

Případová studie „BONOS AG“

1. Situační analýza

Akciová společnost BONOS se již více než deset let zabývá výrobou a prodejem širokého a velmi kvalitního výrobního programu v oboru praní, žehlení a sušení. Trh zařízení pro domácnost, kde podnik působí, se vyznačuje tendencemi k nasycení, a tudíž tvrdou konkurencí.

1.1 Tržní situace

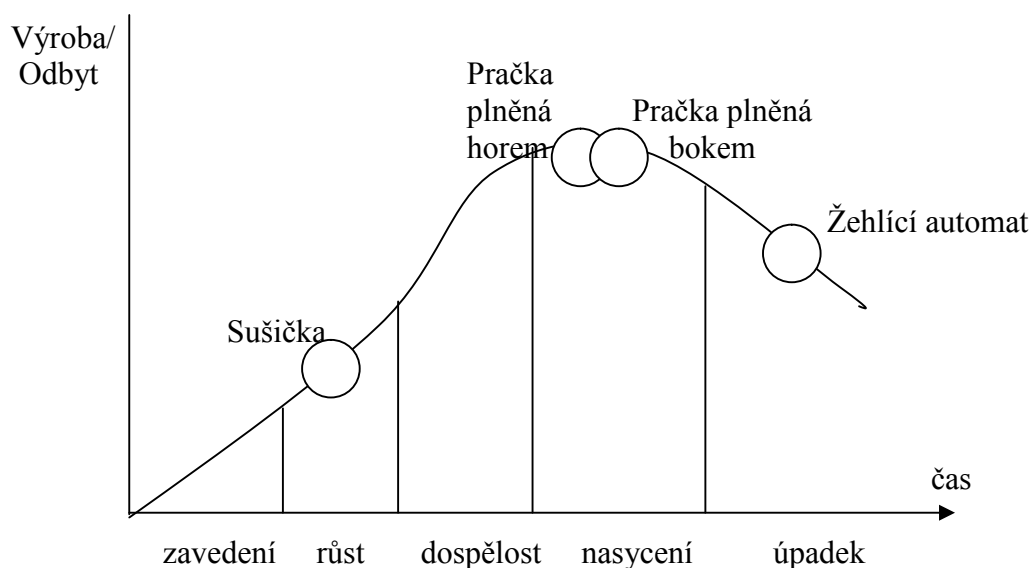
Vývoj domácí produkce vykazuje u tří dílčích trhů, relevantních pro firmu BONOS, rozdílné tendence v období 1995 až 1999 (viz tab.č.1). Mírný nárůst u automatických praček se v posledních letech v zásadě nezměnil. Jako zajímavý se objevuje zřejmě rozdílný vývoj, pokud jde o pračky bokem a horem plněné. Jednotlivé faktory hovoří o tom, že z dlouhodobého hlediska dochází k posunu tržního podílu ve prospěch praček plněných shora.

Tab.č.1 Vývoj domácí výroby (v tis. kusech)

Množství výroby Rok	Automatické pračky		Sušičky prádla	Žehlící automaty
	Plněné bokem	Plněné horem		
1995	1 319	252	188	194
1996	1 224	271	240	182
1997	1 363	265	301	180
1998	1 366	287	364	167
1999	1 307	327	437	150

Výroba v oboru sušiček prádla v posledních letech kontinuálně stoupá. I do budoucna nabízí tento trh stále dobré šance růstu. Trh žehlících strojů se v posledních letech vyvíjí negativně. Tento dílčí trh nedává žádné šance pro růst. Všechny indikátory naznačují, že výroba i odbyt budou v dalších letech dále klesat.

Analýza vývoje produkce vyžaduje určení cyklu životnosti z hlediska výrobních oborů firmy BONOS. Zde je možno přímo vidět, že sušičky se nalézají ve fázi růstu, automatické pračky ve fázi nasycení a žehlící automaty ve fázi úpadku. (viz. obr. 1)



1.2 Konkurenční situace

Trh s elektrickými přístroji pro domácnost je strukturován jako oligopol. Několik málo nabízejících rozhoduje o trhu. Tito konkurenti nabízejí kompletní sortiment na dílčím trhu „automatické pračky“ a jsou rovněž aktivní na trhu sušiček prádla. V oboru žehlicích strojů není činná firma LAVIT. Zde získává v poslední době na významu firma STIETRON, konkurent, který má stále větší tržní podíl díky agresivní cenové strategii. Rozdělení tržních podílů v roce 1999 ukazuje tabulka č.2

Těžištěm marketingové strategie hlavních konkurentů je:

- nabídka úplného sortimentu
- vytvoření těžiště v distribuci
- jasné zaměření směru komunikace
- důsledná strategie cenové úrovně.

Tab.2 Struktura tržního podílu 1999 (v %)

Konkurence	Automatické pračky		Sušičky prádla	Žehlicí automaty
	Plněné horem	Plněné bokem		
PRIMAVAS	7	33	27	12
REIN KG	45	25	30	22
ELECTRIC AG	35	22	25	25
LAVIT	4	15	15	-
STIETRON	-	-	-	13
BONOS AG	9	5	3	28

1.3 Podniková situace

Ekonomická situace

Celkový odbyt firmy BONOS se v posledních deseti letech vyvíjel nerovnoměrně. Zatímco do roku 1994 byl zaznamenán vesměs pozitivní vývoj, od té doby odbyt kontinuálně klesá.

Celkový obrat nejprve rostl především na základě rostoucího počtu prodaných kusů na více než 180 mil.DM, v uplynulých dvou letech se již nemohl na této úrovni udržet. Protože negativní vývoj mohl být částečně kompenzován zvýšením cen, uskutečnil se pokles méně drasticky než u celkového odbytu. Všeobecně vzniká pro rok 1999 zřetelný průlom (1999 – 160 mil.DM)

Celkový příspěvek na úhradu kolísá v uplynulých čtyřech letech cca 40 mil.DM. Tak mohla být dosud zajištěna uspokojivá rentabilita. Protože příspěvek na úhradu docílený v roce 1999 je však zřetelně nižší, je rentabilita ohrožena.

Výrobní politika

Výrobní politika firmy BONOS se soustřeďuje na kvalitu. Všechny výrobky se pohybují nad úrovní střední třídy. Kvalita zařízení je srovnatelná s kvalitou proslulých konkurentů.

Pokud jde o zařízení pro domácnost, zahrnuje výrobní program BONOS AG:

Automatické pračky

V oblasti praček plněných horem nabízí BONOS široký sortiment. U praček plněných bokem je nabízen pouze jeden výrobek ve vyšší cenové třídě. V programu chybí plně elektronické pračky.

Sušičky prádla

Z vlastní výroby je dodáváno elektronické odsávací zařízení. Šířka programu je doplněna prostorově úspornou elektronickou odsávací sušičkou a sušičkou prádla na principu kondenzace vody.

Žehlicí automaty

BONOS AG pokrývá programem téměř všechna přání spotřebitelů. Jsou nabízeny levné pevné a sklápěcí žehliče i dražší zařízení stejné konstrukce.

100 % Odbyt	Obrat	Příspěvek na úhradu
Sušičky 7,6%	Sušičky 14,3%	Sušičky 17,1%
Žehlicí automaty 49,5%	Žehlicí automaty 44,1%	Žehlicí automaty 53,51%
Pračky plněné horem 23,5%	Pračky plněné horem 23,6%	Pračky plněné horem 18,0%
Pračky plněné bokem 19,4%	Pračky plněné bokem 18,0%	Pračky plněné bokem 11,4%

0% Obr. 2 Struktura odbyt – obrat – příspěvek na úhradu 1995

100 % Odbyt	Obrat	Příspěvek na úhradu
Sušičky 16,1%	Sušičky 30,4%	Sušičky 33,9%
Žehlicí automaty 36,9%	Žehlicí automaty 31,5%	Žehlicí automaty 37,6%
Pračky plněné horem 30,0%	Pračky plněné horem 22,2%	Pračky plněné horem 19,4%
Pračky plněné bokem 17,0%	Pračky plněné bokem 15,9%	Pračky plněné bokem 9,1%

0%

Obr. 3 Struktura odbyt – obrat – příspěvek na úhradu 1999

Úkol 1: Srovnajte strukturu odbytu, obratu a příspěvku na úhradu v časové řadě.

Komunikační politika

Vedle výrobkové politiky je třeba kriticky posuzovat komunikační politiku. Právě na nasycených trzích dostává komunikační politika zásadní význam, pokud jde o profilování podniku na trhu. Zatímco s výrobky samotnými nelze často dosáhnout nutné diferenciaci v očích zákazníků, musí se tak stát samostatnou tvůrčí reklamní koncepcí orientovanou podle jasně stanovených cílů.

Ani stanovení komunikačních cílů BONOS není dosud jednoznačně a operativně definováno, ani roční dosahování cíle není žádnou formou prověřováno.

Klasická reklama

V klasické reklamě jsou převážně využívána tisková média. Zejména v časopise BILD _ ZEITUNG je zařazováno již po tři roky 32 inzerátů ročně. Toto zařazení neukazuje zjevný účinek na nákupní úmysl čtenářů BILDU, pokud jde o pračky. Pouze sporadicky jsou použity klasické časopisy pro ženy.

Podpora prodeje

Firma BONOS poskytuje obchodníkům četné dekorace, které částečně sama instaluje. To se týká jak trvalých dekorací, tak zvláštních dekorací určených pro konkrétní akce. Dále jsou obchodům poskytovány prospekty.

Veletřhy

BONOS AG je zastoupena na významných veletrzích svým vlastním stánkem. Prodejci informují, že zejména na odborných veletrzích se navazují významné kontakty.

Reklama prováděná zástupci

Obchodní zástupci mají k dispozici speciální rozpočet pro zvláštní akce nebo ostatní místní příležitosti, o němž mohou relativně svobodně rozhodovat. Přitom je třeba kriticky poznamenat zejména to, že využití prostředků je špatně kontrolovatelné.

Projevuje se tu to, že chybí koncepční plánování a koordinace. Vzdor jednotlivým detailům chybí jasná vyvážená centrálně řízená komunikace

Úkol 2: Na základě této situace společnosti BONOS stanovte zásady nového strategického zaměření podniku. Nejvyšším cílem je přitom zajištění dostatečné podnikové rentability

Úkol 3: Umístěte strategické podnikatelské jednotky BONOS AG do portfolia tržní podíl/ tržní růst a v portfoliu tržní podíl/ cyklus životnosti.

Úkol 4: Analyzujte strukturu strategických podnikatelských jednotek BONOS AG v rámci cyklu tržní životnosti a v portfoliu tržní podíl/ tržní růst a tržní podíl/ cyklus životnosti. Zabývejte se přitom také vypovídací schopností těchto analytických nástrojů zejména z hlediska předložené situace. Jaký má smysl použití obou portfolií?

Úkol 5. Diskutujte o alternativách strategií odchodu z trhu u oboru žehlicí automaty.

Úkol 6: Navrhněte komunikační strategii pro BONOS AG.