company is suggested.

Key Words

Analysis, BCG matrix, marketing, product, product strategy, strategy, strategic management proces, life cycle

Poděkování

Tímto bych velmi ráda poděkovala vedoucí mé práce, paní Ing. Světlaně Myslivcové, Ph.D., ING.PAED.IGIP, za její cenné rady a ochotu. Dále chci poděkovat specialistům produktového marketingu společnosti ABB s.r.o., Elektro – Praga, kteří mi byli ochotni poskytnout potřebné informace ke zkompletování této práce. V neposlední řadě patří také poděkování celé mé rodině za podporu, která mě doprovázela celým mým studiem.

Obsah

Seznam zkratk	10
Seznam tabulek	11
Seznam obrázků	12
Úvod	13
1 Strategie	14
1.1 Strategický řídicí proces	14
1.1.1 Vize	15
1.1.2 Poslání	16
1.1.3 Cíle.....	16
1.2 Strategický marketing a marketingová strategie	17
1.3 Marketingový mix	19
1.3.1 Produkt	20
1.3.2 Cena.....	21
1.3.3 Distribuce	22
1.3.4 Komunikace.....	23
2 Produktová strategie	26
2.1 Produktový mix	27
2.2 Životní cyklus výrobků	28
2.2.1 Fáze uvedení	29
2.2.2 Fáze růstu.....	29
2.2.3 Fáze zralosti	30
2.2.4 Fáze úpadku	30
2.3 BCG matice	31
3 Charakteristika podniku	34
3.1 Historie	37
3.2 Organizační struktura	38
4 Produktové portfolio	40
5 Produktová politika	41
6 BCG matice	43
7 Analýza životního cyklu	47
8 Návrh na zlepšení	50

Závěr	52
Seznam použité literatury	53
Seznam použitých internetových zdrojů	55

Seznam zkratk

BCG	Bostonská matice (<i>Boston Consulting Group</i>)
ABB	Firma (<i>Asea Brown Boveri</i>)
PLC	Životní cyklus výrobku (<i>Product life cycle</i>)
ČR	Česká Republika

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní produktové strategie.....	26
Tabulka 2: Poslání firmy ABB	35
Tabulka 3: Produktový mix společnosti ABB s.r.o., Elektro-Praga.....	42
Tabulka 4: Tržby podniku	43
Tabulka 5: Poměr tržeb u jednotlivých produktů	43
Tabulka 6: Výpočty proměnných	44
Tabulka 7: Vývoj prodaných kusů.....	48

Seznam obrázků

Obrázek 1: Strategický řídicí proces	15
Obrázek 2: Strategický marketingový proces	18
Obrázek 3: Pět úrovní produktu	21
Obrázek 4: Životní cyklus výrobku.....	28
Obrázek 5: BCG matice.....	32
Obrázek 6: Logo firmy	34
Obrázek 7: ABB v České republice	37
Obrázek 8: Organizační struktura ABB s.r.o. Elektro-Praga.....	39
Obrázek 9: Organizační struktura Managementu LSU	39
Obrázek 10: Produktové portfolio ABB s.r.o.	40
Obrázek 11: BCG matice.....	45
Obrázek 12: Počet prodaných kusů kolébkových přístrojů se šroubem a bezšroubů za rok 2018	47
Obrázek 13: Životní cyklus vybraných spínačů.....	48
Obrázek 14: Typ spínače 3558 a 3559	49

Úvod

Každý podnik, který chce uspět v tvrdém konkurenčním prostředí, musí mít dobře nastavenou marketingovou strategii a to zejména produktovou. Produktová strategie podniku bývá často klíčovým faktorem, který rozhoduje o úspěchu podnikatelských aktivit na trhu, kdy je neustále potřeba zlepšovat produkty dle přání zákazníka.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na produktovou strategii společnosti ABB. Práce je strukturovaná do 8 kapitol a vymezuje řešenou problematiku a teoretická východiska pro následnou praktickou část, která jsou aplikována na podnik ABB. Tato společnost je lídrem na českém i zahraničním trhu. ABB umožňuje pouhým stisknutím spínače ovládat elektrickou energii. Ze získaných údajů autorka bakalářské práce identifikuje produktový mix, BCG matici a životní cyklus produktového portfolia. Na základě zjištěných skutečností, bude dále stanoveno několik možných návrhů na zlepšení.

Této problematice se věnuje celá řada autorů. V současné době je považován za prvotřídního autora v oboru marketingu Philip Kotler. Vydal víc jak 50 knih, ve kterých se zaměřuje i na téma produktové strategie. Dalším významným autorem je M. Karlíček, který se zabývá ve svých dílech marketingovým mixem. Odpovídá na otázky, jak vytvořit vyhovující produkt, jakou bude mít cenu, jak ho propagovat a jak obstarat jeho dostupnost. A v neposlední řadě stojí za zmínku D. Jakubíková, která se věnuje problematice strategického marketingu. Část knihy je věnována právě i konkrétním strategiím, zejména té produktové.

Cílem této bakalářské práce je, na základě teoretických východisek, analyzovat současné produktové portfolio konkrétní firmy ABB s.r.o., Elektro-Praga a navrhnout efektivní produktovou strategii.

1 Strategie

Tato kapitola je rozdělena do tří podkapitol. Nejdříve je vysvětlen samotný pojem strategie, poté jsou v podkapitolách vymezeny základní tematické pojmy, jako definice strategického marketingu, marketingové strategie a strategický marketingový proces, kde jsou popsány jednotlivé etapy procesu. Dále se kapitola zabývá základními pojmy strategického řídicího procesu, jejich výkladem a významem. Zejména stanovení vize, poslání a cílů podniku. Kapitola je zakončena marketingovým mixem, kde jsou vysvětleny a definovány jeho jednotlivé složky. Existuje nespočet podob, ale pro účely této bakalářské práce budou zmíněny jen ty základní.

Pojem strategie pochází z řečtiny, znamená umění velitele vést své vojsko. Přesněji řečeno, se jedná o dlouhodobý plán, který ukazuje, jak dosáhnout za daných podmínek určitých cílů. Strategie je výstupem strategického řídicího procesu, který obsahuje popis vize, poslání a cílů podniku. Hlavním záměrem této strategie je, aby podnik vytvořil jednotný a nedělitelný celek (Horáková, 2003).

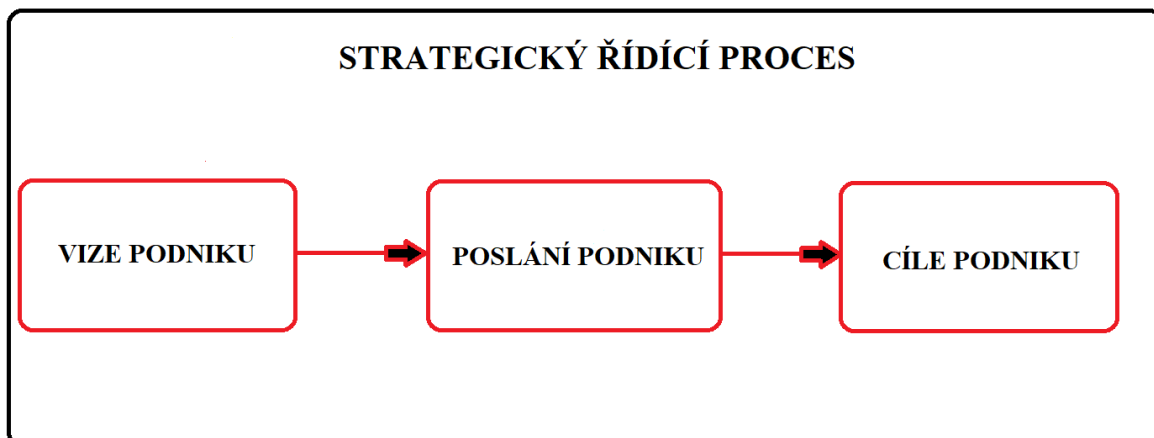
Pro význam slova strategie existují dvě definice. Dle tradice můžeme strategii chápat jako dokument, ve kterém jsou vytyčeny dlouhodobé cíle, moderní definice nazývá strategii jako připravenost na budoucnost. Definice jsou ovlivněny zkušenostmi a poznatky získaných v průběhu minulých let (Srpková, 2011).

1.1 Strategický řídicí proces

Spousta firem dokáže popsat, jaké mají přednosti právě jejich produkty, ale proč je jejich firma na trhu a kam směřují, na to už odpovědět nedokážou. Strategický řídicí proces je souhrn činností a rozhodnutí, které poté vedou ke strategickému marketingovému procesu. Zejména k formulování plánu podniku a jeho realizaci, které budou zmíněny v následující podkapitole. Hlavním úkolem tohoto procesu je dlouhodobě usměrňovat činnosti podniku tak, aby byly naplněny jeho cíle a poslání.

Jak už je patrné z obrázku č. 1. strategický řídicí proces se skládá ze tří základních aktivit řídicího procesu, který stanovuje vrcholový management podniku. Podnik nejdříve

definuje svou vizi, kterou pak doplní posláním a následně transformuje do konkrétních cílů. Strategický řídicí proces je ovlivněn principy a omezujícími limity podniku, což mohou být finance, výroba nebo výzkum a vývoj (Horáková, 2003).



Obrázek 1: Strategický řídicí proces

Zdroj: vlastní zpracování dle (Horáková, 2003)

1.1.1 Vize

Vize neboli Vision je počátečním bodem strategického řídicího procesu. Pojem vize, oproti poslání, představuje úspěšné budoucí cíle a plány firmy.

Dagmar Jakubíková definuje vizi, jako: „soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo z filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.“ Dále zdůrazňuje, že klíčovým prvkem každé vize je výsledek, který by měl být dosažen v zájmu zákazníka (Jakubíková, 2013, s. 18).

Vize odpovídá na otázku, jaké má podnik vyhlídky do budoucna. Vize musí mít podobu jasně formulovanou, reálnou a dobře komunikovatelnou. Nezbytné také je, aby vrcholoví manažeři své vizi věřili (Jakubíková, 2013).

Vize zahrnuje čtyři důležité role, a to následující: komunikační, spojovací, motivační a prezentační. První významnou rolí je komunikační, kdy její finální podoba je nástrojem komunikace mezi zainteresovanými stranami o budoucnosti. Další role je spojovací, která spojuje zainteresované strany a jejich zájmy, vytváří tak společný postup a hledají společné

řešení. Třetí role je motivační, kdy je cílem motivovat zainteresované strany, aby se podílely na vytváření budoucnosti. Jako poslední je role prezentační, kdy vrcholový management firmy jasně formulovanou a srozumitelnou vizi prezentuje odborné či laické veřejnosti, občanům, podnikatelům a především zákazníkům. Jako příklad lze uvést často zmiňovanou vizi od Tomáše Bati „*Obujeme celý svět.*“ (Zamazalová, 2010)

1.1.2 Poslání

Janišová a Křivánek popisují poslání takto: „*Poslání firmy vlastně určuje podstatu podnikání (anglicky bychom řekli core business) a nastavuje klíčové procesy, jež vedou ke koncovému zákazníkovi a přidávají mu hodnotu, kterou oceňuje tím, že si konečný produkt nebo službu kupuje.*“ (Janišová, Křivánek, 2013, s. 78)

Při stanovení poslání by měly být zodpovězeny následující otázky:

- Kde podnik působí a kdo jsou jejich zákazníci?
- Jakými produkty podnik uspokojí potřeby a přání zákazníka?
- Jaká je konkurenční výhoda podniku?
- Čeho chce podnik dosáhnout? (Jakubíková, 2013)

Poslání podniku oznamuje veřejnosti, jaký je hlavní smysl a záměr podnikání, postoj k ostatním subjektům působícím na trhu a normy vystupování celé firmy. Poslání by mělo být výstižné a reálné (Jakubíková, 2013).

České firmy nekladou takový důraz na stanovení poslání, jako zahraniční firmy, což je velká škoda, protože pokud nemají představu, čeho chtějí dosáhnout, pak nemohou vytyčit konkrétní cíle.

1.1.3 Cíle

Od poslání firmy se tedy odvíjí podnikové cíle, které mohou vyplynout přímo ze stanoveného poslání. Jakmile podnik stanovuje podnikové cíle, tak musí být konkrétní,

jasně definované a především odpovídat schopnostem a možnostem firmy (Jakubíková, 2013).

Strategické cíle Janišová a Skřivánek definují jako: „*změny, které jsou vyžadovány, aby firma byla schopná strategickou vizi naplnit.*“ (Janišová, Křivánek, 2013, s. 83)

D. Jakubíková ve své knize Strategický marketing definuje strategické cíle takto: „*Strategický cíl (strategic goal) je žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo také kvalitativními ukazateli.*“ (Jakubíková, 2013, s. 25)

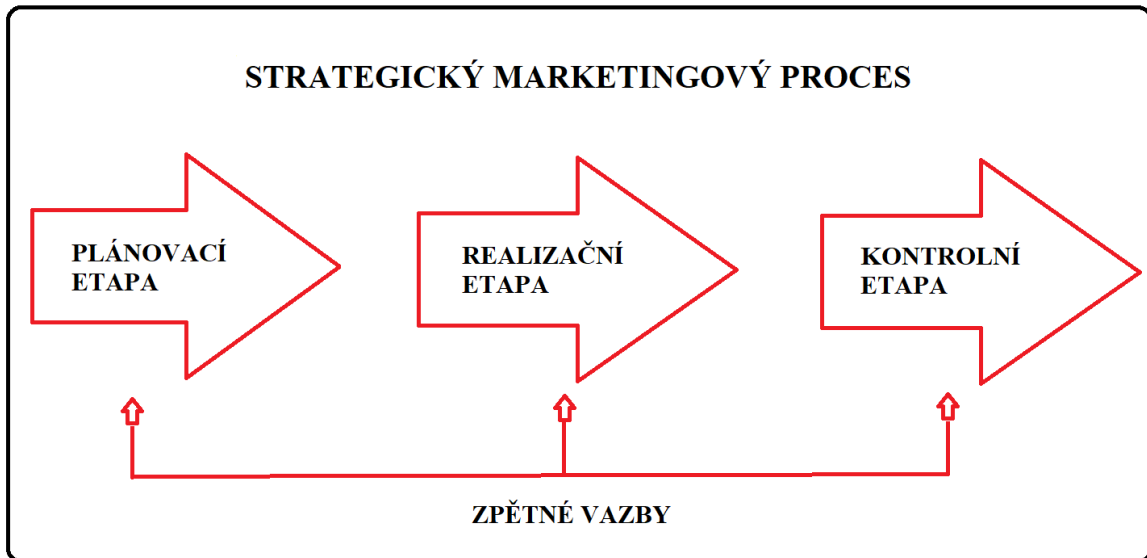
Podnikové cíle lze zařadit do pěti skupin. První skupina označuje pořadí jejich významu. Dělí se na vrcholové, dílčí a mezicíle. Další skupinou je velikost. Zde se cíle kvalifikují na omezené a neomezené, na maximalistické a minimalistické. Následují cíle z časového hlediska, které lze rozčlenit na krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé, dále na trvalé a přechodné a na statické a dynamické. Čtvrtou skupinou jsou vztahy mezi nimi, které jsou buď komplementární, konkurenční, protikladné nebo indiferentní. Poslední skupinou jsou cíle dle obsahu, ty mohou být výkonové, finanční, výsledkové, technické nebo sociální (Jakubíková, 2013).

1.2 Strategický marketing a marketingová strategie

Strategický marketing je vývojovou fází marketingu. Jedná se o plánování budoucích činností. Zaměřuje se zejména na vymezení potenciálních zákazníků a jejich budoucích potřeb. Strategický marketing pomáhá manažerům rozpoznat výrazné příležitosti a rizika, díky kterému dokáží zareagovat rychleji než konkurence. Zde je také kladen důraz na výběr vhodných prostředků marketingového mixu, strategického segmentu a dosažení vrcholových cílů, tak i těch dílčích (Jakubíková, 2013).

Skupina autorů s Kotlerem (2007, s. 678) mají názor na strategický marketing takový, že: „*Marketingová strategie je marketingová logika, s jejíž pomocí hodlá podnikatelská jednotka dosáhnout svých marketingových cílů.*“

Strategický marketing je orientován dlouhodobě a jeho součástí je strategické marketingové řízení. Strategické marketingové řízení se dělí na tři etapy, jak je naznačeno na obrázku č. 2. Tyto etapy nelze zaměnit, protože jejich návaznost je důležitá.



Obrázek 2: Strategický marketingový proces
Zdroj: vlastní zpracování dle (Horáková, 2003)

První etapa strategického marketingového procesu je plánování. Hodnotí prostředí podniku, pomocí situační analýzy. Dále stanovuje marketingové cíle, formuluje konkrétní marketingové strategie a sestavuje funkční marketingový plán, který je hlavním výstupem plánovací etapy. Realizace pak značí postup, jak stanovených cílů dosáhnout. V této etapě se předpokládá dobrá volba organizační struktury podniku a vyžaduje přeměnění plánovaných úkolů ve skutečnost. Kontrolní etapa porovnává plánované úkoly se skutečně realizovanými výsledky. Hodnotí, zda určená marketingová strategie je nejlepší varianta pro dosažení stanovených cílů. Pokud tak není, je nezbytně nutné odhalit příčiny a provést náležité opatření. Zpětné vazby pak znamenají nejen seznámení s identifikovanými odchylkami, ale také případné provedení změny plánu (Horáková, 2003).

Jak již bylo zmíněno, marketingová strategie je nedílnou částí strategického marketingu a to ve fázi realizace a v kontrolní fázi procesu, kdy se vyhodnocuje úspěšnost dílčích strategických postupů. Z toho vyplývá, že pojem strategický marketing je nadřazen nad pojmem marketingová strategie. Jádro marketingové strategie tvoří marketingový mix

(Horáková, 2003). Jeho jednotlivé nástroje jsou pak popsány v podkapitole 1.3. Marketingový mix.

Marketingová strategie zahrnuje dvě klíčové činnosti. První činnost je výběr cílového trhu a určení požadované pozice produktu v myslích cílových segmentů. Druhá činnost je s uvedením plánu marketingových aktivit dosáhnout požadovaného umístění, jelikož polohování nabídky produktu je v těchto aktivitách velmi důležité (Silk, 2006).

1.3 Marketingový mix

Dalším krokem podniku, který si zvolí celkovou marketingovou strategii, je sestavit podrobnosti marketingového mixu. Termín marketingový mix neboli 4P byl poprvé publikován profesorem Neilem H. Bordenem. Existuje nespočet podob marketingového mixu, ale pro účely této bakalářské práce budou zmíněny pouze ty základní a to zejména: produkt, cena, komunikace a distribuce.

Marketingový mix byl popsán v prvotřídní publikaci Moderní marketing, kde P. Kotler se svými spolupracovníky definuje marketingový mix tímto způsobem: „*Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů.*“ (Kotler, Wong, Saunders, Amrstrong, 2007, s. 70)

Miroslav Karlíček je podobného názoru, ten uvedl, že „*marketingový mix zahrnuje taktická marketingová rozhodnutí, která se týkají nabízeného produktu (product), jeho ceny (price), propagace (promotion) a dostupnosti (place).*“ (Karlíček, 2018, s. 152)

Dagmar Jakubíková definuje marketingový mix takto: „*jedná se o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní (produkční) program firmy byl co nejbližší potřebám a přáním cílového trhu.*“ (Jakubíková, 2013, s. 190)

Na první pohled se může zdát, že definice jsou odlišné, ale v zásadě sdělují to samé.

1.3.1 Produkt

Produkt neboli výrobek zaujímá v marketingovém mixu dominantní pozici. Kotler s Kellerem ve své knize uvádějí, že výrobek není pouze hmotnou nabídkou, ale i nehmotnou. Výrobek definují tímto způsobem: „*Výrobek je cokoliv, co může být nabídnuto trhu k uspokojení nějaké potřeby nebo přání. K výrobkům, které se objevují na trhu, patří fyzické zboží, služby, zážitky, akce, osoby, místa, nemovitost, informace a ideje.*“ (Kotler, Keller, 2007, s. 410)

Miroslav Karlíček považuje produkt jako: „*nejen jakékoli fyzické zboží, ale také nejrůznější služby, informace, myšlenky, zážitky a jejich kombinace, pokud tedy mohou být předmětem směny.*“ (Karlíček, 2018, s. 154)

Ve strategickém marketingu, ale i v marketingu samotném se musí věnovat největší pozornost produktu a profilu jeho nabídky. Produkt má vliv na investiční rozhodování v oblasti výrobních technologií, tak i na tvorbě a regulaci distribučních cest, cenové politiky, marketingové komunikaci a v personální doméně (Jakubíková, 2013).

U produktů je rovněž důležitá diferenciacce. Odlišit se od konkurence a získat konkurenční výhodu pomocí funkčních benefitů. Může se jednat o rozdíly v použitých materiálech, rozdíly v kvalitě, výkonu, trvanlivosti, spolehlivosti, rozdíly v designu a balení, rozdíly ve formě, tvaru, množství nebo rozměru, rozdíly v možném rozsahu přizpůsobení jednotlivým potřebám a přání zákazníků, podmínkách dodávek, rozdíly v rychlosti doručení, zárukách a instalací (Karlíček, 2018).

Tato podkapitola je zakončena modelem, který vnímá produkt na pěti úrovních a tvoří hierarchii hodnot pro zákazníka. První úroveň je **základní užitek**, představuje příčinu, proč si produkt zákazník ve skutečnosti kupuje. Marketér musí základní užitek přeměnit na **základní produkt**, což je druhá úroveň. Třetí úroveň je **očekávaný produkt**, je to soubor charakteristických znaků, který kupující v dané produktové kategorii očekávají. Další, čtvrtá úroveň vykazuje **vylepšený produkt**, který předčí očekávání kupujícího, a tím se diferencuje od konkurence. Poslední úroveň tohoto modelu je **potenciální produkt**, který představuje veškerá vylepšení daného produktu do budoucna (Karlíček, 2018). Jako příklad lze uvést restauraci. Základním užitekem je zahnat hlad, tudíž základním produktem

je jídlo. Třetí úroveň je očekávaný produkt, který lze chápat jako chuť jídla. Další úroveň je vylepšený produkt, je to něco, čím se restaurace odlišuje od ostatních. Například: moderní vybavení restaurace nebo příjemný personál. Poslední úroveň je potenciální produkt, což zahrnuje veškeré vylepšené aktivity do budoucna, kam lze třeba zařadit platbu kreditní kartou nebo rezervace stolu přes webové stránky.



Obrázek 3: Pět úrovní produktu

Zdroj: vlastní zpracování dle (Karlíček, 2018)

Tato podkapitola byla zaměřena pouze na charakteristiku a základní informace o produktu. Jelikož tato bakalářská práce se zabývá produktovou strategií podniku, z čeho vyplývá, že produkt je středem zájmu. V kapitole 2. Produktová strategie jsou uvedeny pojmy a analýzy, které rovněž souvisí s produktem a to zejména: produktový mix, životní cyklus výrobku a konkrétní metoda BCG matice, která vymezuje postavení produktů na trhu.

1.3.2 Cena

Cena je jediným nástrojem marketingového mixu, který představuje zisk, proto správné stanovení ceny má pro podnik existenční smysl. Tvorba cen není vůbec jednoduchá, ačkoliv se může na první pohled zdát. Na výrobce je vyvíjen velký tlak od spotřebitelů, aby snížili cenu. Jestliže vycházíme z ekonomické teorie, předpokládá se, že pokud podnik sníží cenu, zvýší se poptávka po produktech a naopak. Stanovení ceny je pro podnik

natolik podstatný, že vyžaduje pozornost i z psychologického hlediska. Důležitou marketingovou prioritou je pochopit vztah mezi vnímanou cenou a vnímanou kvalitou. Spotřebitelé předpokládají, že čím je produkt dražší, tím je jeho kvalita vyšší a naopak levnější produkt nižší kvalita. Cena tedy determinuje očekávanou kvalitu a dokáže změnit i samotný zážitek ze spotřeby. Co se týče vysoké ceny, ta snižuje dostupnost produktu. Například lze uvést automobil za 2 miliony korun. Pouze pár lidí si může dovolit takto drahé produkty, ačkoliv zájemců existuje spousta, jen na něj nemají dostatek financí. Naopak příliš nízká cena vzbuzuje dojem, že s produktem je něco špatně, že je nízké kvality, nebo že se dokonce může jednat o imitaci (Karlíček, 2018).

V praxi jsou nejčastěji používané následující tři metody k tvorbě cen:

- nákladově orientovaná tvorba ceny,
- cena orientovaná na poptávku,
- cena stanovená v závislosti na konkurenci (Jakubíková, 2013).

První zmíněná metoda je nákladově orientovaná cena, kde je snaha podniků určit takovou cenu, která pokryje náklady na vývoj, výrobu, distribuci, prodej produktu, marketing a také odměny za úsilí a riziko.

Další zmíněná metoda je cena orientovaná na poptávku, ta využívá cenovou elasticitu poptávky. Zde je důležité získat odpovědi na následující otázky: jaké jsou cenové představy zákazníku nebo jaký význam přiřkládají kupující image a kvalitě výrobků.

Cena založená na konkurenci je poslední metodou stanovení cen. Řídí se cenou konkurence a nebere téměř ohledy na vlastní náklady a ani na poptávku. Jsou dvě formy stanovení ceny, buď podle orientace na cenu v oboru, nebo podle orientace na cenového vůdce (Jakubíková, 2013).

1.3.3 Distribuce

Další nástroj marketingového mixu, který má zřetelné působení na ostatní nástroje, je distribuce. Hlavním úkolem je dostat produkt ve správný čas, na správné místo ke svým

konečným spotřebitelům a to vše, při co možná nejnižších nákladech. U distribuce je důležitá dostupnost, jakmile je nedostatečná dostupnost, může být pro firmu v nějakých případech likvidační (Karlíček, 2018).

(Jakubíková, 2013, s. 244) definuje distribuční cestu jako: „*souhrn firem nebo jednotlivců, kteří zajišťují pohyb produktů od výrobce ke koncovému zákazníkovi.*“

Distribuční cesta má dvě formy. Buď přímé spojení výrobce – koncový zákazník nebo nepřímé spojení, kdy mezi výrobcem a koncovým zákazníkem vstupují mezičlánky. Distribuční mezičlánky se dělí do tří následujících kategorií: na obchodní prostředníky, kteří zboží po určitou dobu vlastní, ale dále ho prodávají. Do kategorie obchodní zprostředkovatele spadají ti, co zboží nevlastní, ale podílejí se na procesu přesunu a jako poslední jsou podpůrné distribuční mezičlánky, které poskytují velké množství služeb a usnadňují celý proces (Jakubíková, 2013).

Další otázkou, kterou je důležité si položit je, jaké distribuční strategie může podnik zvolit. Dostupné jsou tři strategie: exkluzivní neboli usilovná, selektivní neboli výběrová a intenzivní neboli výhradní distribuce.

- Exkluzivní distribuce – zde je kladen důraz na zážitek a je omezený počet distribučních míst, strategie se využívá u drahých výrobků
- Intenzivní distribuce – produkt je dostupný kdekoli a kdykoli, nejvíce distribučních míst, kde produkt je za nízkou cenu
- Selektivní distribuce – nachází se na rozhraní dvou předchozích strategií, je tu omezený počet distributorů, není jich ani málo a ani hodně jako u intenzivní strategie (Karlíček, 2018).

1.3.4 Komunikace

Posledním zmíněným nástrojem marketingové mixu je komunikace, v některé literatuře uváděna jako propagace. V moderním marketingu není výhradně důležité vytvořit dobrý výrobek, stanovit lákavou cenu a zpřístupnit výrobek na trhu, podniky musí také

komunikovat se současnými a potenciálními stakeholdery a veřejností (Kotler, Keller, 2007).

M. Karlíček rozumí marketingové komunikaci jako: „*řízené informování a přesvědčování cílových skupin, s jehož pomocí naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle.*“ (Karlíček, 2018, s. 193)

S obdobným výkladem, který zdůrazňuje přímou i nepřímou komunikaci, přichází Kotler a Keller. Ti marketingovou komunikaci definují, že: „*je prostředkem, kterým se firmy snaží informovat, přesvědčovat a upomínat spotřebitele – přímo či nepřímo – o výrobcích nebo značkách, jež prodávají.*“ (Kotler, Keller, 2013)

Jana Přikrylová a Hana Jahodová přicházejí s odlišnou formulací: „*marketingový manažer se snaží pomocí optimální kombinace různých nástrojů dosáhnout marketingových a tím i firemních cílů.*“ (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 42)

Ačkoliv reklama bývá klíčovým prvkem marketingové komunikace, není jediným, a ani relevantním prvkem ve smyslu vytváření hodnoty značky. Kotler s Kellerem do komunikačního mixu zahrnují osm základních prostředků marketingové komunikace (Kotler, Keller, 2013).

Prvním ze základních nástrojů komunikačního mixu je **reklama**, která představuje placenou neosobní komunikaci. Výhodou reklamy je, že osloví široké spektrum diváků. Naopak nevýhodou je, že nedochází ke zpětné vazbě od zákazníků. Druhým nástrojem je **podpora prodeje**, jsou to krátkodobé stimuly, který vybízejí k vyzkoušení produktu, různé ochutnávky nebo vzorky. Další jsou **vztahy s veřejností** neboli public relations – PR, cílem tohoto prostředku je dosáhnout vzájemného porozumění, pochopení a důvěry všech zúčastněných. Jako čtvrtým prostředkem je **přímý marketing**, v některých zdrojích je uváděn jako direct marketing. Tento nástroj je možné charakterizovat jako soubor aktivit, které se vztahují k nabídce produktů nebo zboží. Jako nástroje se používají e-mail, fax, mobilní telefon nebo pošta. Následuje **osobní prodej**, který představuje přímý kontakt se zákazníkem. Mezi výhody osobního prodeje patří vytvoření dlouhodobého vztahu se zákazníkem a okamžitá zpětná vazba od zákazníka. Jako šestý nástroj je nejmocnější komunikační nástroj a to je **ústní šíření** neboli mouth-to-mouth communication. Je to

nástroj, kdy lidé pomocí komunikace na sociálních sítích, šíří zkušenosti s nákupem. Předposledním nástrojem komunikačního mixu je **event marketing** neboli zážitkový marketing. Cílem event marketingu je něčím zákazníka překvapit, který si pak spojí pocity se zážitkem (Jakubíková, 2013).

Posledním nástrojem je **interaktivní marketing** nebo také marketingová komunikace v online prostředí. Tento nástroj se považuje za nejmodernější. Mezi online komunikační nástroje můžeme zařadit webové stránky, online reklamy na Facebooku, YouTube, Instagramu či vyhledávačích, jako je Google nebo Seznam. Velmi populární nástrojem jsou kampaně na sociálních sítích a značný potenciál mají rovněž mobilní aplikace (Karlíček, 2018).

Na závěr je nutné zmínit pojem integrovaná komunikace, která má rozhodně budoucnost. Na zákazníka nepůsobí jednotlivé nástroje marketingového komunikačního mixu, ale jako celek. Proto je pro zákazníka těžké určit, jaký nástroj měl na něj vliv. Integrovaná komunikace je ve větší míře osobní a orientována na konkrétního zákazníka (Jakubíková, 2013).

2 Produktová strategie

Už z názvu kapitoly vyplývá, že středem zájmu u této strategie je produkt. Jeho charakteristika a základní informace o produktu je uvedena v kapitole 1.3. Marketingový mix v podkapitole 1.3.1. Produkt. V této kapitole je následně definován pojem produktový mix. Dále je zaměřena na životní cyklus výrobků, kde jsou popsány jednotlivé fáze. Závěrem kapitoly je rozebírána konkrétní metoda BCG matice, kde je přiložen grafický obrázek znázorňující metodu.

Co se týče produktové strategie, ta se zaměřuje na prostředek dosažení produktového cíle. Podle konkurenční pozice produktů a stanovení potřeby změny konkurenčního postavení lze určit produktový cíl. Základní rozhodnutí produktové strategie jsou taková, která vycházejí z porozumění potřeb a přání zákazníků, ze strategie konkurentů, z cílů firmy, ale současně i z názorů veřejnosti. Klíčovým strategickým rozhodnutím podniku je, zdali produkt napodobí, nebo zvolí vlastní vývoj produktu, eventuálně využije licence, kooperace nebo společné výroby (Jakubíková, 2013).

Podnik se také rozhoduje o strategii sortimentní, o strategii produktových řad a o strategii atributů produktu. Sortimentní strategie se věnuje produktové řadě, zdali se má upravit, přidat či zrušit. Strategie produktových řad se zabývá jaké výrobky nebo varianty firma přidá, upraví nebo zruší a poslední strategie atributů produktu se zabývá úpravou značky, kvality, image a obalu (Jakubíková, 2013). V tabulce č. 1 jsou znázorněny podrobněji základní produktové strategie.

Tabulka 1: Základní produktové strategie

Strategie snižování nákladů	Odstranění produktů Hodnotová analýza Zúžení sortimentu
Produktové zlepšení	Zvýšení atraktivnosti Změna kvality Změna stylu
Rozvoj produktové řady	Změny v produktových řadách Individuální modifikace Výroba podle zadaných parametrů
Vývoj nových produktů	Celosvětové novinky Nové produktové řady Rozšíření produktové řady

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Jakubíková, 2013)

Podnik rovněž musí při vývoji produktových strategií zvážit dva hlavní cíle. Za prvé zjistit, že produktový mix je v souladu s celkovými firemními a marketingovými cíli a za druhé přezkoumat výkon stávajících produktů pomocí faktorů, jako jsou zisky, prodej, konkurence a přijetí zákazníkem (Havaldar, 2014).

2.1 Produktový mix

Produktový mix se skládá z dílčích produktových řad. Laicky řečeno, jsou to všechny produkty, které firma vyrábí. Produktové řady jsou charakterizovány jako skupina homogenních produktů, které jsou paralelní svojí funkcí, cenovou hodnotou, prodejem, ve kterých se nabízí, nebo se shodnou skupinou potenciálních zákazníků. Produktový mix se vymezuje čtyřmi základními rozměry: šíří, délkou, hloubkou a příbuzností (Srpová, Řehoř, 2010).

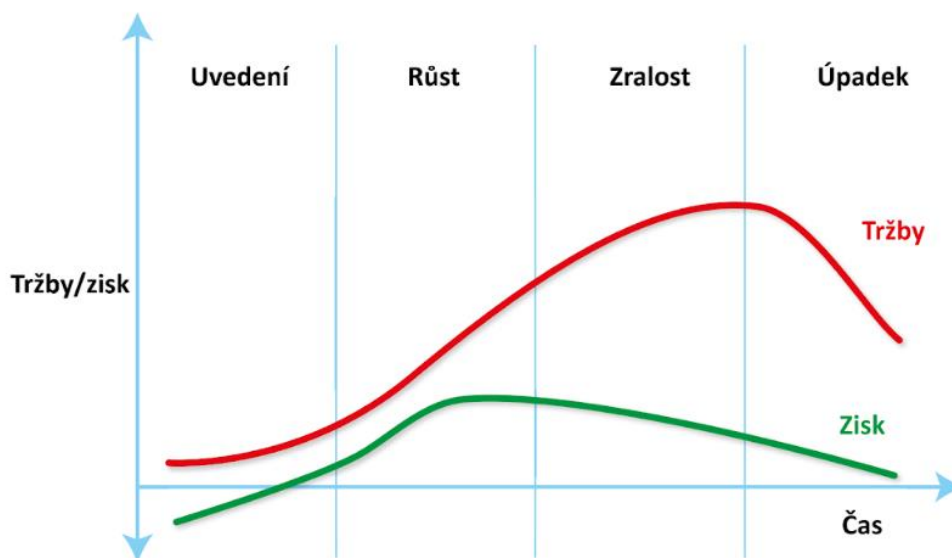
Prvním rozměrem je šíře produktového mixu, který udává počet různých produktových řad. Dalším rozměrem je délka, ta se zpravidla označuje jako průměrný počet produktů v produktové řadě. Třetím rozměrem je hloubka, která se týká počtu průměrných variant, který podnik nabízí svým zákazníkům. (Karlíček, 2018) Posledním rozměrem je příbuznost produktového mixu. To znamená, jak jsou výrobní řady rozmanité, ale přitom jsou jejich vazby velmi těsné. Například finálním používáním, distribučními cestami a podobně (Kotler, Keller, 2007).

Podnik, který chce optimálně reagovat na určité změny poptávky, přichází na trh s více produkty. Na základě průběhu životního cyklu produktu podnik přistupuje ke čtyřem jednotlivým rozhodnutím o produktové řadě: délka produktové řady, roztažení produktové řady, vyplnění produktové řady a hraní si s produktovou řadou. Prvním základním rozhodnutím je **délka produktové řady**, která je charakteristická počtem kusů v produktové řadě. Dále je **roztážení produktové řady** neboli product line stretching, které se dělí na tři linie. V linii dolů jsou produkty doplňovány tak, aby podnik dokázal oslovit a získat méně ziskové trhy. Linie nahoru je opakem linie dolů, zde jsou produkty přidávány, aby podnik dokázal oslovit a získat více ziskové trhy. Obě linie podnik využívá, aby oslovil a získal oba trhy, jak ziskové, tak i méně ziskové. Třetím rozhodnutím je **vyplnění produktové řady**, kdy se vyplňují mezery v produktové řadě, tím podnik získává

další ziskové trhy. Poslední rozhodnutí je **hraní si s produktovou řadou**, kdy podnik pomocí marketingové komunikace posilují určité produkty, aby byl podpořen prodej dalších složek produktové řady (Jakubíková, 2013).

2.2 Životní cyklus výrobků

Jak už je všeobecně známo, každý produkt si projde životním cyklem výrobků. Některé jsou na trhu dlouho, ale stane se u některých produktů, že poptávka je velmi nízká, tím pádem výrobek z trhu zmizí a jejich životní cyklus se nestihne ani rozjet. Proto je důležité mít na paměti, že základní graf životního cyklu výrobku je pouze model. Průběh grafu ovlivňuje spousta faktorů a jedním z nich je právě zmiňovaný marketingový mix. Klesající tržby lze zvrátit například změnou ceny, vstupem na nové trhy, rozšířením distribuční cesty, vytvořením modifikace výrobků nebo také volbou vhodného způsobu propagace. Životní cyklus výrobků neboli Product life cycle (PLC) je tedy model, který zachycuje vývoj tržeb u výrobků v čase. Křivka životního cyklu produktu je většinou graficky znázorněna jako S-křivka, která je na obrázku č. 4.



Obrázek 4: Životní cyklus výrobku
Zdroj: (Karlíček, 2018)

M. Karlíček přirovnává životní cyklus výrobků k životu člověka. Na modelu PLC můžeme pozorovat čtyři charakteristické fáze, kterými si každý produkt projde dříve či později:

uvedení na trh, růst, zralost a úpadek. Každá fáze má souvislost s jinými problémy a výzvami, proto potřebuje diferenciované marketingové postupy. Tento model je do značného rozměru teoretický. V praxi může nastat, že produkty ve fázi úpadku, mohou být inovovány a dostanou se zpátky do fáze růstu, proto každý produkt má rozdílný životní cyklus výrobku (Karlíček, 2018). Také jsou tu výrobky, u kterých tato teorie neplatí vůbec. Typickým příkladem jsou výrobky, pro které neexistují substituty, zejména pro obor medicíny. Dalším příkladem mohou být produkty pro fyziologické potřeby jako je jídlo a pití.

2.2.1 Fáze uvedení

První fáze životního cyklu je klíčová, jelikož rozhoduje o budoucnosti výrobku. S uvedením produktu na trh jsou vysoké náklady, tím pádem bývá zisk záporný a pomalý prodej. V této fázi je důležité investovat do marketingové komunikace, aby se produkty dostali do povědomí zákazníků. Dalším důležitým subjektem jsou distributoři, bez kterých by se produkt nedostal k zákazníkům. V důsledku nízké konkurence mnoho potenciálních konkurentů spíše vyčkává (Karlíček, 2018).

Jsou to produkty, se kterými se teprve zákazník seznamuje a poznává jejich přednosti. U těchto produktů bývá četnost prodeje nízká a zisk je rovněž malý. Ve fázi zavádění je možné použít následující strategické kroky: strategie intenzivního marketingu, strategie výběrového proniknutí, strategie širokého proniknutí a strategie pasivního marketingu. Ve strategii intenzivního marketingu dochází k vysoké podpoře prodeje, tím pádem roste cena se snahou maximalizace zisku. Strategie výběrového proniknutí je charakteristická tím, že marketingové náklady jsou minimální, za to je vysoká cena produktu, ale malá propagace. Ve strategii širokého proniknutí je nízká cena produktu a vysoká podpora prodeje. Strategie pasivního marketingu znamená, že je nízká cena při nízkých nákladech a jejich propagace je nízká (Jakubíková, 2013).

2.2.2 Fáze růstu

Pokud první fáze proběhne úspěšně, následuje fáze růstu. V této fázi se zisk dostává do kladných hodnot, roste rychle poptávka i prodej. V okamžiku, kdy se produkt stane

úspěšným, začínají reagovat konkurenti, kteří kopírují strategii a vstupují tak na trh. Stále je důležité investovat do marketingové komunikace, informovat jak přednostech produktu, tak i o přednostech značky (Karlíček, 2018).

Výsledkem analýzy jsou následující opatření, která podnik může provést. Za prvé zlepšit kvalitu produktu nebo snížit cenu, která přiláká nové zákazníky, či rozvíjet nové distribuční cesty (Armstrong, 2006).

2.2.3 Fáze zralosti

Třetí fáze je nazývána jako zralost. Je charakteristická tím, že se jedná o nejdelsí časový úsek z celého cyklu. V této fázi tržby nadále rostou, ale zisk začíná pomaleji klesat v důsledku snížení cen. Trh je nasycen a produkt je na svém vrcholu v povědomí potenciálních zákazníků, přesto je klíčové nadále investovat do marketingové komunikace. Na trhu panuje silná konkurence, podniky na to reagují tak, že snižují ceny, aby přilákali potenciální zákazníky od konkurence. Během této fáze se nový produkt, dříve či později, stane pro dosavadní produkt substitutem, z tohoto důvodu postupně přechází do fáze úpadku (Karlíček, 2018).

Výsledkem analýzy jsou následující postupy, které podnik může provést. Najít nové tržní segmenty a zákazníky, upravit marketingový mix, například více propagovat výrobek, snižovat ceny nebo se přesunout na jiné trhy, kde je vyšší objem tržeb nebo změnit vlastnosti produktů (Armstrong, 2006).

2.2.4 Fáze úpadku

Konečnou fází je úpadek, kdy prodej a zisk výrazně klesají. Zde se rovněž prokazuje, jaký vliv měla masivní reklama na zákazníky. Čím dál víc zákazníků nakupuje substituty, proto podniky stahují produkty z trhu. Pokud se podnik rozhodne na trhu zůstat, může do značné míry produkt vytvářet stále zisk, ale pod podmínkou, že se zaměří na tržní segment s dostatečnou velkou kupní silou, který má o dosavadní produkt neustálý zájem (Karlíček, 2018).

Prodej většiny produktů může rovněž klesat, vzhledem ke změnám v chuti spotřebitelů, zvýšené konkurenci, dostupnosti jiných produktů nebo také kvůli technologickému postupu.

Výsledkem analýzy jsou následující kroky, které podnik může provést. Buď výrobek udržet v naději, že konkurenti budou své výrobky stahovat z trhu nebo výrobu produktu ukončit (Armstrong, 2006).

2.3 BCG matice

Poradenská firma Boston Consulting Group zakládala metodu k hodnocení diverzifikovaných produktů. Portfolio matice BCG vychází ze dvou proměnných, kterými jsou relativní tržní podíl a tempo růstu daného trhu. Na horizontální ose je nanesen relativní tržní podíl, který se tvoří z poměru tržeb z firmy k tržbám největšího konkurenta v oboru. Na ose je znázorněna logaritmická stupnice, která nám říká, kolikrát jsou tržby větší než její největší konkurent v oboru. Středová hodnota je 1, která nám rozčleňuje vysoký a nízký relativní tržní podíl. Na vertikální ose je tempo růstu trhu, který je vyjádřen v procentech. Představuje životnost jednotlivých tržních segmentů. Osa je rozdělena na dvě části od 0 do 20 % růstu, i když v praxi může být dosaženo vyšších hodnot. Hraniční hodnotou mezi pomalým a vysokým tempem růstu je 10 % (Jakubíková, 2013).

Účelem této matice je poskytnout jednoduchý a přehledný pohled na celé současné portfolio společnosti a rovněž umožňuje učinit prospěšné rozhodnutí o strategii růstu a případné eliminaci nerentabilních produktů (Maletic, et al., 2013).

BCG matice je zobrazena na obrázku č. 6., kde jsou rozlišeny následující čtyři kvadranty:

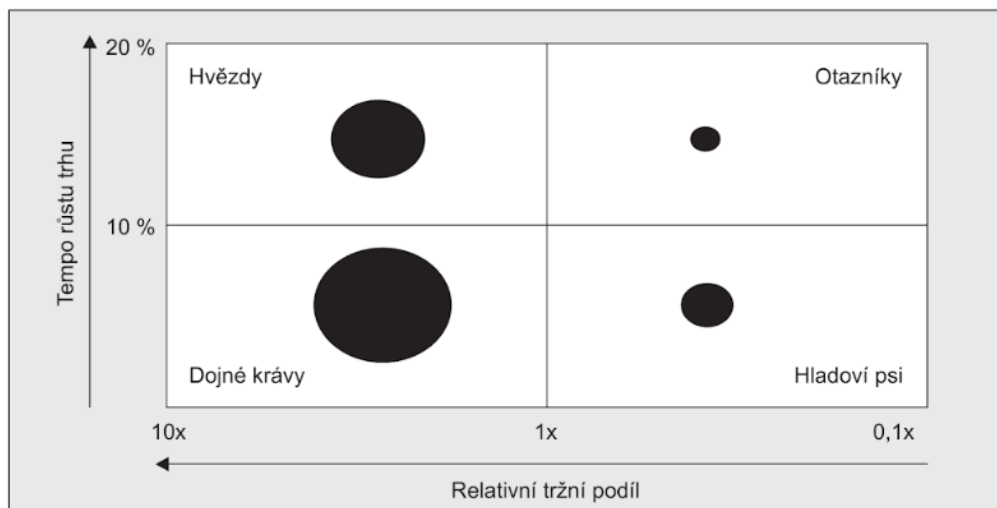
Otazníky - jsou to produkty nebo skupiny produktů, které vyžadují velké investice, aby se mohly stát hvězdami. Produkty se nacházejí ve fázi zavedení. Jejich relativní tržní podíl je nízký na rychle rostoucím trhu (Karlíček, 2018). U otazníků tedy nastává dilema, kdy se podnik rozhoduje, zda produkty podpořit nebo ne. V budoucnu mohou být ziskové, či naopak ztrátové (Jakubíková, 2013).

Hvězdy - u těchto podnikatelských jednotek je vysoký relativní tržní podíl na rychle rostoucím trhu. Jsou to produkty, které se nacházejí ve fázi růstu. Tento kvadrant je

charakteristický tím, že to jsou klíčové produkty podniku. Vyžadují velké investice, aby firma udržela své produkty na pozici hvězd (Karlíček, 2018). Jako příklad lze uvést Red Bull. Jakmile se lidé o něm dozvěděli, začali si produkt více kupovat.

Dojné krávy - jedná se o výrobky, které jsou charakteristické tím, že vytvářejí větší množství peněžních prostředků, než je do nich investováno. Produkty se pohybují na mírně rostoucím až stagnujícím trhu, což znamená, že jsou ve fázi zralosti. Typickým příkladem je automobilka (Jakubíková, 2013).

Psi - v tomto kvadrantu nemají produkty dobré vyhlídky do budoucna. Ačkoli se tváří ziskově, veškeré finance musí být do udržení jejich relativního tržního podílu zpětně reinvestovány. Produkty jsou ve fázi úpadku (Jakubíková, 2013).



Obrázek 5: BCG matice
Zdroj: (Jakubíková, 2013)

Existují čtyři strategie, z nichž vyplývá, jak se zachovat a postupovat na základě výsledků portfoliové analýzy. Podniky tyto strategie využívají pro udržení, posílení nebo pro změnu postavení produktů v jednotlivých vývojových stádiích. První alternativní možnost je **zvýšení tržního podílu**. Tato strategie je vhodná pro produkty, které se staly otazníkem, ale mají potenciál, že se mohou stát hvězdou. U této strategie je potřeba velká finanční podpora. Další strategií je **zachování tržního podílu**. Tato strategie je doporučena pro dojné krávy, kdy podniky se snaží udržet jejich postavení na trhu i do budoucna. Třetí alternativní možnost strategie je **snížení tržního podílu**. Tato strategie je charakteristická

tím, že podnik chce získat okamžitě více peněz, a to bez ohledu na možné dopady. Strategie je nejčastěji aplikována u nerozhodných krav, případně u otazníků a psů. Poslední strategií je **odchod z trhu**. Strategie je určena zejména pro psy. Podniku nepřináší zisk, ale spíše náklad, proto může být produkt vyřazen (Horáková, 2003).

Výhody tohoto analytického nástroje je určitě lehkost použití. Dále odhad postavení jednotlivých produktů a předvídatelnost produktů, které vytvářejí hotové peněžní prostředky. Mezi nevýhody patří obtížnost získávání informací a produkty posuzujeme pouze z hlediska dvou faktorů a nebereme ohledy na řadu dalších veličin (Horáková, 2003).

3 Charakteristika podniku

Tato kapitola bude pojednávat o podniku ABB. Budou zde uvedeny základní informace. Kapitola bude rozčleněna do dvou podkapitol, kde bude popsána jak historie podniku v České republice, tak i historie designových řad. Dále bude zmíněna organizační struktura podniku konkrétně ABB s.r.o., Elektro-Praga v Jablonci nad Nisou, protože celá praktická část bakalářské práce je zaměřena na tuto organizační jednotku.



Obrázek 6: Logo firmy
Zdroj: interní

- **Celosvětová skupina ABB**

ABB (Asea Brown Boveri) se sídlem v Curychu je světovým lídrem v oblasti energetiky a automatizace. Pro společnost ABB pracuje 132 000 zaměstnanců a nachází se přibližně ve sto zemích světa. ABB je organizačně rozdělena do čtyř divizí:

Elektrotechnické výrobky nabízí digitální a propojené inovativní výrobky, systémy nízkého a vysokého napětí včetně infrastruktury pro e-mobilitu, solární inventory, ochranu vypínačů, domovní elektroinstalační materiály, rozváděče, rozvodnice, kabeláže, senzory a výrobky pro řízení a kontrolu.

Robotika a pohony, nabízí motory, generátory, frekvenční měniče, mechanický přenos energie, robotiku, větrné a trakční měniče.

Průmyslová automatizace se zaměřuje na výrobky, systémy a služby pro optimalizaci produktivity průmyslových procesů. Například řídicí systémy, přístroje pro měření a regulaci, servisní služby v průběhu celého životního cyklu, externí údržbu a výrobky pro konkrétní průmyslová odvětví.

Energetika nabízí energetické a automatizační výrobky, systémy a servisní a softwarová řešení pro výrobu, přenos i rozvod elektrické energie, systémy pro přenos energie, řešení pro připojení do sítě a automatizaci sítě a kompletní sortiment transformátorů a výrobků pro velmi vysoké napětí (ABB, 2019).

Tato bakalářská práce je zaměřena na výrobní závod ABB s.r.o. Elektro-Praga v Jablonci nad Nisou, která je zařazena do divize elektrotechnických výrobků. Tato jednotka se specializuje především na domovní elektroinstalaci, produkty vyrábí i prodává.

- **Vize**

Vize společnosti ABB je pomáhat zákazníkům využívat elektrickou energii efektivně. Jejich vizi charakterizuje také slogan Power and productivity for a better world – v překladu: energie a produktivita pro lepší svět. Každé slovo má určitý význam. Slovo Energie znamená, že společnost nabízí řešení v oblasti energetického zařízení, výroby a distribuce. Produktivita - ABB patří ke společnostem s nejvyšší efektivitou provozních aktiv na trhu. Lepší svět pak má význam, že jejich produkty umožňují realizovat ekonomický růst a zároveň snižovat ekologickou zátěž.

Vize společnosti splňuje všechny důležité role, a to následující: komunikační, spojovací, motivační a prezentační.

- **Poslání**

Jejich mise se zaměřuje na čtyři základní subjekty a to v následující tabulce:

Tabulka 2: Poslání firmy ABB

Zlepšení výkonu	Inovace a kvalita
<ul style="list-style-type: none"> • ABB pomáhá zákazníkům zvyšovat jejich provozní výkonnost, zlepšovat spolehlivost sítě a zvyšovat produktivitu za současné úspory energie a snížení dopadu na životní prostředí. 	<ul style="list-style-type: none"> • jsou klíčové znaky výrobků, systémů a služeb.

Atraktivní zaměstnavatel	Zodpovědné jednání
<ul style="list-style-type: none"> • cílem společnosti je upoutat a udržet si kvalifikované lidi a nabídnout jim zajímavé, globální pracovní prostředí. 	<ul style="list-style-type: none"> • jádrem činností je snižování dopadu na životní prostředí, etické jednání a podpora místní komunity.

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat

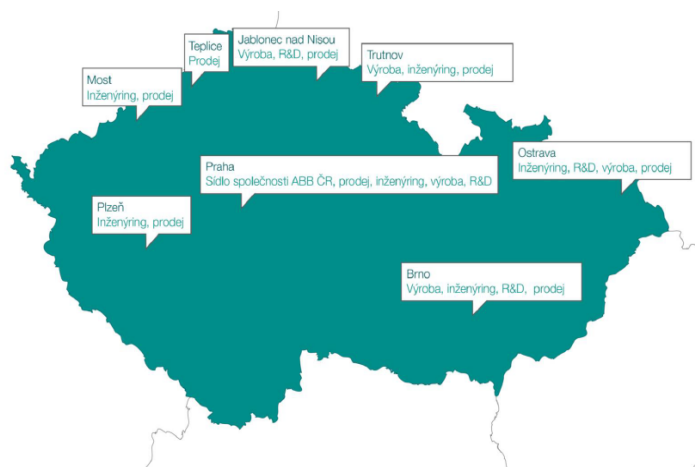
- **Cíle**

Hlavním cílem společnosti ABB s.r.o. je samozřejmě maximalizace zisku a uspokojování přání a potřeb zákazníka. Mezi další cíle určitě patří vysoká kvalita a technická úroveň výrobků, jejich bezpečnost a spolehlivost, plnění termínů dodávek dle požadavku zákazníka, soustavné sledování a analýza potřeb zákazníků a minimalizace nákladů na reklamace a nekvalitní výrobky.

- **Specializace českého ABB**

V České republice je společnost zapsaná v obchodním rejstříku jako právní subjekt ABB s.r.o. Nyní se nachází v 8 lokalitách, jak je uvedeno na obrázku č. 8 a zaměstnává 3 700 lidí. ABB s.r.o. má v ČR sedm výrobních závodů. Více než dvě třetiny produkce míří na export, což vypovídá o vysoké kvalitě výrobků ABB z České Republiky. Např. brněnský závod, který vyrábí rozváděče, transformátory a senzory vysokého napětí patří momentálně k největším závodům svého druhu, a to nejen v rámci koncernu ABB, ale celosvětově. Legrand a Schneider, to jsou největší konkurenti v České republice.

ABB v České republice



ABB

Obrázek 7: ABB v České republice

Zdroj: interní

3.1 Historie

- Historie ABB v České republice

Od roku 1970 se začíná psát historie ABB na českém trhu, prostřednictvím výrobků a služeb. Ovšem formální vznik společnosti se datuje od roku 1992, kdy byla založena první společnost s názvem ABB. V průběhu 90. let dochází rozšiřování firem ABB v ČR až do dnešní podoby ABB s.r.o. V roce 2012 se investovalo do rozšiřování kapacit a modernizace výrobních závodů ABB v České republice.

Nyní společnost působí na českém i zahraničním trhu. Hlavním předmětem podnikání je výrobní a obchodní činnost v oblasti elektroinstalačního materiálu, zejména spínačů, zásuvek a dalšího příslušenství pro domovní i průmyslové využití.

- Historie designových řad v ABB s. r. o., Elektro-Praga

1993 - Design Classic je základní řada domácích elektroinstalačních vynálezů ABB s.r.o., Elektro-Praga.

1995 - Design Tango[®] se nabízí v 8 barevných kombinacích od klasicky bílé až po kouřově šedou.

2001 - Design Element[®] byl navržen v klasických tvarech spínačů v pěti barevných kombinacích.

2001 - Design Time[®] je v metalických odlescích, ale i ve standardním bílém provedení.

2005 - Design Swing[®] byl speciálně vyvinut pro panelové domy.

2007 – u **Designu Swing[®]L** došlo k rozšíření lineárních rámečků.

2009 - Design Neo[®] je specifický tím, že spínač je v podobě úzké páčky.

2009 - Design Time[®] Arbo je doplněn o kombinaci s dřevěnými rámečky.

2011 - Design Decento[®] je charakteristický porcelánovým materiálem

2012 - Design Neo[®] Tech je rozšířen o jednoduchý geometrický tvar v metalických barvách.

2013 - Design Decento[®] byl rozšířen o porcelán v kombinaci s rámečky z pravého dřeva.

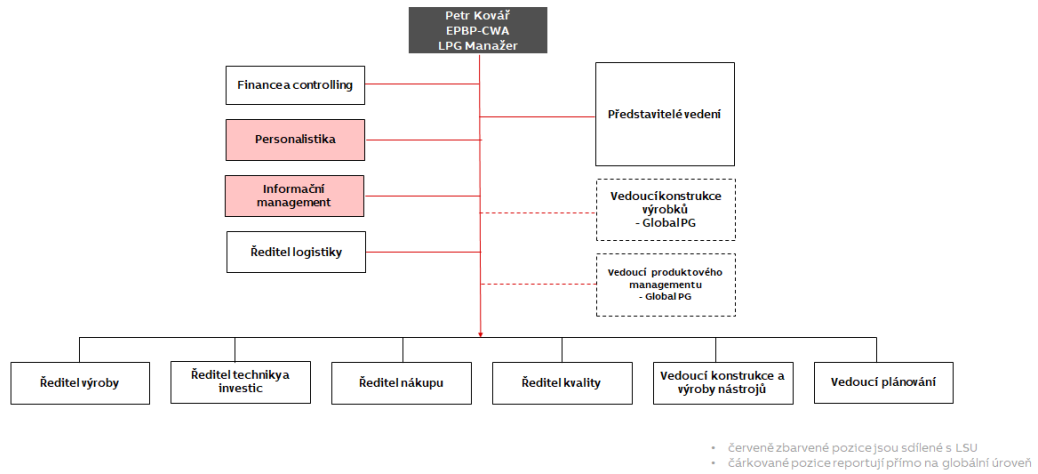
2014 - Design Levit[®] je dostupný v 11 barevných kombinacích.

2018 - Design Levit[®]M je nabízen v metalických tónech (ABB, 2018).

3.2 Organizační struktura

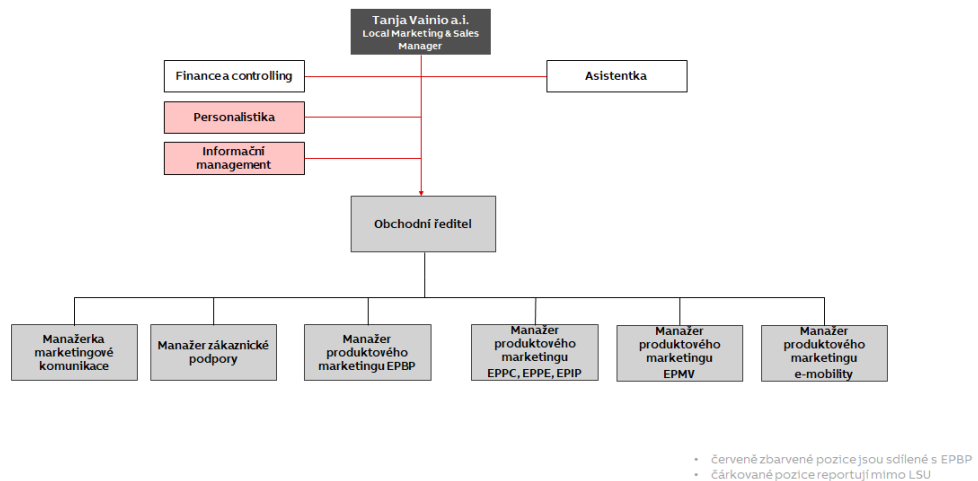
Organizační struktura v ABB s. r. o., Elektro-Praga je složitá, jelikož se skládá z výrobního závodu (EPBP) a lokální prodejní jednotky (LSU). Jde vlastně o to, že výrobní závod prodává své výrobky lokální obchodní jednotce. V čele výrobního závodu je manažer Petr Kovář. Jeho řídicí a kontrolní činnost mu pomáhají zajišťovat odborné úseky, které jsou znázorněny na obrázku č. 8. Tanja Vainio, finská rodačka je generální ředitelkou ABB v České republice, a právě i prodejní jednotky v Jablonci nad Nisou, která má na starost obchodní a marketingové úseky. Jednotky spolu sdílí pouze dvě oddělení - finance a controlling a oddělení personalistiky. Struktura prodejní jednotky je znázorněna na obrázku č. 9. Momentálně podnik zaměstnává 300 lidí.

Management EPBP



Obrázek 8: Organizační struktura ABB s.r.o. Elektro-Praga
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat

Management LSU



Obrázek 9: Organizační struktura Managementu LSU
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat

4 Produktové portfolio

ABB s.r.o., Elektro-Praga má velmi široké portfolio v oblasti domovní elektroinstalace a je tak lídrem na českém trhu. Na obrázku č. 10 je vyobrazeno celé portfolio výrobků, které vyrábí společnost ABB. V dnešní moderní době je důležitým prvkem design, proto společnost reaguje vždy rychle na nové trendy. Své produkty má rozděleny do čtyř skupin, jak lze vidět na obrázku č. 10. Veškeré produkty nabízejí ve 12 designových variant, v mnoha barevných i materiálových provedeních. Celkem nabízených produktů je 5 000.

SPÍNAČE	ZÁSUVKY	KOMUNIKAČNÍ PŘÍSTROJE	ELEKTRONICKÉ PŘÍSTROJE
<ul style="list-style-type: none">• Přístroje kolébkové bezšroubové Typ - 3559• Přístroje kolébkové šroubové Typ - 3553 Typ - 3557 Typ - 3558	<ul style="list-style-type: none">• Zásuvka jednonásobná• Zásuvka dvojnásobná• Zásuvka s nabíjením přes USB	<ul style="list-style-type: none">• Zásuvky anténní• Zásuvky telefonní a ISDN• Zásuvky komunikační	<ul style="list-style-type: none">• Termostaty• Spínače časové• Stmívače a regulátory• Bezdrátové dálkové ovládání• Přístroje pro ozvučovací systémy

Obrázek 10: Produktové portfolio ABB s.r.o.
Zdroj: interní

5 Produktová politika

ABB s.r.o., Elektro-Praga se už dlouhodobě zaměřuje na kvalitu svých produktů. Jejich cílem je uspokojit i ty nejnáročnější požadavky a potřeby zákazníků. Všechny produkty splňují mezinárodní normy IEC, EN. Divize Elektrotechnické výrobky vyrábí a prodává široký sortiment produktů pro nízké napětí a zařízení pro elektrické instalace, zejména spínače, zásuvky, komunikační a elektronické přístroje, kryty a kabelové systémy, které chrání osoby i elektrická a jiná zařízení před přetížením.

- Úrovně produktů

Výrobky podniku ABB s.r.o., Elektro-Praga lze členit z hlediska pěti úrovní produktu. První úroveň je **základní užitek**. V případě podniku ABB to je vypínání a zapínání světla a napájení elektrického zařízení, tudíž **základní produkty** jsou zásuvky a spínače. Třetí úroveň je **očekávaný produkt**, je to soubor charakteristických znaků, který kupující v dané produktové kategorii očekávají. Například: design, kvalita, ovladatelnost a materiál. Následující, čtvrtá úroveň vykazuje **vylepšený produkt**, který předčí očekávání kupujícího, a tím se diferencuje od konkurence, což je plnění termínů dodávek, úspora energie, reklamace a bezpečnost výrobků. Poslední úroveň je **potenciální produkt**, což zahrnuje veškeré vylepšené aktivity do budoucna, kam lze třeba zařadit ovládání vypínačů chytrým telefonem.

- Produktový mix

Podnik vyrábí několik skupin produktů, které tvoří produktový mix. Produktový mix je vymezen čtyřmi základními rozměry: šíří, délkou, hloubkou a příbuzností. Tabulka č. 3 zobrazuje celkový produktový mix firmy ABB s.r.o., Elektro-Praga.

Tabulka 3: Produktový mix společnosti ABB s.r.o., Elektro-Praga

Rozměry	Vymezení
Šíře	Spínače, zásuvky, komunikační přístroje, elektronické přístroje
Délka	13 druhů produktů
Hloubka	Pohybuje se to od 1 varianty až do 10 variant
Příbuznost	Podobnost využití různých typů jednotek

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat

6 BCG matice

Tato kapitola se zabývá konkrétní analýzou produktového portfolia podle BCG matice, která bude provedena na základě teoretických východisek. Portfolio společnost ABB s.r.o., Elektro-Praga je rozděleno do čtyř skupin: spínače, zásuvky, elektronické přístroje a komunikační, které budou následně zkoumány.

K sestavení BCG matice bylo nezbytně nutné shromáždit informace, které společnost poskytla. Je důležité zmínit, že veškeré údaje jsou vynásobené neznámým koeficientem, tudíž čísla jsou zkrácená pro ochranu dat. Získané informace jsou zaneseny v následujících tabulkách.

Tabulka 4: Tržby podniku

Tržby podniku (tis. Kč)	
Minulé období 2017	323 763
Analyzované období 2018	355 360

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat

Tabulka č. 4 dokazuje, že tržby produktů za rok 2018 se zvýšily zhruba o 1%, tím pádem podnik plní stanovený cíl, kterým je maximalizace zisku.

Tabulka 5: Poměr tržeb u jednotlivých produktů

Produkty	Minulé období 2017 (tis. Kč)	Analyzované období 2018 (tis. Kč)
Spínače	127 793	143 738
Zásuvky	175 518	188 081
Elektronické přístroje	14 785	17 097
Komunikační přístroje	5 667	6 444
Celkem	323 763	355 360

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat

Tabulka č. 5 pouze dokazuje, že se podniku daří. Neboť u všech skupin produktů tržby rostou, zejména u spínačů.

Tabulka 6: Výpočty proměnných

Produkty	Tempo růstu trhu (%)	Podíl na trhu (%)
Spínače	12,5	40,4
Zásuvky	7,16	53
Elektronické přístroje	15,64	4,8
Komunikační přístroje	13,71	1,81

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat

Výpočty proměnných

- Míra růstu trhu

$$\text{Spínače: } \frac{143\,738 - 127\,793}{127\,793} \times 100 = 12,5 \%$$

$$\text{Zásuvky: } \frac{188\,081 - 175\,518}{175\,518} \times 100 = 7,16 \%$$

$$\text{Elektronické přístroje: } \frac{17\,097 - 14\,785}{14\,785} \times 100 = 15,64 \%$$

$$\text{Komunikační přístroje: } \frac{6\,444 - 5\,667}{5\,667} \times 100 = 13,71 \%$$

- Podíl na trhu

$$\text{Spínače: } \frac{143\,738}{355\,360} \times 100 = 40,4 \%$$

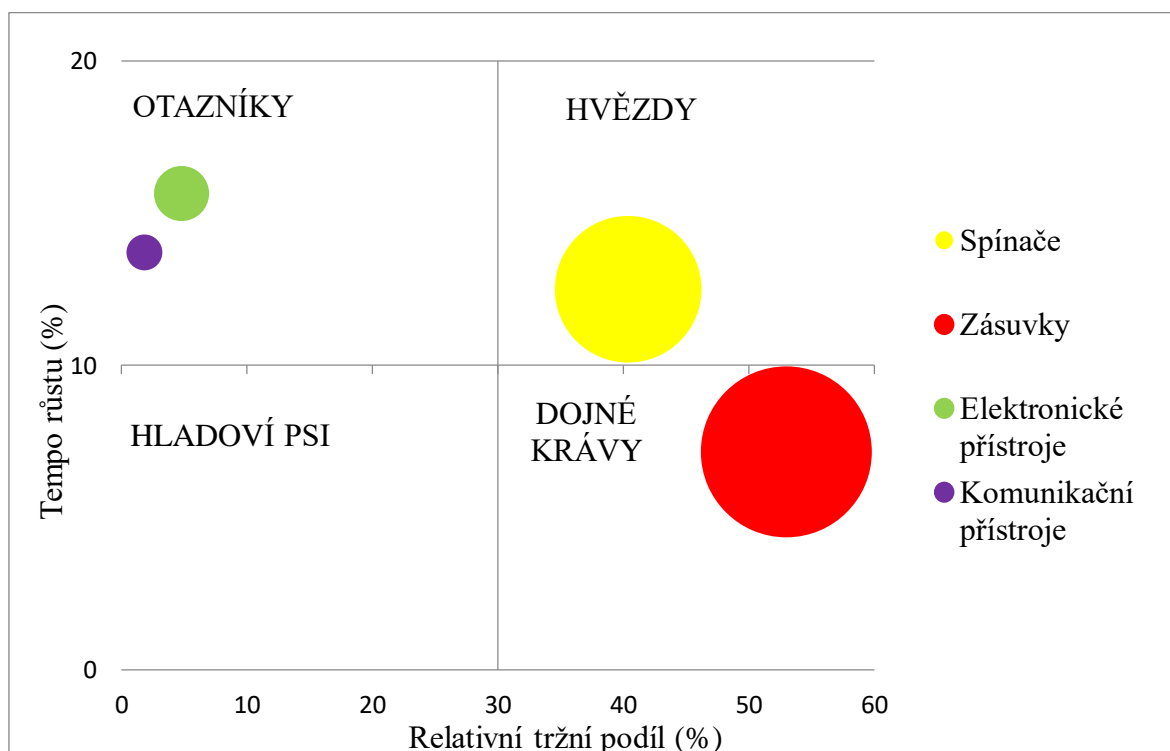
$$\text{Zásuvky: } \frac{188\,081}{355\,360} \times 100 = 53 \%$$

$$\text{Elektronické přístroje: } \frac{17\,037}{355\,360} \times 100 = 4,8 \%$$

$$\text{Komunikační přístroje: } \frac{6\,444}{355\,360} \times 100 = 1,81 \%$$

Tabulka č. 6 dokazuje, že největší podíl na tržbách mají zásuvky. Elektronické a komunikační přístroje mají nejmenší podíl na tržbách z důvodu, že jejich využití vydrží mnohem déle a není potřeba kupovat do bytu tak velké množství, než jak je to u zásuvek a

spínačů. Největší zlepšení oproti minulému roku prokázaly spínače. Na základě zjištěných údajů, lze vytvořit BCG matici.



Obrázek 11: BCG matice

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat

V kategorii **otazníků** se nachází elektronické a komunikační přístroje, poněvadž vydrží dlouho a hlavně v bytě je potřeba malé množství, oproti zásuvkám a spínačům, jak už bylo zmíněno. Lze předpokládat, že do budoucna se mohou stát hvězdami. Pod podmínkou, že podnik bude stále do nich investovat a bude správně zvolená marketingová strategie.

Hvězdou společnosti jsou spínače. Díky dlouholeté tradici a neustálé inovování designových řad. Spínače mají relativně vysoký podíl na trhu a zároveň vysoké tempo růstu. Mají obrovský potenciál, že se v blízké době stanou dojnými krávami a stanou se tak pro podnik hlavní finanční oporou se zásuvkami. Proto je potřeba do nich neustále investovat.

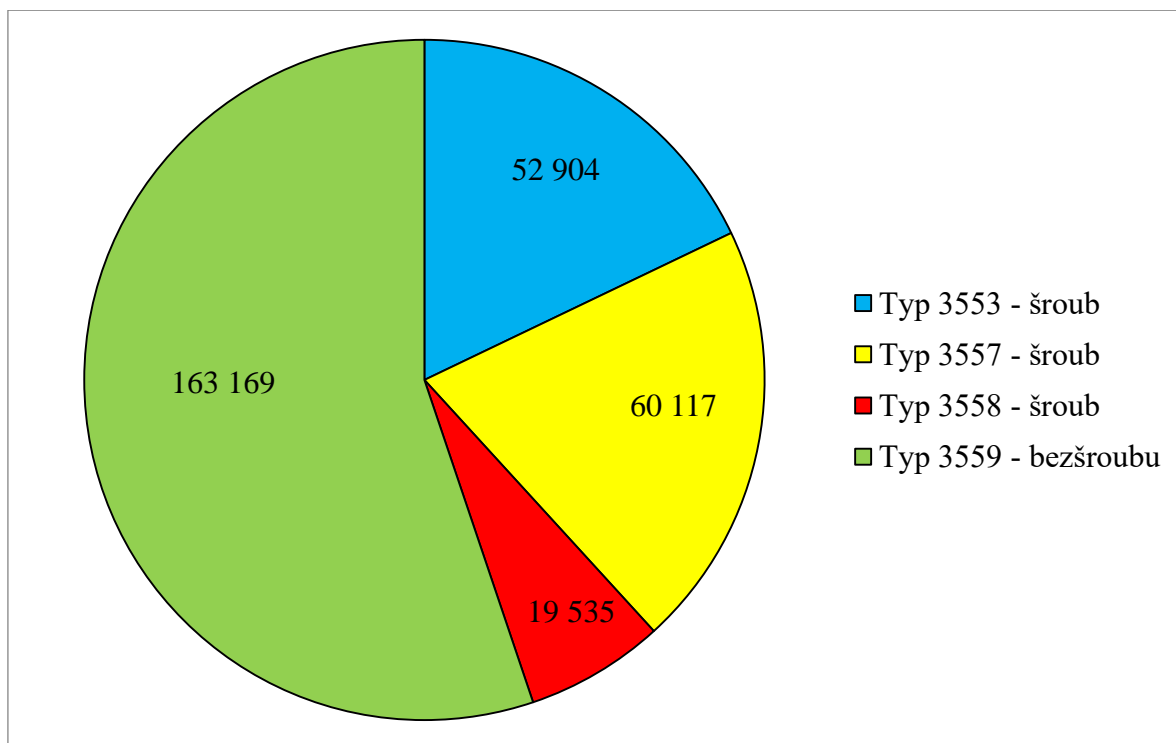
Dojné krávy představují pro podnik hlavní finanční oporu. V tomto kvadrantu se nacházejí zásuvky, jelikož jsou na trhu mnoho let a zákazníci zásuvky nakupují neustále a to i bez většího pobízení.

Výsledek této analýzy znázorňuje, jaké mají postavení jednotlivé skupiny produktů na trhu. Z analýzy tedy vyplývá, že u spínačů v následujících letech lze předpokládat další růst. V blízké době se může tento produkt stát pro firmu dojnou krávou a být tak hlavní peněžní oporou firmy. V kvadrantu otazníků se nacházejí komunikační a elektronické přístroje. Z celkové analýzy je zřejmé, že podnik má velmi dobré a kvalitní produkty.

7 Analýza životního cyklu

Životní cyklus výrobků je proces řízení stavu produktu od jeho uvedení na trh, přes fázi růstu a zralosti výroby až po jeho úpadek a stažení z trhu, jak již bylo zmíněno v teoretické části. Tento proces umožňuje společnosti ABB s.r.o. efektivně a účelně inovovat portfolio produktů po celou dobu životnosti.

V této kapitole bude analyzován životní cyklus pouze spínačů společnosti ABB s.r.o., Elektro-Praga, neboť se zásuvkami tvoří jádro domovní elektroinstalace a mají největší potenciál, že se mohou stát hlavní finanční oporou podniku. Budou zde zkoumány přístroje kolébkové se šroubem a bezšroubů. Konkrétně typ se šroubem 3558, který má nejméně prodaných kusů, jak je vidět na obrázku č. 12 a typ bezšroubů 3559, který má naopak nejvíce prodaných kusů. Podnik obecně předpokládá životní cyklus těchto produktů 10 – 15 let. Je důležité zmínit, že veškerá číselná data jsou pozměněna koeficientem.



Obrázek 12: Počet prodaných kusů kolébkových přístrojů se šroubem a bezšroubů za rok 2018

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat

Jelikož počet prodaných kusů u spínače typu 3558 se šroubem klesal, podnik se rozhodl, že přivede na trh nový typ spínače 3559 bezšroubu. Jak je vidět v tabulce č. 7 počet

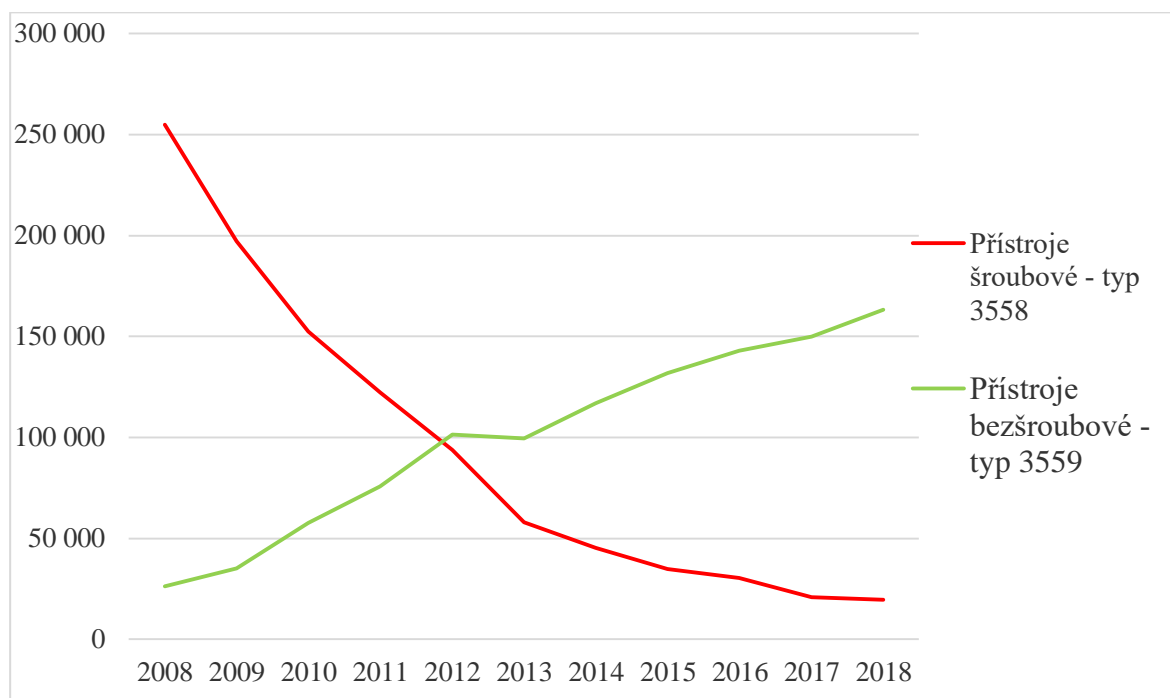
prodaných kusů u spínače typu 3558 stále klesá a je to dáno tím, že tento typ pomalu stahují z trhu. Naopak u spínače typu 3559 počet prodaných kusů roste. Tento krok byl pro podnik efektivní, jelikož se snaží zvýšit své tržby na maximum.

Tabulka 7: Vývoj prodaných kusů

Typy	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
3558	254 878	197 052	152 454	122 175	93 863	57 833	45 286	34 816	30 406	20 839	19 535
3559	26 345	35 030	57 722	75 699	101 496	99 549	117 045	131 697	143 013	150 016	163 169

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat

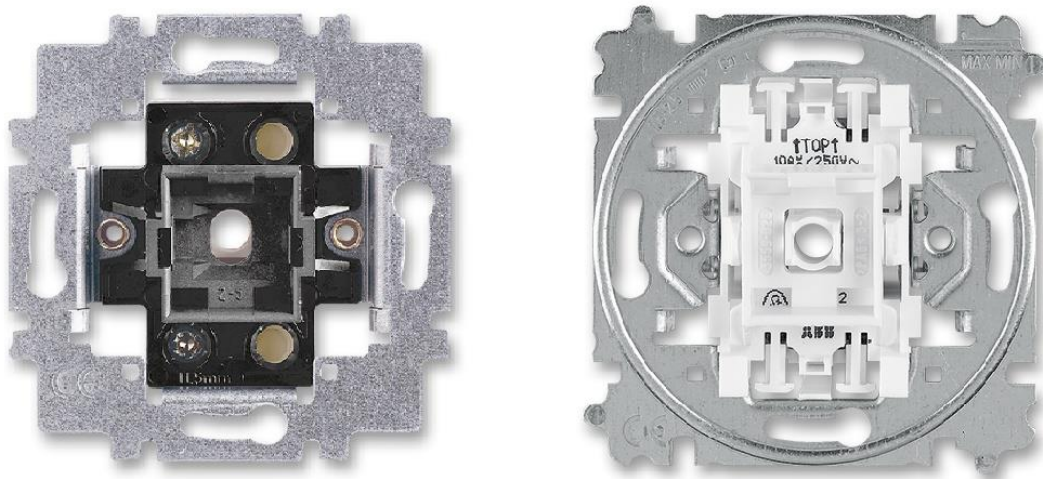
Na obrázku č. 13 lze vidět, že životní cyklus typu 3558 má tendenci klesat od roku 2008, neboť tento typ bude z trhu stažen. Tím pádem se dostává do fáze úpadku. U typu 3559 od roku 2008 až do roku 2012 počty prodaných kusů rostly. V roce 2013 byl mírný pokles, ale od roku 2014 až do roku 2018 počty prodaných kusů opět rostou, tím pádem tento typ produktu je ve fázi růstu.



Obrázek 13: Životní cyklus vybraných spínačů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat

Na obrázku č. 14 lze vidět dva typy spínačů. Vlevo je starší typ se šroubem 3558 a vpravo novější typ 3559 bezšroubů. Novější typ má celkově lepší kvalitu, jednodušší a rychlejší upevnění vodičů a zlepšení se nachází i u chodu strojku. Což má velkou konkurenční výhodu. V současné době lze říci, že modifikace produktů dosahuje předpokládaného cíle.



Obrázek 14: Typ spínače 3558 a 3559

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat

8 Návrh na zlepšení

ABB s.r.o., Elektro-Praga ve srovnání s konkurencí jako je Legrand a Schneider má celou řadu konkurenčních výhod. Týkající se například šíře a hloubky sortimentu, délky produktových řad či dobrá pověst podniku. Podnik je především spojován s kvalitními produkty.

Z analýzy BCG matice bylo odhaleno, že u všech skupin produktů tržby rostou a největší tržní podíl mají zásuvky. Jedním z hlavních cílů podnikové strategie je ochrana dojných krav. Kromě toho, že zásuvky financují vlastní růst, financují rovněž další subjekty portfolia, zejména otazníky. Z podkladů od společnosti ABB s.r.o., Elektro-Praga bylo dále zjištěno, že spínače se nachází v kvadrantu hvězd. Společnost by měla tuto dosaženou pozici udržovat a podporovat. Na podporu jejich postavení je potřeba investovat do marketingové komunikace. Jelikož firma očekává, že tato jednotka se stane v budoucnosti hlavním zdrojem zisku. Spínače se mohou stát dojnými krávami, pokud si udrží svůj úspěch až do doby, kdy jim klesne tempo růstu trhu.

Analýza životního cyklu byla zaměřena pouze na spínače, jelikož mají velkou šanci, že se stanou v nejbližší době finanční oporou podniku. Konkrétně byly zkoumány dva typy spínačů. Bylo zjištěno, že spínač typu 3558 se nachází ve fázi úpadku, neboť tento typ je postupně nahrazen spínačem typu 3559. Nyní se novější spínač nachází ve fázi růstu. Aby tomu bylo i nadále, autorka by doporučila snížit cenu, která přiláká nové zákazníky nebo rozvíjet nové distribuční cesty. Stále je důležité investovat do marketingové komunikace a informovat zákazníky o přednostech tohoto typu produktu.

Celkově podnik v současné době využívá produktovou strategii správně a efektivně. Strategii nazývaná rozvoj produktu. Skoro každý produkt inovují, jak to třeba bylo u spínače typu 3558 nebo u designových řad. Pro zlepšení budou navrženy pouze drobné úpravy produktového portfolia. Prostor na zlepšení se nachází zejména v inovaci a ovládání vypínačů chytrou technikou.

Prvním návrhem je rozšíření spínačů o nový typ. Mohlo by se jednat o spínače, u kterých bude rychlejší fixace do instalační krabice nebo ještě jednodušší upevňování vodičů.

Rovněž by se dalo zapracovat na povrchové úpravě třmene, jelikož jsou hrany ostré a elektrikáři se mohou lehce pořezat. Tento typ by mohl přilákat spoustu nových zákazníků.

Marketingoví specialisté budou vždy vzdorovat novým trendům. Pokud jsou v podniku schopni jít s dobou, mohou firmě přinést vysoké zisky. Tudiž druhým návrhem je ovládání spínačů pomocí chytré techniky, která umožní ovládání osvětlení v domácnosti pomocí aplikace nainstalované v mobilním telefonu či tabletu. Nešlo by pouze o zapínání a vypínání světla, ale i nastavení intenzity. Při případné propagaci nových produktů, by firma mohla využít aplikaci Instagram. Podnik založený účet má, ale pouze s 60 sledujícími, jestliže by firma více zapracovala na svém účtu, mohla by oslovit spousta mladých zákazníků.

Spínače jsou nabízené ke všem 12 designům. Tudiž z historie designových řad je patrné, že 5 let podnik nepřišel na trh s něčím novým. Třetím návrhem, tedy je rozšíření portfolia o novou designovou řadu. Může jít o řadu, která může podpořit prodej spínačů a přiláká nové zákazníky od konkurentů nebo vstup na nové tržní segmenty.

Všechny tři návrhy jsou pro společnost užitečné z hlediska v boji proti konkurenci. Všechno je navrhuto tak, aby produktové portfolio se nestalo zastaralým a zároveň, aby neustále uspokojoval přání a potřeb zákazníka.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala produktovou strategií společnosti ABB s.r.o., Elektro-Praga. Cílem této práce bylo, na základě teoretických východisek, analyzovat současné produktové portfolio konkrétní firmy a navrhnout efektivní produktovou strategii.

V první teoretické části na základě použité literatury byly vysvětleny pojmy, které byly důležité pro vypracování praktické části. Byly to základní tematické pojmy, jako definice strategie, strategického marketingu, marketingové strategie a strategický marketingový proces, kde byly popsány jednotlivé etapy procesu. Poté následovaly základní pojmy strategického řídicího procesu, jejich výkladem a významem. Zejména stanovení vize, poslání a cílů podniku. Dále byl popsán marketingový mix, kde byly vysvětleny a definovány jeho jednotlivé složky. V neposlední řadě byl vysvětlen pojem produktová strategie a analýzy BCG matice a životní cyklus produktů.

V druhé praktické části byly aplikovány teoretické poznatky. Nejdříve byla charakterizována společnost ABB, její historie jak v České republice, tak i historie designových řad. Dále byla zmíněna organizační struktura podniku, konkrétně ABB s.r.o., Elektro-Praga v Jablonci nad Nisou, protože celá praktická část bakalářské práce byla zaměřena na tuto organizační jednotku. Následně byly v praktické části informace o produktovém portfolio a produktové politice a to zejména produktový mix a úroveň produktů. Z analýzy produktové mixu vyšlo, že podnik nabízí velmi široké portfolio produktů, které je od spínačů až po komunikační přístroje. Dále byly zpracovány analýzy BCG matice a životní cyklus produktového portfolio. U BCG matice byly analyzovány čtyři základní skupiny produktů a životní cyklus byl zaměřen pouze na spínače. Na základě analýz společnosti ABB s.r.o., Elektro-Praga byla navržena doporučení pro zlepšení. Vše bylo navrženo tak, aby podnik zařazoval moderní prvky a jejich produktové portfolio se tak nestalo zastaralým.

Podnik v současné době využívá produktovou strategii správně a efektivně. Dokazuje to i vysoký tržní podíl (65 %), který mají na českém trhu. Pro zlepšení byly navrženy pouze drobné úpravy produktového portfolio. Prostor na zlepšení se nachází zejména v inovaci, ovládnutí vypínačů chytrou technologií a rozšíření spínače o nový typ.

Seznam použité literatury

- ABB. 2018. *Historie výrobního závadu ABB s.r.o., Elektro – Praga*. ISBN 8-592-624-10205-2.
- ARMSTRONG, Michael. 2006. *Marketing management*. London: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-4960-5.
- HAVALDAR, Krishna. 2014. *Business Marketing: Text und Cases*. 4/e. New Delhi: McGraw Hill Education. ISBN 978-1-25-909796-6.
- JAKUBÍKOVÁ, D. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada Publishing). ISBN 978-80-247-4670-8.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. 2013. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KARLÍČEK, Miroslav. 2018. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. 2007. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-8570-7.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.
- SILK, A. J., 2006. *What is marketing?* Boston: Harvard Business Press. ISBN 978- 14-221-0460-6.
- SRPOVÁ, Jitka. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

VYSEKALOVÁ, Jitka. 2014. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4843-6.

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

Seznam použitých internetových zdrojů

ABB. 2019. *Naše divize* [online]. 2019 ABB. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z:
<https://new.abb.com/cz/o-nas/divize>

MALETIC, R., KRECA, M. and MALETIC, P. 2013. APPLICATION OF DEA METHODOLOGY IN MEASURING EFFICIENCY IN THE BANKING SECTOR. Databáze článků ProQuest [online]. *Ekonomika Poljoprivrede*. **60**(4), pp. 843-855 [cit. 2019-1-23]. ISSN 03523462. Dostupné z:

<https://search.proquest.com/docview/1554615443/1B7DAA5DC6724130PQ/2?accountid=17116>