

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2008

Bc. Ivana Fialová

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: B 6028 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání



Strategie uvedení inovace na trh

Vedoucí diplomové práce

Autor

Ing. Viktor Vojtko.

Bc. Ivana Fialová

2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „**Strategie uvedení inovace na trh**“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích 25.4.2008

Bc. Ivana Fialová

Poděkování

Děkuji Ing. V. Vojtkovi, který byl vedoucí mé diplomové práce, za jeho ochotu, pomoc a cenné rady při zpracování mé diplomové práce. Dále děkuji managementu firmy GRENA, a.s. za jejich ochotu a poskytnutí materiálů ke zpracování praktické části mé diplomové práce.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

1	ÚVOD	8
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	10
2.1	Inovace	10
2.1.1	Definice inovací	10
2.1.2	Inovace v prostředí konkurence	12
2.1.2.1	Ohrožení ze strany nově vstupujících	13
2.1.2.2	Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů	14
2.1.2.3	Ohrožení ze stran substitučních produktů	14
2.1.2.4	Ohrožení ze strany kupujících	14
2.1.3	Dělení inovací z různých hledisek	14
2.1.3.1	Dělení inovací dle řádů	14
2.1.3.1.1	Skupina regeneračních a degeneračních inovací	15
2.1.3.1.2	Skupina racionalizačních inovací	15
2.1.3.1.3	Skupina kvalitativních inovací	16
2.1.3.2	Dělení inovací dle významu	16
2.2	Inovační podnikání	18
2.2.1	Charakteristika úspěšných inovačních podniků	19
2.2.1.1	Na strategické úrovni	19
2.2.1.2	Na střední úrovni	19
2.2.1.3	Na úrovni managementu firmy	20
2.2.2	Problémy spojené s inovacemi	21
2.2.2.1	Nevýhody a výhody prvního iniciátora nového výrobku	22
2.2.3	Životní cyklus produktu (výrobku)	22
2.3	Strategie a inovační proces	25
2.3.1	Principy strategického myšlení	26
2.3.2	Metodika podnikové strategie	27
2.3.2.1	Analýza vnějšího prostředí podniku	27
2.3.2.1.1	Metoda „4C“	27
2.3.2.1.2	Analýza odvětví ve kterém podnik působí	30
2.3.2.2	Analýza vnitřního prostředí podniku	30
2.3.2.2.1	Analýza kritických faktorů úspěchu	31
2.3.2.2.2	SWOT analýza	32
2.3.2.3	Formulace specifických předností podniku	34
2.3.2.4	Shrnutí postupů podnikové strategie	35
2.4	Inovační proces	35
2.4.1	Příčiny potřeby nastartování inovací	37
2.4.2	Měření efektu inovačního procesu	39
2.4.3	Důvody ztráty účinnosti inovace	40
2.4.4	Jak zajistit trvale vysokou úroveň konkurenceschopnosti organizace	40
2.4.5	Omezující faktory rozvoje inovací	41
3	CÍL A METODIKA PRÁCE	43
3.1	Studium literárních pramenů a inovační strategie obecně	43
3.2	Získání informací o vybraném podnikatelském subjektu	43
3.3	Vývojové cykly produktu „kuchyňská dvířka“	44
3.4	Posouzení uvedení inovace na trh a zhodnocení předešlé inovační řady	44
4	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	46

4.1	Základní informace o firmě	46
4.2	Historie a vývoj společnosti.....	46
4.3	Produkty a zázemí firmy GRENA, a.s.....	47
4.4	Oblasti působení firmy GRENA, a.s.	48
4.5	Objem a rozložení tržeb	49
4.6	Cíle firmy GRENA, a.s.....	51
4.6.1	Krátkodobé cíle.....	51
4.6.2	Dlouhodobé cíle.....	52
5	ANALÝZY FIRMY GRENA, A.S.	53
5.1	Vnější analýzy firmy.....	53
5.1.1	Metoda „4C“	53
5.1.2	Analýza odvětví	56
5.1.3	Analýza konkurenčního prostředí.....	57
5.1.4	Porterův model 5 tržních sil.....	59
5.2	Vnitřní strategické analýzy firmy	62
5.2.1	SWOT analýza.....	62
5.2.2	Analýza kritických faktorů úspěchu	64
5.2.3	Specifické přednosti a vlastní strategie firmy GRENA, a.s.....	65
6	VLASTNÍ ANALÝZA UVEDENÍ INOVACE KUCHYŇSKÝCH DVÍŘEK NA TRH..	67
6.1	Historické souvislosti nutnosti nastartování inovačního procesu ve firmě.....	67
6.2	Produkt kuchyňská dvířka a jejich inovace	69
6.2.1	Popis technologie výroby kuchyňských dvířek	70
6.2.2	Používaná terminologie v oblasti kuchyňských dvířek	71
6.2.3	Vývoj výroby a prodeje kuchyňských dvířek ve firmě GRENA.a.s.	72
6.3	Analýza inovace kuchyňských dvířek v roce 2007	77
6.3.1	Analýza inovace z hlediska nabízených tvarů frézování.....	78
6.3.2	Analýza inovace z hlediska nabízených dezénů	81
6.3.3	Analýza inovace z hlediska doplňkového sortimentu.....	85
6.3.4	Analýza inovace z hlediska prodejní ceny.....	89
6.3.5	Analýza inovace z hlediska dodacích lhůt.....	90
7	ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO BUDOUCÍ INOVACE	92
8	ZÁVĚR.....	94
9	SUMMARY	96
10	PŘEHLED LITERATURY	98
	SEZNAM GRAFŮ.....	101

1 ÚVOD

Cílem práce je zanalyzovat strategii uvedení inovace na trh ve vybraném podnikatelském subjektu a dále zpracovat doporučení na zlepšení inovační strategie v tomtéž podniku.

Trh je místem, kde se setkává nabídka s poptávkou. Nabídka ze strany výrobců však často převládá nad poptávkou a firmy musí hledat způsob, jak se odlišit a vyhrát tak nad konkurencí, přilákat zákazníky a přimět je, aby si jejich produkt koupili. Chtějí – li si firmy udržet popřípadě zlepšit svou pozici na trhu, musí přicházet s novými nápady, uvádět na trh nové výrobky, inovovat stávající, ale i stahovat z nabídky neúspěšné a neziskové produkty. Musí držet krok s konkurencí, případně být úspěšnější než konkurenti. Potřebné údaje o trhu lze získat pomocí marketingového výzkumu, který pomáhá předpovídat chování a jednání zákazníků a snížit podnikatelské riziko. Zjistí – li si firma potřeby trhu, může začít s vývojem nového produktu, což je zdlouhavý a nákladný proces, na jehož konci může stát úspěch produktu firmy. Pokud je marketinkový výzkum proveden dobře, tak se nechá riziko neúspěchu nového produktu podstatně snížit, či zcela eliminovat.

Firmy však mohou jen stěží uspokojit všechny spotřebitele. Důvodem je to, že spotřebitelů je mnoho, jsou různě rozptýleni, liší se svými požadavky, vyžadují jiný přístup. Firmy pak zaměřují svůj zájem na nejatraktivnější skupinu či skupiny (tržní segmenty) a vytvářejí pro ně specializované nabídky. Segmentace umožňuje účinněji působit na cílový trh.

Úspěšný vstup inovace na cílový trh je pro organizaci skutečným úspěchem pouze tehdy, když v tomto okamžiku má již připraven nový inovační záměr, jehož provedením dokáže na komerční úspěch této inovace navázat další úspěšnou inovací dříve, než konkurenti dokáží úspěch původní inovace napodobit. Touto zásadou by se mělo vedení podniku řídit při hodnocení úspěšné realizace některého inovačního záměru.

Pro svou práci jsem si zvolila firmu GRENA, a.s. se sídlem ve Veselí nad Lužnicí, která působí na trhu výrobků pro dřevozpracující a nábytkářský průmysl a dále vyrábí nehořlavé desky. Vedení firmy GRENA, a.s. se snaží důsledným marketingovým

průzkumem trhu přicházet s inovačními zásahy ve své nabídce výrobků, případně na základě tohoto průzkumu inovovat stávající výrobky. Ve své práci jsem se zaměřila především na zhodnocení inovačního zásahu v jednom segmentu výroby firmy, a sice v oblasti výroby kuchyňských dvířek.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Inovace

2.1.1 Definice inovací

Slovo „inovace“ lze chápat ve významu obnovy v lidské činnosti, myšlení, ve výrobě.

Je nutno mít na vědomí, že ne každý vynález je inovací, tou se stává až po jeho uvedení na trh. Teorie systému inovací byla zpracována před 1. světovou válkou J.A. Schumpeterem, který pod pojmem inovace zahrnoval:

- Výrobu jiného výrobku, či již existujícího, ale v nové kvalitě
- Zavedení nového výrobního procesu do výroby
- Použití nového dosud neznámého zdroje surovin či polotovarů
- Získání nového trhu
- Změny v řízení a organizaci výroby (ZEMAN, 2002)

Při tomto všem podstatné je si uvědomit, proč dochází k technickým změnám, proč firmy inovují. Samotný J.A.Schumpeter doložil ve svých studiích, že důvodem je dosahování trvalého příjmu, protože nové materiály, technické prostředky, technologické postupy, procesy apod. jsou pro podnikatele zdrojem určitých výhod. Výsledkem takových inovačních aktivit jsou nižší náklady vzniklé vyšší produktivitou z procesní inovace, v případě patentu inovovaného výrobku může firma získat monopolní postavení, což umožňuje stanovit vyšší cenu, atd. (JÁČ,RYVALOVÁ.aj., 2005)

Je dobré připomenout známou myšlenku J.A.Schumpetera, kdy charakterizoval kapitalismus a podnikání známým obratem jako „*tvořivé ničení*“ (angl. „creative

destruction“), během něhož staré způsoby jsou vlastním systémem zničeny a nahrazeny novými.

Zaměříme-li se na inovace jako na postupy při tvorbě a zavádění nových výrobků, technologií, metod řízení a správy podniku, je inovace procesem provádění neustálých změn. Zmíněné změny přinášejí výrobcí určité konkurenční výhody a pomáhají mu vylepšit si svou konkurenční pozici na trhu. (JÁČ, RYVALOVÁ, aj., 2005)

Podle P. Druckera existuje **sedm** příčin realizace inovací, a to na základě následujících zdrojů inovací:

- **Neočekávaný úspěch, neúspěch či vnější událost**, které mohou být často zdrojem příležitostí. Je však potřeba, aby na takovou situaci byl podnikatel připraven, uměl provést analýzu dané situace a uměl inovaci realizovat.
- **Rozpor** může být zdrojem inovací např. v případě nesouladu s ekonomickou realitou, který se projevuje ztrátou ziskovosti a může být příležitostí pro nový podnik, nový výrobní postup, službu. Další možností může být nepochopení chování zákazníka, špatná volba strategie apod.
- **Změna výrobního systému** je zdrojem inovací v situaci, kdy dojde k přizpůsobení starého procesu novým znalostem.
- Rovněž **struktura průmyslu a trhu** může být zdrojem inovací. Hlavními indikátory změn jsou rychlý růst odvětví, nové segmenty trhů, propojování technologií či změny oborů.
- **Demografické změny** jsou pro podnikatele velkým zdrojem inovací. Ovlivňují, v jakém množství, kdo, kde a co bude kupovat.
- **Změna postoje** je zdrojem inovací, pro kterou je velice důležité dobré načasování.
- **Inovační aktivity** vycházejí z nových znalostí, jsou nejčastěji postaveny na vědeckých, technických či společenských poznacích a patří mezi nejrizikovější inovační aktivity.(DRUCKER. 1993)

2.1.2 Inovace v prostředí konkurence

Na prahu 21. století začíná na světových trzích nové kolo konkurenční soutěže. Jeho průběh ovlivní dlouhodobou prosperitu všech organizací do této soutěže zapojených a působících na globálním světovém trhu nezávisle na místě, kde jsou lokalizovány. V novém kole konkurenční soutěže dochází k modifikaci jeho pojetí: do hry totiž vstupují nové obory jako je informatika, materiálové inženýrství, genetické inženýrství aj.. Pro úspěch v novém kole konkurenční soutěže už nestačí znát pouze správnou odpověď na otázku:

- Jak získat co největší ekonomický přínos v oboru s jasně vymezenými hranicemi a se zřetelně se projevujícími konkurenty?
- Jak získat konkurenční výhody v oblastech nově vznikajících podnikatelských příležitostí?
- Jakými pravidly se bude řídit jednání organizací a kdo je bude formulovat?

Chce-li organizace na globálním světovém trhu dlouhodobě prosperovat, musí uplatnit nový pohled na své podnikání. Musí své podnikatelské úsilí zaměřit do budoucnosti, její vedení musí dokázat dostatečně přesně odhadnout výši a vhodnou orientaci investic, potřebných k uspokojení nových (předvídaných) zákaznických potřeb, požadavků a přání.

Vedení organizace lze poté rozdělit do dvou kategorií:

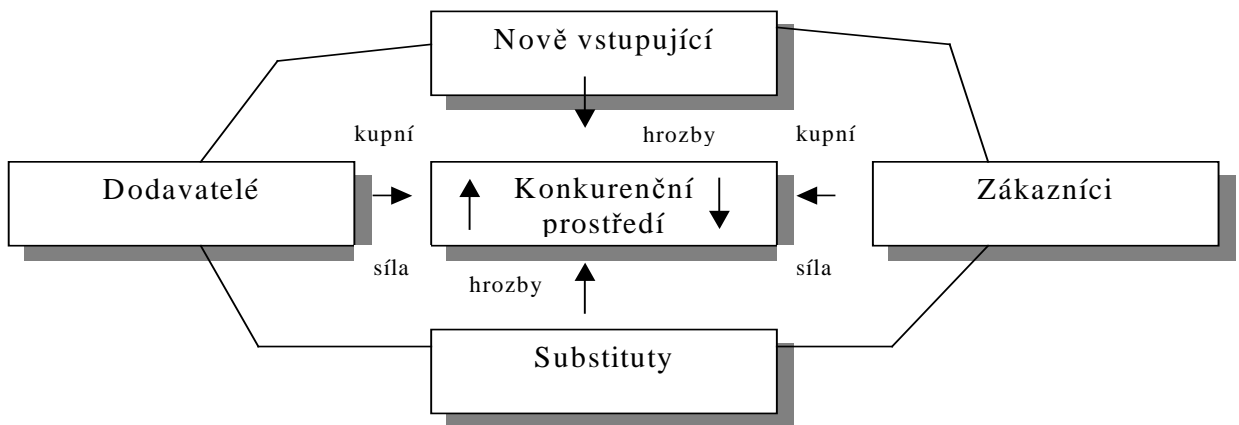
- Vyzyvatelé - organizace, které předvídají vývoj a mění pravidla hry.
- Váhavci - organizace, které jsou pozadu s tempem probíhajících změn, pokud usilují o zachycení tempa vývoje, spoléhají většinou na cizí pomoc.

Vyzyvatelé jsou schopni vyhovět požadavku, zajistit trvale pružné podnikatelské chování organizace na rozdíl od váhavců, kteří tento požadavek velmi často odmítají. Cílem změny je především orientace na rozvoj do budoucnosti, nikoli na obranu

stávajícího stavu. Nejširší vymezení konkurence považuje za rivaly každého, kdo usiluje o tytéž zákaznickovy peníze.

Jako pomůcku lze použít Porterův model pěti sil (viz.obrázek č.1), který umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku. Každá z pěti konkurenčních sil ovlivňuje specifickým způsobem intenzitu konkurence uvnitř daného odvětví.

Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: KOVÁŘ,F.,ŠTRACH,P.,Strategický management,s.41

2.1.2.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících

Základním předpokladem je, že s nárůstem počtu subjektů uvnitř konkurenčního prostředí se zároveň zvyšuje také intenzita konkurence v tomto prostředí. Eventuelní rozhodnutí potenciálního konkurenta bude podle Portera přímo závislé na existenci resp. neexistenci specifických bariér vstupu. Bariéry vstupu se mezi jednotlivými odvětvími či jednotlivými produkty mohou výrazně lišit, takže není možné obecně konstatovat, které z nich jsou nejdůležitější.

2.1.2.2 Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů

Se zvyšující se závislostí na jednom dodavateli či odběrateli prudce roste vyjednávací síla dodavatele či odběratele. Čím vyšší úroveň pak bude vyjednávací síla dosahovat, tím vyšší intenzitu konkurence v odvětví lze očekávat. Právě z těchto důvodů je mimořádně důležité, jakým způsobem společnost odběratelsko-dodavatelské vztahy zajišťuje.

2.1.2.3 Ohrožení ze stran substitučních produktů

Intenzita konkurence ve sledovaném odvětví bude tím vyšší, čím bude vyšší tlak ze strany substitučních a nižší tlak ze strany komplementárních produktů na dané odvětví.

2.1.2.4 Ohrožení ze strany kupujících

Uspokojování potřeb kupujících je základním předpokladem životaschopnosti daného odvětví a firem v něm. Kupující musí být ochotni zaplatit za výrobek cenu, která převyšuje jeho výrobní náklady. Velmi závažnou otázkou při určování výnosnosti je, zda si podniky dokáží hodnotu vytvářenou pro kupující plně uchovat, nebo zda se tato hodnota dostane v konkurenčním boji do jiných rukou. (KOVÁŘ,ŠTRACH, 2003)

2.1.3 Dělení inovací z různých hledisek

2.1.3.1 Dělení inovací dle řádů

Řád inovace je kategorií rozměru či stupně vývojového procesu. Rozdíl v kvalitě změněného faktoru, například nového výrobku, lze poznat pomocí klasické definice starořecké logiky vymezením rodu, do nějž například nový výrobek náleží, a určením druhového rozdílu proti jiným, nejbližše příbuzným výrobkům téhož rodu. Například

střední třída a nižší třída výrobku jsou dva druhy téhož rodu, novější výrobek je tedy novou generací výrobku daného rodu.

Nástup a šíření mikrotechnologií a rozšiřování vějíře nových odvětví a oborů na tomto základě je inovací vyššího řádu, než jakou bylo například zavedení parního stroje a mechanických strojů v průmyslové revoluci.

2.1.3.1.1 Skupina regeneračních a degeneračních inovací

Inovace nultého řádu: jsou změny, které se nedějí operacemi ve výrobě. Považujeme je za regenerační, nebo-li obnovovací změny. Za takovouto typickou inovaci můžeme považovat například údržbu u výrobního zařízení, .

Inovace záporných řádů: jsou změny degenerační, které probíhají zejména opotřebením.

2.1.3.1.2 Skupina racionalizačních inovací

Určitá varianta výrobku se vyrábí jistou dobu beze změn. Přesto v této době výroby může být a zpravidla je předmětem inovací orientovaných na racionálnější výrobu neměnné kvality. Podle tohoto hlediska se rozlišují čtyři řády inovací:

Inovace prvního řádu: je nejjednodušší zásah do výroby dané varianty výrobku – například změna počtu pracovníků, počtu strojů. Jedná se o prostou kvantitativní změnu ve výrobě.

Inovace druhého řádu: Při zachování dané organizace výroby se mění intenzita v provádění jednotlivých operací. Například při záběhu výroby nového produktu je tento typ inovace velice častý.

Inovace třetího řádu: Při zachování konstrukce a materiálů dochází k jistým úpravám organizace výroby či k přesunu operací mezi pracovišti.

Inovace čtvrtého řádu: Je vzájemnou adaptací výrobních faktorů zúčastněných na výrobě neměnné varianty výrobku. Jedná se o případnou změnu konstrukce některých dílů, aby se vyráběly s nižší pracností, či spotřebou materiálu.

2.1.3.1.3 Skupina kvalitativních inovací

Jedná se o souhrn inovačních aktivit, které představují podstatné změny ve výrobku, popřípadě výrobce a nejvyšším stupni se jedná o zcela nové technologie.

Inovace na úrovni nové varianty: Je přechodem k výrobě takového výrobku, který se od nejbližší příbuzných liší změnou jedné nebo několika funkčních vlastností, které jsou výhodnější pro uživatele.

Inovace na úrovni nové generace: Je zahájení výroby takového nového výrobku, který se od nejbližší příbuzných jiných výrobků odlišuje zcela novým konstrukčním řešením.

Inovace na úrovni nového druhu: Je zahájení výroby takového nového výrobku, který řeší pracovní funkce na bázi zcela nové koncepce při zachování původního technologického principu.

Inovace na úrovni nového rodu: Jedná se o zahájení výroby (případně užití) nového výrobku, kterým se realizuje zcela nový technologický princip na bázi jistého kmene technologií.

Inovace na úrovni nového kmene: Jedná se o zahájení výroby (případně užití) nového výrobku, který se realizuje jiným než dosavadním přístupem k přírodě. Ve druhé polovině dvacátého století nastupuje nový kmen mikro a nanotechnologií. Všechny dřívější technologické principy náleží ke společnému kmeni makrotechnologií, který byl založen na bezprostředním působení člověka na vnější vlastnosti přírody. Novým kmenem mikrotechnologií vstoupila lidská činnost do vnitřní struktury neživé a živé hmoty. (VALENTA, 2001)

2.1.3.2 Dělení inovací dle významu

Vedení organizace mnohdy nedokáže rozvinou slibný inovační nápad do podoby úspěšného inovačního podnikání. Jak tedy zajistit rozvoj inovačního podnikání

komercializací inovačních nápadů organizace. Zdrojem dalšího rozvoje výkonnosti organizace jsou především :

podstatné inovace – jsou takovou změnou podnikatelského chování organizace, která mění jeho kvalitu, přináší nové produkty nebo služby odlišných vlastností a charakteru, mění formy distribuce, oslovuje nové trhy apod.

průběžné inovace – jsou výsledkem změn v chování organizace, které přináší vylepšení stávající úrovně kvality jeho podnikání, přináší vylepšení stávajících produktů či služeb, usnadňuje jejich distribuci, oslovuje nové zákazníky na stávajících trzích.

Tabulka 1.: Dělení inovací

Podstatné inovace (skoková změna)	Udržující inovace (postupné zvyšování kvality)
Koncepčně zcela nový produkt (nová technologie, jiný princip)	Vylepšení některých vlastností produktu
Nová řada výrobků (změna funkčních schopností)	Nové možnosti uplatnění pro stávající produkt
Rozšíření existující řady produktů	Snížení ceny (díky úspornější technologii nebo levnějším materiálům).

Zdroj: Pitra, Z., Management inovačních aktivit, s. 35

Toto dělení inovací je v posledních letech, a to především zásluhou C.M.Christensena, doplňováno případně nahrazováno novou teorií tzv. **rozvratných inovací** (angl. „*disruptive innovations*“). Tato teorie je nová tím, že se snaží lépe vysvětlit a předvídat úspěšnost nových inovací. V pojetí Christensena nemají rozvratné inovace cokoli společného se stávajícími klasifikacemi inovací a jsou to inovace, které mají potenciál rozvrátit stávající stav odvětví, přičemž se může jednat o inovace jakéhokoliv řádu. Autor v knize „*Innovator's Solution*“ uvádí, že v případě vstupu na existující trh s udržující inovací je šance na úspěch 6%, je-li inovace rozvratná, pravděpodobnost se zvyšuje až na 37%. (CHRISTENSEN, 2003)

Teorie rozvratných inovací není zatím v našich zemích příliš známa, lze ovšem očekávat, že se postupně rozšíří i z toho důvodu, že podle ní pouze rozvratné inovace

v sobě skrývají významný zdroj konkurenční výhody, který stávajícími hráči na trhu není snadno napodobitelný. Naopak určitým problémem teorie rozvratných inovací je to, že prozatím není dostatečně zakotvena z hlediska spotřebitelského chování a rozhodování.

2.2 Inovační podnikání

V globální ekonomice je projevem podnikatelského myšlení moderní organizace úsilí o realizaci úspěšných inovačních aktivit. Ty jsou jedinou účelnou odpovědí na dynamický vývoj podnikatelského prostředí, které nabízí nové a neobvyklé možnosti pro úspěšný rozvoj inovačního podnikání. Ten je podmíněn úspěšnou komercializací slibných inovačních řešení. V dnešní společnosti platí zásada, že donutit peníze tančit dokáží jen chytré hlavy, které přijdou s nápady jevícími se jako nenormální. Průměrní nikdy nemůžou v konkurenčních trzích na počátku 21. století zvítězit. Inovace je podnikatelský fenomén, nikoli pouhé využití výsledků vědy a výzkumu k tvorbě nových produktů, proto je úspěch inovace posuzován výhradně podle toho, do jaké míry se organizaci, která inovační řešení realizuje, podaří naplnit očekávání vkládaná do její komercializace.

Neúspěch inovace může vyvolat nevhodná forma inovační strategie, nebo její nevhodná implementace a nebo také nereálná očekávání. Je zřejmé, že příčinou neúspěšných inovací jsou vesměs chyby, které doprovázejí management inovačních aktivit organizace.

Inovační podnikání je chápáno jako soubor podnikatelských aktivit specializujících se na soustavnou realizaci inovací. Ve vztahu k výzkumu a vývoji je předmětem podnikání uvádění výsledků vědy a výzkumu do komerční zralosti, tj. na trh. (JÁČ, RYVALOVÁ, aj., 2005)

2.2.1 Charakteristika úspěšných inovačních podniků

Inovační aktivity jsou neoddělitelnou součástí podnikatelské strategie společnosti, která je zaměřena na udržení konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu v rychle se měnících podmínkách současného světa. Inovační strategie se opírá především o kreativitu pracovníků a zahrnuje vývojový proces začínající stanovením užitku pro zákazníka a končící definováním technologické náročnosti jejího vnímání z pohledu výrobce. Plánování a zavádění efektivních inovačních strategií spolu s finančním řízením jsou základní dovednosti managementu. Každý typ inovační politiky s sebou přináší rozdílné požadavky na organizační procesy podniku. Přesto všechny úspěšné podniky, které dokáží dobře využívat příležitosti pro inovace, se vyznačují těmito společnými vlastnostmi.

2.2.1.1 Na strategické úrovni

Podnik má dlouhodobý přístup k řízení firmy a zahrnuje inovace do svých strategií. Vedení zabývající se řízením podniku si uvědomuje, že je potřeba umět co nejlépe odhadnout vývoj trhu a podmínky pro podnikání (zákony, vědeckotechnický vývoj, zahraničně politická situace, nové technologie...) a podle toho stanovovat dlouhodobé cíle a způsoby, jak jich dosáhnout. Inovace jsou součástí dlouhodobých plánů, počítá se s nimi jako s nutnou podmínkou udržení konkurenceschopnosti a dosahování dlouhodobých cílů. (SKALICKÝ, 2001)

2.2.1.2 Na střední úrovni

V podniku je uplatňována systematická práce na inovaci od zaznamenání prvotního podnětu až k její realizaci. Aby podnik mohl naplňovat svou strategii, musí postupovat systematicky, nikoli nahodile. Při nahodilém postupu může dojít k opomenutí významné inovační příležitosti, odkládáním se může dobrá příležitost

zmeškat apod. Podnik, který chce skutečně systematicky pracovat na inovaci, musí mít následující dovednosti, schopnosti, praktiky a návyky:

- Systematické shromažďování všech podnětů, které by mohly vést k inovaci
- Kreativita pracovníků
- Schopnost posoudit reálnost inovačního nápadu
- Dobrá týmová práce
- Projektový přístup schopnost řídit projekty
- Spolupráce s externími odbornými kapacitami (vysoké školy, výzkumná pracoviště)
- Správná míra přijímání rizika
- Motivace pracovníků
- Průběžné vzdělávání pracovníků
- Schopnost financovat inovační aktivity. (SKALICKÝ, 2001)

2.2.1.3 Na úrovni managementu firmy

Ekonomika, založená na využívání znalostí, je v dnešním globálním světě realitou. Za těchto podmínek mohou úspěšně podnikat jen ty organizace, které dokáží znalosti, kterými disponují, tvůrčím způsobem zhodnotit. Při splnění této podmínky musí sehrát rozhodující úlohu manageři, jejichž soubor profesních způsobilostí musí být vybudován v souladu s představou dosažitelnosti, proveditelnosti a rentability.

Pro zajištění dlouhodobé rentability a prosperity musí manageři firmy:

- Najít nově vznikající podnikatelské příležitosti a vytvořit prostor pro jejich úspěšné získání vhodnými inovacemi
- Založit další inovační rozvoj při udržení vysoké úrovně kvality a produktivity stávajícího podnikání
- Snížit na minimum rizika ohrožující komerční úspěšnost budoucích inovačních aktivit.

Mezi úspěšné inovační firmy zpravidla patří podniky, jejichž hlavním předmětem podnikání je realizace projektu nového produktu (výrobku, technologie, služby) do fáze tržního umístění.

Chce-li být organizace dlouhodobě podnikatelsky úspěšná, musí se její vedoucí představitelé a manažeři ve svém rozhodování řídit zásadami podnikatelského myšlení. Tyto zásady je možné představit prostřednictvím triády podnikatelského myšlení, o kterou se musí opírat výchozí znalostní základna podnikatelského chování managerů firmy. Je to:

Strategické myšlení: hledání odpovědí na první základní otázku spojenou s hledáním platformy pro další rozvoj podnikatelské organizace. Za jakých podmínek jsou pro firmu reálně stanovené cíle dosažitelné.

Systémový přístup: Za jakých podmínek je soubor opatření, směřujících k dosažení stanovených cílů, účelně a efektivně proveditelný?

Finanční řízení: Týkající se naplnění účelu podnikání organizace. Za jakých podmínek je dosažení stanovených cílů pro firmu ekonomicky výhodné? (PITRA, 2006)

2.2.2 Problémy spojené s inovacemi

Podniky, které v podmínkách tržního hospodářství neinovují, se vystavují značnému nebezpečí tzv. morálního zastarání. Staré výrobky brzy přestanou vyhovovat rychle se měnícím požadavkům trhu. Spotřebitel se v takové situaci obrátí na konkurenci. Firma začne postupně ztrácet zákazníky, podíl na trhu, tržby z prodeje a zisk.

Na druhé straně představuje vývoj nových výrobků značné riziko. Jen některé výrobky se podaří zavést na trh v předpokládané lhůtě. Také se nemusí potvrdit předpokládané tempo růstu trhu a očekávaný podíl firmy na něm. Jako nadhodnocené se konečně mohou ukázat plánované tržby, výše zisku i návratnost investovaných prostředků. Zvážíme-li, jak nákladnou záležitostí je inovace, je zřejmé, že neúspěch

může znamenat zatížení podniku obrovskými finančními ztrátami, které mohou vést až ke zhroutilí firmy.

2.2.2.1 Nevýhody a výhody prvního iniciátora nového výrobku

Mezi hlavní **nevýhody** patří zejména:

- Vysoké náklady na průkopnickou práci
- Riziko nejistoty jaká bude budoucí poptávka o výrobek
- Zranitelnost v závislosti na změnách potřeb kupujících
- Zastarávání technologie vlivem technologického pokroku
- Nebezpečí napodobení inovací s nižšími náklady (Porter, M.E., 1995)

Mezi hlavní **výhody** patří:

- Stanovení konkurenčních pravidel v nejrůznějších oblastech
- Získání pověsti průkopníka
- Získání pro nový výrobek nebo novou generaci výrobků jedinečný přístup k distribučním cestám
- Dočasná výhoda lepšího přístupu ke koupeným vstupům a jiným zdrojům
- Stanovení norem pro danou technologii nebo pro jiné činnosti
- Využití institucionálních překážek proti napodobení
- V některých odvětvích schopnost těžit ze svého postavení dočasně vysoké zisky (Porter, M.E., 1995)

2.2.3 Životní cyklus produktu (výrobku)

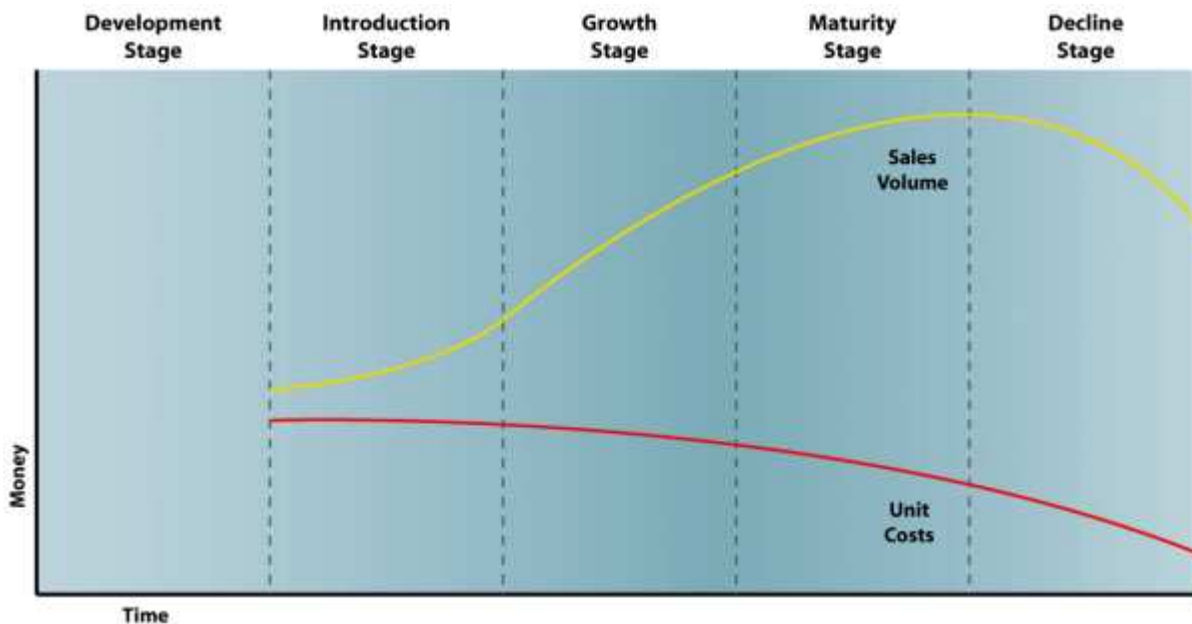
Podle Kotlera, P. (1997) je výrobek cokoli, co lze na trhu nabídnout, co získá pozornost, co může sloužit ke spotřebě, co může uspokojit nějaké přání nebo potřebu.

Výrobek je tvořen řadou komponentů, které přispívají k jeho možnostem uspokojovat potřeby zákazníka.

Životní cyklus výrobku je doba, po kterou je výrobek na trhu. Umožňuje nahlédnout do dynamiky konkurenceschopnosti výrobku. Vyznačuje se odlišnými etapami v historii prodeje výrobku. V těchto etapách se vyskytují různé příležitosti a problémy ovlivňující marketingovou strategii a ziskový potenciál. Jestliže se podaří identifikovat stadium, ve kterém se výrobek nachází nebo ke kterému se blíží, pak může firma lépe vytvářet svůj marketingový plán.

Životní cyklus výrobku se skládá ze čtyř fází (zavádění, růstu, zralosti a poklesu). Každá fáze je charakterizována určitou výší a formou výdajů, výší ceny, prodeje, zisku, distribucí, reklamními a stimulačními strategiemi atd. Zatímco se dá celkem přesně předpokládat, že výrobek projde uvedenými fázemi životního cyklu, těžko se dá určit čas trvání jednotlivých fází. Označení okamžiku, kdy jedna etapa končí a druhá začíná, je problematické. Obvykle se jednotlivé etapy označují na základě zřetelného tempa růstu nebo poklesu prodeje. (Kotler, P. 1997)

Obrázek 2.: Životní cyklus produktu



Zdroj: http://poseur.biz/market/zivotni_cyklus_produkту.htm

Etapa zavádění – Zavedení výrobku na trh představuje klíčovou etapu, rozhodující o celém dalším životě výrobku. Podnik proto musí výrobku věnovat maximální pozornost. Rozhodujícím úkolem firmy je informovat potenciaální spotřebitele o tom, že se na trhu objevil výrobek, aby jej vyzkoušeli, dále zajistit jeho distribuci. Ve fázi zavádění bývá kladen důraz na osobní prodej, často se k informování spotřebitelů využívají veletrhy, výstavy a předvádění na nich. V této etapě dosahuje firma ztrát nebo jen nízkého zisku, protože objem prodeje je malý a náklady na distribuci a propagaci výrobku jsou vysoké.

Etapa růstu – Tato etapa je charakteristická prudkým tempem růstu prodeje. Výrobek si kromě tzv. inovátorů začínají kupovat i tzv. počáteční osvojitelé. Protože prodej roste a výrobní náklady na jednotku produkce po rozběhnutí výroby poklesly, začíná podnik dosahovat zisku. Na trh vstupují konkurenční firmy, které jsou přitahovány tržní příležitostmi, proto se podnik snaží o další zvýšení kvality a nabízení širšího produktu modifikacemi výrobku a jeho drobnými zlepšeními. Rovněž se začíná zajímat o nové tržní segmenty, nové možnosti distribuce a prodeje. Ceny jsou stabilní, případně mírně klesají v závislosti na tom, jak rychle roste poptávka. Firmy udržují nebo lehce zvyšují náklady na propagaci. Tržby rostou rychleji než náklady.

Etapa zralosti – V určitém okamžiku začne tempo růstu prodeje klesat a produkt vstoupí do etapy relativní zralosti. Tato etapa trvá obvykle déle než ty předchozí, je proto velkou výzvou pro marketingový management. V tomto období životního cyklu většina zákazníků o výrobku ví a ti, kteří o výrobek mají zájem, si jej již koupili nebo kupují, proto je poptávka po výrobku nejvyšší. Po dosažení vrcholu však prodej začíná klesat. Náklady firmy jsou nyní na nejnižší úrovni. Největší úrovně dosahuje zisk. Postupně ale v souvislosti s poklesem prodeje klesá. Konkurence na trhu je velmi intenzivní. Průběh této fáze se snaží firemní management prodloužit. Vzhledem ke snížení nákladů na jednotku výroby může snížit celkovou cenu výrobku. Také hledá nové tržní segmenty. Snaží se výrobek modifikovat a zvyšovat jeho kvalitu.

Etapa poklesu – Prodej většiny výrobků začne jednou klesat. Může klesnout až na nulu nebo může zůstat na nízké úrovni. Pokles prodeje má několik příčin – technologický pokrok, přesun zákaznických zájmů, vkusu nebo zvýšení domácí či zahraniční konkurence. Prodej klesá, řada maloobchodních jednotek už výrobek neobjednává. Všechny příčiny vedou k přebytku kapacit a ke snižování cen a zisku. Pro podnikový management je důležité učinit včas správná rozhodnutí, zda prodej je natolik vysoký, že podniku ještě přináší zisk, nebo zda-li výrobu a prodej výrobku ukončit a nahradit jej novým. (KOTLER, 2001)

2.3 Strategie a inovační proces

„Někteří odborníci odhadují, že rozhodování uskutečňovaná na strategické úrovni ovlivňují úspěšnost podnikání až na 80%. Všeobecně je možno říci, že podnikatelský úspěch v tržních hospodářstvích závisí hlavně na včasné předvídání tržních příležitostí a řešení potencionálních problémů strategického charakteru.“(KŘENOVSKÝ, aj., 2002)

Na strategické řízení vrcholového managementu navazuje taktické a operativní, které na sebe hierarchicky navazují, a to z pohledu míry kompetencí, odpovědností při stanovování cílů, úkolů, realizace a kontroly. Z popsaného vyplývá, že na strategické řízení je potřeba nahlížet jako na nekončící proces. Posloupně se opakující fáze procesu strategického řízení jsou na základě vymezení poslání, cílů a analýzy prostředí následující:

- Strategická analýza
- Generování možných řešení
- Optimalizace řešení a výběr strategie
- Implementace strategie
- Hodnocení realizace strategie.

Jedná se o jednotlivé fáze rozhodovacího procesu v rámci strategického řízení.

Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakým způsobem má firma dosáhnout požadovaného stavu své existence, tedy stanovených cílů. (JÁČ, RYVALOVÁ, aj., 2005)

2.3.1 Principy strategického myšlení

- Princip variantnosti-strategie musí být vypracována v několika variantách vycházejících z možností vývoje trhu – zajistí pružnost strategie
- Princip celosvětového systémového přístupu – strategické informace v celosvětovém měřítku
- Princip tvůrčího přístupu – zajišťuje kreativní přístup ke strategii. Prosadí se pouze firmy, které přináší něco nového, nové produkty, nové technologie...firmy, které inovují.
- Princip interdisciplinarity – uvědomění si provázanosti jednotlivých oborů, disciplín
- Princip vědomí práce s rizikem
- Princip koncentrace zdrojů – soustředit zdroje na menší množství strategických cílů
- Princip vědomí práce s časem
- Princip agregovaného myšlení – tzv. manažerské myšlení, vytváření určitého nadhledu nad nevýznamnými detaily
- Princip zpětné vazby.

Uvedené principy by si měl osvojit každý podnikatel. Strategické řízení v takovém rozsahu je obzvláště pro malé firmy náročné, a to jak časově, tak finančně, je omezeno i požadavky na schopnosti a možnosti managerů – majitelů většinou v jedné osobě, kteří z důvodů širokého záběru svých činností postrádají tolik potřebný nadhled a čas.

Na základě uplatnění principů celosvětového systémového přístupu a interdisciplinarity lze malé a střední podniky klasifikovat jako podniky se strategií:

- Inovační
- Inovačních technologií

- Využívání nik – zaplňování mezer
- Vytváření či zapojení se do formálních podnikových sítí
- Vytváření skupin podniků, tzv. klastrů
- Využívání přímých zahraničních investic. (JÁČ, RYVALOVÁ, aj., 2005)

2.3.2 Metodika podnikové strategie

Metodika podnikové strategie vychází z procesu strategického řízení podniku. První dvě části této metodiky jsou vstupními analýzami, jedná se o analýzu vnějšího prostředí podniku a analýzu vnitřního prostředí podniku, tedy analýzu silných a slabých stránek podniku. Další části tvoří již jednotlivé postupy formulace strategie podniku. (SOUČEK, aj. 1998)

2.3.2.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Je třeba vycházet z následujících zásad: prvotní jsou požadavky zákazníků, neméně důležité je prodat, tedy formulovat opatření na podporu prodeje, samozřejmostí je dokonalá kvalita produktu, znalost konkurence a odlišení od konkurence např. inovačními prvky. Pro analyzování vnějšího prostředí podniku se využívají různé metody, mezi nejvíce respektované patří tzv. Metoda „4C“

2.3.2.1.1 Metoda „4C“

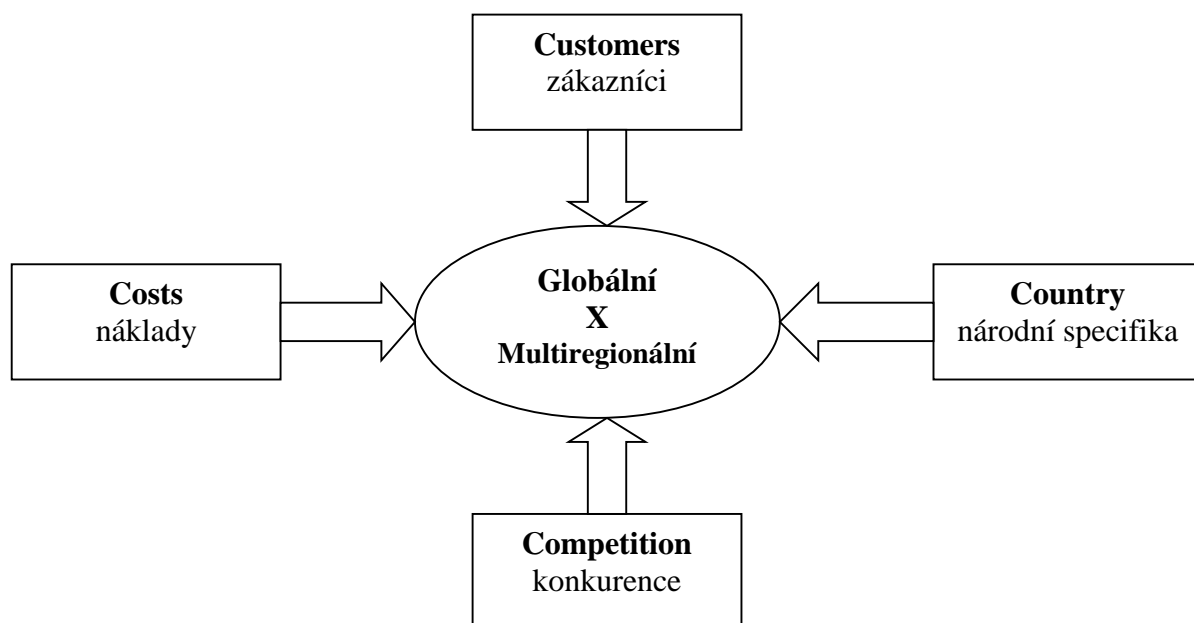
Podnik většinou začíná své aktivity na jednom, zpravidla domácím trhu. Během vývoje se ovšem často stane, že se pro růst podniku stane tento trh malým, nasyceným. To je okamžik pro cestu globální expanze.

Otázkou je, zda zvolit strategii, která bude svět či jiný větší region považovat za jeden homogenní trh – **globální strategie**, či strategii, která bude považovat jednotlivé regiony za tak rozdílné, že se soustředí na jeden nebo že je bude oslovovat odděleně –

lokální/multiregionální strategie. Podniky ve skutečnosti využívají celou řadu kombinací mezi těmito protipóly.

Metoda „4C“ je nazývána podle anglických označení základních skupin faktorů, na nichž je metoda založena: Customers – zákazníci, Country – národní specifika, Costs – náklady, Competitors – konkurence.

Obrázek 3. : Schéma faktorů metody „4C“



Zdroj: KOVÁŘ,F., ŠTACH,P., Strategický management, s. 30

Tato metoda dělí relevantní faktory pro rozhodování o globální expanzi do čtyř základních skupin. Každá z těchto skupin obsahuje několik faktorů, kterými je třeba se při volbě strategie globální expanze zabývat.

- **customers – zákazníci**

Jsou požadavky zákazníků homogenní nebo se v různých regionech významně liší? Je možné uspokojit homogenním výrobkem či službou? Tyto otázky si musí firma ve svém rozhodování klást primárně. Existují-li v regionech podobné potřeby s univerzálním životním stylem, je možné užití jednotné marketingové strategie.

- **costs - náklady**

Náklady na vývoj rostou přímo úměrně se zvyšující se technologickou důmyslností produktů. Navíc se zkracuje doba životního cyklu výrobku, což představuje velké tlaky na podniky vyvíjet nové produkty. Globalizační trend je nevyhnutelný ve výnosech z rozsahu – economy of scale- kde díky velkým objemům zboží je subjekt schopen dosahovat významných úspor. Obecně platí, že čím větší objem, tím nižší náklady na prodanou jednotku. Naopak významnou bariéru proti globalizaci mohou tvořit např. náklady na dopravu. Naproti tomu je třeba říci, že snahou EU a dalších ekonomických bloků je tyto náklady omezovat, aby byly stále menší překážkou pro globalizační trendy.

- **country – národní specifika**

Kulturní tradice a společenské normy mohou být významnou bariérou užití jednotného marketingového přístupu, např. díky různému vnímání podnětů při propagaci. Někdy jde o normy nepsané, někdy jsou zahrnuty do legislativy země.

Přes všeobecný trend liberalizace obchodu si některé země udržují své protekcionistické obchodní politiky. Existence celních bariér potom může učinit některé zboží nekonkurenceschopné v porovnání s lokálními produkty.

Dalším problémem národních specifíků jsou technické standardy. Každá země se snaží zajistit, aby na její trh byly uváděny jen bezpečné výrobky. Takovéto výrobky musí být před uvedením na trhy vyzkoušeny akreditovanou laboratoří, zda vyhovují specifikovaným normám. Rozdílnost těchto norem může pak být výraznou překážkou globalizace.

- **competition – konkurence**

V posledních letech přibývá nadnárodních korporací a řetězců, jako jsou automobilky, drogistické společnosti, atd. Je jen otázkou času, kdy se podobný styk začne uplatňovat v dalších odvětvích. Roli zde hraje kapitálová síla a schopnost dosáhnout nízkých vstupních nákladů díky velkým odběrům zboží u výrobce. To samozřejmě vyžaduje široké odbytové zázemí se zvládnutou logistikou. Provázanost

činností a trhů může také přispívat ke globalizaci. Jestliže například podnik umístí svou výrobu do regionů, kde jsou nízké výrobní náklady, může tuto nákladovou výhodu využít proti konkurentům v regionech, kde jsou nákladové podmínky méně příznivé. Tito konkurenti jsou nuceni použít podobné strategie. (KOVÁŘ, ŠTRACH, 2003)

2.3.2.1.2 Analýza odvětví ve kterém podnik působí

Soustřeďuje se v rámci mikrookolí na vše podstatné z hlediska formování strategie firmy. Po objevení hybných sil a faktorů směřuje k nalezení závěrů o výhledech a celkové dlouhodobé atraktivitě odvětví. Zahrnuje zkoumání čtyř důležitých oblastí:

- Základní charakteristiky odvětví
- Struktura odvětví
- Hybné změnotvorné síly odvětví
- Klíčové faktory úspěchu.

2.3.2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Každý malý a střední podnik má své slabé a silné stránky. Je většinou finančně slabší než větší podniky, současně však mívá rychlejší reakci na případné změny na trhu. Pro identifikaci slabých a silných stránek je nezbytné provést analýzu těchto vnitřních faktorů ovlivňujících úspěšnost podniku:

- Inovativního rozvoje firmy
- Marketingových a distribučních faktorů
- Výroby a řízení výroby
- Podnikových a personálních zdrojů
- Finančních a rozpočtových ukazatelů.

Z pohledu strategického řízení lze na podnikové zdroje nahlížet širěji, tedy jako na vzájemně propojené firemní aktivity včetně výzkumu, vývoje, marketingu, logistiky, výroby, odbytu a podpory prodeje. Nástrojem pro jejich systematickou analýzu je tzv. hodnotový řetězec, pomocí kterého jsou firemní aktivity rozděleny na dvě základní skupiny, na primární a podpůrné aktivity. Cílem strategické analýzy je odhalení kritických faktorů úspěchu, tzv. Critical success factors (CSF), popřípadě klíčových faktorů ovlivňujících postavení podniku (tzv. SWOT analýza). (JÁČ, RYVALOVÁ, aj., 2005)

2.3.2.2.1 Analýza kritických faktorů úspěchu

Celá analýza směřuje k pochopení situace odvětví v širším kontextu, a tak k možnosti učinit závěr o celkové relativní atraktivitě nebo neatraktivitě odvětví

Vzhledem ke skutečnosti, že úspěšnost či neúspěšnost strategie vztahujeme obvykle k míře uspokojení zákazníka, je vhodné poznatky zaznamenané v rámci výše popsaných analýz strukturovat vzhledem ke klientovým požadavkům. Jedním ze způsobů jak přehledně sumarizovat tyto skutečnosti je využití analýzy kritických, resp. klíčových faktorů úspěchu - KSF.

Klíčem k provedení analýzy KSF je znalost potřeb zákazníka a schopnost ohodnotit stav, jehož podnik pro danou oblast dosahuje. Vymezením rozdílů mezi skutečnou a požadovanou úrovní lze jednoduše a přehledně popsat ty oblasti rozvoje podniku, jež jsou klíčové, resp. kritické z pohledu zákazníka.

Klíčové faktory úspěchu lze obvykle nalézt v některých z těchto oblastí:

- **organizace a řízení**

tzv. pružnost organizační struktury, zkušený management, schopnost používat moderní řídicí přístupy, informační systém

- **technologie**

tzv. odbornost v technologii, ve výzkumu a vývoji, schopnost inovace výrobního procesu, výrobku, užívání určité technologie

- **výroba**

tzn. nákladová efektivnost (úspory v rozsahu, využívání kapacit), vysoká produktivita práce, dostupnost kvalitních zdrojů, např. pracovních sil, bezproblémová kvalitní výroba, schopnost pružně reagovat na přání zákazníků

- **marketing**

tzn. schopnost identifikovat potřeby zákazníků, definovat segmenty, především úzkou spoluprací marketingového výzkumu, vývoje a výroby; zkušený prodejní personál, šířka a hloubka sortimentu, efektivní marketingová komunikace a práce se značkou, servisní zázemí, odborná asistence

- **distribuce**

tzn. vlastní maloobchodní distribuční síť, bohatá distribuční síť, velikost prodejních ploch, pružnost dodávek, výše distribučních nákladů, logistické know-how

- **ostatní**

tzn. přístup ke kapitálu, celkové nízké náklady v rámci veškerého produkčního procesu, tradice. (VEBER, 1998)

2.3.2.2.2 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Sestavení diagramu SWOT analýzy usnadňuje porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku a umožňuje systematickost strategické volby. SWOT vzniklo složením anglických slov, a to: **Strenghts** (silné stránky), **Weaknesses** (slabé stránky), **Opportunities** (příležitosti), **Treats** (hrozby).

Cílem SWOT analýzy není pouhé zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek. Má-li plnit určitou roli, musí její aplikace směřovat

k identifikaci a posouzení vlivů, k předpovědi vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí.

Kombinace klíčových potenciálních příležitostí a hrozeb, spolu s předpokládanými silnými a slabými stránkami, umožňuje zvažovat čtyři rozdílné vzorové situace, které se mohou stát určitou orientací při volbě strategické varianty.

Obrázek 4.: Diagram analýzy SWOT



Zdroj: HORÁKOVÁ H., Strategický marketing

- **přístup SO**

Podnik se zde setkává s několika příležitostmi v okolí a zároveň je schopen nabídnout i množství silných stránek, které využití těchto příležitostí podporují. Tato strategie je také někdy označována jako „max – max“ a je v zájmu většiny podniků dosáhnout pohybu z jiné pozice právě do této situace. Její využití znamená lepší přístup k zákazníkům a lepší zabezpečení materiálových vstupů do podniku.

- **přístup ST**

V druhém kvadrantu jsou silné stránky podrobeny nepřízni okolí. Tato strategie vychází z předpokladu, že silné stránky se střetnou s hrozbami. Při strategii, někdy

označované jako „min – max“, je třeba včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti.

- **přístup WO**

V tomto případě má podnik na trhu mnohé příležitosti, avšak je nucen čelit velkému množství svých slabých míst. Strategie „max – min“ klade důraz na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek. Zaměření strategie spočívá v důsledné eliminaci slabých stránek a dále ve větším využití tržních příležitostí.

- **přístup WT**

Tento nejméně příznivý kvadrant ukazuje podnik v situaci, ve které u něho převažují slabé stránky a současně se v okolí vyskytuje mnoho rizikových faktorů. Strategie „min – min“ se orientuje na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizik. V tomto případě se jedná spíše o strategii obrannou a defenzivní, vycházející často z uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic. (SEDLÁČKOVÁ, 2000)

2.3.2.3 Formulace specifických předností podniku

Osobitá vlastnost podniku, čím se podnik odlišuje od konkurenčních podniků, rozhodující význam má stanovisko z pohledu zákazníka. Např. se může jednat o:

- Podnik orientovaný na vysokou kvalitu a spolehlivost svých produktů
- Podnik orientovaný na zavádění nových produktů s pružnou výrobní základnou
- Podnik orientovaný na vysokou efektivnost prodejní sítě účinnými distribučními cestami, kvalitním servisem a poradenstvím
- Podnik orientovaný na levnou výrobu se schopností maximálního zhodnocení vstupů a možností využíváním druhotných surovin a odpadů.

Optimální počet specifických předností je 3 až 5 a to s ohledem na disponibilní zdroje podniku. (SOUČEK, aj., 1998)

2.3.2.4 Shrnutí postupů podnikové strategie

Cílem vnitřní analýzy je odhalit silné a slabé stránky podniku, především pak jeho odlišnosti od konkurentů a jeho přednosti.

Zdrojem odlišnosti podniku je:

- Jeho hmotný a nehmotný majetek (finanční prostředky, investiční a technologický majetek, lidský potenciál, jméno podniku, pověst, patenty, technologické a marketingové know - how, apod.)
- Dovednosti a znalosti managementu podniku (organizační struktura a řídicí systém).

Je nutné si uvědomit, že silnější pozici na trhu má podnik, kterému jsou vlastní obě uvedené odlišnosti. Ty se stávají jeho silnou stránkou a rovněž konkurenční výhodou. Jak bylo uvedeno výše, konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit transformací vstupních faktorů na výrobky nebo služby pro své zákazníky pomocí hodnototvorných funkcí. Vytvořená hodnota je tvořena tržbami podniku – množstvím peněz, které jsou zákazníci ochotni zaplatit za výrobky nebo služby. Zároveň platí, aby podnik zvýšil svůj zisk, musí mít oproti své konkurenci nižší náklady, nebo kvalitnější výrobní proces schopný vytvářet tzv. cenovou prémii. V ideálním případě obojí. (DEDOUCHOVÁ, 2001)

Lze konstatovat, že podniky s vyšším podílem na trhu mají k dispozici více peněžních prostředků na vědecko-technický rozvoj a inovace. Schopnost inovace v celém výrobním procesu se tak může stát ukazatelem míry výkonnosti podniku. Podnikům ve slabší konkurenční pozici se potom vyplatí i krátkodobé obětování zisku, protože zvyšování a vytváření tržního podílu se neobejde bez čerpání nákladů.

2.4 Inovační proces

Inovační proces v malém a středním podniku je rozvinutím výchozího inovačního podnětu, který se v dalších fázích procesu musí transformovat do

konkurenčních výhod nového produktu – jeho vysoké kvality, přijatelné ceny a dobrého načasování jeho vstupu na trh.

Zdroj podnětů pro inovační proces vychází z vědeckotechnického rozvoje, který je zajišťován základním výzkumem, aplikovaným výzkumem, vývojem a transferem technologií. Charakteristika jednotlivých fází vědecko - výzkumného rozvoje je uvedena v následující tabulce.

Tabulka 2.: Fáze vědeckotechnického rozvoje

Fáze rozvoje	Základní výzkum	Aplikovaný výzkum	Vývoj	Transfer technologií
Výstup	Poznatek	Funkční vzorek	Prototyp	Průmyslová výroba
Přínos	Základní podněty	Studie proveditelnosti	Produkt pro trh	Zisk z prodeje
Ochrana duševního vlastnictví	Velmi zřídka	Často	Soustavně	Vypracování systému ochrany podniku
Obor	Jednooborový	Mezioborový	Omezeno podnikem	Omezeno podnikem
Financování	Veřejné zdroje	Podílové	Soukromé zdroje	Soukromé zdroje
Vliv trhu	Žádný žádoucí	Žádoucí	Zásadní	Zásadní, možnost vzniku monopolního postavení

Zdroj: Peterková: „Komerční využití výsledků výzkumu a vývoje“ přednáška 2005

Zdroje inovačních podnětů podniku je třeba hledat jak uvnitř organizace – ve vnitřním prostředí (např. vlastní výzkum a vývoj, technické útvary, marketing, logistika), tak ve vnějším prostředí (např. média, globalizace, konkurence, právní prostředí).

V rámci inovačního procesu je možné vedle již uvedeného výzkumu, vývoje a transferu technologií rozložit další inovační činnosti, přičemž inovační firma musí zvládnout všechny tyto oblasti. Jsou to:

- Vybavení nástroji a průmyslový inženýring
- Zahájení výroby a příprava výroby
- Marketing nového výrobku
- Obstarání nehmotné technologie
- Obstarání hmotné technologie
- Projektování a konstruování. (HEŘMAN, HEZINA, 2002)

Inovační proces je procesem, který zahrnuje činnosti od výzkumu, přes aplikaci jeho výsledků až po jejich komerční využití, a proto je nutná spolupráce podniku s dalšími partnery. Nejvýznamnější partneři pro vývoj inovací jsou zákazníci, dodavatelé, ale i spolupracující univerzity, vědeckovýzkumné instituce. (JÁČ, RYVALOVÁ, aj., 2005)

2.4.1 Příčiny potřeby nastartování inovací

Malý a střední podnik nemůže často z finančních důvodů rozvíjet celý inovační cyklus od výzkumu, vývoje, marketingu, atd. Má však možnost zabezpečit některé složky dodavatelsky pomocí outsourcingu. Pro zjednodušení jsem inovativní příčiny v následující části rozdělila podle různých hledisek.

Výrobní a materiálové inovace (nové materiály, možnosti zlepšení životního prostředí, nové polotovary, nové řešení funkcí u současných výrobků, zcela nové výrobky). K těmto inovacím výrobků či služeb dochází v podniku např.:

- Na základě reaktivní strategie přizpůsobení se požadavkům zákazníka a pro udržení tempa s konkurencí. Většinou jsou spojeny s menším rizikem, ekonomické přínosy bývají většinou nižší.
- Dalším důvodem může být proaktivní strategie přizpůsobení se požadavkům zákazníka a pro udržení tempa s konkurencí. Většinou jsou spojeny s menším rizikem, ekonomické přínosy bývají většinou nižší.

Technologické inovace přinášejí zlepšení stávajícího procesu výroby nebo zcela nové technologie:

- Podnik je k nim většinou dotlačen nutností zabezpečit obnovu výrobního zařízení.
- Dalším případem je nabídka zařízení na trhu, které zvyšuje výrobní kapacitu, zlevňuje výrobu apod.

Inovace v řízení a ve správě podniku (nové informační a řídicí systémy). K inovacím v oblasti manažerských přístupů může docházet z mnoha důvodů:

- Potřebu může vyvolat prudký rozvoj firmy, např. způsobený transferem technologií.
- V podniku existují problémy v dosavadních řídicích přístupech, které je potřeba řešit.
- Konkurence podniku zavede nové manažerské postupy, které jsou výkonnější a osvědčí se.
- Podnik odkoupí jiná společnost, která si implementuje svůj modernější systém řízení.

Úspěšné inovace nejsou dílem náhody nebo ojedinělého nápadu, ale naopak jsou plánovaným řídicím procesem. Systematická inovace je založena na cílevědomém vyhledávání změn a na systematické analýze možností. Inovace mohou být výsledkem: výzkumné činnosti, nákupu know-how nebo licencí, určité podnikatelské aktivity (investování do nového výrobního nebo jiného zařízení, organizační opatření, využití informačních technologií, atd.) a jiných opatření či činností. (JÁČ, RYVALOVÁ, aj., 2005)

2.4.2 Měření efektu inovačního procesu

Pro řízení firmy je velice důležité hodnocení efektu podnikatelské příležitosti ,průběžné, i podstatné inovace. V případě průběžné inovace postupujeme při jejím finančním hodnocení z pohledu projektového řízení, tedy:

- Odhadujeme budoucí peněžní toky, vytváříme tzv. cash-flow
- Provádíme odhad návratnosti vložených prostředků
- Porovnáváme odhadové přínosy s daným kritériem

Hodnocení efektu podstatné inovace by mělo podnikateli přinést zjištění, zda daný poznatek z výzkumu přinese dostatečný pokrok-stupeň novosti a zda existuje trh pro budoucí aplikaci poznatku a jeho následný transfer do praxe, zda přinese kýžené monopolní postavení a monopolní cenu. Dále musí zodpovědět otázku výše (nebo spíš níže) nákladů na vyrobení dané technologie a zda existuje zájem zákazníků o danou technologii. Hodnotit návratnost pomocí ekonomických kritérií můžeme u daného poznatku, až je ve fázi jeho komercializace. Potom postupujeme jako při měření efektu z přírůstkové inovace. (JÁČ, RYVALOVÁ, aj., 2005)

Vedení organizace musí v zájmu zabezpečení úspěšnosti jejího podnikání pravidelně hodnotit účinnost stávající podnikatelské strategie, musí si být neustála vědomo skutečnosti, že i vynikající podnikatelská strategie po čase ztrácí účinnost. Obvykle je to způsobeno některým ze čtyř zásadních důvodů:

- Rivalové často napodobují úspěšnou strategii dominujícího subjektu
- Konkurenti přicházejí s lepší a úspěšnější podnikatelskou strategií
- Konkurenční výhody se postupně vyčerpávají při uspokojení poptávky většiny zákazníků, na které se strategie primárně orientovala
- Síla producenta je postupně překonávána silou odběratelů a dodavatelů.

(PITRA, 2006)

2.4.3 Důvody ztráty účinnosti inovace

Prvním problémem rozvoje inovačního podnikání je většinou skutečnost, že manažeři uplatňují vůči všem podnikatelským aktivitám stejný podnikatelský model, což vede vesměs k neúspěchu inovací. Úspěšnost inovačního podnikání je podmíněna uplatněním odlišného modelu podnikání ve vztahu k inovačním aktivitám organizace.

Druhým problémem je skutečnost, že podnikatelské cykly nejsou shodné s inovačními cykly. Klesají-li příjmy firmy ve fázi útlumu podnikatelského cyklu, nesmí vedení organizace hledat úspory v programech, které se zaměřují na její budoucnost (programy přípravy skokové změny kvality svých produktů – podstatných inovací). Podstatné inovace totiž často přinášejí nové a neočekávané konkurenční výhody. Úspěšnost inovačního podnikání je podmíněna tím, že vedení organizace uvažuje o přípravě podstatných inovací s dostatečným předstihem.

2.4.4 Jak zajistit trvale vysokou úroveň konkurenceschopnosti organizace

- Provádět pravidelně inovace nabízených produktů (vznikající rychleji než inovace konkurenčních produktů) či služeb.
- Modernizovat výrobní technologie, distribuční cesty a účelně nasazovat prostředky informační a komunikační technologie k provádění řady podnikatelských aktivit.
- Inovovat podnikatelské procesy prováděním ORGANIZAČNÍ ZMĚNY vnitřního prostředí organizace a také změny charakteru v něm panujícího sociálního klimatu.
- Zajistit rychlé doplnění chybějících zdrojů a podnikatelských způsobilostí organizace jejím účelovým zapojením do vhodné STRATEGICKÉ ALIANCE.

Stručně řečeno, konkurenceschopnost organizace je výsledkem podnikatelských rozhodnutí vedení organizace, jejichž výsledkem je správná volba podnikatelské strategie. K dosažení podnikatelského úspěchu má organizace k dispozici v podstatě pouze dva účinné nástroje:

Marketing je zaměřen na okolí organizace, umožňuje vyhodnotit jeho aktuální stav a působení na jeho další vývoj přispívá k vytváření trhu.

Inovace vyvolávají takové změny vnitřního prostředí organizace, které způsobí změny v jejím podnikatelském chování, nezbytné k dosažení úspěchů na marketingem vytvořeném trhu.(VEBER, SRPOVÁ, 2005)

2.4.5 Omezující faktory rozvoje inovací

Při zvažování zavedení inovačního procesu ve firmě je také vhodné mít na zřeteli některé omezující faktory pro zavádění inovací do praxe:

- Stávající produkty musí být zdrojem stabilních výnosů na stávajících trzích a tyto výnosy musí představovat zdroj investic do inovačních aktivit.
- S novými produkty je možné vstupovat jen na stávající trhy, vstupovat na nové trhy je účelné nejdříve s osvědčenými, stávajícími produkty.
- Vstup na nový trh s novým produktem je velmi riskantní.

Úspěch komercializace však více než externí faktory ohrožují interní slabiny organizace, projevující se při provádění inovačních programů:

- Vedení organizace nedostatečně respektuje podmínky cílového trhu, a volí proto špatnou inovační strategii.
- Nedostatečné podnikatelské způsobilosti organizace a nízká kvalifikační úroveň pracovníků.
- Spěch a tlak na rychlé uvedení inovace na trh.

Neúspěch nového produktu na trhu je pak vyvolán tím, že:

- Nepřispívá k řešení zákaznickova problému. (o komerčním úspěchu inovace rozhodují postoje zákazníků, musí je oslovit tím, že pro ně představuje nástroj, který jim umožní vykonat určitou práci).

- Nevhodný marketing a nevhodné načasování vstupu inovace na trh.
- Absence vhodných distribučních kanálů – produkt se nedostane ke koncovému zákazníkovi a nevhodná propagace způsobí, že se o něm ani nedoví. (PITRA, 2006)

Z uvedeného vyplývá, že chce-li být organizace dlouhodobě podnikatelsky úspěšná, musí se její vedoucí představitelé a manažeři ve svém rozhodování řídit hlavními zásadami podnikatelského (strategického) myšlení.

3 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem mé práce bylo zanalyzovat strategii uvedení inovace na trh ve vybraném podnikatelském subjektu. Zpracovat doporučení na zlepšení inovační strategie ve vybraném podnikatelském subjektu.

Diplomová práce je zaměřena na inovativní proces ve firmě GRENA, a.s., zejména na poslední inovaci v oblasti výroby a prodeje kuchyňských dvířek, která byla provedena koncem roku 2007.

3.1 Studium literárních pramenů a inovační strategie obecně

Teoretická část práce je převážně syntézou informací z několika různých pramenů, které jsou uvedeny v textu a v seznamu literatury.

Analogicky bylo nutno shromáždit potřebné informace pro řešení konkrétního cíle práce a utřídit je podle jejich charakterických vlastností, aby byl umožněn nejvhodnější výběr jejich aplikace k dosažení konkrétního cíle práce. Při plnění tohoto úkolu jsem využila zejména poznatků získaných studiem odborné literatury a informací získaných konzultacemi s managementem firmy a vedoucím mé diplomové práce.

3.2 Získání informací o vybraném podnikatelském subjektu

Po dohodě s managementem společnosti GRENA, a.s. , kdy mi byla vymezena oblast mého působení a poskytnuty interní materiály společnosti, jsem přistoupila ke zpracování diplomové práce na téma inovace ve firmě GRENA, a.s. se zaměřením na analýzu vývoje a inovace kuchyňských dvířek.

Údaje o charakteristice, historickém a ekonomickém vývoji společnosti jsem načerpala z interních materiálů, výročních zpráv společnosti a dalších podkladů firmy. Informace o produktech, postupech při zpracování a novinkách jsem získala z internetových stránek a při řízených rozhovorech s pracovníky obchodního oddělení společnosti. Cíle společnosti a analýzy, které jsem ve své práci použila jsem

nastudovala v interních materiálech firmy a v ročních zprávách systému managementu jakosti za období let 2001-2007. Po konzultaci s managementem firmy jsem tyto údaje upravila do stávající podoby. Pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy jsem použila následující prostředky: metodu „4C“, Porterův model 5 tržních sil, a SWOT analýza v omezeném rozsahu.

3.3 Vývojové cykly produktu „kuchyňská dvířka“

Tento produkt firma poprvé uvedla na trh jako novinku v roce 1999. Postupně výrobkovou řadu inovovala a rozšiřovala na základě požadavků, které získala při osobním prodeji a podle informací od koncového spotřebitele. Poslední dvouletý cyklus, který je právě na svém počátku jsem využila ve své práci a analyzovala inovační zásahy připravené firmou na následující dvouleté období.

Jednotlivé kapitoly práce byly konzultovány a zpracovávány metodou řízených rozhovorů, které jsem vedla s managementem firmy. Spolupracovala jsem s řediteli společnosti pány ing. Novotným, ing. Fialou a ing. Řehákem. Obsah jednotlivých kapitol byl zpětně odsouhlasen a konzultován s managementem firmy. K některým otázkám se vyjadřovali i pracovníci marketingového oddělení.

Celá moje práce tedy vychází z údajů, které mi byly při těchto rozhovorech poskytnuty, z výročních zpráv, interních zdrojů firmy a internetových stránek firmy. Spolu s dalšími pracovníky jsem se v září 2007 účastnila veletrhu Woodtec, kde byla představena, jako novinka, inovovaná řada kuchyňských dvířek pro období 2007 – 2009. Zde jsem měla příležitost k přímému kontaktu se zákazníky a mohla načerpat poznatky, které jsem dále využila pro svou práci.

3.4 Posouzení uvedení inovace na trh a zhodnocení předešlé inovační řady

Představu o strategii uvádění výrobku na trh jsem si utvořila na základě rozhovorů s pracovníky marketingu a na základě zpráv systému jakosti firmy

GRENA,a.s. Následně popsala jednotlivé etapy vývoje, výroby a prodeje kuchyňských dvířek ve firmě GRENA,a.s. po letech včetně důležitých změn. Poté jsem analyzovala oprávněnost jednotlivých inovačních kroků představených na veletrhu Woodtec v roce 2007 pro období 2007 - 2009 .

Ostatním inovacím, které firma Grena, a.s. v průběhu let uvedla na trh jsem se věnovala pouze okrajově a částečně jsem se vyjádřila i k jejich úspěšnosti a životním cyklům ve kterých se produkt nachází. Taktéž jsem se detailně nevěnovala stránce ekonomické, která je také jedním z mnoha pohledů, jak inovace posuzovat.

V závěru své práce jsem na základě získaných informací zpracovala zhodnocení a doporučení ke kterým jsem v průběhu práce dospěla

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

4.1 Základní informace o firmě

Název společnosti

GRENA, a.s.

Právní forma:

Akciová společnost se základním jměním 103 mil. Kč

Zřízení společnosti

1. května 1992

Sídlo společnosti

Veselí nad Lužnicí

Adresa společnosti

Čs. armády 540

Identifikační číslo společnosti

46678832

Ovládající osoba společnosti

LUCO CZ, s.r.o. – 100% akcií

E-mail společnosti

grena@grena.cz

Http společnosti

www.grena.cz

4.2 Historie a vývoj společnosti

Společnost GRENA, a.s. byla založena v roce 1941 na strategicky výhodném místě jako závod na zpracování lnu. Z technologických důvodů využití pazdeří při tomto procesu byl v roce 1961 zahájen provoz na výrobu pazdeřových desek.

Vzhledem k postupnému útlumu v pěstování lnu byla linka na desky doplňována o strojní komponenty, které umožňovaly postupně nahrazovat pazdeří dřevním odpadem a pilinami. V roce 1997 došlo z důvodů dlouhodobé odbytové krize lnářského průmyslu k ukončení zpracování lnu a v současné době se desky vyrábějí pouze z dřevní hmoty.

Z důvodu snahy postupného zhodnocování desky jako prvovýrobku byla v roce 1992 uvedena do provozu linka na potahování desek impregnovanou folií (tzv. FFB

technologie), poté byla v roce 1994 zahájena výroba nábytku. V roce 1997 byly zahájeny vývojové práce na deskách se zvýšenou požární odolností se současným názvem Grenamat. V roce 1998 byla do provozu uvedena laminovací linka. Jako novinka byla v roce 1999 zahájena výroba plošně frézovaných kuchyňských dvířek z MDF desky, které jsou v současnosti jedním z hlavních produktů firmy.

Název firmy se postupně měnil od počátečního Jihočeské Inářské podniky a. s. (Südböhemische Flachswerke), České Inářské textilní závody Trutnov, Národní podnik Lužan, Českomoravský len, přes Lužan, a. s. na současný název GRENA, a.s.

4.3 Produkty a zázemí firmy GRENA, a.s.

- Plošně frézovaná kuchyňská dvířka z MDF desky, povrchově upravená PVC nebo PP fólií (někdy nazývané také PČP – povrchové čelní panely)
- Broušené a nebroušené protipožární desky Grenamat
- Plošné materiály na bázi dřevotřískových desek (dřevotřískové desky surové, laminované třískové desky, foliované desky)

Výrobní prostory společnosti GRENA, a.s. jsou umístěny ve Veselí nad Lužnicí v areálu o rozloze 270.000 m², z čehož výrobní a skladovací plochy jsou 36.800 m². Závod má vlastní vlečku, snadný je i přístup pro kamionovou dopravu z mezinárodní silnice E 55. Při výrobě je používáno strojní zařízení v souhrnné pořizovací hodnotě cca 150 mil. Kč, které je v pravidelných intervalech obměňováno, popřípadě doplňováno novými stroji. Ve vztahu k objemu výroby cca 50% zařízení pracuje v nepřetržitém, zbytek ve směnném provozu.

Kuchyňská dvířka jsou jedním z hlavních výrobků společnosti. Tvary frézování lze libovolně kombinovat se všemi používanými dezény a barvami. Součástí nabídky kuchyňských dvířek jsou i dodávky různých doplňků, které přímo podporují prodeje dvířek.

Dalším produktem společnosti jsou protipožární desky Grenamat. Velmi dobře odolávají vysokým teplotám, proto jsou určeny na ochranu stavebních konstrukcí před

požárem, dále je lze použít do protipožárních dveří, na prostupy, obklady, podhledy, atd. Vlastnosti desek jsou podpořeny úspěšným provedením zkoušek hořlavosti v nezávislých autorizovaných pracovištích.

Do skupiny výrobků společnosti GRENA, a.s. na bázi plošných deskových materiálů patří dřevotřískové desky DTD a laminované dřevotřískové desky LTD. Vyrábějí se v poměrně široké škále tloušťek, přičemž garantují vysoké využití plochy desky při následném zpracování, dobré mechanické vlastnosti, příznivou obrobiteľnost a optimální dopravní náklady. Použití je zejména ve stavebnictví, popřípadě v nábytkářském průmyslu. Posledním výrobkem z kategorie deskových materiálů jsou desky FFB povrchově upravené technologií kašírování. Tyto se uplatňují zejména jako vstupní surovina pro výrobce dveří. Technologie FFB je unikátní v celé ČR, a proto je firma téměř monopolním dodavatelem takto upravených pláštů dveří pro tuzemské výrobce dveří. Firma GRENA, a.s. disponuje vlastní dopravní službou, která výrazně zefektivňuje dodávky zejména kuchyňských dvířek k odběratelům.

Mezinárodní certifikát ISO 9001:2000, jež společnost získala v prosinci roku 2001, je zárukou kvalitního řízení výroby a výsledného provedení výrobků. Jednotlivé produkty společnosti GRENA, a.s. jsou v průběhu výrobního cyklu průběžně testovány a srovnávány se špičkovými výrobky nejen z České republiky.

4.4 Oblasti působení firmy GRENA, a.s.

Při sledování hlavních výrobních řad firmy se následně pokusím určit geografické oblasti uplatnění jednotlivých výrobků:

- **plošně frézovaná dvířka**

Česká republika, Slovenská republika, Rakousko, Dánsko

- **protipožární desky Grenamat**

Česká republika, Slovenská republika, Nizozemí, Polsko, Dánsko, Francie, Indie, Turecko, Řecko, Brazílie, Ukrajina, Velká Británie, Španělsko, Rusko atd.

- **plošné materiály na bázi dřevotřískových desek**
Česká republika, Slovenská republika, Polsko

4.5 Objem a rozložení tržeb

Tržby firmy GRENA, a.s. dosáhly v roce 2006 celkem 320 243 tis. Kč, při průměru 180-ti zaměstnanců, což je o 14% dosažených tržeb více než v roce 2005. Pro následující roky se předpokládá zvýšení tržeb každý rok o 15%, což je také podrobně zpracováno v podnikatelském záměru firmy. Vývoj tržeb firmy GRENA, a.s. od roku 2001, se srovnáním vždy k minulému roku, uvádím v následující tabulce:

Tabulka 3.: Vývoj tržeb firmy GRENA, a.s. pro rok 2001 - 2006

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Tržby v tis. Kč	242 687	242 602	245 742	222 591	280 552	320 243
Vývoj		99,96%	101,29%	90,58%	126,04%	114,15%

Zdroj: Výroční zprávy firmy Grena, a.s.

Z přehledu je zřejmé, že objem tržeb se zásadně neměnil od roku 2001 až do roku 2003. V roce 2004 došlo v celkovém objemu k poklesu tržeb v celkové výši 23,15 milionů korun. Tento výkyv byl vyrovnán v roce 2005 větším nárůstem celkových tržeb. Srovnáme-li tržby v roce 2005 s tržbami, kterých bylo dosaženo v letech 2001 – 2003, jedná se o 14-ti procentní nárůst. Stejného zvýšení objemu tržeb bylo dosaženo v roce 2006 a pro rok 2007 byl plánován nárůst tržeb ve stejné výši a podle předběžných odhadů vedení firmy se povede tento cíl splnit. Objem tržeb se zvyšuje, až na propad v roce 2004, management firmy se snaží svými kroky, zejména v inovačních aktivitách, tento trend udržovat, případně i navyšovat

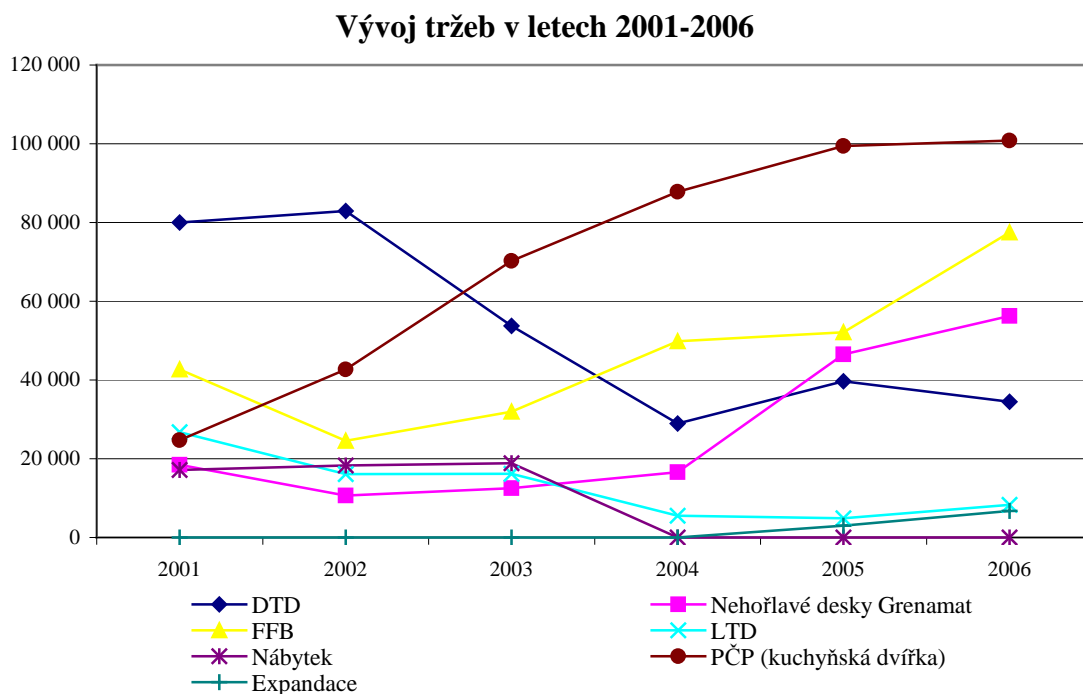
Pro hrubou představu o zastoupení jednotlivých výrobků firmy na celkovém objemu tržeb uvádím ještě strukturu jejich rozložení včetně komentáře pod tabulkou 4. a v grafu 1.

Tabulka 4: Tržby z prodeje jednotlivých druhů zboží a výrobků firmy GRENA, a.s. (v tis. Kč)

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006
DTD	80 032	82 922	53 763	28 959	39 711	34 511
Nehořlavé desky Grenamat	18 454	10 638	12 488	16 594	46 526	56 277
FFB	42 669	24 519	31 949	49 867	52 136	77 505
LTD	26 781	16 135	16 188	5 525	4 838	8 299
Nábytek	17 115	18 316	18 897	0	0	0
PČP (kuchyňská dvířka)	24 735	42 715	70 271	87 829	99 440	100 844
Expandace	0	0	0	0	3 008	6 776

Zdroj: Výroční zpráva firmy Grena, a.s.

Graf 1.: Vývoj tržeb v letech 2001-2006



Zdroj: Vlastní práce

Při prvním pohledu je zřejmé, že prioritou pro firmu GRENA, a.s. by mělo být udržet i nadále pozitivní růst prodeje kuchyňských dvířek PČP. V této oblasti firma investuje nemalé peněžní prostředky do připomínací reklamy a různých forem podpory prodeje, ať už katalogů, jednotlivých soutěží či výstav. Druhou prioritou je růst prodeje nehořlavých desek Grenamat a jeho masivní rozšíření jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. I v této oblasti firma vynakládá obrovské finanční prostředky jak na propagaci, tak na výzkum a vývoj tohoto produktu. Vývoj foliovaných desek FFB je utvářen víceméně samotným trhem a je přímo spojen s navýšením objemu stavebního trhu v České republice a následnou potřebou interiérových dveří. Laminované desky LTD jsou evidentně na ústupu a realizované objemy tržeb jsou spojeny s individuální výrobou taktéž pro producenty dveří. V roce 2005 firma začala prodávat samostatně expandovaný vermikulit. Expandovaný vermikulit a dřevotřískové desky DTD lze chápat jako doplněk, který firma vyrábí a prodává, protože si jej zákazníci žádají a jeho výroba je ještě ekonomická.

4.6 Cíle firmy GRENA, a.s.

Stanovení cílů je prvotním krokem v plánování, kdy každé rozhodnutí pak má směřovat k jejich dosažení. Management firmy GRENA, a.s. se snaží cíle stanovit tak, aby byly reálně splnitelné a především, aby se s nimi seznámili všichni zaměstnanci a svou činností je aktivně plnili.

4.6.1 Krátkodobé cíle

Mezi krátkodobé cíle patří:

- Zvýšení podílu na trhu plošně frézovaných dvířek a tím získání největšího podílu na trhu v České republice do 1-2 let,
- Zavedení objednávkového systému „Objednávkového Systému Kuchyňských Dvířek“ u firem zákazníků, které ho zatím nepoužívají,

- Podstatné zvýšení tržního podílu plošně frézovaných kuchyňských dvířek, nejen v České republice, ale zejména v zahraničí, v první fázi především v sousedících státech (Německo, Rakousko),
- Rozšíření firemních aktivit ve výrobě nehořlavých dílců grenamat,
- Rozšíření využití „Marketingového Informačního Systému“ pro vnitřní potřeby firmy a jeho využití pro práci se zákazníky i dodavateli.

4.6.2 Dlouhodobé cíle

Mezi dlouhodobé cíle firmy patří:

1. stabilizace na trhu plošných materiálů na bázi dřevotřískových desek, případné ukončení výroby v tomto segmentu,
2. podstatné zvýšení tržního podílu protipožárních desek Grenamat, nejen v České republice, ale zejména v zahraničí, v první fázi především v sousedících státech,
3. odprodej současných výrobních hal a skladových prostorů a výstavba nových, moderních prostor,
4. poskytování profesionálních služeb zákazníkům,
5. klást důraz na image firmy, vložit značku Grena do povědomí zákazníků, jako komplexního a spolehlivého dodavatele,
6. budovat a zlepšovat dlouhodobé a vzájemně prospěšné partnerské vztahy s dodavateli,
7. neustále zvyšovat spokojenost zákazníků s poskytovanými službami,
8. rozvíjet podnikovou kulturu,
9. rozvíjet a zhodnocovat tvořivé schopnosti zaměstnanců a vybudovat tvůrčí, motivovaný a důvěryhodný kolektiv pracovníků, kteří znají své zákazníky a cítí se osobně zodpovědní za kvalitu své práce.

Dle vyjádření vedení firmy jsou jednotlivé cíle firmy GRENA, a.s. upravovány a přizpůsobovány vývoji životních cyklů jednotlivých produktů a aktuální situaci na trhu.

5 ANALÝZY FIRMY GRENA, A.S.

5.1 Vnější analýzy firmy

5.1.1 Metoda „4C“

Tato metoda dělí relevantní faktory pro rozhodování o globální expanzi do čtyř základních skupin a každá z těchto skupin obsahuje několik faktorů, kterými je třeba se při volbě strategie globální expanze zabývat.

Customers – zákazníci

Zákazníky jsou koneční spotřebitelé, kteří výrobek užívají, a prostředníci, kteří zabezpečují dostupnost produktu na trhu. Každý trh obsahuje různé skupiny spotřebitelů, kteří mají odlišné potřeby a požadavky, proto je třeba se zamyslet nad segmentací trhu.

Pro prodej kuchyňských dvířek je nutné brát v úvahu regiony, protože regiony s vyšší nezaměstnaností kupují méně dvířek. Stejně je to s regiony, kde v těsné blízkosti vyrábí naše konkurence. Dále je nutno vzít v potaz regiony, které jsou blízko polských hranic, protože polským výrobcům nelze konkurovat cenou. Prodej kuchyňských dvířek ovlivňuje zčásti i věk (například děti si tento výrobek zřejmě nekoupí), příjem (foliovaná kuchyňská dvířka jsou několikanásobně levnější než dvířka z masivu), ale hlavně faktor pohlaví (ženy si vybírají kuchyň podle toho, jak moc se jim líbí kuchyňská dvířka a většinou záleží pouze na nich, jak bude kuchyň vypadat). Firma pro svůj prodej kuchyňských dvířek zvolila pull – protahovací strategii, kde se snaží ovlivnit rozhodnutí konečného spotřebitele ke koupi dvířek a tím donutit maloobchodní a velkoobchodní řetězce k tomu, aby nabízely kuchyňská dvířka firmy GRENA.

Pro prodej deskového materiálu firma používá push – protlačovací strategii, kdy se výrobek dostává přes velkoobchod a maloobchod ke konečnému spotřebiteli již jako hotový výrobek. Pro tento materiál ani nemůže být použita jiná strategie, protože pro

prodej těchto produktů je zapotřebí znalosti o technických vlastnostech materiálů, nástroje, místo, atd. a tyto věci konečný spotřebitel zpravidla nevlastní, tudíž nemá smysl ho ovlivňovat pro koupi desek.

Costs – náklady

Firma GRENA, a.s. pociťuje, že životní cyklus výrobků se neustále zkracuje, a proto musí, jako mnoho jiných výrobních firem, připravovat stále nové výrobky, případně stávající výrobky inovovat.

Například v posledních letech firma rozšířila nabídku o prodej samostatného exfoliovaného vermikulitu. Poměrně novým produktem firmy jsou vodovzdorné dřevotřískové desky GSB, kterými se GRENA.a.s. snaží v rozšířit výrobní program s minimálními náklady, neboť se používá zcela stejná výrobní linka pro výrobu a jedinou změnou je zde typ použitého pojiva.

Pro výrobu a prodej kuchyňských dvířek platí, že úspěšná je taková firma, která dokáže nabídnout co nejširší výrobkovou řadu v kombinaci s nejkratší dobou dodání od objednání. Pro tuto kombinaci požadavků zákazníků platí, že firma musí být schopna pracovat s poměrně vysokými skladovými zásobami vstupních surovin, především PVC dekoračních folií, které váží nemalé finanční prostředky bez ohledu na to, zda se daří ten či onen dekor úspěšně prodávat.

Díky velkým objemům všech vyráběných komodit je firma GRENA, a.s. schopna dosahovat významných výnosů z rozsahu. Při výrobě kuchyňských dvířek a protipožárních desek není národní trh schopen absorbovat vyrobené množství, tudíž při výrobě těchto komodit je nevyhnutelný globalizační trend.

Country - národní specifika

Firma GRENA, a. s. získala v prosinci 2001 certifikát ISO 9001:2000, který je zárukou kvality výroby a prodeje produktů firmy. Od této doby ve společnosti proběhlo několik kontrolních auditů, ve kterých byla firma GRENA, a.s. vždy úspěšná. Další získané certifikáty, především na protipožární desky, firma průběžně získává podle potřeb trhu. Certifikáty jsou zárukou kvality a funkce výrobků. Bez certifikátů jakosti nehořlavých desek Grenamat by tyto výrobky nebyly v zahraničí vůbec akceptovány.

Ovšem i tak se nedaří prodej těchto nehořlavých desek rozvíjet tak, aby odpovídal představě managementu firmy. Například na trhu USA, kde je velký potenciál uplatnění nehořlavých desek, firma naráží několik let na ochranná opatření a nedaří se jí dosáhnout uznání stávajících evropských certifikátů pro tento trh.

Ostatní skupiny výrobků firmy se realizují především na tuzemském trhu, proto zde není předpoklad významného řešení národních specifik. Ale například pro nabídku kuchyňských dvířek platí národnostní specifika z toho pohledu, že některé dekory a tvary, které se úspěšně uplatňují na českém trhu, jsou například v Německu zcela neprodejně a naopak. S ohledem na cíle firmy je zde ovšem v následujícím období předpoklad nutné akceptace požadavků německého či rakouského trhu. Zde firma počítá, že bude spolupracovat přímo s potenciálními odběrateli dvířek, aby neinvestovala do vývoje výrobků, které by následně neodpovídaly kulturním tradicím a požadavkům potenciálních trhů.

Competition – konkurence

Konkurence v oblasti kuchyňských dvířek je na národní úrovni poměrně velká. V České republice je cca 10 výrobců kuchyňských dvířek, ale firma GRENA, a.s. se svým největším konkurentem, pokrývá podle odhadu managementu firmy cca 80% trhu. Z toho vyplývá, že tyto dvě vedoucí firmy se musí důkladně sledovat, aby ani jedna nezískala nějakou marketingovou popřípadě výrobně technologickou výhodu. Pouze tyto dvě firmy jsou schopny dodávat kuchyňská dvířka po celém území České republiky, což je pro ně oproti menší konkurenci zásadní výhoda v tom, že zákonitě mají větší požadavek na množství vyrobených dvířek. V průběhu času se jistě na trhu objeví nový výrobce kuchyňských dvířek, ale firmě GRENA, a.s. může stěžejně konkurovat odpovídající kvalitou a cenou, která je pro všechny prodejce zásadním kritériem. V případě použití dumpingových prodejních cen není takovýto, zpravidla finančně slabší výrobce, schopen dlouho vydržet finanční zátěž z tohoto kroku vyplývající. Z druhé strany je pro firmu výhodou, že prodeje realizuje na českém trhu, který je vzhledem ke své omezené velikosti nezajímavý pro velkovýrobce ze západní Evropy. Tito naopak narážejí navíc na jistá specifika českého trhu (viz výše popisovaná problematika dekorů a tvarů).

Ve výrobě protipožárních desek nemá firma GRENA, a.s.. českou konkurenci, pouze zahraniční. Vstup do tohoto odvětví je spojen s mnohými překážkami, jak výrobními tak materiálovými, ale především dnes již vlastněným know how, proto zde v rámci tuzemska firma není zřejmě mnoho ohrožena potencionálními novými výrobci. Ovšem veškeré náklady se přesouvají do oblasti certifikací a schvalování výrobků pro prodej v zahraničí, kdy platí, že výrobek bez uznaného certifikátu je téměř neprodejný. Pro každou novou aplikaci produktu Grenamat pro nového či stávajícího zákazníka je nutné investovat nemalé prostředky do této technické podpory prodeje.

5.1.2 Analýza odvětví

Během celé mé práce se zmiňuji o různých charakteristikách odvětví, ve kterých firma GRENA, a.s. působí. Velikost trhu je dána obratem firmy, který neustále roste. Cílem firmy je nárůst každoročně o 15%. Firma GRENA, a.s. se snaží o globální působení, především při prodeji nehořlavých desek Grenamat. Životní fáze jednotlivých produktů jsou různé, např. kuchyňská dvířka se v současné době nachází ve fázi růstu. Na tento fakt firma reaguje různými formami inovací, vylepšováním nabídky a snahou o komunikaci se zákazníkem, aby se tato fáze maximálně prodloužila. Nehořlavé desky grenamat® a expandovaný vermikulit se nacházejí též ve fázi růstu, ale jsou teprve krok od fáze vzniku, tudíž jim zdaleka nehrozí fáze nasycení a podle odhadů managementu firmy před sebou mají úspěšnou budoucnost. Ve fázi vzniku se v současné době nachází výrobky nehořlavých dílců a dřevoplastové profily. Ostatní výrobky jsou ve fázi nasycení nebo úpadku.

Hybné síly, jako změny technologií a výrobní inovace, působí především ve výrobě kuchyňských dvířek. Výroba nehořlavých desek Grenamat stále nepokrývá plnou kapacitu výroby, jelikož produkt je na našem trhu nový a stále nalézá nové způsoby a možnosti plného využití.

Na trhu, kde firma GRENA, a.s. působí, je aktivních zpravidla několik firem ve stejném odvětví. Firma si sama rozhoduje o stanovení cen produktů, ale je nucena brát v potaz cenovou úroveň konkurence a požadavky zákazníků. Jak jsem již na jiném

místě uváděla, firma GRENA má na českém trhu se svým hlavním konkurentem dominantní postavení. Ostatní firmy se je snaží napodobovat. Ve výrobě nehořlavých desek je v ČR firma jedinou, tedy také dominantní. Ovšem při exportu desek Grenamat do zahraničí je firma v postavení toho, kdo musí napodobovat dosavadní dodavatele těchto materiálů a hlavní způsob boje o zakázky probíhá zejména v cenové oblasti.

Zákazníky firmy GRENA, a.s. jsou v oblasti dvířek především velkoobchody. Jedná se o cca 20 velkých rozhodujících prodejců dřevomateriálů, celkově to dohromady dává na 500 prodejních míst. U deskových materiálů jde všeobecně o prodej cca 15-ti rozhodujícím zákazníkům. Ztráta kteréhokoliv z nich je velmi citelná a zásadní pro tržby firmy. Snaží se neustále zajišťovat komparativní výhody oproti ostatním firmám, především cenou a nadstandardním servisem.

Vstupní bariéry do jednotlivých výrobních odvětví jsou podle mínění managementu firmy velké. Hlavně je to finanční náročnost technologického a strojního vybavení a dále i oblast know - how. Především výroba nehořlavých desek je unikátní a nemá obdoby v celé východní Evropě. Firma GRENA, a.s. pak dokáže díky úsporám z rozsahu vlastní výroby prodávat své výrobky za úplně jinou cenu než na trh nově vstupující firma. Firma se snaží co nejvíce své výrobky odlišovat od konkurenčních.

5.1.3 Analýza konkurenčního prostředí

Analýza obsahuje rozbor zdrojů konkurence, její intenzity, akce a reakce rivalů, současnou i budoucí situaci. Konkurenční okolí může být vymezeno s různou šíří. Zcela výstižný se zdá přístup Philipa Kotlera, který podle nahraditelnosti výrobku rozlišuje čtyři úrovně konkurentů, a to:

- **Firma může za své hlavní konkurenty považovat firmy, které nabízejí podobné výrobky stejným zákazníkům za podobné ceny.**

Firma GRENA, a.s. sleduje a pravidelně vyhodnocuje všechny konkurenty, kteří nabízejí podobné výrobky za podobné ceny. Pro oblast prodeje kuchyňských dvířek znamenají tito konkurenti značnou hrozbu. Pro oblast prodeje deskových materiálů je

konkurenční nabídka srovnatelná jak kvalitou, tak i cenou. Pro firmu je pozitivem ten fakt, že si v dlouhodobém horizontu naplánovala tyto trhy opustit, a proto není nucena zde bezpodmínečně bojovat s konkurencí. Tento cíl si firma mohla stanovit z toho pohledu, že tatož technologie se používá i pro výrobu nehořlavých desek Grenamat, které jsou realizovány s násobně vyšší přidanou hodnotou. V oblasti prodeje foliovaných desek není konkurencí ohrožena, protože výrobní linka firmy je ojedinělá v České republice. Pro výrobu protipožárních desek z vermikulitu je třeba vysoký stupeň zkušeností a know - how. Z tohoto pohledu se firma prozatím necítí přímo ohrožena tuzemskou konkurencí.

- **Firma může přistoupit k otázce konkurence ze širšího pohledu a považovat za své konkurenty výrobce podobných výrobků všech tříd.**

Firma GRENA, a.s. pociťuje značnou konkurenci od dodavatelů obdobných kuchyňských dvířek. Ovšem zpravidla se jedná v případě výhodnější ceny o dovoz z Polska a s tím i spojenou nižší kvalitu. I to je možná příčinou toho, proč v segmentu dvířek firma Grena, společně s konkurentem, ovládá zásadní podíl trhu. Ještě je nutno podotknout, že dovozy dvířek ze západní Evropy se v tomto segmentu foliovaných dveří téměř neuskutečňují, protože cenově jsou příliš vysoko. V deskových materiálech nejsou možné rozdíly tříd od různých výrobců, všechny typy desek musí splňovat určité chemicko-technické vlastnosti, tudíž se stejná kvalita prodává i za přibližně stejnou cenu. Velcí výrobci pouze desek mají samozřejmě větší úspory z rozsahu, tudíž při „cenové válce“ mají značnou výhodu oproti firmě GRENA, a.s. Částečně i proto jde firma cestou plánování ukončení výroby dřevotřískových desek, protože není na stávajícím méně efektivním výrobním zařízení schopna konkurovat. Nadále se tedy bude zabývat a budováním trhů kuchyňských dvířek a protipožárních desek.

- **Ještě širší pohled bude zahrnovat do konkurence všechny firmy, které nabízejí podobnou službu.**

Firma GRENA, a.s. je výrobní firma kuchyňských dvířek a zároveň deskových nehořlavých materiálů. Podle mých informací podobná kombinace jinde v České republice neexistuje. Odděleně existují jiní výrobci stejného zboží. Z úhlu tohoto

pohledu konstatuji, že podobnou službu jako firma Grena nikdo nenabízí, a proto lze toto hledisko pro účely mé analýzy prozatím pominout.

- **Nejširší vymezení konkurence považuje za rivaly každého, kdo usiluje o tytéž zákaznickovy peníze.**

Takto široké vymezení konkurence nebude pravděpodobně předmětem sledování firmy GRENA, a.s. Bylo by příliš nákladné a míjelo by se účinkem. Toto vymezení se nehodí pro vyráběné produkty firmy GRENA, a.s.

5.1.4 Porterův model 5 tržních sil

Jako pomůcku pro analýzu konkurence lze ještě použít Porterův model pěti sil, který by měl umožnit popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví. Zároveň může vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku.

Ohrožení ze strany nově vstupujících

Základním předpokladem je, že s nárůstem počtu subjektů uvnitř konkurenčního prostředí se zároveň zvyšuje také intenzita konkurence v tomto prostředí. Eventuelní rozhodnutí potenciálního konkurenta o vstupu na trh je přímo závislé na existenci, či neexistenci specifických bariér vstupu. Tyto bariéry se mezi jednotlivými odvětvími, či produkty mohou výrazně lišit, takže není možné obecně konstatovat, které z nich jsou podstatné a které nejsou.

Firma GRENA, a.s. není prozatím ohrožena ze strany nově vstupujících výrobců dvířek. Je zde několik podstatných bariér, které ztěžují novým konkurentům vstup do odvětví. Mezi zásadní bariéru patří vysoké investiční náklady. Další překážky tvoří nesnadný přístup k distribučním kanálům, velká diference výrobních nákladů. Kdyby nově vstupující překonal tyto bariéry, tak nemůže v žádném případě konkurovat cenou, protože firma již dosahuje úspor z rozsahu produkce, čemuž nově vstupující na trh nemůže konkurovat.

Obrovské investice do výrobních linek jsou překážkou i pro ostatní produkty firmy. Pro výrobu nehořlavých desek Grenamat je zcela zásadní bariérou vstupu know-how, především co se týče znalosti práce s materiálem, vermikulit, který se pro výrobu používá. Další bariéry jsou ve spojení s nutnou certifikací jednotlivých produktů, která je velice nákladná. A k vlastnímu prodeji je nutná celá škála certifikátů, protože tyto na sebe při použití plně navazují a doplňují se.

Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů

Se zvyšující se závislostí na jednom dodavateli či odběrateli prudce roste vyjednávací síla dodavatele či odběratele. Čím vyšší úroveň pak bude vyjednávací síla dosahovat, tím vyšší intenzitu konkurence v odvětví lze očekávat. Právě z těchto důvodů je mimořádně důležité, jakým způsobem společnost zajišťuje odběratelsko-dodavatelské vztahy.

Firma GRENA, a.s. se pochopitelně pokouší vytvářet co nejlepší odběratelsko-dodavatelské vztahy. Odběratelské trhy se firma snaží udržovat a naopak ještě získávat nové klienty. O své zákazníky firma pečuje tak, aby byli spokojeni a vytvářel se v případě opakovaných odběrů trvalý obchodní vztah. Tím se pokouší o eliminaci jevu, kdy zákazník se pokouší vyhledávat konkurenční výrobky. Proškolený personál firmy je zákazníkovi připraven poskytnout jakékoli informace o stavu zakázky, poradit v případě problému, či pomoci s objednáním daného zboží. Firma nezapomíná na různé reklamní akce a dárky pro své pravidelné odběratele.

Obdobně o vztazích s dodavateli lze prohlásit, že jsou ve většině případů vyrovnané. Firma GRENA, a.s. jde cestou, kdy se snaží mít na dodávky zásadních materiálů alternativní substituční dodavatele. Toto je nutné zejména pro případ, kdyby se stávající dodavatel dostal do dodavatelských problémů a taktéž z hlediska controllingu dodavatelské ceny. V současnosti se snaží firma o získání jedné z konkurenčních výhod, a to nákup cenově levnějšího materiálu ve velkém množství. Tento postup byl uplatněn především v nákupu PVC folií pro výrobu kuchyňských dvířek a taktéž při nákupu vermikulitu pro nehořlavé desky. V obou případech má v současnosti firma zásoby materiálu v množství odpovídajícímu téměř roční obrátce,

Tato skutečnost se vyplácí, a to jak z pohledu ceny, tak zejména operativnosti při plnění i neočekávaných požadavků zákazníků.

Ohrožení ze stran substitučních produktů

Intenzita konkurence ve sledovaném odvětví bude tím vyšší, čím bude vyšší tlak ze strany substitučních a nižší tlak ze strany komplementárních produktů na dané odvětví. Firma GRENA, a.s. není zatím ohrožena žádným substitučním výrobkem, těžko se dají nahradit kuchyňská dvířka. Ta jsou vlastně komplementárním výrobkem kuchyňské linky, tudíž se jedná o podstatnou výhodu, protože každý, kdo se zařizuje, potřebuje kuchyni, ke které neodmyslitelně kuchyňská dvířka patří.

V deskových materiálech na trhu samozřejmě substituty jsou. Vzhledem k taktice firmy a předpokládanému opuštění tohoto trhu v blízké budoucnosti, nejsou tyto substituty problémem firmy GRENA, a.s.

Největší ohrožení ze stran substitučních produktů je v oblasti nehořlavých desek, kdy produkt Grenamat vyráběný z materiálu vermikulit je jen jednou z variant nehořlavých desek. Existují různé substituční výrobky například na bázi hliníku, popřípadě plastů, či silikátů. Výhodou je zde to, že ani jeden ze substitutů není schopen pojmout takovou šíři ochrany před ohněm jako desky vyráběné z vermikulitu. Bohužel i s pohledem do budoucna zde existuje vážná možnost ohrožením novým, dosud nepoznaným materiálem.

Ohrožení ze strany kupujících

Snahou každé firmy je uspokojení potřeb zákazníků. Firma GRENA, a.s. musí znát jejich požadavky, které se především ve výrobě kuchyňských dvířek mění. Jak informace získat? Co se prodává, co je moderní, jaký je trend? Firma GRENA, a.s. zve pravidelně své prodejce do areálu firmy na prohlídku výrobního zřízení a zázemí firmy. Tato setkání jsou zaměřena přímo na zaměstnance pravidelných a stálých zákazníků, kteří dvířka nabízejí koncovým spotřebitelům. Vzhledem k tomu, že firma GRENA, a.s. je na trhu výrobců kuchyňských dvířek již dobře známá a za posledních 5 let znásobila objem prodaných kuchyňských dvířek, začala ji konkurence kopírovat a napodobovat.

Firma by ráda získala vůdčí pozici na trhu prodeje kuchyňských dvířek a snaží se tedy konkurenci uniknout zdokonalováním služeb a zaváděním novinek. Z tohoto důvodu předkládá firma GRENA, a.s. svým zákazníkům dotazník, který je podle názoru managementu firmy pro další vývoj firmy nepostradatelný. Hlavním cílem je získat přímo od zákazníků informace, po čem je poptávka a co si koncoví spotřebitelé žádají. Při případné absenci tohoto dotazníku by firma neměla žádnou jinou relevantní možnost získání zpětné vazby od zákazníka a ztratila by přehled o aktuální situaci na trhu s kuchyňskými dvířky. Dotazníky jsou proto zpracovávány s velkou pečlivostí a s rozvahou a ke každé poznámce nebo postřehu se přistupuje s patřičnou pozorností. Management společnosti se poznatky z těchto dotazníků řídí při vytváření dalších strategických opatření, např. vedení reklamní kampaně. Dále pak zhodnocují dotazníky z hlediska možnosti jejich využití pro další možné inovace výrobků.

V oblasti deskových dřevomateriálů se již po léta mnoho nemění. Protipožární desky Grenamat mají při značné typové šíři široké využití. Vždy záleží na projektantovi, jaký určí typ pro konkrétní aplikaci. Právě na skupinu projektantů a architektů je zacíleno snažení firmy při získávání nových potenciálních zákazníků.

5.2 Vnitřní strategické analýzy firmy

Při tvorbě firemní strategie musíme začít výčtem slabých a silných stránek, možných ohrožení a příležitostí na trhu. Jednou z možností je tzv. SWOT analýza, která slouží nám jako odrazový můstek pro další plány a rozvoje firmy. Sestavení diagramu SWOT analýzy usnadňuje porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku a umožňuje zvolit strategii. Mnou připravený model není plnohodnotnou SWOT analýzou, která by byla mnohem složitější. Pro účely mé práce však tento zjednodušený model postačí.

5.2.1 SWOT analýza

- **Strenghts (silné stránky):**

- stabilita firmy,
 - zkušený management nebrání se i zásadním změnám,
 - úplnost nabídky kuchyňských dvířek,
 - primát na českém trhu ve výrobě protipožárních desek,
 - know – how pro výrobu protipožárních desek,
 - nové vybavení a technologie na provozu kuchyňských dvířek,
 - flexibilita a pružnost firmy,
 - rozvoj nových výrobků,
 - vybavení pro výrobu deskových materiálů.
- **Weaknesses (slabé stránky):**
 - částečný nedostatek vlastních finančních prostředků na financování nových projektů,
 - mnohdy zastaralé vybavení a technologie na provozu foliovaných dřevotřískových desek,
 - omezený zdroj pracovních sil v místě působení firmy.
- **Opportunities (příležitosti):**
 - větší pokrytí trhu okolních států v prodeji kuchyňských dvířek,
 - větší pokrytí trhu Rakouska a Německa v prodeji protipožárních desek,
 - firma sídlí ve Veselí nad Lužnicí, které je vzdáleno cca 60 km od Rakouska, popř. cca 120 km od Německa,
 - nepřetržité sledování trhu a přizpůsobení výroby žádaných výrobků,
 - využití potenciálu získaného s vývojem a prodejem nehořlavých desek Grenamat pro případné další možné aplikace.
- **Treats (hrozby):**
 - vstup silného konkurenta na český trh ve výrobě kuchyňských dvířek,
 - vstup velmi levných výrobků z Polska případně z Asie,
 - objevení substitučního materiálu za nehořlavé desky Grenamat.

SWOT analýza v mé práci je pouze přehledem informací, který slouží k určité orientaci na trhu. Získané výsledky SWOT analýzy mohou tvořit základ pro vnímání strategické pozice. Cílem je zvažovat potencionální reakce konkurentů na očekávané příležitosti a hrozby vzhledem k jejich rozpoznáním silným a slabým stránkám.

Dá se říci, že firma GRENA, a.s. uplatňuje při výrobě kuchyňských dvířek především diversifikační strategii. Snaží se odlišit od konkurence například nabídkou celé škály frézování a barev, ale i servisem a dokonalou promotion, a tím si získává zákazníky na svou stranu. Při výrobě nehořlavých desek Grenamat firma uplatňuje agresivně růstově orientovanou strategii, kde se snaží díky svým znalostem a know how využít různých příležitostí a začít vyrábět další z řady různých výrobků z vermikulitu přesně tak, jak je trh žádá.

5.2.2 Analýza kritických faktorů úspěchu

Snahou této analýzy je pochopení situace v odvětví v širším kontextu. Úspěšná strategie je ta, která vede ke spokojenosti zákazníka, a v některých oblastech mohou napovědět klíčové nebo kritické faktory úspěchu. Pro každou firmu je dobré se nad jednotlivými faktory úspěchu zamyslet a sledovat alespoň z části všechny tyto faktory.

Organizace a řízení ve firmě GRENA, a.s. je na dobré úrovni. Firma má celkem pružnou organizační strukturu. Decentralizovaný způsob vedení a předávání kompetencí a zodpovědnosti na nižší řídicí stupně posiluje firmu a vede jednotlivá střediska k efektivnosti a hospodárnosti. Ve firmě je zaveden počítačový manažerský informační systém, jedním z cílů firmy je jeho plné využití pro podporu prodeje a práci se zákazníky.

Technologické vybavení firmy je z velké části na dobré úrovni, bohužel z části v horším stavu zásluhou toho, že se jedná o starší zařízení, které se vzhledem k jeho složitosti hůře obnovuje. Přesto v posledních letech dochází k postupné obnově zařízení společně s tím, jak se firmě daří ekonomicky.

Ve všech výrobních střediscích se management firmy snaží využít možné kapacity a získat co největší úspory z rozsahu. Ve výrobních deskového materiálu jsou stabilně třísměnné provozy, tedy kapacita je využívána naplno. Důvodem je zde

především značná energetická náročnost této výroby. Ve výrobě kuchyňských dvířek, kdy se jedná o zakázkovou výrobu, jsou kapacity výrobních linek využívány podle momentální poptávky. Díky tomu musí firma držet poměrně vysokou rezervu v technologickém vybavení, i když je pravidlem, že ve slabších měsících není zcela využito. Snahou vedení firmy je především identifikovat potřeby zákazníka. Výsledkem je to, že v posledních letech se firmě, díky sledování trendů vývoje prodeje a požadavků zákazníka, úspěšně daří držet a zvyšovat objem prodaných kuchyňských dvířek. Tato dvířka jsou prodávána přes velkoobchodní distribuční síť, která čítá v současné době okolo pěti set prodejných míst. Deskový materiál prodává firma přes své rozhodující zákazníky. Jak jsem již dříve zmínila, snahou firmy je vrýt do podvědomí zákazníků firemní logo, jako spojení s kvalitou výrobků a souvisejících služeb poskytovaných firmou GRENA, a.s.

5.2.3 Specifické přednosti a vlastní strategie firmy GRENA, a.s.

Specifickou přednost firmy chápeme jako zdroj konkurenční výhody. Určení specifických předností vyplývá jak z výsledků analýzy okolí, tak z výsledků analýzy zdrojů a schopností podniku i navazujícího odhadu jeho konkurenční síly.

Firma GRENA, a.s. se řídí strategií diferenciací, kde pohledové čelní panely ovládají velký tržní podíl v České republice a podnik stále vylepšuje vlastnosti a služby produktu. Ve výrobě a prodeji této komodity vystupuje firma na trhu s jednoznačnými konkurenčními výhodami, a to ušetřenými náklady z rozsahu, tedy nižší prodejní cenou, širokou škálou barev a frézování a v neposlední řadě poskytovaným servisem.

Firma GRENA, a.s. dále disponuje jedinečným produktem, a to protipožárními deskami Grenamat. Na podzim roku 2006 byl zahájen provoz nehořlavých tvarových dílců, které mají další využití. Firma GRENA, a.s. předpokládá, že s těmito výrobky najde nové zákazníky a trhy. Firma tím získá další konkurenční výhodu, protože dokáže nabídnout zákazníkům větší škálu a rozmanitost těchto nehořlavých desek. Strategie firmy GRENA, a.s. v této oblasti tkví především v budování exportní sítě, rozšíření

mezinárodně uznávaných certifikací a jejich následné využití při vstupu do sektoru stavebnictví.

Firma GRENA, a.s. rozkládá své výrobní aktivity na různé výrobky a provozy. Každé z výrobních středisek má za cíl efektivnost, hospodárnost a dosažení co nejlepších ekonomických zisků. Také díky tomuto rozkladu rizik výroby je firma GRENA, a.s. poměrně stabilní podnik. Případný neúspěch na jednom ze středisek, či odchod silného zákazníka, by ji neměl nijak zvlášť ohrozit. Tento fakt lze považovat také za jednu z velkých konkurenčních předností firmy.

6 VLASTNÍ ANALÝZA UVEDENÍ INOVACE KUCHYŇSKÝCH DVÍŘEK NA TRH

V následující části práce rámcově popíše inovační strategii firmy GRENA, a.s., kdy podkladem pro práci byl terénní výzkum přímo ve firmě a výše uvedené analýzy. Firma GRENA má v současnosti poměrně široký výrobní program a výrobky jsou zároveň určeny pro různé cílové skupiny zákazníků. Vzhledem k těmto faktům se následně pro svou práci, tedy analýze uvedení inovace na trh, budu věnovat podrobně pouze oblasti kuchyňských dvířek. Předmětem vlastní analýzy bude posouzení poslední inovace sortimentu v roce 2007.

6.1 Historické souvislosti nutnosti nastartování inovačního procesu ve firmě

Firma GRENA, a.s. byla od svého vzniku zaměřena na zpracování lnu a následně se z tohoto odvětví vyvinula výroba deskových materiálů z dřevní hmoty. Firma se tím zařadila mezi malé producenty dřevotřískových desek. Výroba dřevotřískových desek byla pro firmu GRENA, a.s. na počátku 90.let minulého století hlavní oblastí, kde byl vytvářen zisk a desky samotné, jako takové, byly hlavním produktem firmy. V této oblasti podnikalo ve zmiňovaném období na území České republiky šest firem. Ke konci 90. let se přiosťoval konkurenční boj mezi těmito firmami především v oblasti realizačních cen produktu tak vážně, že někteří konkurenti byli nuceni uzavřít své provozovny. I firma GRENA, a.s. se dostávala pod cenový diktát trhu a v některých obdobích byla nucena prodávat desky na úrovni výrobních nákladů, a tedy nevytvářela žádný zisk. Management firmy GRENA, a.s. si uvědomoval, že pouhá výroba deskových materiálů na bázi dřevních třísek bez vytváření další přidané hodnoty by i pro firmu GRENA znamenala postupný zánik. Z tohoto důvodu začal management firmy hledat možnosti další realizace těchto desek a případné směry dalšího rozvoje, které by firmu vyvedly z oblasti trhu dřevotřískových desek. Ten se jevil pro další působení velice rizikovým.

Jako možná strategická řešení byly vytipovány a následně realizovány následující postupy:

- **Finalizace vyráběných dřevotřískových desek na výrobek s vyšší užitnou hodnotou.** V rámci tohoto záměru byla v roce 1998 do firmy pořízena laminační linka, na které se vyráběné dřevotřískové desky zhodnocují potažením impregnovaným dekoračním papírem. Dalším krokem bylo ve stejném roce pořízení zpracovatelské technologie na výrobu těchto desek na nábytkové dílce pro výrobce nábytku. Při zpětném hodnocení těchto dvou kroků lze konstatovat, že se jednalo o opatření, která pomohla firmě GRENA překonat odbytovou krizi dřevotřískových desek v krátkém horizontu dvou až tří let a především byl nalezen potřebný klid pro další opatření popisovaná v následujících dvou bodech. Tento závěr lze učinit i přesto, že se jednalo o opatření poměrně nákladná a od roku 2003 výroba nábytkových dílců ve firmě neprobíhá vůbec, laminační linka nyní přispívá do objemu tržeb minimální měrou.

- **Použití stávajícího výrobního zařízení na výrobu výrobku – speciality, která umožní firmě alespoň částečně opustit trh s dřevotřískovými deskami.** Zde se firma vydala na obtížnou cestu vývoje nového výrobku Grenamat, který je vyráběn na stejném zařízení jako dřevotřískové desky a zároveň je využívána stávající, zaškolená obsluha výrobní linky. Vzhledem k tomu, že nehořlavé desky Grenamat jsou speciálním výrobkem, firma získává jeho výrobou podstatně vyšší přidanou hodnotu a přitom se ocitá na trhu, kde se neseťká s dosavadními konkurenty. Jako nevýhodu tohoto řešení lze uvést to, že se jedná o velice nákladné opatření z pohledu vývoje vlastního výrobku. Další částečnou nevýhodou je to, že k náběhu prodeje desek Grenamat dochází postupně. V současné době se tyto desky vyrábí cca 75% výrobního času linky, po zbývajícím času se vyrábí dřevotřískové desky. K prvním pokusům s vývojem těchto desek došlo přitom na konci devadesátých let. Logickým vyústěním přínosu výroby desek Grenamat a následným požadavkům trhu je hledání nových oblastí možnosti uplatnění na trhu nehořlavých materiálů. Jedním z nich je již výše zmiňované zahájení výroby tvarových dílců Grenamat.

- **Nalézt mezeru na trhu a uvést zcela nový výrobek.** Firma GRENA, a.s. měla obchodní kontakty mezi prodejci dřevomateriálů, a tak na základě průzkumů mezi nimi a zároveň sledováním vývoje nových materiálů a vývojových trendů na trhu v Evropě se jako perspektivní produkt jevila na konci 90. let kuchyňská dvířka zhotovená technologií vakuového lisování folie PVC na dřevovláknitou desku. Dalším případem hledání prostoru pro nové výrobky je v současné době firmou GRENA připravované uvedení zcela nového výrobku na bázi polypropylenu s příměsí dřevěných pilin. Z tohoto materiálu plánuje firma vyrábět tzv. vnější podlahové systémy pod názvem Grenadeck technologií tzv. průběžné extrudace. Uvedení tohoto výrobku na trh, podle vyjádření představitelů firmy, je plánováno na polovinu roku 2008. V tomto případě se jedná o typickou převratnou inovaci, neboť firma nemá s touto výrobou žádné zkušenosti a výrobek je určen pro odlišnou skupinu potenciálních zákazníků. Vzhledem k tomu, že firma GRENA, a.s. bude zřejmě prvním tuzemským producentem takového podlahového systému (vyskytují se pouze materiály z dovozu, popřípadě systémy na bázi přírodních exotických dřev), mě s ohledem na jisté utajení vedení firmy neposkytlo pro účely práce všechny podrobnosti spojené s tímto produktem.

Pro lepší představu jsem do práce přiložila leták tohoto nového výrobku firmy GRENA, a.s., který má být poprvé představen na Stavebním veletrhu IBF v Brně v dubnu 2008.

Příloha 1. *Prodejní katalog „Grenadeck“*

6.2 Produkt kuchyňská dvířka a jejich inovace

Kuchyňská dvířka jako inovační produkt si firma GRENA.a.s. zvolila s ohledem na to, že měla velmi dobré kontakty s prodejci dřevomateriálů, tedy především velkoobchody, a z tohoto důvodu se mohla opřít o docela zajímavou distribuční síť. Dalším významným prvkem byly kontakty a informace ze spotřebitelského trhu. Jak se ukázalo později, firmě se povedl zavedením tohoto produktu přesun od prostých prodejců blíže k zákazníkovi. Firma tímto může podstatně pružněji reagovat na požadavky zákazníků, především co se týče obměny sortimentu, servisu a služeb.

Pod názvem kuchyňská dvířka se skrývá výrobek, který je používán k náhradě starých dvířek u kuchyňských linek. Po tomto zásahu má konečný spotřebitel k dispozici vizuálně zcela novou kuchyň, ovšem se zlomkovým finančním a časovým nákladem, než kdyby vyráběl celou novou linku. Dále je tento výrobek používán jako dvířka na nový nábytek při zařizování kuchyní, koupelen a nezřídka i obývacích částí bytových prostor. Jednou ze zásadních výhod takto vyrobených dvířek, či dílů je, že jsou omyvatelné, odolávají v domácnosti běžně používaným chemickým látkám a jsou snadno udržovatelné. Toto vynikne především ve srovnání s dvířky z masivního dřeva či dýhy, jejichž další nevýhodou je i vyšší pořizovací hodnota.

6.2.1 Popis technologie výroby kuchyňských dvířek

Výroba nábytkových částí technologií vakuového lisování má poměrně krátkou historii. První vakuové lisy pro průmyslové použití byly představeny v západní Evropě v sedmdesátých letech minulého století. Ovšem zásadní rozvoj tohoto oboru mohl nastat až s vývojem umělých hmot na bázi PVC v letech osmdesátých. Folie z těchto materiálů mohly pro tuto technologii dodat své charakteristické vlastnosti, jako je barevná stálost, dobrá imitace dřevních hmot probarvením a především průtažnost a plastifikovatelnost. V současné době existuje nepřeberné množství dekorů a typů folií od mnoha výrobců, které mnohdy i odborník obtížně rozeznává od skutečného přírodního materiálů.

Na počátku výroby technologií vakuového lisování je dřevovláknitá deska nazývaná MDF, kterou je nutno nejdříve nahrubo rozřezat na budoucí rozměr dílce. Poté následuje operace frézování, kdy do budoucí lícové strany je vyfrézován na CNC fréze budoucí požadovaný tvar a tím je zároveň docílen taktéž přesný rozměr. Poté následuje operace ručního čištění vyfrézovaných částí smirkovým papírem, popřípadě brusným rounem, aby výrobek byl zbaven nečistot vzniklých při frézování. Další operací je nástřik lepidla na budoucí lícovou stranu dvířek. Po přibližně hodinovém „zavadnutí“ lepidla následuje vlastní vakuové lisování na speciálním lise, kdy je na takto připravený dílec nalisována PVC folie, která vlivem tepla za působení vakua je nalisována na kontaktní vrstvu lepidla. Poslední výrobní operací je začištění a následná

kontrola kvality. Pro úplnost uvádím, že před vlastní distribucí je ještě nutno dvířka zabalit tak, aby se neporušená dostala k zákazníkovi. Takto popsany cyklus pro jeden výrobek trvá řádově dvě hodiny, ovšem vlastní výroba objednaných výrobků pro zákazníky je logisticky značně komplikovanější vzhledem k různosti rozměrů, dekorů, tvarů a dalších faktorů. V současné době je firma GRENA.a.s. schopna dodat dvířka do sedmi dnů od objednání zákazníkem bez toho, aby byla nucena držet nějaké skladové zásoby hotových výrobků.

6.2.2 Používaná terminologie v oblasti kuchyňských dvířek

Vzhledem k tomu, že jsem se při vypracovávání této práce setkala s výrazy, které pro mě při prvním poslechu byly zcela nové a následně jsem si je osvojila a běžně s nimi pracuji, zařazuji tuto krátkou kapitolu pro definování základních pojmů:

Dezén kuchyňských dvířek – zbarvení, popřípadě typ imitace dřeva na pohledové straně dvířek, označení např.: buk, vanilka atd.

Tvar kuchyňských dvířek – typ použitého frézování typický pro konkrétní typ kuchyňských dvířek, označení např.: G01, G02 atd.

Věncová lišta – okrasný prvek používaný jako orámování kuchyňské linky a tím další odlišení od běžných kuchyní, označení např.: VG, VK atd.

Rampa – prvek používaný do kuchyňské linky jako tzv. barové rampy, označení např.: KA, HA atd.

Rám – typ kuchyňského dvířka, který má odfrézovaný střed a je připraven pro instalaci skla popřípadě jiné výplně

Mřížka – jeden z typů rámu dvířek, který je zhotoven z masivního dřeva a následně nalakován

Patina – způsob dolakování kuchyňských dvířek za účelem získání efektu stínování a tím i jisté rustikálnosti

Vitráž – sklo pro výplň rámu dvířek, na které je nalepena dekorační barevná folie a olovený pásek

Záda –termín poprvé použitý v katalogu 2002-2003, kdy byl použit reklamní slogan „máme barevná záda“, jedná se pohledově o zadní stranu kuchyňských dvířek

Pro lepší představu o výše uvedených pojmech a případně dalších, které jsem do práce jako („Příloha 2.“) přiložila aktuální prodejní katalog kuchyňských dvířek GRENA.a.s.

6.2.3 Vývoj výroby a prodeje kuchyňských dvířek ve firmě GRENA.a.s.

Již při zahájení výroby a prodeje kuchyňských dvířek se firma GRENA.a.s. rozhodla, že svým produktem bude oslovovat konkrétní cílovou skupinu a to především truhláře a koncové spotřebitele, v tomto případě hlavně zákaznice. Jedním z velice dobrých rozhodnutí managementu již na počátku bylo, že firma vyrábí dvířka po jednotlivých zakázkách. Tím není nucena držet sklad hotových výrobků, který by vzhledem k současné používané šíři dezénů, typů a rozměrů zatěžoval firmu finančně i co se týče rozsahu skladových ploch. V době zahajování prodeje dvířek operovali na českém trhu pouze dva výrobci, kteří tento trh zcela ovládali a diktovali jak cenové, tak distribuční podmínky. Mimo tuto tuzemskou výrobu existoval pochopitelně dovoz dvířek, ale ten byl dražší, popřípadě se potýkal s dlouhými dodacími lhůtami.

Firma GRENA.a.s. zahájila svůj vstup na trh se strategií dodávek dvířek podle přání zákazníka a v průběhu let mu svůj produkt i služby neustále a trvale přizpůsobuje. Dále využila své distribuční kanály z prodeje deskových materiálů a prostřednictvím těchto prodejců začala shromažďovat a přenášet kontakty dále na drobné truhláře a kutily. Ovšem hlavním marketingovým tahem firmy GRENA.a.s. při uvedení dvířek na trh bylo, že po prozkoumání cen obdobných výrobků začala svůj nový produkt nabízet o 20 % levněji než konkurence. Kombinací těchto a ještě dalších faktorů se firmě povedlo již v prvním roce nasazení dvířek do výroby, a jejich následného prodeje, dosáhnout zajímavých prodejních výsledků, které jsou doposud potvrzovány meziročními nárůsty prodejů.

Následně popíši jednotlivé etapy vývoje výroby a prodeje kuchyňských dvířek ve firmě Grena,a.s. po letech a důležité změny:

Rok 1999 – 2001

Nakoupení technologie, vytvoření první výrobní řady dvířek, postupné nasazení produktu na trh, zaučení výrobních dělníků na nové stroje a technologie, distribuce prvního katalogového listu zákazníkům.

Počet typů frézování : šest + jedna věncová lišta

Počet dezení dvířek: 10

Termín dodání dvířek zákazníkovi: 21 pracovních dnů

Rok 2002 – 2003

Rozšíření výroby o další stroje, zavedení skladu kuchyňských dvířek ve vybraných rozměrech, tvarech a dezenech pro možnost plnění zakázek do 48 hodin (neosvědčilo se, následně v roce 2005 bylo zrušeno), vytvoření technických podmínek pro výrobu, použití a skladování kuchyňských dvířek a jejich následná distribuce zákazníkům, vytvoření obchodních podmínek s jasným stanovením pravidel pro velkoodběratele i drobné zákazníky, stanovení typových a atypických (příplatkových) rozměrů dvířek, prodejní kampaň „Barevná záda“ , v rámci které firma k vybraným dezenům dvířek začala používat podobný dekor na zádech dvířek. Tato novinka byla představena na podzimní výstavě Woodtec 2001 v Brně. Do nabídky doplňků byly uvedeny skla a mřížky.

Počet typů frézování : devět

Počet dezení dvířek: 12

Termín dodání dvířek zákazníkovi: 21 pracovních dnů

Doplňky: 4 barevná provedení mřížek + 4 typy skel+ dvě věncové lišty

Desény zad podobné přední straně: 7

Rok 2004 – 2005

Zvyšující množství zakázek si vynutilo změnu logistiky výroby, a proto byl v tomto období zaveden čárový kód jako systém pro řízení výroby. U příležitosti výstavy Woodtec v říjnu 2003 bylo provedeno rozšíření počtu typů frézování, dekorů, doplňkových dodávek vitráží a mřížek. Byl rozšířen počet dekorů, ke kterým je dodáván podobný dekor na zádech dvířek. Firma zahájila výrobu a prodej patinovaných dvířek na přímý požadavek zákazníků byly do prodeje zavedeny nové věncové lišty a rampy. Pro promotion v tomto období začíná firma využívat prostředky podpory prodeje ve formě vzorových stojanů s dvířky, které začíná rozšiřovat po jednotlivých prodejních místech. Zahájena taktéž podpora prodeje pomocí barevného letáku tištěného vysokým nákladem a jeho bezplatná distribuce prodejcům. Zásadní změnou pro toto období je zkrácení dodací lhůty dvířek z dosavadních 21 dnů na 14 dnů. Vzhledem k prudkému nárůstu počtu dekorů se leták i prodejní kampaň pro toto období jmenuje „XXL“. V rámci distribuce, s ohledem na rozšiřující se počet zákazníků, firma zahájila službu bezplatného rozvozu dvířek po celém území České republiky.

Počet typů frézování : 13

Počet dezénů dvířek: 21 + 5 typů dekorů s patinou

Termín dodání dvířek zákazníkovi: 14 pracovních dnů

Doplňky: 21 typů barevných provedení mřížek + 11 typů skel + 4 typy vitráží + 6 typů pantů + 5 věncových lišt + 4 rampy

Desény zad podobné přední straně: 15

Počet prodejních míst vybavených stojany s dvířky: cca 200

Rok 2006 – 2007

Provedeny další investice do výroby, zvýšení počtu zaměstnanců ve výrobě s ohledem na vzrůstající poptávku. V oblasti prodeje přijato pravidlo, že novinky budou

představovány na podzimním veletrhu Woodtec v Brně, který se koná v dvouletých cyklech. Při této příležitosti je masivně doplněna či obměněna nabídka vlastních dvířek a rozšířena nabídka doplňků. Od výstavy v roce 2005 firma začala k promotion používat vícestránkový katalog s filosofií bezplatné distribuce prodejcům. Vzhledem k tomu, že se výrazně zvýšil prodej v místech, kde byly umístěny prezentační stojany, firma začala klást důraz na jejich ještě masivnější rozšíření do prodejních míst.

Počet typů frézování : 15

Počet dezénů dvířek: 32 + 5 typů dekorů s patinou

Termín dodání dvířek zákazníkovi: 14 pracovních dnů

Doplňky: 32 typů barevných provedení mřížek + 12 typů skel + 4 typy vitráží + 6 typů pantů+ 6 věncových lišt + 4 rampy, bezplatná doprava vlastní závozdovou službou k zákazníkovi

Desény zad podobné přední straně: 23

Počet prodejních míst vybavených stojany s dvířky: cca 500

Rok 2008 – 2009

V září roku 2007 proběhla výstava Woodtec v Brně, kde firma představila zatím poslední inovace podpořené novým katalogem. Právě na tyto inovace a jejich hodnocení jsem se zaměřila ve své práci. Katalog a nové rozšíření nabídky byly představeny pod názvem „007 - Grena, kuchyňská dvířka 2007 – 2009“, kde první tři čísla symbolizují plán firmy v tomto období přejít na dodávky dvířek v sedmi pracovních dnech. Nabídka byla rozšířena o požadované frézování společně s kovovými úchytkami, rozšířeno patinování, frézování i počet dekorů.

Počet typů frézování : 20

Počet dezénů dvířek: 44 + 7 typů dekorů s patinou

Termín dodání dvířek zákazníkovi: 7 pracovních dnů

Doplňky: 47 typů barevných provedení mřížek + 47 barevných provedení ratanů + 13 typů skel + 4 typy vitráží + 6 typů pantů+ 8 věncových lišt + 4 rampy,
bezplatná doprava závozem službou k zákazníkovi

Dezény zad podobné přední straně: 26

Počet prodejních míst vybavených stojany s dvířky: cca 600

Jak je výše popsáno, tak jednotlivé inovační zásahy přicházely v souvislosti s jejich představením na dřevařském veletrhu Woodtec, který se koná každý lichý rok na podzim v Brně. Termínům konání tohoto veletrhu firma přizpůsobila inovační cyklus výrobku kuchyňských dvířek a pravidelně inovuje svou nabídku právě u příležitosti tohoto veletrhu. Zásadní výhodou je, že veletrhu se účastní velká část odborné dřevařské veřejnosti, jakožto potencionálních zákazníků a zpracovatelů kuchyňských dvířek. Novinky spojené s inovacemi se tak dostanou přímo k prodejci, případně i potencionálnímu spotřebiteli.

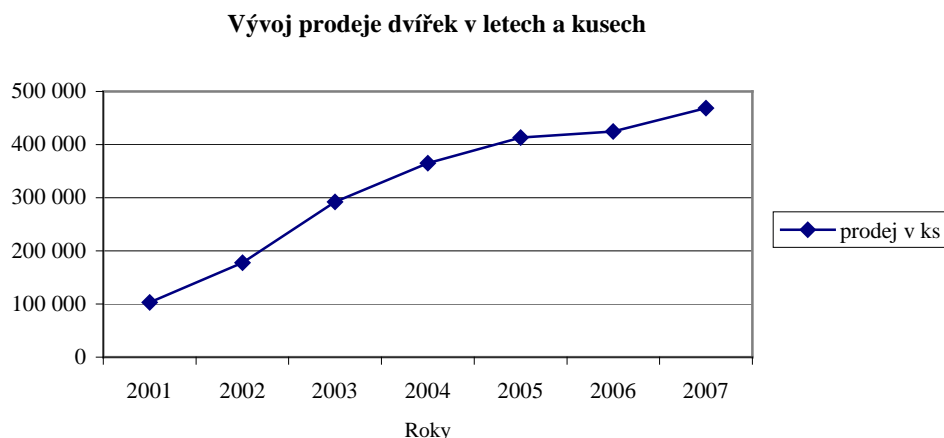
Jako další hledisko vývoje prodeje dvířek lze mimo výše popsané etapy vzít prodej podle skutečně prodaných kusů v jednotlivých letech a dále tržby z prodeje dvířek v Kč. Tyto dva hodnotící údaje jsou uvedeny v tabulce 5. a následně v grafu 4.

Tabulka 5. : Vývoj prodeje kuchyňských dvířek po letech v tis Kč a ks

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
tržby v tis. Kč	24 735	42 715	70 271	87 829	99 440	100 844	114 263
prodej v ks	102 769	177 472	291 961	364 911	413 152	424 702	468 433
meziroční změna		73%	65%	25%	13%	3%	10%

Zdroj: výroční zprávy Gena, a.s., vlastní dopočet

Graf 2.: Vývoj prodeje dvířek v letech a kusech



Zdroj:vlastní práce

Podle uvedených čísel, především pak z grafu, je vidět, že firmě se od samého začátku prodeje kuchyňských dvířek daří zvyšovat meziročně objem prodaných dvířek. Na grafu je obzvláště dobře patné, že v roce 2006 docházelo k pozvolnému útlumu meziročních nárůstů prodejů, které byly v porovnání s rokem 2005 pouze 3%, což bylo dáno zřejmě celkovým útlumem ve stavební výrobě a pravděpodobně i neaktuální nabídkou firmy. Na tomto příkladu lze demonstrovat, že byla nutná inovační změna podpořená vhodnou reklamní kampaní s cílem výrazného navýšení prodeje. Podle předběžných čísel pro rok 2007, které se mi podařilo získat ještě před jejich oficiálním zveřejněním a dále s nimi pracuji v této analýze, je patrné, že se nárůst prodeje zvýšil o 10%. Lze předpokládat, že za tímto stojí mimo oživení stavebního trhu i inovační zásahy, které začaly být aplikovány již v posledním čtvrtletí roku 2007.

6.3 Analýza inovace kuchyňských dvířek v roce 2007

Předmětem jednotlivých analýz bylo zhodnocení oprávněnosti jednotlivých inovačních opatření, které firma přijala v roce 2007. Pro zjednodušení a zpřehlednění práce jsem jednotlivé inovace představené firmou na období 2006 - 2007 seřadila do tabulky č.6. a porovnávala se stavem inovací na období 2008 - 2009.

Tabulka 6.: Porovnání nabídky kuchyňských dvířek před a po inovaci v r. 2007

	Období prodeje 2006 -2007	Období prodeje 2008 - 2009	Změna
Frézování	15 typů	20 typů	+ 5 typů
Dezény dvířek	35 dekorů	50 dekorů	+ 15 typů
	5 dekorů s patinou	7 dekorů s patinou	+ 2 typy
Dezény zad	23 typů	26 typů	+ 3 typy
Doplňky	35 typů mřížek	47 typů mřížek	+12 typů
	12 typů skel	13 typů skel	+1 typ
	4 typy vitráží	4 typy vitráží	bez změny
	6 typů lišt	8 typů lišt	+ 2 typy
	4 typy ramp	4 typy ramp	bez změny
	-	47 typů ratanů	nové
Dodací lhůty	14 dnů	7 dnů	+7 dnů

Zdroj: Výroční zpráva Grena, a.s., vlastní dopočet

Z uvedené srovnávací tabulky je patrné, že firma výrazně inovovala téměř všechny sledované a nabízené parametry své nabídky. Nyní se pokusím zanalyzovat oprávněnost jednotlivých provedených inovačních zásahů v nabídce firmy.

6.3.1 Analýza inovace z hlediska nabízených tvarů frézování

V tabulka 7. jsou přehledně uspořádány jednotlivé typy frézování a jejich prodeje v kusech dvířek za poslední čtyři roky.

Tabulka 7.: Typy frézování a prodeje v kusech v období 2004-2007

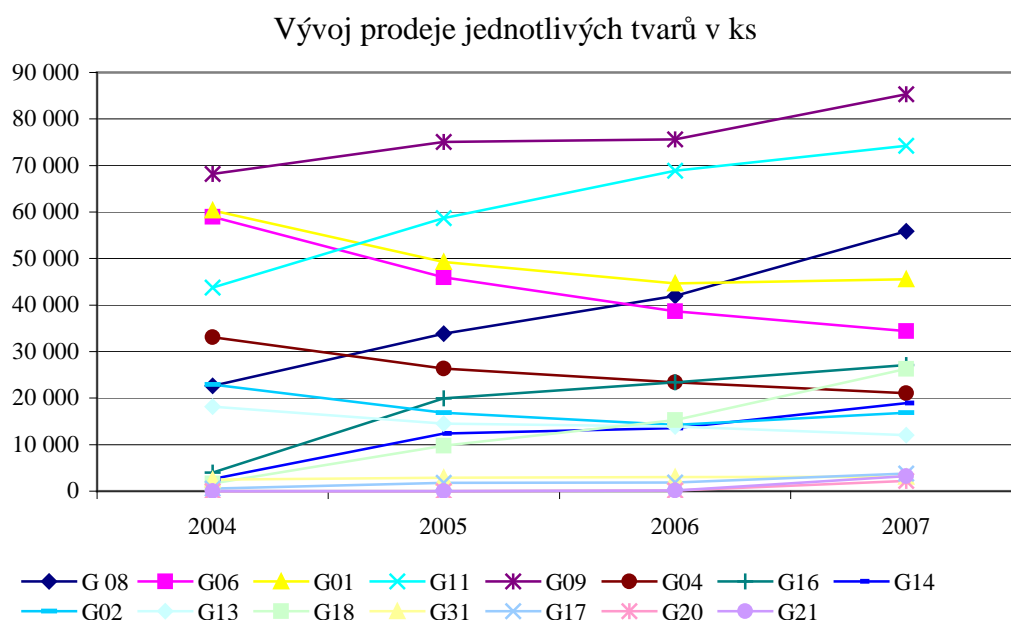
Tvar frézování	2004	2005	2006	2007
G 08	22 613	33 880	41 954	55 873
G06	58 985	45 996	38 690	34 430
G01	60 354	49 255	44 638	45 543
G11	43 786	58 694	68 844	74 268
G09	68 207	75 046	75 614	85 306
G04	33 066	26 339	23 401	21 051
G16	4 011	19 980	23 379	27 085
G14	2 619	12 359	13 550	18 947

G02	22 924	16 888	14 235	16 827
G13	18 195	14 487	13 932	12 037
G18	1 620	9 740	15 304	26 302
G31	2 455	2 898	3 026	3 062
G17	531	1 760	1 848	3 759
G20	X	X	124	2 179
G21	X	X	122	3 242

Zdroj: Výroční zpráva Grena, a.s.

Vzhledem k tomu, že se jedná o větší množství dat, tak jsem prodeje jednotlivých tvarů následně převedla do grafu číslo 5 .

Graf 3. : Vývoj prodeje jednotlivých typů frézování v ks



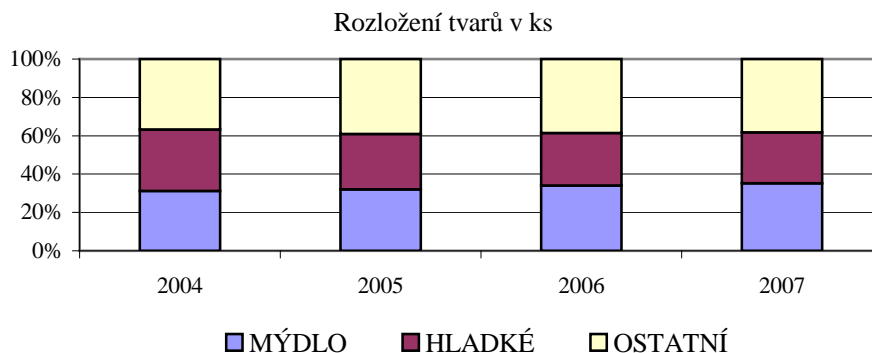
Zdroj: vlastní práce

Z uvedené tabulky a především grafu je patrné, že s výjimkou tvarů G06, G04 a G13 všechny typy frézování zvyšovaly své prodeje docela podobným tempem. Pravidelný a poměrně vysoký nárůst zaznamenaly tvary G08 a G11, což si lze vysvětlit jejich poměrnou jednoduchostí a universálností.

Vzhledem k tomu, že se jedná o velký počet typů frézování, pokusila jsem se je ve svém rozboru dále rozdělit do skupin, abych následně mohla posoudit oprávněnost rozhodnutí firmy k rozšíření nabídky o konkrétní tvary frézování. Toto další dělení tvarů je uvedeno v grafu číslo 6. rozložení tvarů v ks.

Graf 4. : rozložení tvarů v kusech

Zdroj:vlastní práce



Do skupiny „mýdlo“ jsem zařadila tvary G01, G11, G18, G20 a G21. Jedná se o tvary, které jsou na ploše dvířek bez vnitřních profrézování a zároveň mají lehce zaoblené rohy. Do skupiny „hladké“ jsem zařadila tvary G09, G02 a G13, kdy jde o tvary s lehkým frézováním do čelní plochy dvířek, spíše se blíží ke skupině mýdlo. Z uvedeného procentického zastoupení jednotlivých tvarů je patrné, že výše uvedených 8 typů frézování (ovšem tvary G20 a G21 se prodávají poměrně málo – jedná se o novinky z roku 2005 a jsou na silnější a tudíž dražší desce) dlouhodobě tvoří více než 60 % prodaných dvířek a na ostatní tvary zbývá pouze 40% prodaného objemu.

Při posouzení inovačního zásahu firmy hodnotím na základě zjištěných faktů jako velmi správné rozhodnutí zařazení dvou nových typů frézování G03 a G07, které obě spadají do kategorie hladké, a tedy na základě hodnocení prodejů za minulé období je zde vyšší naděje na jejich úspěšné prodeje. Zbývající tři nové typy frézování pod názvy G05, G12 a G15 jsou novým prvkem v nabídce tvarů firmy, kdy dvířka jsou dodávána společně s kovovými úchytkami, pro které jsou vyfrézovány prostory pro možnost uchopení prsty. Toto zařazení nové skupiny výrobků v tvarech hodnotím jako velmi účelné, neboť se podle mého názoru již nevyplatí dále rozšiřovat nabídku prostých frézování o další tvary.

Celkově hodnotím rozšíření nabídky frézování o pět tvarů jako velice rozumné, především s ohledem na fakt vzniku nové výrobní skupiny dvířek s úchytkou, která by mohla mít výrazný potenciál růstu a dalšího případného rozšiřování. Před další

inovační změnou tvarů doporučuji se zaměřit na méně prodávané tvary G31, G17, G20 a G21 a zvážit jejich další setrvávání v nabídce firmy.

6.3.2 Analýza inovace z hlediska nabízených dezénů

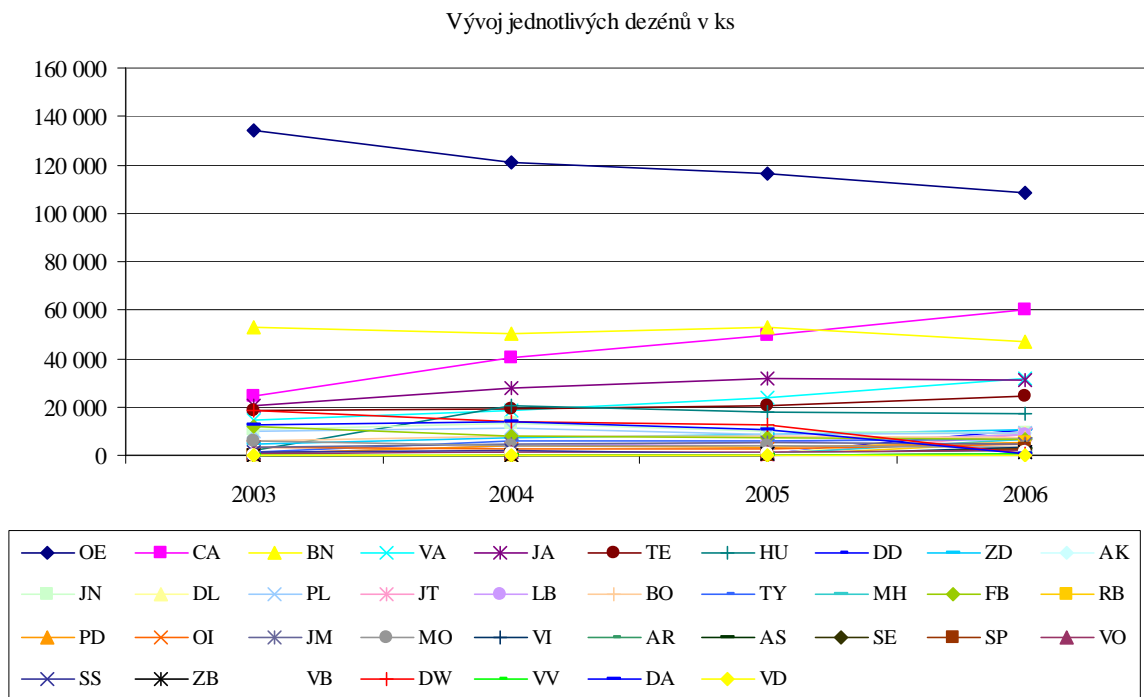
Do tabulky 8. jsem shromáždila údaje prodeje jednotlivých dekorů z nabídky firmy v posledních čtyřech letech:

Tabulka 8.: Vývoj jednotlivých dezénů v kusech

Typ desénu	Zkratka	2004	2005	2006	2007
olše	OE	134 233	121 247	116 393	108 226
calvados	CA	24 736	40 512	49 429	60 271
buk	BN	53 024	50 435	53 045	47 226
vanilka	VA	14 345	18 402	23 741	31 974
javor	JA	20 755	28 070	31 542	31 297
třešeň	TE	18 547	19 214	20 327	24 335
hrušeň mat	HU	1 770	20 761	18 038	17 359
dub tmavý	DD	X	X	633	10 733
zelené dřevo	ZD	4 684	7 144	8 613	10 354
jabloň mat	JN	10 608	13 080	10 058	9 412
dub světlý	DL	X	X	538	9 407
perlička bílá	PL	9 886	11 141	8 869	9 198
bílá lesklá	LB	723	3 661	5 617	8 410
borovice	BO	5 728	8 105	8 059	7 102
tyrol mat	TY	1 407	5 968	6 085	6 427
fládr bílý	FB	11 716	8 091	7 219	6 282
oliva	OI	3 636	2 878	2 548	4 828
jilm	JM	3 265	4 861	5 510	4 345
modrá	MO	5 921	3 898	4 277	3 371
stříbrná	SS	1 028	1 936	932	1 519
antik-NOV	AK	X	X	399	9 474
jasan metal-NOV	JT	X	X	158	8 860
mahagon-NOV	MH	X	X	521	6 399
bordó-NOV	RB	X	X	300	5 221
višeň metal-NOV	VI	X	X	281	3 184
arodub-NOV	AR	X	X	170	2 845
aspen-NOV	AS	X	X	226	2 813
šedá modř-NOV	SE	X	X	213	2 336
spárovka-NOV	SP	X	X	218	2 335
zebrano-NOV	ZB	X	X	734	1 384
dub patina	PD	767	4 201	3 592	4 976
vanilka pat. oliv.	VO	378	1 246	1 620	2 012
vanilka pat. béž.	VB	164	649	783	1 149
vanilka pat. los.	VV	29	11	64	522
vanilka pat. mod.	VD	25	61	69	140

Zdroj: Výroční zprávy firmy Grena, a.s.

Graf 5.: Vývoj jednotlivých dezénů v kusech



Zdroj: vlastní práce

Z tabulky výsledků prodejů podle jednotlivých dekorů je patrné, že se mezi nabízenými dekory nacházejí takové, které lze označit jako stálice vzhledem k jejich vyrovnaným prodejům v celém sledovaném období. Jsou to dekory olše, calvados a buk, které svými prodeji tvoří téměř polovinu prodejů firmy. Jak je vidět z grafu prodejů, tak tyto tři dekory výrazně vyčnívají nad ostatními, které následně v grafu tvoří obtížně srozumitelné trendy. Při pohledu na tabulku lze také hodnotit, jakým způsobem se dařilo novinkám (označení NOV za názvem desénu) z předchozí inovace. Je vidět, že z tohoto pohledu se žádná novinka nezařadila mezi absolutně nejvíce prodávané dekory, ale zejména antik a jasan metal vykazují již po dobu dvou letech zařazení v nabídce zajímavé prodeje a je zde potenciální šance růstu v nadcházejícím období.

Z úhlu této analýzy dekorů, pouze podle realizovaných prodejů, lze velmi obtížně hodnotit poměrně velkorysý inovační rozšíření nabídky celkem o 15 dekorů. Zde firma byla nucena inspirovat se požadavky svých zákazníků a svou nabídku dekorů

obohatila především o jednobarevné a lesklé folie, které tvoří celkem 10 novinek, zbylých pět jsou tři nové dřevodekory a dvě dřeviny určené pouze na patinování.

Právě patinování mě při sledování trendů zaujalo, a proto jsem do následné tabulky 9. umístila prodeje tvarů, které jsou určené pro patinování a lze je porovnat s dekory určenými pro patinování v tabulce 8. Zde je patrná docela významná disproporce, kdy bylo v roce 2007 vyfrézováno cca 50 tis. kusů dvířek ve tvarech pro patinování, ale dekorů pro patinu bylo použito pouze cca 10 tisíc kusů.

Tabulka 9. : Prodeje tvarů pro patinování

	2004	2005	2006	2007
G16	4 011	19 980	23 379	27 085
G14	2 619	12 359	13 550	18 947
G17	531	1 760	1 848	3 759

Zdroj: Výroční zpráva firmy Grena, a.s. vlastní dopočet

Z tohoto pohledu hodnotím velmi dobře, že firma v inovační nabídce rozšířila počet folií určených k patinování na sedm a počet použitelných tvarů pro patinování o další dva tvary. Bude zajímavé sledovat, zda se tímto významným rozšířením nabídky podaří firmě přesvědčit potencionální zákazníky, aby kupovali více dvířek s patinovanou folií.

Do tohoto oddílu týkajícího se dekoru folií ještě doplňuji že firma, jak je vidět v přehledu inovačních zásahů v tabulce 6, zvýšila o 3 počet shod v dezénech folií a zad dvířek. Toto navýšení je spojeno s tím, že k nově nabízeným pastelovým barvám není možno dodávat shodnou barvu i na záda. Vzhledem k omezenému zdroji dat pro analýzu, z toho, jsem tento inovační zásah dále netestovala. Je nutno brát jako fakt, že každý nabízený typ dřeviny musí mít v nabídce shodný či podobný dekor pro záda a firma tímto doplnila svou nabídku na potřebný standard obvyklý na trhu s dvířky.

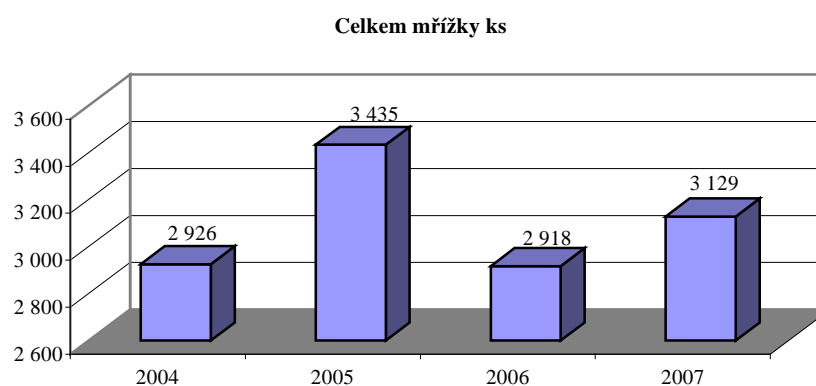
Při shrnutí výsledků této analýzy dekorů musím konstatovat, že se mi nepodařilo vysledovat výrazné trendy ve vývoji prodeje v minulých letech a je zde patrné, že firma se více než trendy prodeje řídí poptávkou trhu.

Pro příští inovaci bych firmě doporučovala při další obměně nabízeného sortimentu se zaměřit na dekory s nízkými prodeji a případně je z nabídky vyřadit, popřípadě se pokusit je nahradit novými dekory. I když je současná nabídka počtu dekorů příliš široká, a stává se nepřehlednou, považuji toto provedené rozšíření za oprávněné především kvůli zařazení chybějících módních pastelových barev. Ovšem v budoucnu bych již výrazné rozšíření počtů dekorů nepřipravovala, především kvůli tomu, že jak je patrné z grafu, naprostá většina dekorů má vyrovnané prodeje.

6.3.3 Analýza inovace z hlediska doplňkového sortimentu

Mezi doplňkový sortiment patří mřížky, skla, vitráže, ratany, lišty a rampy. Pro všechny tyto doplňky je společné, že se jedná o subdodávky od externích dodavatelů firmy GRENA.a.s. V následujících grafech jsou naznačeny prodeje mřížek, skel, vitráží za poslední čtyři roky.

Graf 6. : Roční prodeje mřížek.

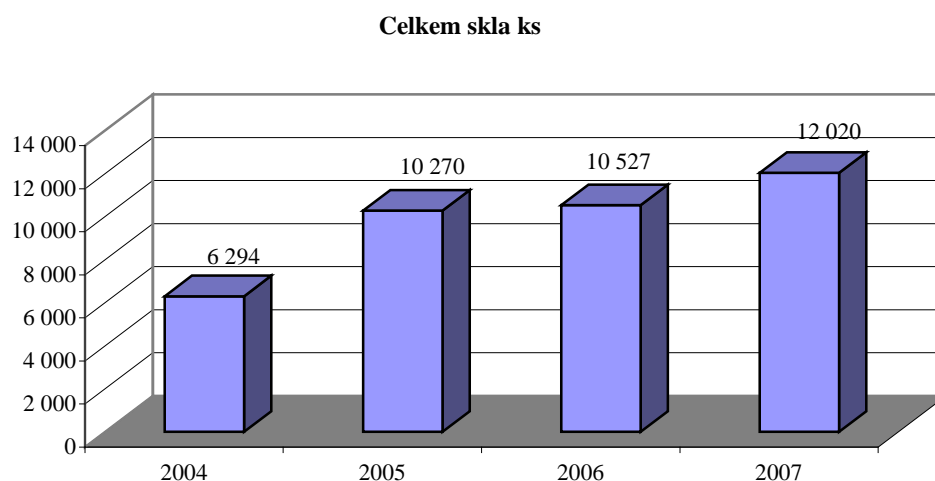


Zdroj: vlastní práce

Jak je patrné, objem prodaných kusů se meziročně výrazně neliší, když se pohybují od 2926 do 3435 kusů. Vzhledem k této skutečnosti považuji za velice rozumné, že firma připravila pro případné oživení dva inovační zásahy. Jeden se týká nutného rozšíření počtu barevných provedení mřížek z 35 na 47 typů, to znamená, aby ke každému barevnému provedení folie dokázala firma nabídnout i mřížku. Druhý

zásah je významnější a vyplývá z toho, že jako další doplňkový sortiment byly do nabídky zařazeny ratanové výplně. Tento sortiment výrazně rozšířil možnosti zákazníků při volbě výplně dvířek a je tedy zajímavou alternativou k doposud nabízeným mřížkám, sklům a vitrážím. Prodeje této novinky v následujícím období ukáží, zda se povedl záměr firmy, tedy zvýšit dodávky dvířek s instalovanými výplněmi a dosáhnout tak i vyšší přidanou hodnotu.

Graf 7. : Prodeje skel za období 2004 - 2007



Zdroj: vlastní práce

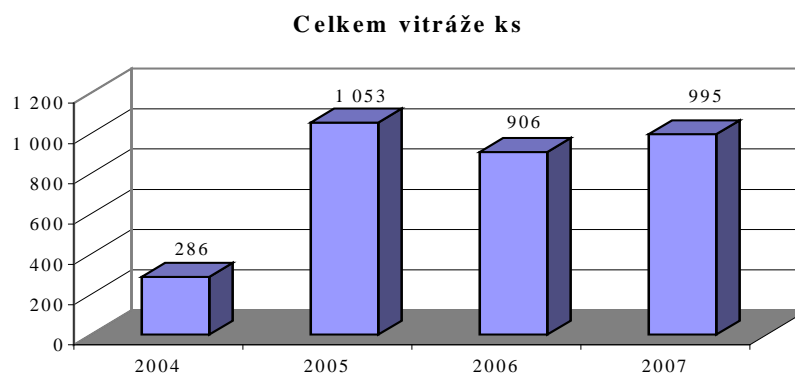
Při vyhodnocení prodeje skel je vidět, že po náběhu v roce 2004 se prodeje tohoto doplňku v následujících letech zvýšily na hranici přes 10 tisíc kusů a v roce 2007 dokonce na 12 tisíc kusů. Při srovnání s prodeji mřížek je patrné, že tohoto doplňku se prodává přibližně 4 krát více.

Firma při inovaci navýšila počet nabízených skel o jeden typ. Toto doplnění hodnotím jako dostatečné. Vycházím při tom, z toho, že sklo je nakupovaná služba a tudíž firma není motivována dále enormně zvyšovat jejich prodeje. Zároveň nabídka skel je natolik obsáhlá, že pokrývá obvyklé typy skel prodávaných na českém trhu.

I vzhledem k tomu, že se nejedná o přímý produkt firmy GRENA.a.s., jsem se dále nezabývala rozbořem prodejů jednotlivých typů skel.

Pro další období doporučuji sledovat celkovou úroveň prodeje skel a vývoj na trhu se skly a s tím svázat jejich případné další inovace, popřípadě vyřazení z nabídky.

Graf 8. . Prodeje vitráží v období 2004 - 2007



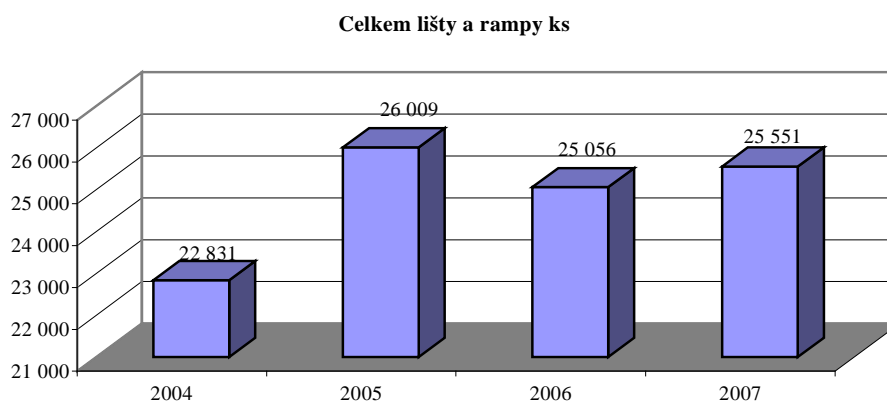
Zdroj:vlastní práce

Jak je patrné z grafu, prodeje vitráží se po jejich uvedení do nabídky v roce 2004 vyšplhaly na úroveň okolo jednoho tisíce kusů. Při porovnání s objemem prodeje mřížek je patrné, že vitráže se prodávají ve zhruba třetinovém objemu.

Vzhledem k tomu, že firma v nabídce vitráží neprovedla žádnou změnu, mohu konstatovat, že z mého pohledu se jedná o odůvodněný krok. Prodeje jsou vyrovnané a není nutno podporovat jejich růst, protože tento by neměl podstatný vliv na množství prodaných dvířek, vlastního produktu firmy.

Posledním z doplňků, na který jsem se zaměřila jsou lišty a rampy, jejichž prodeje jsou znázorněny v grafu 11.

Graf 9. : Lišty a rampy v kusech v období 2004 - 2007

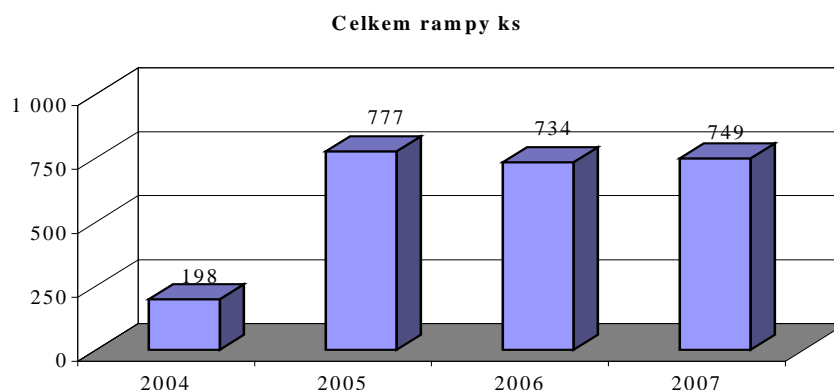


Zdroj: výroční zpráva Grena, a.s. 2004-2007

Prodeje lišt a ramp jako doplňku jsou taktéž jako u předchozích doplňků v posledních třech letech zcela vyrovnané. Z tohoto důvodu bych zde neviděla podle vývoje prodejů žádnou nutnost inovovat nabídku těchto doplňků. Firma GRENA.a.s. ovšem v případě lišt učinila a rozšířila svůj sortiment z šesti typů o dva nové typy. Tato změna vychází z toho, že firma neměla v nabídce věncové lišty, které by byly vhodné pro patinování. Na jiném místě práce jsem oceňovala snahu firmy rozšířit dekory o patinované tvary i folie, takže rozšíření nabídky o věncové lišty pro patinování považuji za naprosto správné rozhodnutí pro podporu prodeje ziskově zajímavých patinovaných typů dvířek.

To, že nebyla inovována nabídka ramp, považuji za správné, jak je ostatně vidět na následujícím grafu 10, protože jejich prodeje jsou velice nízké a zcela určitě by se rozšířením nabídky tohoto doplňku nepodpořil prodej dvířek.

Graf 10.: Prodeje ramp v kusech v období 2004 – 2007



Zdroj: výroční zpráva Grena, a.s. 2004-07

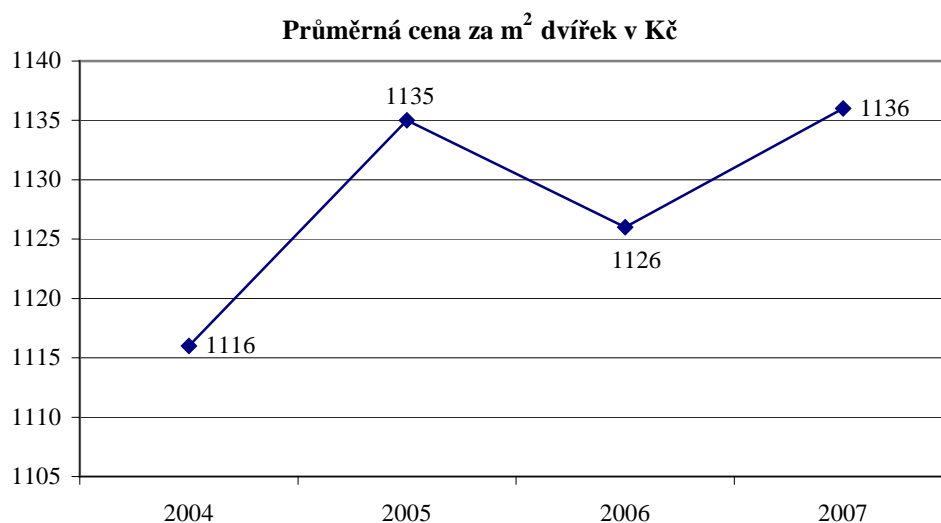
Při pohledu na analýzu jednotlivých doplňků konstatuji, že firma se GRENA.a.s. se rozhodla ke správným inovačním změnám. Tedy, že doplnila do sortimentu ty položky, které mají přímou souvislost s navýšením nabídky primárního produktu (doplnění patinovaných lišt, doplnění nabídky mřížek atd.), popřípadě zavedla zcela nový doplněk (ratanové výplně), který podporuje prodeje taktéž. Celkově lze o skupině doplňků říci, že mají ustálené prodeje a podporují prodeje dvířek.

6.3.4 Analýza inovace z hlediska prodejní ceny

Při hodnocení jednotlivých inovací provedených v nabídce firmy GRENA.a.s. pro roky 2008 a 2009 jsem si uvědomila, že v letech 2004 – 2007 firmě stoupaly prodeje dvířek. Toto mohlo být ovlivněno i jinými faktory, než jen vlastní nabídkou. Jedním z rozhodujících faktorů pro takovéto zvýšení by bylo, kdyby ve sledovaném období výrazně snižovala cena produktu a tím se výrazně podpořil prodej produktu.

Vývoj průměrné ceny za 1m² dvířek je v následném grafu 11. Z grafu je patrné, že zvyšování objemu prodejů se rozhodně nedělo přes snížení průměrné prodejní ceny dvířek.

Graf 11.: Průměrná cena dvířek za m² v Kč za období 2004 - 2007



Zdroj: výroční zpráva Grena, a.s.2007, vlastní dopočet

Podle mého názoru má firma GRENA.a.s. pro případ toho, že by se nedařilo prodávat dvířka v dostatečném počtu, popřípadě docházelo ke snižování celkového prodeje, v záloze opatření na zvýšení prodejů ve formě snížení průměrné prodejní ceny dvířek.

6.3.5 Analýza inovace z hlediska dodacích lhůt

Na závěr hodnocení všech inovačních opatření jsem úmyslně zařadila délku dodací lhůty dvířek zákazníkovi. Firma se zavázala v uvedeném období dodávat dvířka ve lhůtě sedmi pracovních dnů od objednání namísto současných čtrnácti dnů, čímž se současná dodací lhůta zkrátí na polovinu. Při znalosti dodacích lhůt konkurence, která se nyní pohybuje v rozmezí 10 –21 dnů, tak musím konstatovat, že tato inovace v organizaci výroby firmy by mohla mít pro následné prodeje dvířek naprosto zásadní význam. Usuzuji tak na základě Zprávy systému managementu jakosti firmy GRENA.a.s., a.s. k 31.6.2007, oddílu měření spokojenosti zákazníka, kdy v dotazníkovém šetření firmy se 83% všech dotázaných zákazníků vyslovilo v tom

duchu, že zkrácení dodacích lhůt by firmě přineslo zvýšení prodejů především z důvodu výrazné konkurenční výhody firmy.

Je nutné si ovšem připomenout, že zkrácení dodacích termínů může mít pro firmu i nepříjemné následky v případě, kdyby se nepodařilo tento závazek směrem k zákazníkům dodržet. Z této myšlenky vychází i mé doporučení pro toto inovační opatření. Firma by se měla důsledně věnovat sledování zkracování délky dodacích lhůt zákazníkům a v případě zjištění jakýchkoliv problémů přijímat opatření na splnění svého záměru.

7 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO BUDOUCÍ INOVACE

Již v jednotlivých kapitolách analýzy jsem vždy na závěr kapitoly uvedla svá doporučení ke sledované oblasti. Zde se pokusím tato má jednotlivá doporučení soustředit a pokud možno i zobecnit.

Firma pravidelně inovuje svou výrokovou řadu kuchyňských dvířek formou doplňování dekorů, tvarů atd. Při této obměně se firma řídí především požadavky zákazníků, k jejichž zjišťování používá dotazníkové akce. Při analýze jsem ovšem narazila právě u typů frézování a především u dekorů na některé typy provedení, které mají tak malé prodeje, že by již měly být vyřazeny. Myslím si, že sortimentní řada je již dostatečně široká a případné rozumné snížení variability sortimentu by napomohlo vyšší efektivitě výroby. Možná by i toto snížení typového rozsahu zjednodušilo cestu k plnění zakázek do sedmi dnů od objednání. Řešením by mohlo být rozšiřování jiného typového provedení, jako bylo například uvedení dodávek dvířek s úchytkou v poslední inovaci.

V oblasti doplňkového sortimentu bych firmě doporučila, aby se v budoucím období zaměřila na uvedení nových doplňků, které by mohly pomoci zvýšení prodeje dvířek. Mám na mysli například prodej kuchyňských desek, baterií, dřezů atd. Jak je patrné z prodeje stávajících doplňků, existuje velmi významná skupina zákazníků, pro kterou je nákup doplňků společně s dvířky pohodlným řešením, které ráda využije. A tedy širší doplňkového prodeje by mohla firmě pomoci naklonit si takovéto zákazníky.

Vynikajícím inovačním počinem je postupné zkrácení dodacích lhůt až na zcela neobvyklých 7 dnů. Zde ovšem zcela důrazně firmě doporučuji plně se věnovat tomuto záměru a ve svém důsledku jej splnit, protože v případě nerealizování by to mohlo mít negativní vliv na prodejní výsledky firmy a především by utrpělo dlouhodobě pracně budované image firmy.

Při probírání se historií vývoje firmy mě zaujal moment, kdy firma inovuje svou výrokovou řadu v dvouletých cyklech. Je zde sice pevně stanovený termín a také jasné místo prezentace. Firma představuje vysoké množství změn a zajištění podpory takového rozsahu se poté realizuje delší dobu. Doporučovala bych firmě, aby se

zamyslela nad tím, zda nepřipravovat inovační zásahy v kratších cyklech, ovšem v menším rozsahu. Na tomto místě musím konstatovat, že je pochopitelně nutno zvážit i finanční a organizační složku takového zkrácení cyklu. Mám na mysli především zvážení jiného typu prezentace, než jsou současně používané sešitové katalogy, které jsou poměrně cenově nákladné a po jejich vytištění je složité do nich dělat zásahy. Jednou z možností změny je nabídka ve formě vkládaných katalogových listů, které by se mnohem jednodušeji obnovovaly, popřípadě doplňovaly.

Přestože firma používá hodně moderní způsoby v řízení výroby, kdy má celou výrobu řízenou systémem čárových kódů, dále si stálí zákazníci mohou objednávat dvířka formou speciálního programu, tak mi v nabídce firmy chyběla možnost objednat si dvířka elektronicky přímo na stránkách firmy v e-shopu. Myslím, že pro nejbližší období další inovace by se firma o tento způsob prodeje měla zaměřit, protože je možné, že by z tohoto zdroje získala další zákazníky. Že je zde potenciál zákazníků, svědčí to, že tento způsob prodeje kuchyňských dvířek je běžný například v Německu, jak jsem zjistila při sběru materiálu na tuto práci.

Poslední doporučení bych měla směřem k vedení firmy. Myslím si, že firma GRENA.a.s. připravuje celou řadu inovačních změn a vše řídí a hlavní hybnou silou je právě management firmy. Vzhledem k tomu, že vývoj nových výrobků a inovace jsou pro každou firmu velmi významné z hlediska dalšího vývoje, by stálo za úvahu, zda ve firmě GRENA.a.s. nezřídit specializované inovační oddělení, které by bylo hlavním inovačním činitelem firmy. Je možné, že poté by se podařilo zkrátit realizační cykly jednotlivých inovací.

8 ZÁVĚR

Při své práci jsem se zaměřila na analýzu strategie uvedení inovace kuchyňských dvířek na trh, kdy jsem řešila problematiku přibližně po třech měsících od představení a provedení inovace. Vzhledem k tomu, že se jednalo o inovaci prováděnou v dvouletých cyklech, bylo patrné, že firma má s tímto způsobem provádění inovací zkušenosti z předchozích případů. V době vytváření této práce se nevyskytovaly problémy s výrobou nových tvarů či dekorů. Drobné zpoždění jsem registrovala pouze u toho, že se ještě v lednu doplňovaly prezentační panely o vzorky novinek na jednotlivých obchodních místech. To je pochopitelné vzhledem k jejich vyššímu počtu. Také za těchto okolností si firma musí uvědomit, že i náběh novinek do prodeje bude o něco pomalejší.

Celkově hodnotím strategii firmy v řešení inovací u kuchyňských dvířek jako promyšlenou a dobrou. Jsem přesvědčena o tom, že firma má potenciál stát se českou jedničkou ve výrobě a prodeji kuchyňských dvířek.

Poodhlédnu – li od kuchyňských dvířek k celkové inovační činnosti firmy, musím konstatovat, že od stavu, kdy firma GRENA.a.s. byla na konci 90. let minulého století závislá na prodeji jediného výrobku dřevotřískových desek, se postupnými inovacemi celého výrobního sortimentu podařilo managementu firmy rozšířit portfolio výrobků tak široce, že při výpadku v prodeji jednoho výrobku není ohrožena existence firmy.

Ve své práci jsem se věnovala inovacím, zejména pak inovacím průběžným, které pomáhají firmě k udržení konkurenceschopnosti a podílu na trhu. Firma GRENA, a.s. si velmi dobře uvědomuje pozici svojí značky na trhu a snaží se zabránit morálnímu zastarání svých výrobků. Zcela úmyslně jsem se tedy nevěnovala příliš široce ekonomickému hodnocení jednotlivých výrobků a firmy celkem, jelikož by zbytečně tříštilo a zkreslovalo hlavní cíl mé práce. Firma se sice snaží o maximalizaci zisku, ale v momentě, kdy už je dosaženo vrcholné meze růstu u některého z výrobků, má připraven nový inovační záměr, který dokáže navázat další úspěšnou inovací dříve, než její rivalové dokáží původní úspěch napodobit. Management firmy si tudíž velmi dobře uvědomuje, že průměrní nikdy nemohou v konkurenčních trzích na počátku 21. století

zvítězit. Otázkou ovšem zůstává: „*Jak dlouho vydrží managementu firmy energie? Najde se na trhu další mezera, kterou se podaří včas objevit a zareagovat na ni vhodným a komerčně úspěšným nápadem, který vhodně využije stávající technologii....???*“

Lze jen popřát, aby i nástup nového výrobku Grenadeck v roce 2008, který lze označit jako typickou rozvratnou inovaci, byl obdobně úspěšný jako byla a dosud ještě jsou kuchyňská dvířka.

9 SUMMARY

The aim of this work is to analyse the strategy of introducing an innovation on to the market in specially selected business, and further the elaboration of recommendations for improvement of the innovative strategy in the same business.

The market is a place, where demand meets the supply. It happens quite often that the offer from the side of the manufacturer exceed the demand and the companies have to look for ways, how to become different and therefore better than their competitors, a way how to attract new customers, and ensure that they will buy their particular product. If – the companies want to maintain their position in the market, or possibly improve their position in the market, they have to come with new ideas, launch new products on to the market, innovate existing products, but also withdraw unsuccessful and unprofitable products. They have to keep in touch with their competitors, it is quite possible that they have to be even more successful than their competitors.

Successful launch of innovation on to the targeted market, becomes a real success for the company only in the moment, when the company has new innovative plan, and by its implementation, it is able to continue the commercial succes of this innovation and build other successful innovation on it, before the competitors are able to copy the success of the original innovation.

For my work I chose the company GRENA, a.s., with its headquarters in Veseli nad Luznici. The management of GRENA a.s., is trying with their serious market research to bring innovation to their product range and possibly also on the basis of their findings bring changes to their existing products. In my work I mainly concentrated on the appreciation of innovativeaction in one production section of the company, and that is in the section of kitchen door production.

For my work I chose an analysis of innovation to kitchen doors, where I carried out evaluation of the innovation approximately three months after it has been launched on the market. On the whole I asses the company's strategy in dealing with innovation of kitchen doors as a well thoughtout and good strategy. I believe that the company has

good potential to become number 1 in the Czech Republic in the sales and production of kitchen doors.

If I step back from the kitchen doors and look at the total innovative activities of the company, than I have to say, that from the situation, when the company GRENA a.s., was dependant on the sale of a single product, the production of chipboard, towards the end of the 90.ies of the last century, with gradual innovation of the whole production sortiment, the management has managed to extend the portfolio of products so, that when one product drops out of the sales, then the existance of the company is not threatned.

We can only congratulate GRENA a.s., and wish them that the intorduction of the new product called Grenadeck in 2008, which can only be marked as completaly revolutionary innovation, will be as successful as was their decission to manufacture kitchen doors.

10 PŘEHLED LITERATURY

1. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*.1.vyd. Praha: C.H. Beck., 256 s. 2001.
ISBN 80-7179-603-4
2. DRUCKER,P.*Inovace a podnikavost*. 1. vyd. Praha: Management Press,1993.
ISBN 80-85603-29-2
3. HESKOVÁ, M., POSPÍCHAL, L., KOPECKÝ, L.,*Marketingová komunikace a případové studie*,1.vyd. VŠE Praha: Oeconomica, 2004. 126 s.
ISBN 80-245-0675-0
4. HEŘMAN,J., HEZINA, M. a ZEMAN, K. *Průmyslové inovace*. 1. vyd.Praha: Skripta VŠE, 2002. ISBN 80-245-0434-0
5. HORÁKOVÁ, H., *Strategický marketing*, 2. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s.
ISBN 80-247-0447-1
6. JÁČ.I.,RYDVALOVÁ.P.,ŽIŽKA,M.,*Inovace v malém a středním podnikání*.1.vyd.Brno:Computer Press, a.s. 2005.161 s. ISBN 80-251-0853- 8
7. CHRISTENSEN,R., *The Innovator's Solution*. Boston,MA, USA: Harvard Business School Press 2003. ISBN 1-57851-852-0
8. KEŘKOVSKÝ,M., VYKYPĚL,O. *Strategické řízení*, 1. vyd. Praha: C. H. BECK 2002. ISBN 80-7179-578-X
9. KOTLER, P. *Marketing Management*,10.vyd., Praha: Grada, Publisching,a.s 2001, 719 s. ISBN 80-237-0016-6

10. KOTLER,P.,KELLER,K.*Marketing management*.12.vyd.Praha:Grada
Publisching,a.s.792 s.ISBN 978-80-247-1359-5
11. KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P. *Strategický management*,1.vyd. Praha: VŠE, 2003, 96
s. ISBN 80-245-0504-5
12. PETERKOVÁ,P.,Přednáška: „*Komerční využití výsledků výzkumu a vývoje*“,
v rámci projektu REGGinNET.Liberec 2005
13. PITRA,Z.,*Management inovačních aktivit*,1.vyd.ProfesionalPublishing,2006,
438s. ISBN 80-86946-10-X
14. PORTER, M. E.: *Konkurenční výhoda*,1.vyd. Praha :Victoria Publishing, 1995,
626 s. ISBN 80-85605-12-0
15. SEDLÁČKOVÁ H.: *Strategická analýza*, 1.vyd. Praha C. H. Beck, 2000, 101s.
ISBN 80-7179-422-8
16. SKALICKÝ,J.,a kol.*Hledání inovačních příležitostí a práce s inovacemi*. 2001,
17. SOUČEK,Z.,MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku*, (systém strategického
řízení)1.vyd. Ostava: Montanex, 180 s. ISBN 80-85780-93-3
18. VALENTA,F.*Inovace v manažerské praxi*, 1.vyd. Praha: Velryba 2001, 150
ISBN 80-85860-11-2
19. VEBER, J. a kolektiv: *Management*, 1.vyd. Praha: VŠE, 1998,168 s.
ISBN 80-7079-406-2
20. VOJTKO, V., *Přednášky z předmětu SCHO*, 2008

DALŠÍ ZDROJE:

21. GRENA, a.s.:*Výroční zpráva firmy GRENA, a.s.*, Veselí nad Lužnicí 2002
22. GRENA, a.s :*Výroční zpráva firmy GRENA, a.s.*, Veselí nad Lužnicí 2003
23. GRENA, a.s :*Výroční zpráva firmy GRENA, a.s.*, Veselí nad Lužnicí 2004
24. GRENA, a.s :*Výroční zpráva firmy GRENA, a.s.*, Veselí nad Lužnicí 2005
25. GRENA, a.s :*Výroční zpráva firmy GRENA, a.s.*, Veselí nad Lužnicí 2006
27. GRENA, a.s :*Výroční zpráva firmy GRENA, a.s.*, Veselí nad Lužnicí 2007
28. GRENA, a.s : Interní materiály firmy GRENA, a.s.
29. GRENA, a.s.: *Zprávy managementu jakosti 2001-2007*, Veselí nad Lužnicí
30. GRENA,a.s. ,Webové stránky: Dostupné z: <http://www.grena.cz/>
31. VOJTKO, V.,: *Blog o inovacích, podnikání a vzdělání*:Dostupné z <http://www.vivasystems.cz/2007/10/11/InovovatInovovatInovovat.aspx>
32. ČESKOMORAVSKÝ LEN n.p.: *Kronika závodu Veselí nad Lužnicí od roku 1965 – 1997*, 2 díly, Veselí nad Lužnicí
33. World Wide Web: Dostupné z: http://poseur.biz/market/zivotni_cyklus_produkту.htm

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1.: Vývoj tržeb firmy GRENA, a.s. pro rok 2001 – 2006

Graf 2.: Vývoj prodeje dvířek v letech a kusech

Graf 3. : Vývoj prodeje jednotlivých typů frézování v ks

Graf 4. : Rozložení tvarů v kusech

Graf 5.: Vývoj jednotlivých dezénů v kusech

Graf 6. : Roční prodeje mřížek.

Graf 7. : Prodeje skel za období 2004 - 2007

Graf 8. : Prodeje vitráží v období 2004 – 2007

Graf 9. : Lišty a rampy v kusech v období 2004 – 2007

Graf 10.: Prodeje ramp v kusech v období 2003 – 2006

Graf 11.: Průměrná cena dvířek za m² v Kč za období 2004 – 2007

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Porterův model pěti konkurenčních sil

Obrázek 2. Životní cyklus produktu (prodeje a zisk)

Obrázek 3. Schéma faktorů metody „4C“

Obrázek 4. Digram analýzy „SWOT“

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1.: Dělení inovací

Tabulka 2.: Fáze vědeckotechnického rozvoje

Tabulka 3.: Vývoj tržeb firmy GRENA, a.s. pro rok 2000 – 2006

Tabulka 4.: Tržby z prodeje jednotlivých druhů zboží a výrobků firmy GRENA, a.s.

Tabulka 5.: Vývoj prodeje kuchyňských dvířek po letech v tis Kč a ks.

Tabulka 6.: Porovnání nabídky kuchyňských dvířek před a po inovaci v r. 2007.

Tabulka 7.: Typy frézování a prodeje v kusech v období 2004-2007

Tabulka 8.: Vývoj jednotlivých dezénů v kusech

Tabulka 9. : Prodeje tvarů pro patinování

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1.: Nabídkový katalog výrobku „GRENADECK“

Příloha 2.: Prodejní katalog pro roky 2007-2009