



Produktová strategie podniku

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Daniela Machová**

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





Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Daniela Machová**
Osobní číslo: E16000067
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6208R085 – Podniková ekonomika
Zadávající katedra: katedra marketingu a obchodu
Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová, ING.PAED.IGIP
Konzultant práce: Ing. Mirek Matějec
Singing Rock, s. r. o., vývojář

Název práce: **Produktová strategie podniku**

Zásady pro vypracování:

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

Seznam odborné literatury:

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KARLÍČEK, Miroslav, et al. 2018. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2016. *Principles of Marketing*. 16th ed. Harlow: PEARSON. ISBN 978-1-292-09248-5.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

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



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

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

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

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

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

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

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

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

15. 4. 2019

Daniela Machová

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou produktové strategie podniku. Hlavním cílem je představení výrobního mixu společnosti a následné provedení analýzy životního cyklu vybraného produktu. V teoretické části práce jsou na základě odborné literatury vymezeny základní pojmy související s marketingovým mixem, produktem a jeho životním cyklem. Praktická část nejprve blíže představuje vybraný podnik a jeho výrobní mix a poté analyzuje životní cyklus konkrétního produktu. V závěru práce jsou na základě teoretických poznatků a provedené analýzy navržena vhodná strategická opatření ke zlepšení současné situace.

Klíčová slova

Marketing, marketingová strategie, marketingový mix, produkt, výrobní mix, životní cyklus

Annotation

Product strategy of the company

This bachelor thesis deals with the issue of the product strategy of a company. The main aim is the introduction of the company's product mix and a subsequent analysis of its product life cycle. In the theoretical part, based on technical literature, there are defined basic terms related to marketing mix, product and the life cycle. The practical part describes in more detail the chosen enterprise and its product mix at first and after that analyses life cycle of a particular product. Based on theoretical knowledge and performed analysis, in the conclusion of the thesis, there are suggested suitable strategic arrangements for improvement of the current situation.

Keywords

Marketing, marketing strategy, marketing mix, product, product mix, life cycle

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat paní Ing. Světlaně Myslivcové, Ph.D., ING.PAED.IGIP za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla ke vzniku této bakalářské práce a zástupcům společnosti za poskytnutí potřebných informací a ochotu při konzultaci práce.

Obsah

Seznam ilustrací.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam zkratk.....	11
Úvod.....	12
1 Marketing	13
1.1 Definice a podstata marketingu	13
1.2 Marketingová strategie.....	14
1.3 Marketingový mix	16
1.3.1 Cena	17
1.3.2 Distribuce	18
1.3.3 Marketingová komunikace.....	19
1.3.4 Produkt.....	20
2 Produktový mix	22
3 Životní cyklus výrobku	23
3.1 Fáze vývoje.....	24
3.2 Fáze zavádění	24
3.3 Fáze růstu	25
3.4 Fáze zralosti.....	26
3.5 Fáze úpadku.....	27
4 Produktové inovace.....	29
4.1 Inovace podle životního cyklu výrobku.....	30
5 Strategie tvorby nového produktu	31
6 Historie a charakteristika podniku	32
7 Analýza produktového mixu společnosti.....	33
7.1 Produkt TOP.....	36

7.2	Vývoj produktu.....	37
7.3	Analýza životního cyklu konkrétního produktu	37
7.3.1	Zavádění.....	38
7.3.2	Růst	39
7.3.3	Zralost	39
8	Zhodnocení a doporučení.....	40
	Závěr	42
	Seznam použitých zdrojů	43

Seznam ilustrací

Obrázek 1: 4P marketingového mixu	16
Obrázek 2: Fáze procesu stanovení ceny	18
Obrázek 3: Produkt a jeho tři úrovně	21
Obrázek 4: Struktura výrobního sortimentu.....	22
Obrázek 5: Životní cyklus produktu	23
Obrázek 6: Proces tvorby nového produktu.....	31
Obrázek 7: Podíly jednotlivých kategorií na celkovém obratu společnosti.....	33
Obrázek 8 Podíly jednotlivých výrobních řad na obratu sportovních úvazků.....	35
Obrázek 9: Vývoj produktů výrobní řady.....	36
Obrázek 10: Životní cyklus konkrétního produktu.....	38

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vztah mezi 4P a 4C	17
Tabulka 2: Výrobní řady sportovních úvazků	34
Tabulka 3: Náklady na propagaci	39

Seznam zkratek

4C Customer value, Cost to the customer, Communication, Convenience

4P Product, Price, Promotion, Place

Úvod

V současné době patří k významným prvkům, které se podílejí na úspěšnosti každého podnikání, marketing, jehož zájmem je vytvoření nepřekonatelné hodnoty pro zákazníka, tedy kvality uspokojení jeho potřeb a přání. Mezi jeho základní nástroje, pomocí nichž se snaží oslovit zákazníky a ovlivnit jejich chování, patří kromě ceny, distribuce, marketingové komunikace také produkt, jenž je základním prvkem nabídky na trhu. Záměrem společnosti je dosáhnout toho, aby produkty, jež mohou mít hmotnou či nehmotnou podobu, nabízela ve vysoké kvalitě a odlišila je od ostatních způsobem, který přiměje cílový trh, aby je preferoval. K důležitým součástem marketingových aktivit patří sledování životního cyklu produktu a následné uplatnění vhodných strategií, neboť vývoj křivky není způsoben pouze samotným chováním produktu na trhu, avšak i působením použitých marketingových nástrojů a společensko-politických faktorů.

Hlavním cílem této bakalářské práce je rozbor současného produktového mixu společnosti, provedení analýzy životního cyklu konkrétního produktu a následné zhodnocení a navržení strategických opatření ke zlepšení současné situace. Dílčím cílem je zpracování teoretických východisek týkajících se dané problematiky.

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část, vycházející z odborné literatury, přibližuje základní pojmy související především s marketingovým mixem, sortimentem, produktem a jeho životním cyklem. Dále se věnuje marketingové strategii, produktovým inovacím či tvorbě nového produktu.

Praktická část je zaměřena na společnost, která se zabývá vývojem a výrobou vybavení pro práci ve výškách a pro horolezce. Vzhledem k přání společnosti neuvádět v práci název firmy, je dále společnost označována jako XYZ. Nejprve je zde blíže charakterizován vybraný podnik a představen jeho produktový mix a poté je analyzován životní cyklus konkrétního produktu. Pro zpracování praktické části byly použity interní dokumenty společnosti.

V závěru práce jsou dle teoretických poznatků a praktického zjištění navržena strategická opatření, která by mohla vést ke zlepšení současné situace.

1 Marketing

S marketingem se v běžném životě všichni velmi často setkáváme. Vyskytuje se v různých formách, ať už tradičních, nebo moderních. Každodenně nás obklopuje množství produktů v obchodních domech a akcí v rámci podpory prodeje, například „2 plus 1 zdarma“. Reklamy zaplňují televizní obrazovky či rozhlasové stanice, jsou umístěny v časopisech, na webových stránkách a letáky přelňují naše poštovní schránky. V současné době jsou také využívány například aplikace pro mobilní telefony, blogy, online videa či sociální sítě, pomocí nichž se marketéři snaží stát součástí zákaznickova života a obohacovat jeho zkušenosti svou značkou.

Všude, kde se nacházíme, jsme vystaveni působení marketingu, který je přítomen mnohem více než jsme schopni zpozorovat. Stojí za ním mohutná síť lidí, technologií a činností, soupeřících o naši pozornost a nákup (Kotler, Armstrong, 2016).

Tato skutečnost může být příčinou chybného mínění mnoha lidí, kteří si pod pojmem marketing představují pouze již zmíněnou reklamu a prodejní techniky, avšak tato záměna je chybná. Platí, že reklama i prodej jsou jeho součástí, ale jeho podstata je mnohem hlubší. Jak několik publikací uvádí, tvoří jen vrchol ledovce (Karlíček a kol., 2018).

1.1 Definice a podstata marketingu

Marketing může být definován z pohledu společnosti nebo managementu. Společenskou definici, zaměřenou na roli, kterou marketing ve společnosti sehrává, formulovali ve svém díle například Kotler s Kellerem (2013, s. 35), podle nichž je marketing: „*společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.*“

Manažeři o něm ovšem uvažují jako o umění „prodávat výrobky“. Peter Drucker, významný teoretik managementu, uvádí, že „*určitá potřeba prodeje bude existovat vždy. Cílem marketingu je však učinit prodej nadbytečným. Marketing se totiž snaží chápat zákazníka natolik dobře, že navržený výrobek nebo služba mu budou vyhovovat, a prodají se tudíž samy. Výsledkem marketingu by ideálně měl být zákazník připravený koupit. Jediné, co by potom zbývalo, je učinit výrobek nebo službu dostupnými.*“ (Kotler, Keller, 2013, s. 35).

Podstatou marketingového přístupu je zejména znalost zákazníka. Na základě informací o jeho potřebách i o konkurenční nabídce (získaných například pomocí marketingového výzkumu) je hlavním úsilím marketingu připravit zákazníkovi takovou nabídku, která bude nejlépe korespondovat s jeho požadavky.

V ideálním případě podnik nabízí takové produkty, o nichž je díky znalosti trhu přesvědčen, že upoutají pozornost a zájem zákazníků. Avšak v praxi bývá situace zpravidla komplikovanější, protože firma již produkt vyrábí, má ho v určitém množství na skladě či dokonce vystavený v obchodních regálech. Zde je marketingový přístup využíván ke vhodnému nastavení dalších složek marketingového mixu (např. stanovení ceny, propagace či distribuce), ke správnému zacílení nabídky na nejvhodnější segment trhu či vhodné volbě pozice vůči konkurenční nabídce. V obou případech poté podniky sledují reakce zákazníků i konkurence.

Hlavní úlohou marketingu je tedy zjišťování a kvalitní uspokojování lidských potřeb prostřednictvím směny, k čemuž využívá různé marketingové nástroje a postupy, kterými jsou například marketingový výzkum, segmentace trhu, marketingový mix, marketingový plán a další (Foret, 2012).

Marketing je důležitou součástí každého podnikání, která zásadně ovlivňuje jeho úspěšnost. Jeho zájmem je vytvořit hodnotu pro zákazníka, tedy kvalitu uspokojení jeho potřeb a přání, pro které je nezbytné znát odpovědi na následující strategické marketingové otázky: Kdo je naším zákazníkem? Jakou hodnotu mu poskytujeme? Co děláme pro jeho dlouhodobou spokojenost? Jaká je naše konkurenční výhoda a co udělat, abychom ji udrželi? Tyto otázky jsou pro dlouhodobé působení firmy klíčové.

Na základě těchto rozhodnutí vyplývají taktické marketingové otázky: Jaký produkt budeme nabízet? Za jakou cenu? Kde, kdy a jak ho budeme propagovat? A jak zajistíme jeho dostupnost?, v jejichž spojitosti mluvíme o marketingovém mixu neboli „čtyřech P“ (Karlíček a kol., 2018).

1.2 Marketingová strategie

Pojem strategie „vyjadřuje dlouhodobé cíle, kterých chce firma dosáhnout, a postupy, kterými hodlá vytyčených cílů dosahovat“ (Hanzelková a kol., 2009, s. 3).

Názory na to, co je marketingová strategie, jsou různé. V díle Hanzelkové a kol. (2009) je marketingová strategie vymezena v souladu s výše uvedenou definicí strategie jako vyjádření hlavních cílů, jichž chce podnik v oblasti marketingu dlouhodobě dosahovat tak, aby s použitím marketingových aktivit uskutečnila vytyčené obchodní cíle a dosáhla konkurenční výhody.

Dle Horákové (2003) popisuje marketingová strategie směr, jenž bude firma po určitou dobu pozorovat a jenž směřuje k nejefektivnější alokaci zdrojů pro docílení stanovených marketingových cílů.

Další pohled na ni má Foret (2012), který zmiňuje, že marketingová strategie uskutečňuje marketingové cíle a činnosti celkové strategie firmy. Vytvoření marketingové strategie je možné pomocí těchto kroků:

- vymezení cílů, kterých chce podnik dosáhnout;
- určení možných strategických variant;
- stanovení cílových skupin zákazníků;
- analýza konkurence;
- stanovení nabízených výrobků či služeb se zřetelem na cílovou skupinu a konkurenci;
- představení podstaty strategie podniku kupujícím, která by měla vyzdvihnout přínos produktu pro zákazníka, pozici výrobku či služby a jeho hodnotu;
- vytvoření marketingového mixu jako nabídky cílovému segmentu zákazníků.

Pro Kotlera (2004) je marketingová strategie souhrnem těchto proměnných:

- cílový trh – trh, na kterém je výrobek či služba nabízena. V současnosti podle něho není možné směřovat na „veškeré“ trhy, avšak podnik se musí rozhodnout, na jaký segment trhu (její menší část) zacílí;
- stěžejní prezentace – klíčová myšlenka či přínos, kdy se podnik snaží o to, aby si je kupující s jeho značkou spojil;
- cenová prezentace – měla by se shodovat s logikou stěžejní prezentace;
- celková hodnotová proklamace – měla by odpovídat na otázku: proč má zákazník koupit právě v daném podniku. Odpověď by měla charakterizovat klíčový přínos a další vlastnosti a výhody tak, aby kupujícího ubezpečila o tom, že nabízený produkt podniku je tou největší celkovou hodnotou, jakou může získat;

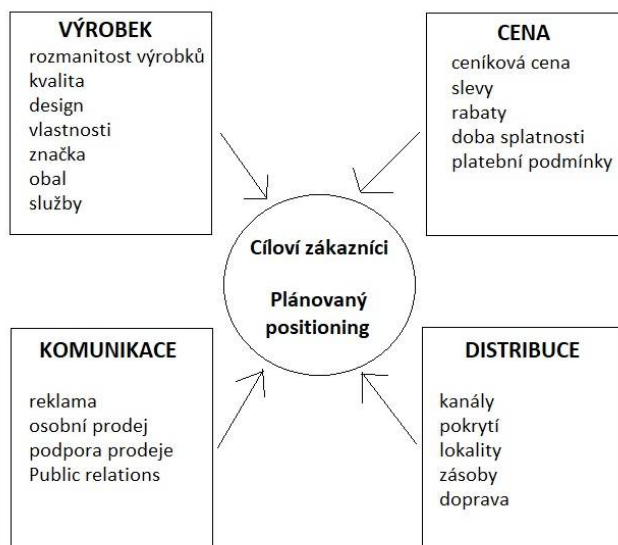
- distribuční strategie – měla by vymezit, jak bude cílový trh obsluhován;
- komunikační strategie – měla by stanovit, jakou peněžní částku vymezit na jednotlivé kanály komunikačního mixu a jaký je strategický cíl těchto kanálů (např. má-li být reklamní kampaň orientována na prodej či na vytváření image).

Marketingový mix je dle Kotlera (2004) spíše taktický nástroj pro řízení marketingu.

1.3 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, pomocí nichž může firma přizpůsobit svou nabídku konkrétním potřebám a přáním zákazníků na cílovém trhu za účelem vyvolání poptávky po daném zboží.

Zahrnuje čtyři skupiny proměnných, označované jako tzv. 4P, které jsou vzájemně propojeny. Již zmíněnými 4P jsou: produkt (product), cena (price), distribuce (place) a marketingová komunikace (promotion), (Kotler, Armstrong, 2016).



Obrázek 1: 4P marketingového mixu

Zdroj: vlastní zpracování; (Kotler, Armstrong, 2016)

Tradiční podoba marketingového mixu, obsahující prvky 4P, se zaměřuje na cílový trh z hlediska prodávajícího, avšak hledisko kupujícího nezohledňuje. Z tohoto důvodu existuje také tzv. zákaznický marketingový mix vytvořený z hlediska kupujícího. Tento mix má podobu 4C, tzn., že zdůrazňuje hodnotu pro zákazníka (customer value), kterou

může získat, pokud na nákup produktu vynaloží určitou výši nákladů (cost to the customer), dále klade důraz na pohodlí (convenience) a komunikaci (communication).

Marketingový mix se spolu s výběrem cílových trhů a tržních segmentů podílí na vytvoření marketingové strategie firmy. Klasická koncepce 4P již není dostatečně efektivním nástrojem k ovládnutí trhu, proto je velmi důležité zohlednění dalších podob marketingového mixu, zvláště 4C. Záměrem strategického řízení marketingu by mělo v ideálním případě být vytvoření marketingové strategie, která uvede 4C a 4P do souladu (Jakubíková, 2013).

Tabulka 1: Vztah mezi 4P a 4C

4P	4C
Produkt (Product)	Hodnota z hlediska zákazníka (customer value)
Cena (Price)	Náklady pro zákazníka (cost to the customer)
Distribuce (Place)	Pohodlí (convenience)
Marketingová komunikace (Promotion)	Komunikace (communication)

Zdroj: vlastní zpracování; (Jakubíková, 2013)

1.3.1 Cena

Cenou se rozumí peněžní částka, kterou spotřebitel vynaloží na zakoupení výrobku nebo služby. Představuje sumu všech hodnot, jež zákazníkovi přináší užitek z vlastnictví nebo užití produktu či služby (Kotler, Armstrong, 2016).

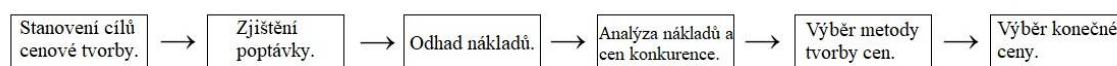
Cena tvoří klíčovou složku positioningu značky. U prémiových značek se předpokládá poměrně vysoká cena poskytující spotřebitelům záruku kvalitního a exkluzivního výrobku, kterou jeho koupí spotřebitel získává. Avšak ve skutečnosti se ostatně o kvalitní zboží jednat nemusí. Obdobně je tomu i v případě levných produktů, u nichž kupující neočekává vysokou kvalitu. Nákup za nízkou cenu může být spojen s uspokojením pramenícím z výhodného pořízení.

Je jediným nástrojem marketingového mixu, který je zdrojem výnosů, všechny jeho ostatní prvky jsou totiž spojeny s náklady. Proto je z pohledu firmy její správné stanovení podstatné (Karlíček a kol., 2018).

Stanovení výše ceny konkrétního výrobku je ovlivňováno působením vnějších a vnitřních faktorů. Mezi faktory vnějšího prostředí patří charakter poptávky a trhu, konkurence,

zákazníci, faktory vyjadřující působení výše ceny na okolí, tzn., jaká bude reakce zprostředkovatelů na změnu ceny a dále faktory, které mají vliv na výši ceny. Jedná se především o ekonomické faktory, jako je inflace, úrokové sazby, legislativa, sociální normy, podmínky dodavatelů, dohody a omezení v rámci EU, WTO apod. Vnitřními faktory jsou: marketingové cíle firmy, ostatní nástroje marketingového mixu, a v neposlední řadě náklady na vývoj, výrobu, distribuci, prodej, marketing a odměny za úsilí a riziko (Jakubíková, 2013).

Proces stanovení ceny se skládá z několika kroků. Nejprve je třeba stanovit cenový cíl. Nejčastějšími cíli bývají: přežití, maximalizace zisku, maximalizace tržního podílu, sbírání smetany či zisk vedoucího postavení v oblasti kvality. Dalšími kroky jsou určení poptávky, odhad nákladů, rozbor nákladů a cen konkurence. Poté, co firma zanalyzuje situaci, zvolí vhodnou metodu k určení výše ceny a v poslední fázi rozhodne o konečné ceně (Kotler, Keller, 2013).



Obrázek 2: Fáze procesu stanovení ceny
Zdroj: vlastní zpracování, 2019

1.3.2 Distribuce

Distribuce představuje spolupráci mezi podnikem a jeho distribučními partnery, jimiž jsou nejčastěji maloobchody či velkoobchody, za účelem doručení produktů daného podniku cílovým zákazníkům (Chernev, 2014).

Jakubíková (2013, s. 240) ve své publikaci uvádí, že: „cílem distribuce je správným způsobem doručit produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít produkty k dispozici, v množství, které potřebují, i v kvalitě, kterou požadují.“ Firma musí brát v úvahu, že zákazník je tím, kdo za daný výrobek platí, tudíž je zdrojem peněžní hodnoty produktu a není-li výrobek pro danou cílovou skupinu dostatečně dostupný, může se veškeré předešlé marketingové úsilí stát bezvýsledné (Karlíček a kol., 2018).

Výrobky či služby se k zákazníkům dostávají prostřednictvím tzv. distribučních cest, což jsou soubory podniků či jednotlivců, zabezpečující pohyb produktů od producenta ke koncovému spotřebiteli (Jakubíková, 2013).

Existují distribuční cesty přímé a nepřímé. V případě přímých distribučních cest výrobci k doručení produktu svým zákazníkům nevyužívají žádné prostředníky, ale pomocí vlastních prodejen či provozoven, e-shopu, katalogového prodeje aj. přichází do přímého spojení se svou cílovou skupinou (Karlíček a kol., 2018). Naopak je tomu u nepřímé distribuční cesty, kde se mezi výrobcem a kupujícím nachází řada mezičlánků, vytvářejících tzv. distribuční kanály, neboť výrobci své produkty nenabízí přímo konečným zákazníkům (Kotler, Keller, 2013).

Nejznámějšími obchodními prostředníky jsou maloobchod a velkoobchod. Maloobchod pořizuje zboží přímo od výrobce nebo od velkoobchodu a následně jej bez dalšího zpracování prodává konečnému uživateli. Velkoobchod je charakteristický tím, že nakupuje i prodává ve velkém množství. Kromě nákupu a prodeje se také zabývá skladováním, dopravou, kompletací zboží, úpravou velikosti balení či poskytováním dalších služeb (Jakubíková, 2013).

1.3.3 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je prostředek marketingového mixu, který firmy využívají za účelem poskytování informací, přesvědčování či upomínání zákazníka i široké veřejnosti o produktech nebo značkách, jež nabízí (Kotler, Keller, 2013).

Jejím záměrem je informovat cílové skupiny, vytvořit a stimulovat poptávku po zboží, diferencovat výrobky společnosti od konkurence, vyzdvihnout užitek a hodnotu produktu (Jakubíková, 2013) za účelem naplnění svých marketingových cílů. Komunikační akce musí korespondovat se stanovenými komunikačními cíli, jimiž mohou být např. zvýšení povědomí o zboží či značce, ovlivnění postojů a chování spotřebitele, týkajícího se produktů, zvyšování věrnosti ke značce, vyzkoušení výrobku, či dokonce okamžitý růst prodeje.

Pro úspěšnou a efektivní komunikaci je nezbytné, aby byla realizována ve správný okamžik, v odpovídajícím prostředí, byla šířena vhodným komunikačním nástrojem a sdělovala srozumitelné, důvěryhodné a obsahově odpovídající sdělení (Jakubíková, 2013). Sdělení je šířitelem určitého významu a je složeno z několika prvků, kterými jsou např. slova, grafika, obrazy, zvuky a hudba (Karlíček a kol., 2018).

Podle Kotlera a Kellera (2013) se marketingový komunikační mix skládá z osmi hlavních prostředků, jimiž jsou: reklama, podpora prodeje, události a zážitky, public relations, přímý marketing, interaktivní marketing, ústní šíření a osobní prodej.

Marketingovou komunikaci můžeme též rozdělit na osobní a neosobní. Osobní komunikace poskytuje možnost dvěma či více osobám komunikovat tváří v tvář nebo se individuálně prezentovat veřejnosti pomocí telefonu, klasické pošty či e-mailu. Do této skupiny patří tyto komunikační prostředky: přímý a interaktivní marketing, ústní šíření a osobní prodej. Neosobní komunikace je orientována na více než jednu osobu a jedná se o reklamu, podporu prodeje, události a zážitky a public relations (Kotler, Keller, 2013).

1.3.4 Produkt

Podstatou každého podnikání je produkt nebo nabídka. Hlavním úmyslem společnosti je dospět k tomu, že její výrobky, služby či nabídky budou od konkurence odlišné a vylepšené způsobem, který přinutí cílový trh, aby je upřednostňoval a dokonce za ně byl ochoten zaplatit i vyšší cenu (Jakubíková, 2013).

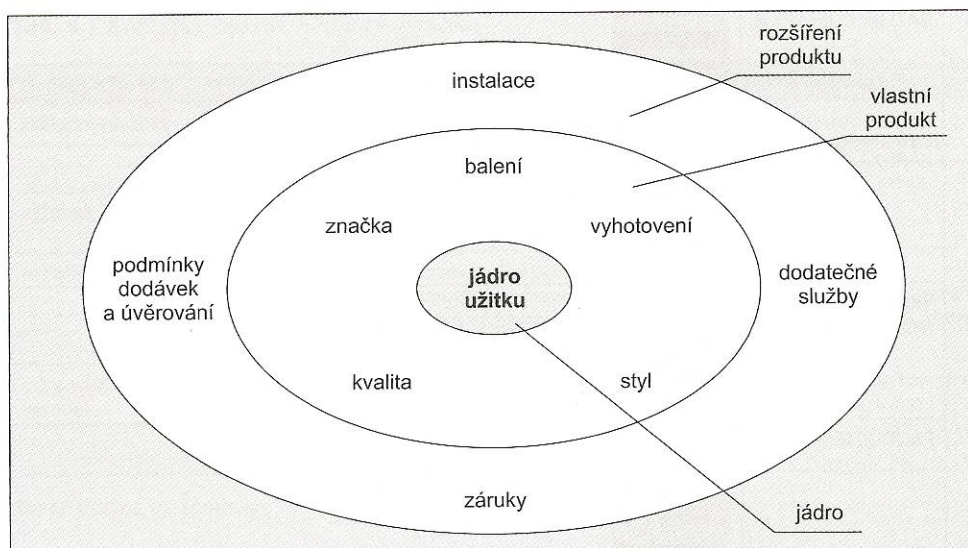
Produkt se rozumí vše, co může být na trhu nabízeno za účelem uspokojení potřeb, přání a touhy zákazníka, jedná se tedy o jakýkoli hmotný výrobek, službu, zážitek, událost, osobu, místo, majetek, organizaci, informaci nebo myšlenku (Kotler, Keller, 2013). Jiní autoři ho chápou jako předmět, který spotřebitel získá na trhu při směně za peníze, eventuálně za jiný produkt, a jenž svými vlastnostmi uspokojuje potřeby, přičemž se projevují jeho hmotné, sociologické nebo psychologické přínosy (Jakubíková, 2013).

Produkt je klíčovým prvkem marketingových aktivit. Aby podniky zaujaly vedoucí pozici na trhu, musí vyrábět a nabízet produkty vysoké kvality, které poskytují spotřebitelům nepřekonatelnou hodnotu (Kotler, Keller, 2013). Má vliv na investiční rozhodování v oblasti výrobních technologií, vytváření a udržování distribučních cest, cenové strategie firmy, marketingové komunikace aj. (Jakubíková, 2013)

Při plánování produktu z hlediska marketingové strategie se lze zabývat několika úrovněmi výrobku. Literatura uvádí různý počet úrovní produktu v nestejném pořadí.

Například Kotler a Armstrong (2016) rozlišují tři úrovně (viz obrázek 3): jádro užítka, vlastní výrobek a rozšířený produkt. Jádro produktu je základní úroveň, která znázorňuje řešení a splnění přání a potřeb zákazníka (Jakubíková, 2013). Jedná se o službu, kterou si spotřebitel ve skutečnosti kupuje (Kotler, Keller, 2013). Vlastní (skutečný) produkt

představuje souhrn charakteristických vlastností, které kupující od produktu požaduje, například kvalita, styl, značka, design, obal, tvar balení aj. Poslední úroveň je rozšířený produkt, jehož součástí jsou další služby představující dodatečné užítky pro spotřebitele. Mezi tyto služby můžeme zařadit servis, záruční lhůty, poradenství, platby na splátky, odbornou instruktáž či instalaci. Platí, že s vyšší úrovní je spojena větší hodnota užítku (Jakubíková, 2013).



Obrázek 3: Produkt a jeho tři úrovně
Zdroj: (Jakubíková, 2013, s. 203)

Kotler a Keller (2013) analyzovali pět úrovní výrobku, které společně tvoří hierarchii hodnoty pro zákazníka. Jsou jimi: jádro produktu, základní výrobek, očekávaný výrobek, rozšířený výrobek a potenciální výrobek.

2 Produktový mix

Produktový mix, pro který je rovněž používáno označení sortiment, je soubor veškerých výrobků a položek, jenž určitá společnost prodává svým zákazníkům (Kotler, Keller, 2013). Tento mix je složen z různého počtu výrobních řad, které mohou obsahovat několik variant produktů, odlišujících se např. rozdílným barevným provedením, balením či použitým materiálem (Tomek, Vávrová, 2011). Výrobní řada je skupina výrobků, vyvinutých s obdobnými charakteristikami, vykonávajících téměř shodnou funkci a nabízených stejným cílovým skupinám za stejnou cenu (Jakubíková, 2013; Kotler, Keller, 2013).

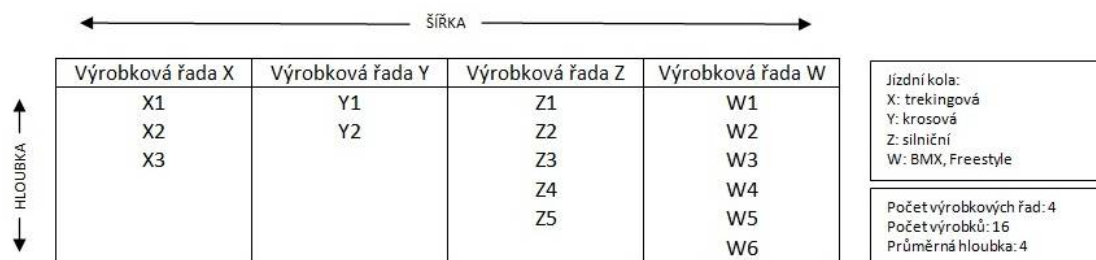
V souvislosti s výrobním mixem mluvíme o šířce, délce, hloubce a konzistenci výrobního sortimentu (Kotler, Keller, 2013).

Šířka sortimentu znázorňuje, jaké množství výrobních řad (kategorií) podnik nabízí. Například firma Nestlé poskytuje zmrzlinu, kojeneckou výživu, cereálie, bonbony, krmivo pro zvířata a další produktové řady.

Délka značí průměrný počet výrobků v každé kategorii, kterou podnik nabízí. Jako příklad lze uvést firmu Procter & Gamble, která u nás v produktové řadě pracích prostředků poskytuje 4 rozdílné výrobky – Bonux, Ariel, Vizir a Tide (Karlíček a kol., 2018).

Hloubka zobrazuje počet variant, jež podnik u konkrétního produktu řady nabízí. V případě, že se například Tide prodává s dvěma vůněmi, v tekuté a práškové formě a s bělidlem či bez, pak jeho hloubka nabývá hodnoty osm, neboť existuje osm jeho odlišných variant (Kotler, Keller, 2013).

Konzistence vymezuje vztah produktu k výrobě, k nákupu, k distribučním kanálům či k cílovým skupinám (Tomek, Vávrová, 2011).

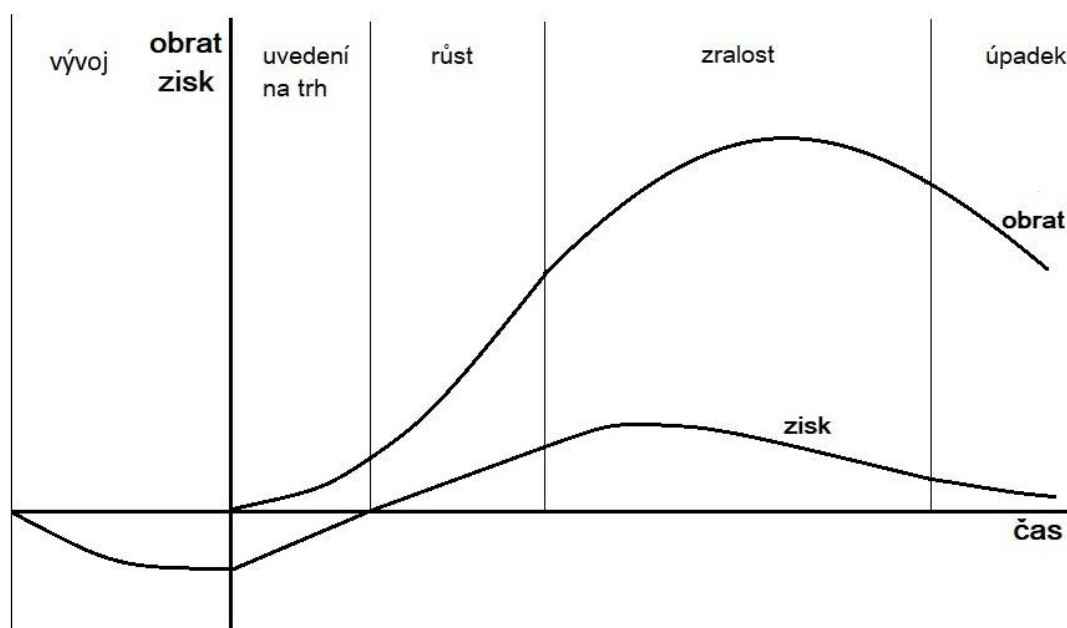


Obrázek 4: Struktura výrobního sortimentu
Zdroj: vlastní zpracování; (Tomek, Vávrová, 2011)

3 Životní cyklus výrobku

Po uvedení nového produktu na trh vedení firmy usiluje o jeho úspěšné a dlouhodobé působení. Ačkoli společnost neočekává, že se výrobek bude prodávat věčně, je jejím záměrem dosáhnout přiměřeného zisku, pokrývajícího veškeré úsilí a riziko, které bylo vynaloženo k jeho uvedení na trh (Kotler, Armstrong, 2016).

Výrobky vstupující na trh procházejí dříve či později, v běžném tržním prostředí, čtyřmi charakteristickými fázemi životního cyklu produktu, které poskytují jedinečné příležitosti, avšak zároveň i hrozby dosažení ziskovosti (Jakubíková, 2013). Těmito fázemi, které jsou většinou znázorňovány křivkou ve tvaru zvonu, jsou uvedení na trh, růst, zralost a úpadek (Kotler, Keller, 2013). Každá z těchto fází je spojena s odlišnými problémy a výzvami, různým konkurenčním prostředím, tudíž je nezbytné během životního cyklu výrobku měnit marketingové strategie a postupy (Karlíček a kol., 2018). Vstupu výrobku na trh předchází vývojová fáze, která může trvat i několik let a je spojena s vysokými náklady. Průběh životního cyklu výrobku je znázorněn na obr. 5.



Obrázek 5: Životní cyklus produktu
Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Jak z obrázku vyplývá, cyklus životnosti zobrazuje objem či výši prodeje výrobku či

služby v době od jeho uvedení na trh až k jeho úpadku a zrušení (McDonald, Wilson, 2012).

Platí, že délka, časové rozložení i vývoj životního cyklu výrobků se u jednotlivých produktů i oborů liší, a doba trvání cyklu životnosti produktů se obecně snižuje.

Jednotlivé fáze, v nichž se výrobek nachází, mají podstatný vliv například na správnou komunikaci se zákazníky. S vývojem produktu je zapotřebí v reklamě zdůrazňovat vždy odlišné prvky, které jsou zásadní pro správnou shodu reklamního sdělení a charakteru výrobku (Jakubíková, 2013).

3.1 Fáze vývoje

Než výrobek vstoupí na trh, prochází fází vývoje. Z hlediska konkurenceschopnosti firmy se jedná o klíčovou etapu, neboť inovace a obměny sortimentu jsou pro ni nezbytné. Jedná se o nákladově náročné stádium, vedoucí k finanční ztrátě (Machková, 2015).

3.2 Fáze zavádění

První fází životního cyklu výrobku je fáze zavádění, která začíná v okamžiku, kdy je nový produkt poprvé uveden na trh. V této fázi dochází k pomalému růstu tržeb a není zde dosahováno zisku (případně je zaznamenán nepatrný zisk), z důvodu nízkého objemu prodeje a vysokých výdajů spojených se zaváděním produktu.

Mezi výdaje, související s uvedením výrobku na trh, patří zejména finanční prostředky vynaložené na vybudování distribuční sítě a zásobování. Výdaje na propagaci jsou poměrně vysoké, neboť je nutné informovat zákazníky o novém produktu a přimět je k jeho vyzkoušení (Kotler, Armstrong, 2016). Náklady na zavádění jsou dále tvořeny například náklady na výzkum a vývoj či přípravu výroby.

V tomto stádiu se spotřebitel zatím s novým výrobkem seznamuje, poznává jeho přednosti či překonává své pochybování. Rychlost proniknutí nového výrobku či služby na trh závisí na použitém marketingovém mixu, především na stanovené ceně, obchodních metodách a marketingové komunikaci se spotřebiteli (Jakubíková, 2013).

Míra konkurence není v tomto stádiu příliš vysoká, poněvadž většina potenciálních konkurenčních firem prozatím raději čeká, jaký vývoj trhu bude dále následovat (Karlíček a kol., 2018).

Vzhledem k tomu, že trh v tuto chvíli není zpravidla připraven přijmout zdokonalení výrobku či služby, společnost nabízející tento produkt spolu s jejími několika konkurenty, vyrábí pouze základní verze produktu. Podnik, obzvláště v případě, že znázorňuje průkopníka na trhu, musí zvolit vhodnou marketingovou strategii, korespondující zamýšlenému umístění produktu na trhu (Kotler, Armstrong, 2016).

Možné strategie ve fázi zavádění podle Jakubíkové (2013)

- **Strategie intenzivního marketingu**, která je spojena s následujícími rysy: značná podpora prodeje, vysoká cena s úsilím o maximalizaci zisku, tvůrce využívá jedinečné vlastnosti výrobku nebo služby. Jedná o tzv. rychlý nástup (rapid skimming), charakteristický vysokou cenou a silnou reklamou.
- **Strategie výběrového proniknutí**. Tento přístup lze zvolit za těchto podmínek: je omezena kapacita trhu, náklady jsou minimalizované, převládá zaměření do oblastí s malou konkurencí. Tato etapa, projevující se vysokou cenou produktu a slabou reklamou, je nazývána jako „pomalý nástup“ (slow skimming).
- **Strategie širokého proniknutí** souvisí s nízkou cenou výrobku či služby při poměrně vysokých nákladech, dosažením maximálního podílu na trhu a také s vyrovnáním se s konkurenčními produkty. Strategie je také označována pojmem „rychlé proniknutí“ (rapid penetration), při kterém je uplatňována nízká cena zboží a silná reklama.
- **Strategie pasivního marketingu** je používána s těmito znaky: nízká cena výrobku při nízkých nákladech vynaložených na marketingovou komunikaci, využití elasticity poptávky, nestálost cen, zvýšený konkurenční vliv. Pro tuto strategii lze také použít termín „pomalé proniknutí“ (slow penetration), které je typické nízkou cenou výrobku či služby a slabou reklamou.

3.3 Fáze růstu

V případě, že je nový výrobek úspěšně uveden na trh, přechází do další fáze – fáze růstu, jejímž charakteristickým znakem je výrazný nárůst poptávky po zboží, a tedy i tržeb a zisku (Karlíček a kol., 2018). První zákazníci si produkt oblíbili a opakovaně si jej kupují a k nim se připojují i další spotřebitelé (Kotler, Keller, 2013).

Z důvodu tohoto příznivého vývoje začínají na trh vstupovat noví konkurenti, kteří se snaží napodobovat zdařilou strategii firmy a prezentují nové vlastnosti produktu.

Podniky nadále investují do marketingové komunikace, jejímž záměrem je informovat o přednostech stále ještě poměrně nového výrobku, ale i značky (Karlíček a kol., 2018).

V tomto stádiu tedy dochází ke zvýšení napětí mezi konkurenčními firmami, ke snaze získat další tržní segmenty, ke zdokonalování výrobků či k budování nových distribučních cest (Jakubíková, 2013).

Ceny výrobků či služeb jsou zpravidla ustáleny, případně mírně klesají v závislosti na rychlosti růstu poptávky (Kotler, Keller, 2013).

Podniky pro udržení nárůstu tržního podílu zpravidla uskutečňují následující strategie:

- zdokonalují produkt – zvyšují kvalitu, přidávají nové vlastnosti či vylepšený styl;
- rozšiřují sortiment o další modifikaci výrobku;
- vstupují na nové tržní segmenty;
- zvyšují pokrytí distribučních sítí nebo využívají nové distribuční kanály;
- nemění cenu, eventuálně ji sníží s cílem přimět nové zákazníky ke koupi;
- mění komunikaci orientovanou na povědomí a vyzkoušení za komunikaci zdůrazňující přednosti a věrnost (Jakubíková, 2013; Kotler, Keller, 2013).

3.4 Fáze zralosti

V určitém bodě křivky životního cyklu dochází ke zpomalení míry růstu tržeb a produkt vstupuje do etapy zralosti. Tato fáze bývá obvykle nejdelším stádiem z celého cyklu a nachází se v ní většina produktů (Kotler, Keller, 2013). Pomalejší růst tržeb a s ním spojený klesající zisk jsou příčinami nasyceného trhu, na němž převládá silná konkurence (Karlíček a kol., 2018).

Stadium zralosti se skládá ze tří fází: fáze růstu zralosti, stabilní zralosti a fáze slábnutí zralosti. Pro první fázi je charakteristické, že růst tržeb je pomalejší, podnik už v tuto chvíli nemá k dispozici další distribuční kanály, jež by bylo možné využít, a začínají se objevovat nové konkurenční tlaky. Ve druhé z nich nastává pokles prodeje, neboť většina zákazníků si produkt už zakoupila a vyzkoušela. Poslední fáze, která s sebou nese nejvíce výzev, se projevuje významným poklesem míry tržeb a přechodem zákazníků k jiným produktům (Kotler, Keller, 2013).

Podniky reagují na konkurenci tím, že začínají své výrobky přizpůsobovat a inovovat. Konkurence je však natolik intenzivní, že nastávají situace, kdy méně úspěšné firmy musí opustit trh a na trhu tak zůstane jen několik firem s dominantním postavením.

V průběhu této etapy vstupuje dříve či později na trh zcela nový výrobek, jenž je pro ten stávající substitutem a který zaujal zákazníky natolik, že vede k poklesu tržeb původního výrobku. Z této příčiny stávající výrobek postupně přechází do konečné fáze životního cyklu – fáze úpadku (Karlíček a kol., 2018).

Strategie, které lze v této fázi využít:

- snaha o dosažení maximálního zisku či maximálního tržního podílu zvýšením počtu uživatelů a objemu prodeje;
- modifikace výrobku – zlepšení vlastností, kvality či stylu;
- modifikace trhu – snaha o rozšíření trhu;
- modifikace marketingového programu (tj. ceny, distribuce a komunikace);
- motivace zákazníků k dalšímu použití;
- změna komunikačního mixu;
- snaha o zvýšení spotřeby současného produktu;
- zintenzivnění distribuce (Jakubíková, 2013; Kotler, Keller, 2013).

Alternativními způsoby zvyšování objemu prodeje jsou rozšíření počtu uživatelů a zvýšení četnosti použití mezi uživateli. Rozšířit počet uživatelů je možné například vstupem do nových tržních segmentů nebo přilákáním zákazníků od konkurenčních firem. Zvýšení frekvence použití mezi uživateli lze dosáhnout přiměním spotřebitelů používat výrobek při více příležitostech, ve větším množství či ho využít novými způsoby (Kotler, Keller, 2013).

3.5 Fáze úpadku

Poslední fází životního cyklu je fáze úpadku, která je spojená s výrazným poklesem tržeb, prodeje a výrobek či služba již firmě nepřináší zisk. Jedná se o situaci, kdy zákazníci ve stále větší míře dávají přednost substitutu, a proto většina podniků postupně opouští trh, resp. výrobek přestává nabízet. Ve skutečnosti však v této etapě mohou být některé výrobky či služby inovovány, čímž je lze vrátit zpět do stádia růstu.

Kromě toho má každý výrobek rozdílný životní cyklus, a to nejen z hlediska jeho průběhu, nýbrž i délky. Některé výrobky působí na trhu po desetiletí bez podstatných změn, avšak například životní cyklus módních výrobků je velmi omezen. Projevuje se velmi rychlým stádiem růstu, po němž následuje rychlý úpadek a etapa zralosti tomuto cyklu úplně schází (Karlíček a kol., 2018). Naopak suroviny či polotovary určené k dalšímu zpracování patří k produktům s velmi dlouhým životním cyklem (Zamazalová a kol., 2010).

Dle Jakubíkové (2013) jsou pro fázi úpadku možné tyto strategické přístupy:

- zvýšit investice do takové úrovně, aby získala dominantní či výhodnější konkurenční postavení na trhu;
- výběrové snižování investic vyřazováním neefektivních zákaznických skupin;
- pokusit se o udržení stávajících výrobků bez omezení marketingové podpory;
- zvolit strategii tzv. sklízení, jejímž cílem je dosáhnout co největšího možného zisku při snížení některých nákladů;
- vyřadit produkt a ušetřené zdroje použít v jiných oblastech.

Karlíček a kol. (2018) ve své publikaci vyzdvihuje význam životního cyklu výrobku a tvrdí, že i přes svá omezení je tento model pro praxi velmi důležitý. Na rozdíl od jiných modelů totiž čerpá z údajů, které jsou podniku přístupné, takže na jejich základě může posuzovat, ve kterém stádiu se jeho výrobek nachází a také zdůrazňuje nezbytnost inovace. Je třeba, aby marketingoví pracovníci počítali s možností, že jejich výrobek může dříve či později zastarat a v případě, že nebude inovován, bude nahrazen produktem jiným. Inovace je tedy významnou aktivitou firmy, která tvoří hlavní zdroj konkurenční výhody.

Zamazalová (2010) ovšem uvádí, že jeho vypovídací schopnost je omezena a zmiňuje několik příčin. Třeba, že neexistuje jednotné kritérium, které by definovalo jednotlivá stádia, či že je životní cyklus výsledkem působení několika faktorů, zákonitostí či sil, které mohou být zčásti ovlivněny marketingovými aktivitami. Z toho vyplývá, že jenom na základě životního cyklu výrobku nelze stanovit žádné doporučení, v které době a jaké nástroje marketingového mixu použít či jaký bude mít následek pro prodej. Závisí také na znalostech a dovednostech marketéra, jakým způsobem zobrazí informace, jež získá analýzou životního cyklu, do strategie firmy a jaké marketingové nástroje zvolí.

4 Produktové inovace

Jelikož je cyklus životnosti všech výrobků a služeb časově omezen, často ve fázi úpadku nastává situace, kdy je firma nucena odstranit produkt z trhu a přenechat místo novým žádanějším výrobkům a službám. Třebaže prodejce usiluje o prodloužení cyklu využitím různých marketingových opatření (zvýšená komunikace se spotřebiteli, výhodnější cena, nové či vylepšené distribuční cesty, nové platební podmínky aj.) nepřináší tato úsilí, navzdory četnému rozsahu vynaložených nákladů, příliš velký úspěch. Z tohoto důvodu je mnohem výhodnější poskytovat náklady na výzkum a vývoj, rovněž jako náklady na nové technologie a výrobní postupy, včetně všech marketingových nástrojů, na inovaci produktu.

Produktové inovace mají klíčovou roli v postavení podniku na trhu. Inovované výrobky mohou odlišit sortiment firmy od konkurence, přinést zákazníkovi novou hodnotu a tím podniku zajistit konkurenční výhodu.

Inovací produktu se rozumí uvedení nových, případně podstatně obměněných výrobků či služeb na trh. Takto nový, či upravený výrobek se může projevit technickým řešením, změnou součástí nebo jiným použitím materiálů, uživatelskými možnostmi či vylepšenými vlastnostmi (Tomek, Vávrová, 2009). Jsou rozlišovány dva základní druhy inovace výrobku, tzv. diferenciací a diverzifikací. Diferenciací je označováno rozšíření, případně nahrazení sortimentu společnosti o produkty, jež se od současných produktů určitými vlastnostmi liší, avšak rozšíření produktového mixu o nové produkty, které jsou nabízeny na nových trzích, je nazýváno diverzifikací (Urbánek, 2010).

Rozlišují se dva základní typy produktové inovace. První typ přináší nové varianty stávajících produktů nebo zlepšení některého, pro spotřebitele významného, parametru. Druhým typem jsou tzv. průlomové inovace, které zásadním způsobem upravují výrobek či zvyšují hodnotu pro zákazníka. Tyto inovace většinou bývají zdrojem vysokých výnosů, avšak i eventálních rizik (Novák, 2017).

Vliv na inovace může mít mnoho faktorů, například požadavky a preference zákazníka, konkurence, technologie, okolní prostředí, ale i vlastní firma (Tomek, Vávrová, 2009).

4.1 Inovace podle životního cyklu výrobku

V průběhu životního cyklu musí podnik reagovat na vývoj výrobku, a tedy upravovat svou marketingovou strategii, například začne zdokonalovat, modifikovat nebo přizpůsobovat výrobek tržním podmínkám (Jakubíková, 2013).

V prvním stádiu – fázi uvádění, k inovacím obvykle nedochází.

Firma začíná ve větší míře inovovat až ve fázi růstu, v níž se pokouší docílit co nejrychlejšího tempa růstu. Proto nastává zvyšování kvality, doplnění nových vlastností nebo také rozšiřování sortimentu o nové druhy.

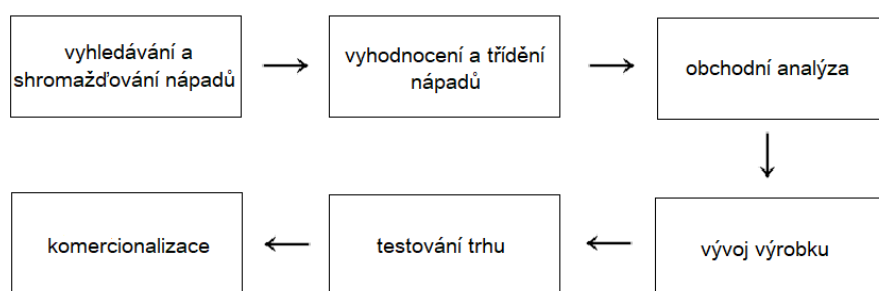
Nejčastěji se však podnik pro inovaci rozhodne, pokud se jeho produkt vyskytuje v etapě zralosti, kde se růst objemu prodeje začíná snižovat. V této situaci firma zvažuje tyto strategie: modifikaci trhu, výrobku nebo ostatních prvků marketingového mixu. Cílem modifikace trhu je získání nových zákazníků, modifikace ostatních nástrojů marketingového mixu je zaměřena obzvláště na cenu, distribuci, reklamu a podporu prodeje. S inovací však nejvíce souvisí modifikace produktů, která se týká zvyšování kvality vlastností a zlepšení stylu (Jakubíková, 2013).

5 Strategie tvorby nového produktu

V dnešním konkurenčním prostředí je nezbytné nabízet takové produkty, které dostatečně uspokojí potřeby kupujících (Aydin et al, 2007). Aby je však podnik nabízel, musí mnohokrát uvažovat o částečných inovacích, či dokonce o vývoji výrobků nových (Jakubíková, 2013).

Tvorba nového produktu je důležitým zdrojem konkurenční výhody, což dokazuje i skutečnost, že úspěšné nové výrobky patří mezi hlavní ukazatele ziskovosti podniku. Na druhou stranu k dosažení konkurenční výhody nestačí pouze navržení a vývoj nového produktu v reakci na změny potřeb zákazníků, ale je také zapotřebí, aby byl produkt nákladově efektivní a konkurenceschopný (Aydin et al, 2007).

Postup tvorby nového výrobku se skládá z několika kroků, z nichž prvním je vyhledávání a shromažďování nápadů. Hlavními zdroji těchto námětů jsou zákazníci, konkurenti, dodavatelé, distributoři a vnitřní zdroje (Kotler, Armstrong, 2016). Poté následuje vyhodnocení a třídění těchto získaných nápadů, v jehož závěru je vytvořena první varianta marketingové koncepce produktu. Náplní další části, kterou je obchodní analýza, je hodnocení této koncepce na základě předpokládaných nákladů, dosažení cílů podniku, naplnění přání a potřeb spotřebitele, poutavosti a dalších parametrů. Ke zpřesnění původní koncepce, výrobě jednoho či více prototypů a technickým testům dochází ve fázi vývoje produktu. Předposledním krokem tvorby nového produktu je testování trhu, při kterém firma skládá marketingový mix výrobku, uvádí produkt v omezeném množství na trh a při tom sleduje reakce zákazníků. Na konci tohoto procesu nastává komercializace, která spočívá ve zhotovení konečné podoby a kontrole marketingového plánu, vytvoření a uskutečnění strategie pro uvedení výrobku na trh, zavedení výroby v plném rozsahu a pozorování úspěšnosti výrobku (Jakubíková, 2013).



Obrázek 6: Proces tvorby nového produktu
Zdroj: vlastní zpracování, 2019

6 Historie a charakteristika podniku

Společnost XYZ, která byla založena dvěma českými lezci s pomocí jejich belgického obchodního partnera v roce 1992, se v začátcích svého podnikání zabývala vývojem a výrobou lezeckých sedáků a batohů. Postupně docházelo k rozšiřování sortimentu, nejprve o lezecké boty, později také například o karabiny, lana, osmy a další materiál potřebný k lezení.

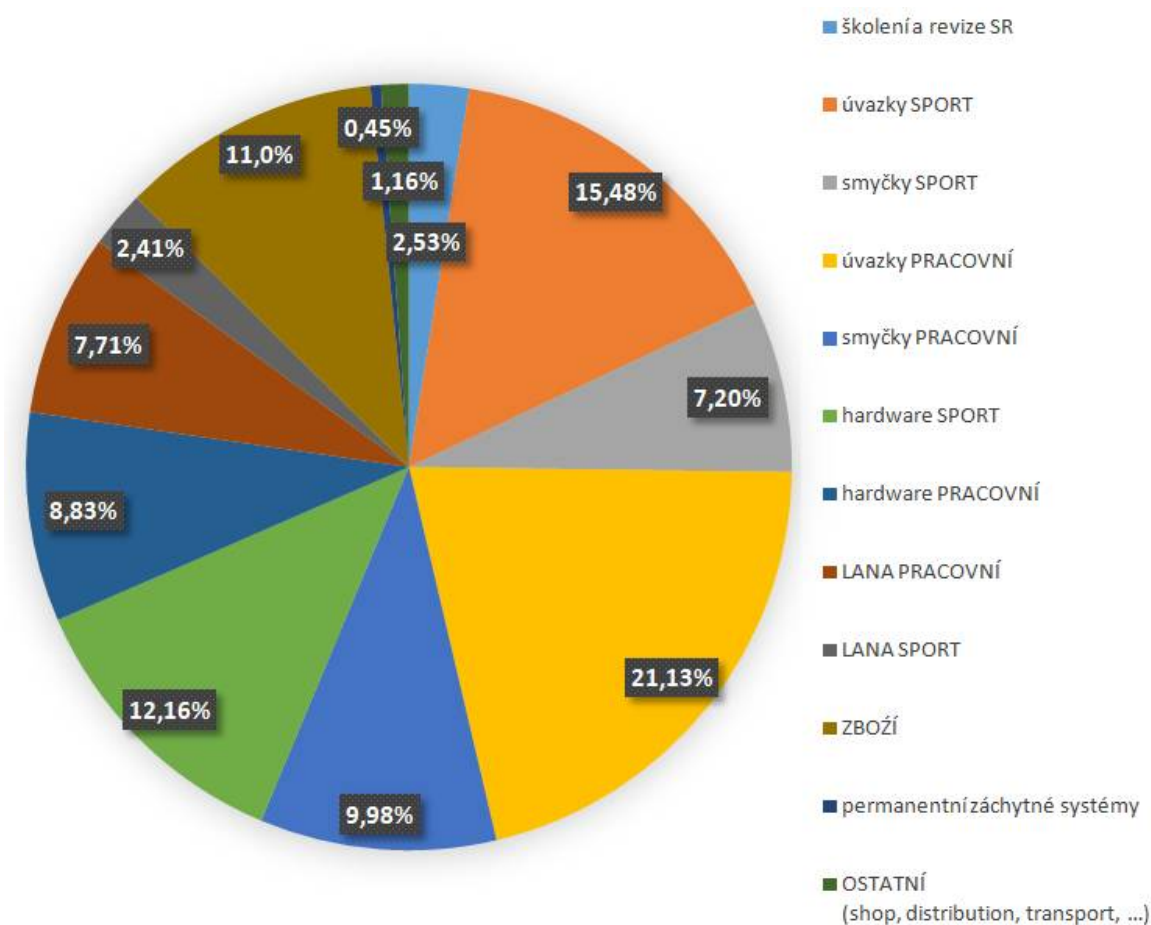
V průběhu svého působení na trhu se firma stala světově významným výrobcem lezeckého vybavení a osobních ochranných prostředků proti pádu z výšky. V současné době svým zákazníkům poskytuje kvalitní vybavení pro horolezce a také pro osoby, pracující ve výškách. Jedná se tedy o produkty určené například pro práci hasičů, záchranářů, policie, ve stavebnictví apod. Kromě bohaté kolekce úvazků a postrojů nyní nabídka společnosti obsahuje i ochranné helmy, cepíny či mačky.

Podnik nyní zaměstnává přes 100 zaměstnanců, mimo jiné i lezce, a spolupracuje s výškovými pracovníky, s jejichž pomocí dokáže testovat a zdokonalovat své výrobky a podporovat jejich funkčnost a kvalitu. Většina produktů tak pravidelně prochází inovací. Ke kvalitní výrobě používá vhodné technologie a nástroje (interní zdroj, 2019).

7 Analýza produktového mixu společnosti

Společnost nabízí široký sortiment produktů, jenž lze rozdělit do 12 základních kategorií. Jedná se o úvazky, lana, smyčky a hardware, které firma člení na sportovní a pracovní, dále pak společnost nabízí permanentní záchytné systémy, školení a revize, zboží a ostatní.

Na obrázku 7 je v procentech vyjádřeno, jak se v roce 2018 jednotlivé kategorie podílely na celkovém obrátu společnosti.



Obrázek 7: Podíly jednotlivých kategorií na celkovém obrátu společnosti
Zdroj: interní zdroj, 2019

Z grafu je patrné, že největší zastoupení v celkovém obrátu společnosti mají skupiny úvazků. Pracovní úvazky, na které připadá nejvyšší podíl (21,13%), jsou s 15,48% následovány sportovními úvazky. Pro další rozbor byly z těchto dvou kategorií zvoleny sportovní úvazky, neboť jsou nabízeny méně rozsáhlé cílové skupině na jednodušším trhu.

Sortiment společnosti je z velké části tvořen bohatou kolekcí sportovních úvazků určených pro sportovní lezení na umělých stěnách, skalách, ferratách či pro horské výstupy. Skládá se z šesti výrobních řad, z nichž nejpočetněji zastoupenou řadu představuje skupina sedacích úvazků, obsahující 9 variant. Přehled jednotlivých výrobních řad je znázorněn v tabulce 2.

Tabulka 2: Výrobní řady sportovních úvazků

Sedací	Celotělové	Hrudní	Dětské	Canyoning	Speleo
Úvazek A	Úvazek 1	Úvazek I	Úvazek X	Úvazek a	Úvazek x
Úvazek B	Úvazek 2	Úvazek II	Úvazek Y	Úvazek b	
Úvazek C	Úvazek 3	Úvazek III	Úvazek Z		
Úvazek D	Úvazek 4		Úvazek W		
Úvazek E	Úvazek 5				
Úvazek F					
Úvazek TOP					
Úvazek G					
Úvazek H					

Zdroj: vlastní zpracování; (interní zdroj, 2019)

Sedací úvazky jsou nejčastěji používanými úvazky pro lezení. Jedná se o typ úvazku, který obepíná tělo lezce okolo pasu a steh. Tyto tři body jsou v přední části propojeny do tzv. navazovacího bodu, do něhož se lezec navazuje na lano nebo cvaká karabinu do jisticího či slaňovacího prostředku.

Celotělové úvazky, obepínající kromě pasu a nohou i ramena, jsou pro pohyb ve výšce bezpečnější, neboť mají jisticí bod umístěn výše, a tak k přetočení lezce nedojde ani v případě, že má batoh. Často mívají navazovací bod i na zádech, což je využitelné především v lanových centrech. Jsou také vhodné pro začátečníky nebo lezení na via ferratách.

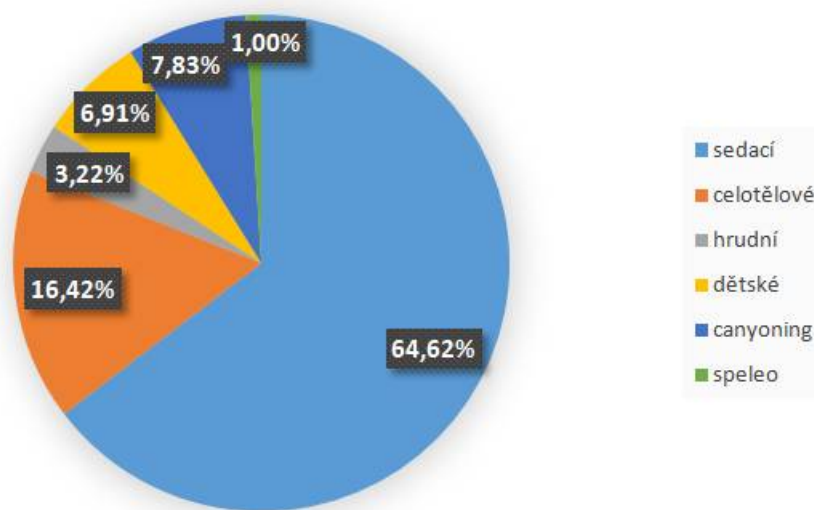
Hrudní úvazky jsou určeny pouze pro doplnění k sedacím úvazkům, avšak samostatně se používat nesmí. Kombinace se sedacím úvazkem funguje obdobně jako celotělový úvazek, opět jde o bezpečnější variantu, která při případném pádu zamezí přetočení uživatele hlavou dolů. Lze je využít na via ferratách, při lezení v horách či lezení na velkých stěnách.

Skupina dětských úvazků zahrnuje úvazky sedací i celotělové, které mají stejné vlastnosti jako úvazky pro dospělé, ale jsou vyvinuty na velikost a specifika dětského těla.

Specifické canyoningové úvazky, vyvinuté na odvětví canyoning, obsahují vyměnitelnou sedací výztuhu, která chrání neopren před prodřením.

Speleo úvazek je určen pouze pro účely úzkého okruhu spotřebitelů – pro speleology.

Z následujícího grafu, vyjadřujícího podíly jednotlivých výrobních řad na obratu sportovních úvazků, je viditelné, že sedací úvazky zaujímají jeho největší část.



Obrázek 8 Podíly jednotlivých výrobních řad na obratu sportovních úvazků
Zdroj: interní zdroj, 2019

Vzhledem k tomu, že sedací úvazky se na celkové produkci sportovních úvazků podílejí nejvíce, jsou z této skupiny nejvíce využívány a firma nabízí nejširší škálu těchto produktů, se tato práce dále zabývá právě jimi.

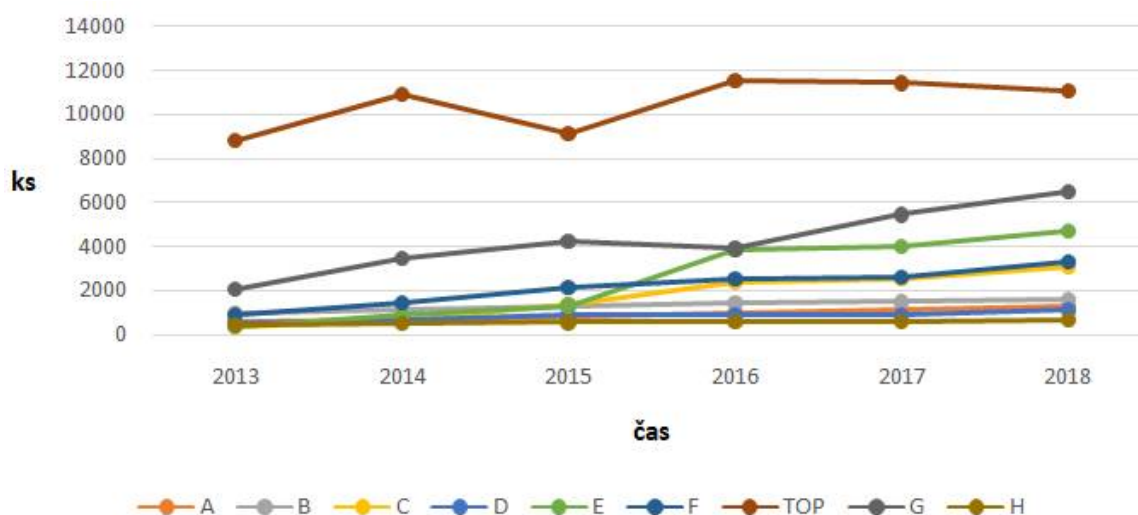
Druhů lezení je mnoho, a proto i sedací úvazky jsou konstruovány a děleny tak, aby byly pro daný typ lezení co nejvhodnější. Některé úvazky jsou určeny například pro lezení na skalách a ferratách, jiné pro skialpinismus a ledovcové túry apod.

Produkty této výrobní řady jsou navrženy s ohledem na maximální komfort a odolnost. Odlišují se například nabízenou velikostí (některé jsou vyráběny v univerzální velikosti, zatímco jiné jsou poskytovány ve velikostní škále XS – XXL), designovém provedení nebo počtem použitých spon, sloužících ke správnému nastavení úvazku. Jednosponový úvazek

lze nastavit pouze v pase, tříspionový i na nohou a pokud má výrobek čtyři spony, jsou dvě umístěny v pase a dvě na nohavičkách. Sedací úvazky, tzv. sedáky, zahrnují i úvazky pro ženy nebo také začátečníky (interní zdroj, 2019).

Veškeré úvazky je možné zakoupit samostatně, avšak některé jsou také společností nabízeny jako součást tzv. setů. Jde o výhodné balíčky složené ze základních komponentů potřebných ke konkrétnímu typu lezení a určené například pro začátečníky.

Následující graf, v němž jsou znázorněny vývoje objemu prodeje jednotlivých výrobků řady sedacích úvazků, názorně ukazuje, že v letech 2013 – 2018 byly u úvazku TOP stabilně zaznamenány nejvyšší počty prodaných kusů. Ty významně převyšovaly odbyt ostatních produktů dané řady.



Obrázek 9: Vývoj produktů výrobkové řady

Zdroj: vlastní zpracování; (interní zdroj, 2019)

7.1 Produkt TOP

Pro účely této bakalářské práce byl vybrán klíčový produkt portfolia firmy, kterým je úvazek TOP, jehož dlouhodobé působení na trhu přináší podniku stabilně významný zisk.

Jedná se o úvazek určený především pro lezení na umělé stěně, via ferratě nebo ho lze využít při ledovcových túrách či v lezeckých školách. Produkt je na trhu nabízen v jedné, a to univerzální velikosti (vhodné pro děti i dospělé) a jednoduchém designovém provedení, u kterého je základem žlutá barva doplněná kontrastní červenou. Kontrastní červenou barvou je odlišeno jisticí oko za účelem bezpečného navázání. Vzhledem k jeho využití je navržen v lehké konstrukci bez polstrování, váží přibližně 366 g. K rychlému a

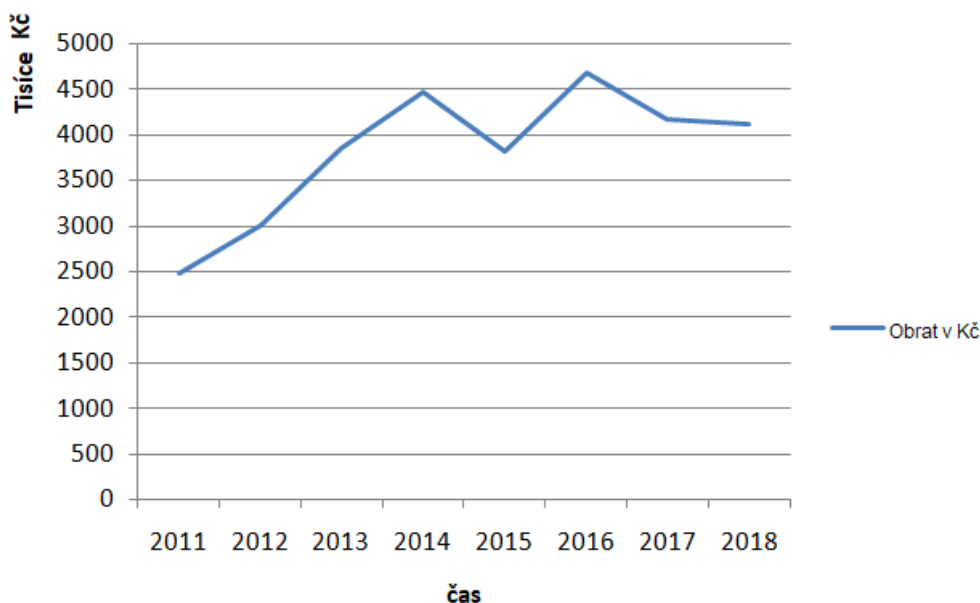
bezpečnému oblékání úvazku i s připnutými lyžemi či mačkami slouží nastavitelné nohavičky se sponami Rock&Lock. K bezpečnému použití výrobku přispívá vyztužený navazovací bod umístěný nad těžištěm lezce. Navazovací bod zabraňuje přetočení těla v případě pádu (interní zdroj, 2019).

7.2 Vývoj produktu

Před uvedením na trh prošel výrobek složitým procesem vývoje. Poté, co byl návrh vývoje nového produktu detailně projednán a odsouhlasen na obchodní poradě, byl zadán projekt pro vývoj. Ještě předtím, než začal vývojář pracovat na projektu, vyplnil základní formuláře (rozvahu a zadání), aby zjistil, zda se projekt vyplatí a jaké parametry by měl produkt splňovat. Při samotném vývoji bylo řešeno několik částí, jež se vzájemně propojují a ovlivňují. První z nich je vyrobiteľnosť produktu, kde se vývojář zabýval otázkami, zda firma umí tento úvazek vyrobit či zda má na výrobu dostatečné technologie. Dále byla věnována pozornost funkčnosti produktu – střihům, pevnostním a nepevnostním materiálům, pohodlí apod. a designu produktu – výběr tvarů, střihů a barev. Po dokončení vývoje byly u prototypu provedeny pevnostní testy, neboť každý sedací úvazek musí splňovat přísné pevnostní normy. Podnik si výrobek nejprve otestoval sám a poté ho poslal na tzv. validaci produktu (testování „v terénu“), kde sponzorovaní lezci či ambasadoři tento nový výrobek otestovali v praxi a poskytli firmě zpětnou vazbu o konstrukci, funkčnosti, pohodlí atd. U testování je také výhodné, že podnik vidí opotřebení materiálu po určité době. Po procesu testování byl hotový sedací úvazek včetně veškeré technické dokumentace (technický výkres, seznam materiálů, technické listy pevnostních materiálů, návod, předpis k testování, balení) poslán do zkušebního ústavu, který firmě vydal certifikát, že produkt splňuje veškeré náležitosti konkrétní evropské normy. Sportovní sedáky podléhají Evropské normě EN12277. Po certifikaci bylo po objednání veškerých materiálů od dodavatelů a zhotovení tzv. technologického postupu, v němž je krok po kroku popsán výrobní proces úvazku, možné začít výrobek sériově vyrábět. V případě, že již probíhá sériová výroba, je vždy jeden náhodný kus ze zakázky testován a opět musí splnit veškeré požadavky normy, aby mohla být zakázka přijata (interní zdroj, 2019).

7.3 Analýza životního cyklu konkrétního produktu

Vývoj obrátu v jednotlivých letech je znázorněn v následujícím grafu.



Obrázek 10: Životní cyklus konkrétního produktu

Zdroj: vlastní zpracování; (interní zdroj, 2019)

7.3.1 Zavádění

Na konci roku 2010 byl dokončen vývoj výrobku, po kterém byl na počátku následujícího roku uveden na trh. Pro firmu byla výhodou skutečnost, že do povědomí zákazníků se již produkt dostal díky nabídce konkurenčních firem. Tento fakt byl podpořen četným množstvím marketingových strategií, které firma v této fázi životního cyklu uskutečnila. Zmíněné faktory jsou důsledkem velmi úspěšného zavedení na trh, které podniku přineslo značný obrat v přesné hodnotě 2 473 297, 32 Kč.

V průběhu prvního roku se společnost věnovala aktivitám spojeným s předvedením výrobku potenciálním zákazníkům, odběratelům a dodavatelům. Produkt byl uveden a představen obchodním partnerům na světových veletrzích a také bylo uspořádáno produktové školení, které bylo určeno pro interní obchodníky, případně i obchodní partnery.

V této fázi cyklu výrobku podnik vynaložil nemalé finanční prostředky na marketingovou komunikaci, což dokazuje i níže uvedená tabulka 3.

Produkt byl propagován v katalogu, v němž společnost uvádí svou aktuální nabídku, a v katalogovém listu, ve kterém publikuje podrobnější informace o produktu.

Nedílnou součástí propagace bylo zveřejnění produktu na webových stránkách společnosti, kde byl uveden podrobný popis doplněný o technické parametry, tabulku velikostí, návod

k použití a videoinstruktaž ke správnému obléknutí a nastavení úvazku. Firma komunikuje s veřejností i prostřednictvím sociálních sítí, je aktivní na Facebooku, Instagramu, YouTube a Google+.

Tabulka 3: Náklady na propagaci

Aktivita	Náklady
Produktové fotografie – vlastní	3 000 Kč
Imageové fotografie – externí fotograf	15 000 Kč
Nezávislý test v odborných časopisech	800 Kč
Tištěná inzerce	100 000 Kč
Inzerce na webech	30 000 Kč
Produktové video	60 000 Kč
Komunikace na sociálních sítích	10 000 Kč
NÁKLADY CELKEM	218 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování; (interní zdroj, 2019)

7.3.2 Růst

Po úspěšném uvedení výrobku na trh došlo v následujících letech 2012 a 2013 ke zvýšení poptávky po daném úvazku, což se projevilo postupným růstem obratu. Při této kladně se vyvíjející situaci společnost marketingové aktivity omezila.

7.3.3 Zralost

Od roku 2014 se produkt nachází v etapě zralosti, ve které, až na značný pokles v roce 2015, zaznamenával obrat převyšující hodnotu 4 mil. Kč. Zmíněný pokles byl zapříčiněn tím, že jinak pravidelný odbyt stálého zákazníka, objedávajícího významné množství výrobku, nebyl v tomto roce uskutečněn. V roce 2016 se obrat opět zvýšil a dosáhl svého maxima.

V této etapě firma obvykle výrobky inovuje, provádí barevný facelift a funkční refresh v podobě odlehčení, vylepšení životnosti apod., avšak u tohoto výrobku tyto činnosti neproběhly.

Z průběhu křivky životního cyklu lze dále vyčíst, že v posledních dvou letech se obrat pomalu snižoval. Tento klesající charakter by měl být pro firmu impulzem k pozornému sledování a učinění potřebných opatření (interní zdroj, 2019).

8 Zhodnocení a doporučení

Z provedené analýzy výrobního mixu společnosti bylo zjištěno, že jsou pro firmu nejdůležitějšími skupinami z pohledu obrátu pracovní a sportovní úvazky. Práce se dále zabývala podrobnou analýzou sportovních úvazků, jejichž obrát je z největší části tvořen výrobní řadou sedacích úvazků. Tato výrobní řada se skládá z devíti produktů, z nichž na trhu nejlépe působí úvazek TOP, u něhož byl následně analyzován jeho životní cyklus. V současné době se výrobek nachází ve fázi zralosti.

V teoretické části práce bylo zmíněno, že právě v tomto stádiu životnosti produktu, kdy se růst objemu prodeje začne pomalu snižovat a na trhu působí mnoho konkurenčních firem poskytujících podobné výrobky, se podniky velmi často rozhodnou pro inovaci výrobku. U tohoto výrobku k modifikaci v podobě zvyšování kvality vlastností či zlepšení stylu nedošlo, avšak s ohledem na vývoj výrobku, u kterého byl v posledních dvou letech zaznamenán mírný pokles obrátu, ji lze doporučit. Vzhledem k tomu, že byl dosud nabízen pouze v původní verzi, by bylo možné navrhnout produkt v modernějším designu a několika barevných variantách, které by zákazníkům nabídly širší výběr. Z hlediska zlepšení vlastností by u produktu mohlo být provedeno celkové odlehčení, kterého by bylo možné dosáhnout použitím odlehčeného materiálu spon i popruhů.

Jednou ze strategií, kterou lze ve fázi zralosti uplatnit, je podle odborné literatury snaha o zvýšení obrátu prodeje. Z interních zdrojů společnosti bylo zjištěno, že u jiných sedacích úvazků, které jsou firmou nabízeny ve dvou variantách výhodných balíčků, byl zaznamenán významný nárůst obrátu. Firmou je doposud nabízena sada vhodná k lezení na umělých stěnách a skalách pro začátečníky a sada navržená pro ženy. Z tohoto důvodu by bylo možné doporučit rozšíření sortimentu o sadu obsahující tento úvazek včetně ostatních potřebných komponentů patřících k základnímu vybavení k lezení. Jelikož je v popisu produktu uvedeno použití k lezení na via ferratách a ledovcových túrách, lze navrhnout vytvoření dvou nových setů určených pro tyto outdoorové aktivity. Tento set, který by byl oproti koupi samostatných komponentů navíc cenově výhodnější, by mohl oslovit především začátečníky.

Z analýzy životního cyklu výrobku vyplynulo, že společnost se marketingovými strategiemi zabývala zejména ve fázi zavádění, avšak v ostatních stádiích vývoj produktu téměř žádnými činnostmi nepodpořila. Věnování pozornosti celému průběhu životnosti a

následné reagování vhodnými marketingovými aktivitami je však pro dlouhodobé a příznivé působení produktu na trhu nezbytné.

Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na produktovou strategii podniku. Ke zpracování praktické části byla vybrána společnost XYZ, která se zabývá vývojem a výrobou lezeckého vybavení a osobních ochranných prostředků proti pádu z výšky. Cílem této práce byla analýza současného výrobního mixu společnosti, analýza životního cyklu konkrétního výrobku a následné doporučení vhodné marketingové strategie ke zlepšení.

V teoretické části byly na základě informací, získaných z odborné literatury vymezeny základní pojmy související s tématem této práce. První kapitola se zabývá definicí a podstatou marketingu, odlišnými pohledy autorů na vymezení pojmu marketingová strategie a obzvláště se věnuje marketingovému mixu složenému ze čtyř proměnných označovaných jako 4P, kterými jsou produkt (product), cena (price), distribuce (place) a marketingová komunikace (promotion). Pomocí nástrojů marketingového mixu může firma přizpůsobit svou nabídku potřebám zákazníků a ovlivnit tak jejich nákupní chování. Marketingový mix existuje ve dvou podobách – tradiční, která je zaměřena na cílový trh z hlediska prodávajícího a obsahuje zmíněná 4P a dále mix v podobě 4C, který zohledňuje hledisko kupujícího. Druhá kapitola je zaměřena na produktový mix neboli sortiment firmy, jenž se skládá z různého počtu výrobních řad a jsou zde objasněny pojmy jako šířka, délka, hloubka a konzistence výrobního mixu. V následující kapitole je věnována pozornost životnímu cyklu produktu, kde jsou podrobně charakterizovány jeho jednotlivé fáze (fáze zavádění, růstu, zralosti a úpadku) a uvedeny možné strategie, které lze v těchto etapách uplatnit pro zlepšení či udržení vývoje produktu na trhu. Poslední dvě kapitoly teoretické části jsou poté zaměřeny na produktovou inovaci jako důležitý zdroj konkurenční výhody včetně významu inovace v průběhu životního cyklu a strategii tvorby nového výrobku.

V praktické části je nejprve blíže představena společnost XYZ a provedena analýza jejího současného výrobního mixu. Na základě této analýzy byla vyhodnocena výrobní řada sportovních úvazků jako nejúspěšnější. Klíčovým produktem této řady byl podle sestaveného grafu, znázorňujícího vývoj produktů výrobní řady podle počtu prodaných kusů zvolen výrobek TOP, u něhož byl poté analyzován životní cyklus. V poslední části bakalářské práce byla navržena marketingová strategie na zlepšení současné situace.

Seznam použitých zdrojů

AYDIN, Serkan, Ayse Tansel CETIN a Gokhan OZER. 2007. *The relationship between marketing and product development process and their effects on firm performance*. Databáze článků ProQuest [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/214843541/CF747B26930446C0PQ/1?accountid=17116>.

FORET, Miroslav. 2012. *Marketing pro začátečníky*. 3. vyd. Brno: EDIKA. ISBN 978-80-266-0006-0.

HANZELKOVÁ, Alena, et al. 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORÁKOVÁ, Helena. 2003. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 80-247-0447-1.

CHERNEV, Alexander. 2014. *Strategic Marketing Management*. 8. vyd. USA: Cerebellum Press. ISBN 978-1-936572-19-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav, et al. 2018. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip. 2004. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-010-4.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2016. *Principles of Marketing*. 16th ed. Harlow: PEARSON. ISBN 978-1-292-09248-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.

NOVÁK, Adam. 2017. *Inovace je rozhodnutí: Kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-0333-1.

MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.

MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. 2012. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 7. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0014-8.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-098-0.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2011. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-042-3.

URBÁNEK, Tomáš. 2010. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství. ISBN 978-80-87197-17-2.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, et al. 2010. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.