TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

# Produktová strategie podniku

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6208 – Ekonomika a management
*Studijní obor:* 6208R085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Barbora Šikolová**
*Vedoucí práce:* Ing. Světlana Myslivcová

Liberec 2018

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

**Akademický rok**
**2017 / 2018**

# Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

| | |
|---|---|
| *Jméno a příjmení:* | **Barbora Šikolová** |
| *Osobní číslo:* | E15000731 |
| *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:* | Petr Čermák<br>MALINA - Safety s.r.o., Vedoucí obchodu a marketingu |
| *Název práce:* | **Produktová strategie podniku** |

Zásady pro vypracování:

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

*Seznam odborné literatury:*


FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe.* Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2008. *Strategický marketing: Strategie a trendy.* Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2690-8.

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

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. 2007. *Moderní marketing.* 4. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.

PERREAULT, William D., Joseph P. CANNON a E. Jerome MCCARTHY. 2013. *Basic marketing: a marketing strategy planning approach.* 19th ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-125-9060-762.

PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: http://knihovna.tul.cz/


| | |
|---|---|
| *Rozsah práce:* | 30 normostran |
| *Forma zpracování:* | tištěná / elektronická |
| *Datum zadání práce:* | 31. října 2017 |
| *Datum odevzdání práce:* | 31. srpna 2019 |

L.S.

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

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

V Liberci dne 31. října 2017

# 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 tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## Poděkování

Děkuji Ing. Světlaně Myslivcové, ING.PAED.IGIP za cenné rady, připomínky, odborný dozor a vedení při zpracování bakalářské práce. Další mé poděkování patří společnosti Malina – Safety s.r.o. a jejím zaměstnancům tj. paní Ivaně Drbohlavové a panu Petrovi Čermákovi, kteří mi ochotně věnovali volný čas, a poskytli nezbytné informace pro kompletní vypracování práce. V závěru bych ráda poděkovala své rodině a blízkým za podporu během studia.

## Anotace

Bakalářská práce se věnuje produktové strategii ve firmě Malina – Safety s.r.o., která pro vypracování poskytla nezbytné interní informace. Práce je rozdělena do dvou částí. V první části jsou vymezena teoretická východiska strategického marketingu, tj. strategický marketing, strategická východiska, strategie, konkurenční výhoda a marketingové strategie. Následně je zde charakterizován marketingový mix. V druhé polovině první části je vymezen pojem produktová strategie a nástroje s ní související, které jsou vypracovány na konkrétních příkladech v praktické části. Praktická část se věnuje charakteristice společnosti Malina – Safety s.r.o., jejímu vývoji, předmětu podnikání, organizační struktuře, vizi a produktovému portfoliu. V praktické části jsou dále na konkrétních produktech aplikovány analýzy, jež byly nejdříve vysvětleny v teoretické části. Jedná se o analýzu produktového mixu, analýzu úrovní vybraného produktu, analýzu nákladů vybraného produktu, analýzu portfolia matice BCG a analýzu životního cyklu vybraného produktu. Na závěr autorka vytváří návrhy a doporučení pro zlepšení produktové strategie, které mohou vést k dalšímu pozitivnímu vývoji podniku.



## Klíčová slova

Analýza, BCG matice, marketing, produkt, produktová strategie, strategie, životní cyklus

## Annotation

The subject of the thesis is the product strategy in a company Malina – Safety s.r.o, which provided the necessary intern information. The thesis is divided into two parts. In the first part is defined the theoretical basis of strategic marketing. i.e strategic marketing, strategic basis, competitive advantage, marketing strategies and characteristic of marketing mix. Then it contains the definition of product strategy and related instruments, which are used ii the practical part. The beginning of the practical part is dedicated to characteristic of the company Malina – Safety s.r.o.. It describes the development, scope of business, organizational structure, vision and product portfolio of the company. The practical is focused on application of analysis for the specific products, which has been described in the theoretical part. It includes the analysis of marketing mix, standard of specific product, costs of specific product, matrix BCG and lifetime of specific product. In the conclusion the author creates suggestions of the product strategy that can lead to a positive development in the future.

## Key Words

Analysis, matrix BCG, marketing, product strategy, strategy, life cycle.

# Obsah

**Seznam zkratek** ..... **9**

**Seznam tabulek** ..... **10**

**Seznam obrázků** ..... **11**

**Úvod** ..... **12**

**1 Teoretická východiska strategického marketingu** ..... **14**

**1.1 Strategická východiska** ..... **15**

**1.1.1 Vize** ..... **16**

**1.1.2 Poslání** ..... **17**

**1.1.3 Cíle** ..... **17**

**1.2 Strategie** ..... **18**

**1.2.1 Marketingové strategie** ..... **19**

**1.3 Marketingový mix** ..... **19**

**2 Produktová strategie** ..... **24**

**2.1 Nástroje produktové strategie** ..... **25**

**2.1.1 Produktový mix** ..... **25**

**2.1.2 Úrovně produktu** ..... **26**

**2.1.3 BCG matice** ..... **27**

**2.1.4 Životní cyklus produktu** ..... **30**

**3 Charakteristika podniku** ..... **36**

**4 Analýza produktové strategie** ..... **42**

**4.1 Analýza produktového mixu** ..... **43**

**4.2 Úrovně vybraného produktu** ..... **44**

**4.3 Rozbor nákladů vybraného produktu** ..... **46**

**4.4 BCG matice** ..... **47**

**4.5 Analýza životního cyklu vybraného produktu** ..... **51**

**5 Návrh na zlepšení** ..... **55**

**Závěr** ..... **57**

**Seznam použité literatury** ..... **59**

**Seznam použitých internetových zdrojů** ..... **61**

# Seznam zkratek

| | |
|---|---|
| BCG | Boston Consulting Group |

# Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní produktové strategie.....24
Tabulka 2: Charakteristiky produktového mixu.....26
Tabulka 3: Produktový mix filtračně ventilačních jednotek.....44
Tabulka 4: Tržby z prodeje produktů.....48
Tabulka 5: Poměr tržeb u jednotlivých produktů.....48
Tabulka 6: Výsledky neznámých pro vypracování BCG matice.....49
Tabulka 7: Náhradní díly CA BASIC.....52

# Seznam obrázků

Obrázek 1: Vývoj strategického marketingu ..... 15
Obrázek 2: Hierarchie strategických tvrzení ..... 16
Obrázek 3: Čtyři složky marketingového mixu ..... 20
Obrázek 4: Marketingový komunikační mix ..... 22
Obrázek 5: Úrovně produktu ..... 26
Obrázek 6: BCG matice ..... 28
Obrázek 7: Strategie podle životního cyklu výrobku ..... 31
Obrázek 8: Životní cyklus produktu ..... 31
Obrázek 9: Logo společnosti ..... 36
Obrázek 10: Organizační struktura podniku ..... 39
Obrázek 11: Produktové portfolio ..... 41
Obrázek 12: CleanAir BASIC 2000 ..... 42
Obrázek 13: Úrovně vybraného produktu ..... 45
Obrázek 14: Rozbor nákladů filtračně ventilační jednotky ..... 46
Obrázek 15: BCG matice ..... 50
Obrázek 16: Roční tržby výrobku CleanAIR BASIC 2000 ..... 51
Obrázek 17: Životní cyklus vybraných produktů ..... 53
Obrázek 18: CleanAIR BASIC 2000, CleanAIR EVO ..... 53

# Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá základními pojmy marketingu, především se věnuje produktové strategii, která je také tématem celé bakalářské práce. Teoretická část práce se zaměřuje na seznámení s pojmy jako je strategický marketing, strategická východiska, strategie, konkurenční výhoda, marketingové strategie či marketingový mix. Dále tato část charakterizuje produktovou strategii a její nástroje, kam řadíme produktový mix, úrovně vybraného produktu, BCG matici či životní cyklus produktu. Všechna teoretická východiska jsou nejdříve vysvětlena a následně v další části práce prakticky aplikována uvnitř společnosti Malina – Safety s.r.o.. Tato společnost je významným producentem výrobků, které slouží uživatelům k chránění dýchacích cest a představují velmi komfortní a účinný způsob ochrany uživatele. Společnost Malina – Safety s.r.o. se primárně zabývá návrhem, vývojem a výrobou filtračně – ventilačních systémům CleanAir a obdobných produktů, které slouží k ochraně dýchacích cest uživatelů. Ze získaných údajů o společnosti bude popsán produktový mix, úrovně vybraného produktu a také analýza nákladu vybraného produktu. Dále bude provedena analýza portfolia matice BCG a analýza životní cyklu vybraného produktu. Za pomoci provedených rozborů budou zjištěny výsledky, jež povedou ke stanovení několika možných návrhů na zlepšení.

Na pracovištích, kde převládají zvýšené nároky na ochranu dýchacích cest, jsou produkty firmy Malina – Safety s.r.o, klíčovými nástroji k zamezení možných zdravotních problémů. Závažným problémem může být onemocnění dýchacích cest na pracovišti. V dnešní době, kdy je na trhu nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, musí zaměstnavatelé čím dál tím více dbát na bezpečnost práce a s tím spojenou ochranu zdraví svých zaměstnanců. Jestliže jsou lidské plíce každodenně vystaveny kouři, výparům, toxickým plynům svařovacím dýmům apod., může v lepším případě dojít k jejich poškození, v horším případě může být znehodnocena jejich funkčnost, což může vést k velkým zdravotním problémům. Těmto rizikům se svými produkty snaží firma předcházet právě výrobou produktů, které jsou vyhotoveny pro ochranu dýchacích cest.

Cílem této práce bude tedy navrhnutí několika možných strategií zaměřujících se na rozvoj produktu. Výsledky a návrhy budou zjištěny z provedených analýz. Navržené strategie by

mohly být pro firmu do budoucna nápomocné a zároveň mohou vést ke zlepšení či upevnění pozice na trhu či v boji s konkurencí.

# 1 Teoretická východiska strategického marketingu

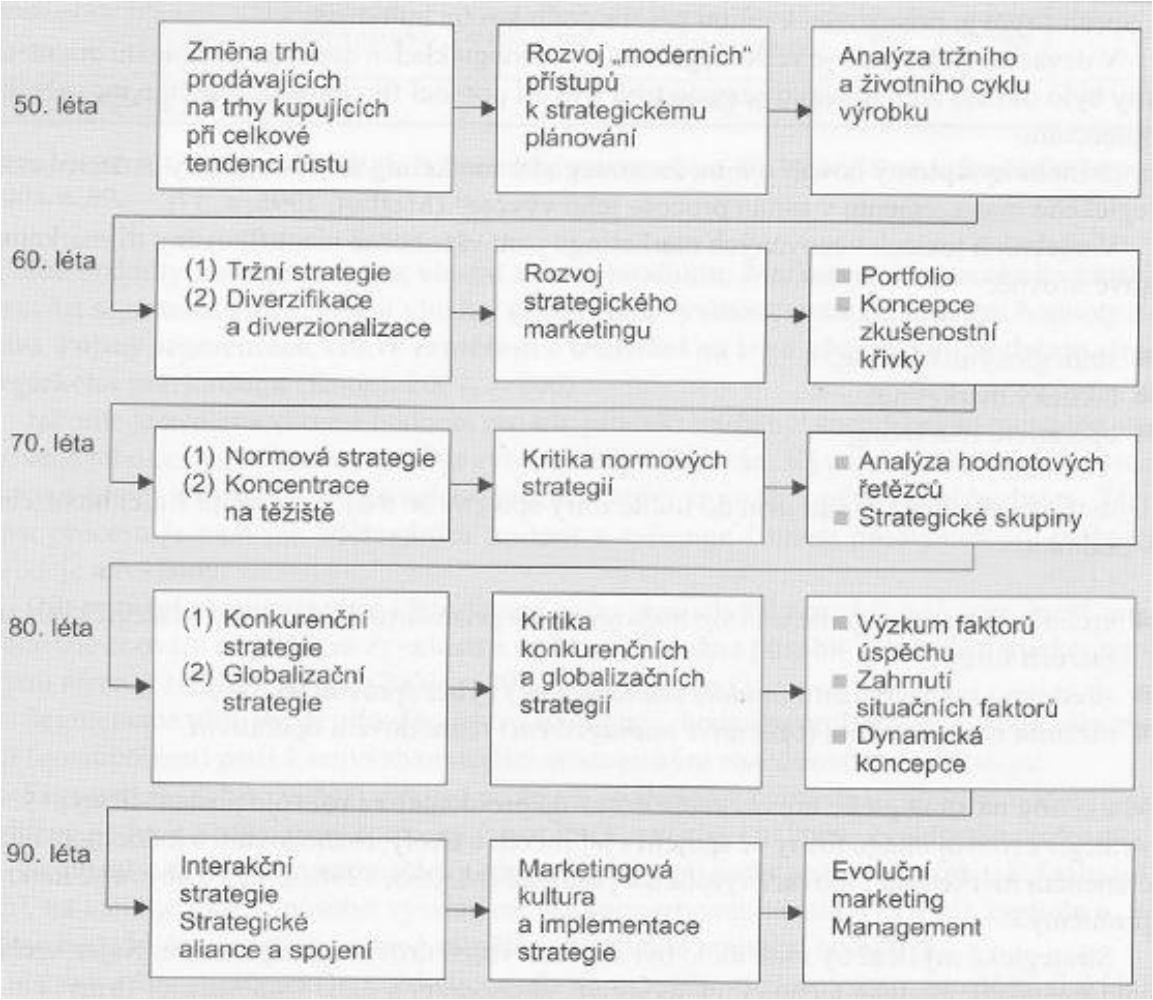
Názor na strategický marketing není jednoznačně obsahově vymezen. Někteří jsou toho názoru, že se jedná o vývojovou fázi marketingu. V okamžiku, kdy se při plánování budoucích aktivit marketing soustředí na určení možných zákazníků a na přesnou identifikaci jejich potřeb, nabývá strategického charakteru. (Jakubíková, 2013)

Z jiného pohledu je strategický marketing vnímán jako *„proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým může sloužit“* (Kotler, 2007, s. 66)

Jde o proces, který působí na budoucnost a směr podniku a je zde nutná znalost mikroprostředí, makroprostředí a obsluhovaných trhů. Pánové Kern a Peterson nerozlišují pojmy marketing a strategický marketing. (Jakubíková, 2013)

Dle uvedených názorů je jasné, že strategický marketing není jasně vymezen, avšak lze identifikovat jeho znaky. Jde o zaměření na budoucí zákazníky, potřeby, poptávku a samotnou činnost firmy. Stejně jako marketing, i strategický marketing se v čase vyvíjí, proto pan Meffert vytvořil vývojový přehled strategického marketingu, který je zobrazen na obrázku č. 1 a zachycuje klíčové okruhy, z kterých vyplívají koncepce strategického marketingu. (Jakubíková, 2013)

Na začátku šedesátých let stanovil Ansoff základní podmínky výběru marketingové strategie, jednalo se o diverzifikaci, rozvoj produktu, tržní rozšíření a proniknutí. Na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let se zvýšilo úsilí o zajištění konkurenčních výhod. Analýza těchto konkurenčních výhod zajistila překonání názoru marketingového managementu, který byl do této dobý velice omezený. Z kraje devadesátých let začaly být využívány integrované přístupy, současně s tímto fenoménem rostl zájem o firemní kulturu, která byla zaměřena na řízení firem a jejich rozvoj. (Jakubíková, 2013)



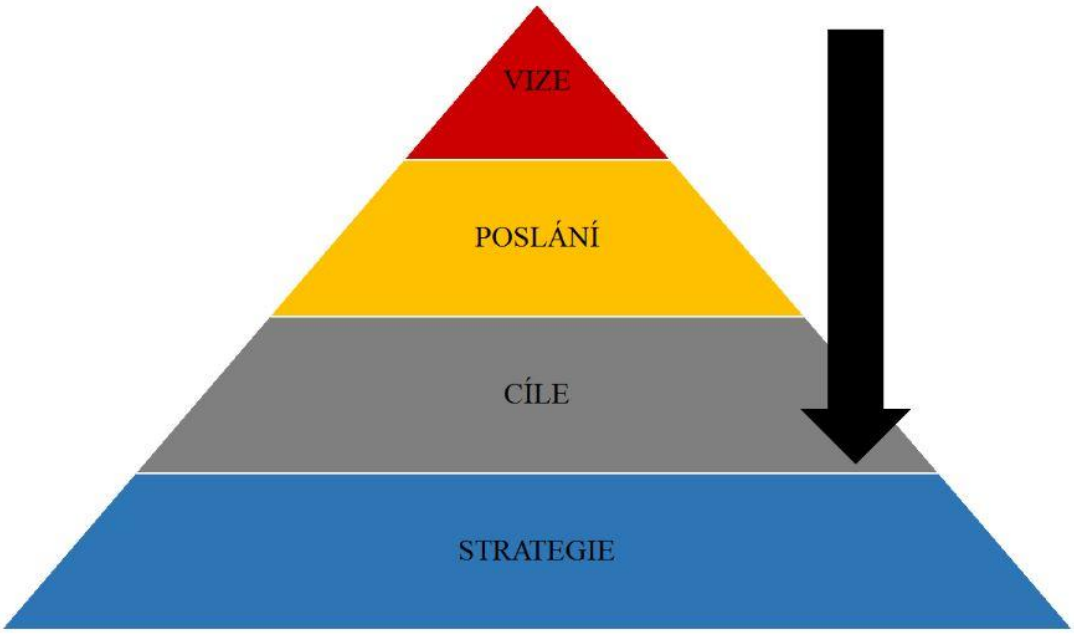

*Obrázek 1: Vývoj strategického marketingu*
Zdroj: Jakubíková, 2013

Strategický marketing tedy vychází ze strategického řízení firem a organizací, kde je kladen důraz na strategická východiska. Mezi tato východiska řadíme vize, poslání a cíle, které chce firma naplňovat.

## 1.1 Strategická východiska

Strategická východiska tj. vize, poslání a cíle jsou nedílnou součástí strategického marketingu. Jedná se o to, že strategický marketing, z těchto východisek vyplývá a je na nich založen. Tato situace je patrná z obrázku č. 2, kde je viditelná propojenost konkrétních témat. Marketing definuje jasné rozdíly mezi pojmy poslání a vize, kde poslání nebo též mise je chápána jako hlavní smysl a důvod existence podniku. Vize slouží

k popisu žádoucího stavu, ke kterému chce firma dospět během svého působení za určité období.




*Obrázek 2: Hierarchie strategických tvrzení*
Zdroj: Vlastní zpracování

### 1.1.1 Vize

Vize podniku má oproti poslání udávat představu o nastávajícím podnikání v plánované budoucnosti. Měla by pravdivě korespondovat s reálnou situací, možnostmi a schopnostmi firmy. Vize musí být formulována přesně a pevně v jednotlivých složkách, aby jako celek neztratila smysl. Plánovací horizont bývá střednědobý, neboť může být ovlivněn charakterem podnikání nebo i vývojem ekonomiky. (Fotr, et al., 2012)

Vize je tvořena částmi nutnými ke stanovení prostředků, které slouží k dosažení strategických cílů podniku. Vize v sobě musí zahrnout cíl, kterého chce firma během určitého časového horizontu dosáhnout. Obvykle se tento cíl týká nějaké podnikové změny, ke které chce podnik do budoucna dospět. Obsah vize je pro každý podnik specifický, ale platí zde pravidlo, že by měla být zapamatovatelná. (Fotr, et al., 2012)

Při vytváření vize jsou zde ovšem limity, které musí být při její tvorbě respektovány:

- vnitřní zdroje podniku
- faktory vycházející z vývinu podnikatelského prostředí

Samotná prvotní stylizace vize by měla mít určitou šířku a hloubku, aby sloužila k definování dlouhodobých cílů a zároveň vytvářela kladný pocit s cílem motivovat. Výchozí formulace musí dodržovat postoje a požadavky všech zúčastněných stran. (Fotr, et al., 2012)

### 1.1.2 Poslání

Při formulaci poslání musí být zodpovězeny tři základní otázky:

- Jaký smysl má mít uvažované podnikání?
- Čím bude organizace jedinečná a pro koho budou její produkty určeny?
- Čeho chce organizace dosáhnout?

V případě poslání je důležité, aby nebyla respektována pouze historie podniku, ale i její pravomoc, očekávané vlivy prostředí a strategické hodnoty. Pro formulaci poslání je důležité zaměření na trh, dostupnost výsledků, motivační prvky a popis podnikatelského programu. (Fotr, et al., 2012)

Poslání firmy veřejnost informuje o důvodu existence podniku, jeho vztahu k ostatním subjektům působícím na trhu. Dále pak o dlouhodobě uznávaných hodnotách firmy a také o normách chování, které podnik dodržuje. (Jakubíková, 2013)

### 1.1.3 Cíle

Cíle jsou určité milníky, které jsou stanoveny tak, aby byly postupně naplňovány. Tyto cíle jsou klíčové pro následující rozvoj podniku, jeho finanční výkonnost, trh, vývoj a výzkum, kvalitu pracovníků apod. Cíle musí být jasně identifikovány a je třeba, aby ztvárňovaly změnu, kterou chystá podnik provést. Je nutné, aby všechny cíle tedy i ty strategické byly

ztvárněny v měřitelných ukazatelích. Je zde předpokládán úzký soulad s vizí. Stanovené cíle by neměly být mezi sebou navzájem závislé. Samotný počet strategických cílů by měl být co nejmenší. Za dobrý cíl se považuje ten, který je SMARTER tj. specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický, časově vymezený, odpovídající etickým přístupům k podnikání a je zaměřen na zdroje. (Fotr, et al., 2012)

## 1.2 Strategie

Strategie představuje metody a prostředky, které vedou k naplnění stanovených cílů podniku a určují základní směry. Dle Portera je strategie široce založený pojem, jenž určuje konkurenční schopnost podniku, jeho budoucí cíle a politiku potřebnou k dosažení těchto cílů. Řada autorů vnímá strategii jako jednu ze součástí racionální posloupnosti mezi posláním podniku a činnostmi, které vykonávají zaměstnanci k dosažení vymezených cílů a požadovaných výstupů. Strategie se nezabývá pouze tvorbou konkurenční výhody, jedná se zároveň o destrukci výhody konkurentů, avšak lze ji také chápat, jako vodítko sloužící při rozhodování za nejasných podmínek. Jádro strategie tvoří marketingový mix společně s řádně provedenou segmentací a volbou cílových trhů. Strategie je zároveň součást manažerských a řídících procesů, během jejichž začátku se formuluje poslání podniku a na konci jsou požadované výstupy tj. naplnění předem stanovených cílů. (Fotr, et al., 2012)

**Konkurenční výhoda**

Jestliže podnik dokáže vyrábět a prodávat produkt lépe než jeho konkurence, získává tzv. konkurenční výhodu a současně i pevný bod, na kterém může být založena strategie podniku. Podniková strategie by měla být stanovena na určité období a měla by zodpovídat otázku, na jakých konkurenčních výhodách bude v daném období podnikání založeno. Na úspěšné podnikání má hledání a rozvíjení konkurenčních výhod srovnatelný vliv jako hledání nebo umělé vytváření poptávky, potřeb či tužeb. V přímé spojitosti s užitkem vznikají interesantní konkurenční výhody. Pokud se podniku podaří definovat nový druh produktu či tržního segmentu, může se na trhu realizovat bez přítomnosti konkurence. Poněkud méně komfortní výhody lze nalézt v disponibilních zdrojích, jako jsou dodavatelé

či jedineční zaměstnanci. Dále pak v zájmovém zákazníkovi či dynamice efektivitě nebo stabilitě budovaného podniku. (Plamínek, 2011)

### 1.2.1 Marketingové strategie

Marketingová strategie vymezuje primární směry postupu, jenž vedou k naplnění předem stanovených cílů. Jedná se o metody a prostředky, s jejichž pomocí bude těchto cílů dosaženo. Pomocí této strategie je navazováno na výchozí politiku a cíle podniku, které zároveň pomáhá stanovovat či formovat. Mimo jiné je marketingová strategie také výsledkem komplexní analýzy konkurence, poptávajících, okolí a zároveň svých silných a slabých stránek. (Jakubíková, 2013)

Marketingové strategie se skládají z mnoha částí, nicméně tato práce bude zaměřena na produktovou strategii, jež vychází z marketingového mixu. Pomoci marketingového mixu a jeho nástrojů jsou definovány i další strategie, konkrétně se jedná o tyto typy:

- produktová strategie
- cenová strategie
- distribuční strategie
- komunikační strategie

V druhé části práce se zaměříme na produktovou strategii a její nástroje, neboť právě tato zmiňovaná strategie je hlavním tématem bakalářské práce.

## 1.3 Marketingový mix

Marketingový mix je nedílnou a zároveň nejdůležitější částí marketingového řízení. V momentě kdy si podnik zvolí svou souhrnnou marketingovou strategii, zahájí plánování podrobností marketingového mixu. Jedná se o soubor taktických nástrojů, které firma využívá k ovlivnění poptávky po svém produktu, s kterým na trhu vystupuje. Tyto taktické nástroje slouží k dosažení předem vytyčených cílů společnosti. Marketingový mix se často

označuje jako 4P tj. výrobek (product), cena (price), komunikace (promotion) a distribuce (place). Na obrázku č. 3 jsou zobrazeny 4 složky marketingového mixu. (Kotler, 2007)

*Obrázek 3: Čtyři složky marketingového mixu*
Zdroj: Kotler, 2013

Pohledy na marketingový mix se různí. Například pan Schoell vymezuje marketingový mix jako souhrn nástrojů, které firmě slouží k dosažení cílů na jejím cílovém trhu. Tomek a Vávrová se věnují marketingovému mixu uvnitř firmy. Další autoří pak marketingový mix spojují ve vztahu k mikroprostředí podniku. (Jakubíková, 2013)

Pojmenování 4P se používá zejména kvůli jednoduchosti. Základní model 4P je často nedostatečný. Z tohoto důvodu se používají rozšířené modely o další P, pro dosažení dalších cílů ve specifických oborech podnikání. Např. model 7P, kde je základ rozšířen o další 3P tj. zaměstnanci (personnel), fyzický důkaz (physical evidence) a proces (process). (Zamazalová, 2009)

**Cena**

Cenu si lze představit jako částku, kterou jsou zákaznicí ochotni zaplatit za dané produkty, které jsou na trhu nabízeny. Jinými slovy se jedná o souhrn veškerých hodnot, které

zákazník vymění za účelem užitku. U obchodníka lze řadit cenu mezi nejdůležitější marketingové proměnné. Cena prochází změnou podle dominance zákazníka. V dnešní moderní době, kdy si zákazníci mohou velice snadno a rychle zjistit všechny dostupné informace o produktu a konkurenčním prostředí, je poměrně obtížné stanovit optimální cenu. Pro správné stanovení ceny se vychází z různých faktorů. Tyto faktory se zaměřují např. na zákaznické vnímání ceny, regulaci spotřebitelského chování na základě ceny a samozřejmě se zde sleduje i chování konkurentů. Do prodejní ceny se nepochybně musí zahrnout i celkové náklady, za které jsou konkrétní produkty vyrobeny. (Zamazalová, 2009)

Náklady firmě slouží pro stanovení minimální ceny, za kterou může produkty prodat. Jelikož chce firma pokrýt všechny náklady vynaložené na výrobu produktu, distribuci a jeho následný prodej, nedochází k situaci, že by u minimální ceny zůstala. Náklady, které ovlivňují cenu, se nazývají fixní a variabilní. Fixní náklady se podle prodeje či objemu výroby nemění, zatímco variabilní náklady se dle objemu výroby mění. (Kotler, 2007)

**Distribuce**

Hlavním cílem distribuce je vhodným způsobem dodat výrobek na místo, které je pro konkrétní zákazníky nejvýhodnější jak v kvalitě, kterou požadují, tak i v čase, ve kterém chtějí výrobek využívat a samozřejmě také v požadovaném množství. Velice důležité je uvědomění, že zákazník je ten, kdo je ochoten za nabízený výrobek zaplatit. Zákazník je pro firmu zároveň zdrojem firemního cash-flow (peněžní tok firmy). Je tedy patrné, že vytváření kooperativního vztahu mezi zákazníkem a firmou je pro oba subjekty důležité. Distribuce nemůže být změněna operativně jako jiné složky marketingového mixu. Jedná se o dlouhodobější problém, který současně vyžaduje i perspektivní rozhodování a plánování. Podnik důkladně vybírá způsob distribuce a samotného distributora. I samotný zákazník není k jakýmkoliv změnám příliš otevřen. (Jakubíková, 2013)

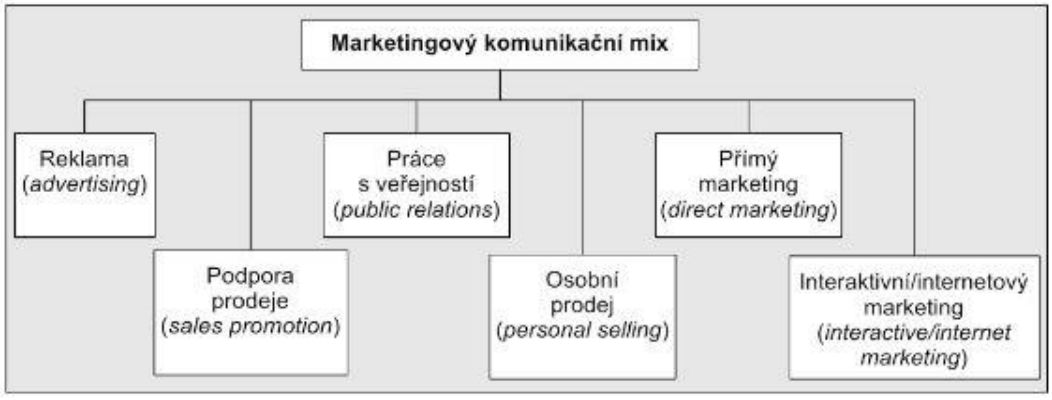
Není pochyb, že volba správné distribuce je důležitou součástí marketingového mixu, jelikož výrobci nedokážou nikdy uspokojit všechny zákazníky. Samotná distribuce představuje 30-50% celkových nákladů zboží, proto může být leckdy nepochopitelné,

že jí je věnována nepříliš velká pozornost při srovnání s ostatními složky z marketingového mixu. (Jakubíková, 2013)

**Komunikace**

Komunikace je široký a obsáhlý pojem. Prostřednictvím komunikace se společnost či organizace prezentuje na veřejnosti a informuje o svých činnostech zákazníky. Cílem marketingové komunikace je podpora strategie společnosti. Jedná se tedy o prostředek, skrze něj se firmy snaží zákazníky informovat, upozorňovat či přesvědčovat o svém nabízeném výrobku nebo značce a podnítit k jeho následné koupi. (Jakubíková, 2008)

Jak již víme, marketingová komunikace je součástí marketingového mixu, ona sama však vytváří další mix a to komunikační. Pro firmy je důležité umět využívat veškeré dostupné prvky komunikačního mixu, vzhledem k dnešnímu vysoce konkurenčnímu prostředí. Na obrázku č. 4 vidíme přehledně složky komunikačního mixu. Pro dosažení požadovaných cílů podniku, je vždy klíčové využít přijatelné kombinace všech dostupných prvků komunikačního mixu. (Jakubíková, 2013)




*Obrázek 4: Marketingový komunikační mix*
Zdroj: Jakubíková, 2013

Obrázek č. 4 znázorňuje všechny složky komunikačního mixu. Součástí mixu je složka osobní prodej (personal selling). Pomocí tohoto prodeje firma komunikuje se zákazníky během výstav, veletrhů, soutěží nebo skrze zákaznické motivační programy. Výstavy a veletrhy slouží firmám k propagaci svého portfolia produktů a služeb v celosvětovém, republikovém či regionálním měřítku. Jsou primárně určeny pro odbornou veřejnost, avšak podniky nezapomínají ani na laické účastníky, pro které mají připraveny různé reklamní poutače. (Přikrylová, Jahodová, 2010)

Jelikož se doba vyvíjí a spotřebitelé jsou stále vybíravější, nestačí již doposud účinné formy komunikace. Z tohoto důvodu byly vytvořeny řady netradičních komunikačních nástrojů, jenž se nazývají digitální, virový, mobilní a guerillový marketing. Všechny zmíněné nástroje usilují o naplnění jednotlivých marketingových cílů, kde je zapotřebí výběr toho nejvhodnějšího, aby byla komunikace maximálně efektivní. (Frey, 2011)

**Produkt**

Nejdůležitějším nástrojem marketingového mixu je právě samotný produkt, který vytváří jak jádro firemní nabídky na trhu, tak i samotného marketingu. Charakter produktu včetně jakosti záleží na rozhodování v oblastech cenových, distribučních a komunikačních politik. (Srpová, 2010)

Produktem se rozumí libovolné hmotné zboží, ale i jakékoliv služby, které jsou nabízeny k zakoupení, použití, ale i spotřebě s cílem uspokojit potřebu či přání. Za produkt lze považovat také informaci, zážitek, myšlenku, veřejně známou osobnost, organizaci či jejich různé kombinace. V případě, že se neuvádí jinak, budeme produkt vnímat jako celkovou hodnotu, která je nabízená zákazníkům určitou firmou, za určitou cenu, kterou je zákazník ochoten zaplatit. (Karlíček, 2013)

Každý zákazník je svým způsobem jedinečný a prakticky není možné uspokojit stejným produktem všechny zákazníky. Jak lze produkt chápat, bylo již vysvětleno v předcházejícím odstavci, avšak jeho hlubší členění může být dle, **hmotné povahy**, **typu zákazníka** nebo **životnosti.** Dle **hmotné povahy** se dělí na hmotné a nehmotné produkty. Hmotný produkt si může potencionální zákazník prohlédnout či vyzkoušet, nežli zahájí jeho koupi. Kromě zmíněného je pro tento druh typické, že se nejdříve vyrobí a následně prodá. Zároveň zde zákazník vstupuje do nové role vlastníka. Mezi produkty nehmotné povahy patří tzv. tvořivé aktivity. Podle **typu zákazníka** rozdělujeme produkt na spotřební a výrobní. Spotřební produkt náleží ke konečné spotřebě domácností na rozdíl od produktu výrobního, který je určen pro výrobní spotřebu. Podle **životnosti** se dále dělí na produkty krátkodobé spotřeby, jež jsou určeny k jednorázové spotřebě a kupují se často. Dále také na produkty, které jsou určeny k dlouhodobé spotřebě a kupují jen občas. (Srpová, 2010)

# 2 Produktová strategie

Záměrem produktové strategie je nalezení způsobu, který vede k naplnění jejího cíle. Tento cíl vychází z průzkumu konkurenčního postavení produktů na trhu a stanovení potřeby změny konkurenčního postavení. Všechny produktové strategie se vytváří na základě rozhodnutí, která vyplývají z přání a potřeb zákazníků, z konkrétních cílů podniku, názorů veřejnosti, a ze strategie konkurenčních firem. Důležitým momentem je rozhodnutí, zda firma zvolí strategii vlastního vývoje a technické přípravy produktu, či začne napodobovat produkt cizí, popř. si obstará licence, kooperace atd. Produktová strategie je ovlivňována investičními cíli a celkovou podnikatelskou strategií. (Jakubíková, 2013)

Uvnitř firem nastávají rozhodnutí, která jsou zaměřena na sortimentní strategii, strategii atributů a strategii produktových řad ve spojitosti na firemní náklady a požadavky trhu. Sortimentní strategie řeší, jaké produktové řady by měla firma modifikovat, přidat nebo zrušit. Strategie produktových/výrobkových řad řeší, které výrobky či jejich varianty, by měla firma modifikovat, přidat či zrušit. Strategie atributů produktu stanovuje, jaké vlastnosti produktů (značka, image, kvalita atd.) bude modifikovat eventuálně užívat. V tabulce č. 1 můžeme vidět základní produktové strategie. (Jakubíková, 2013)

*Tabulka 1: Základní produktové strategie*

| | |
|---|---|
| **Strategie snižování nákladů** | Odstranění produktu (výrobku, služby) |
| | Hodnotová analýza |
| | Zúžení sortimentu |
| **Produktové/výrobkové zlepšení** | Zvýšení atraktivnosti |
| | Změna kvality |
| | Změna stylu |
| **Rozvoj produktové/výrobkové řady** | Změny v produktových řadách individuální modifikace |
| | Výroba podle zadaných parametrů |
| **Vývoj nových produktů** | Celosvětové novinky |
| | Nové produktové řady |
| | Rozšíření produktové řady |

Zdroj: Vlastní zpracování

Na podporu vytváření produktových strategií se využívají analytické přístupy jako např. SWOT analýza, faktorová analýza nebo produktový mix. (Jakubíková, 2013)

## 2.1 Nástroje produktové strategie

V této části práce si charakterizujeme nástroje produktové strategie. Konkrétně si představíme produktový mix, který vytváří všechny produkty, jež firma nabízí. Dále si vymezíme úrovně produktu. Tyto úrovně se skládají z jádra, vlastního a rozšířeného produktu. Mimo již vše zmíněné bude představena portfolio matice BCG, na kterou je kladen velký význam při výběru vhodné produktové strategie. V závěru pak bude představen neméně důležitý nástroj, kterým je životní cyklus výrobku skládající se z pěti fází.

### 2.1.1 Produktový mix

Jako první nástroj produktové strategie si představíme produktový mix. Firmy mají na trhu ve většině případů více produktů, čímž se snaží reagovat na změny zákazníků v poptávce. Tyto produkty dohromady tvoří produktový mix. Produktový mix je sestaven z jednotlivých produktových řad, které představují produkty příbuzné např. svojí funkcí, cenou, obdobnou skupinou potencionálních zákazníků či typem prodejen, kde jsou produkty nabízeny. Každá taková řada potřebuje svojí marketingovou strategii, kde se přesně vyčlení délka a její variace. Produktový mix definujeme čtyřmi dimenzemi: šíří, hloubkou, délkou a příbuzností. Dimenze jsou základem pro vytvoření produktové strategie, která se může různě měnit, např. prodlužováním produktové řady. Tabulka č. 2 zobrazuje charakteristiky produktového mixu. (Srpová, 2010)

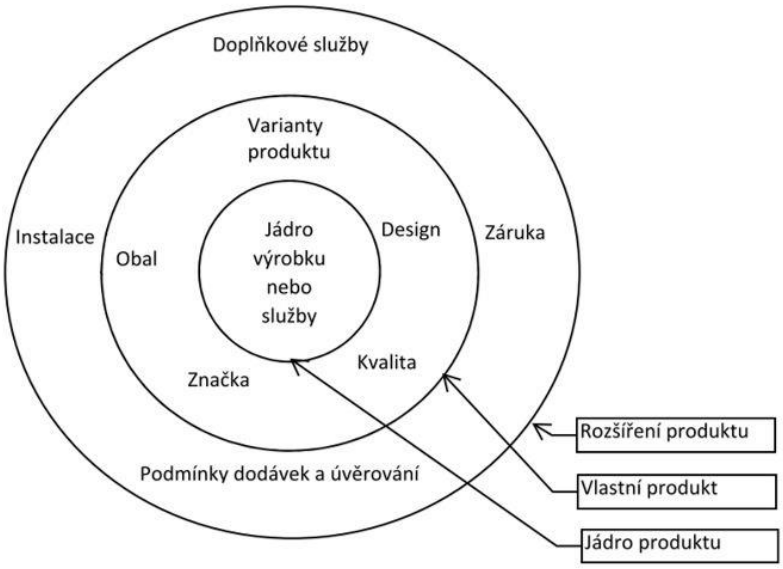
*Tabulka 2: Charakteristiky produktového mixu*

| Dimenze | Vymezení |
|---|---|
| Šíře | Počet rozdílných produktových řad v nabídce firmy. |
| Délka | Celkový počet druhů produktů v produktovém mixu firmy. |
| Hloubka | Množství nabízených variant z každého druhu produktu v produktové řadě. |
| Příbuznost | Podobnost jednotlivých produktových řad firmy. |

Zdroj: Vlastní zpracování

### 2.1.2 Úrovně produktu

V rámci úrovní produktu není středem zájmu samotný produkt, ale uspokojení potřeb a přání zákazníka. Během tvorby produktu, jenž je součástí marketingového mixu, musí být projednána i otázka, která se týká samotných úrovní produktu. Rozlišujeme několik úrovní produktu. Mezi tyto úrovně patří jádro produktu, vlastní produkt a rozšířený produkt. Produktové jádro je ze všech stran obklopováno zmíněnými úrovněmi, jež na sebe postupně navazují a individuálně navyšují hodnotu produktu z pohledu zákazníka. Vše je patrné z obrázku č. 5, který zmíněné úrovně zobrazuje, od samotného jádra uprostřed po rozšířený produkt na vnější kružnici. (Srpová, 2010).




*Obrázek 5: Úrovně produktu*
Zdroj: Vlastní zpracování

**Jádro produktu**, které uspokojuje základní užitek, je nejdůležitější úroveň produktu a proto na obrázku zaujímá střed. Symbolizuje hlavní důvod, kvůli kterému potenciální zákazník produkt zakoupí a stane se jeho majitelem. **Vlastní produkt** zaujímá část, která se nachází mezi jádrem a rozšířeným produktem. Zabývá se hned pěti atributy a sice: designem, kvalitou, variantami produktu, obalem a značkou. *Design* znázorňuje zbraň v konkurenčním boji a to speciálně u spotřebních produktů. Je tedy dobré, aby mu firma věnovala maximální péči, neboť právě design zaujímá pozornost zákazníků. Mimo jiné má design vliv také na estetickou stránku produktu. *Kvalita* je další neméně důležitou součásti, protože v sobě zahrnuje vlastnosti jako spolehlivost, trvanlivost a v neposlední řadě bezpečnost. U kvality také záleží na cílovém trhu produktu, každá země má své specifické potřeby a očekávání. (Srpová, 2010)

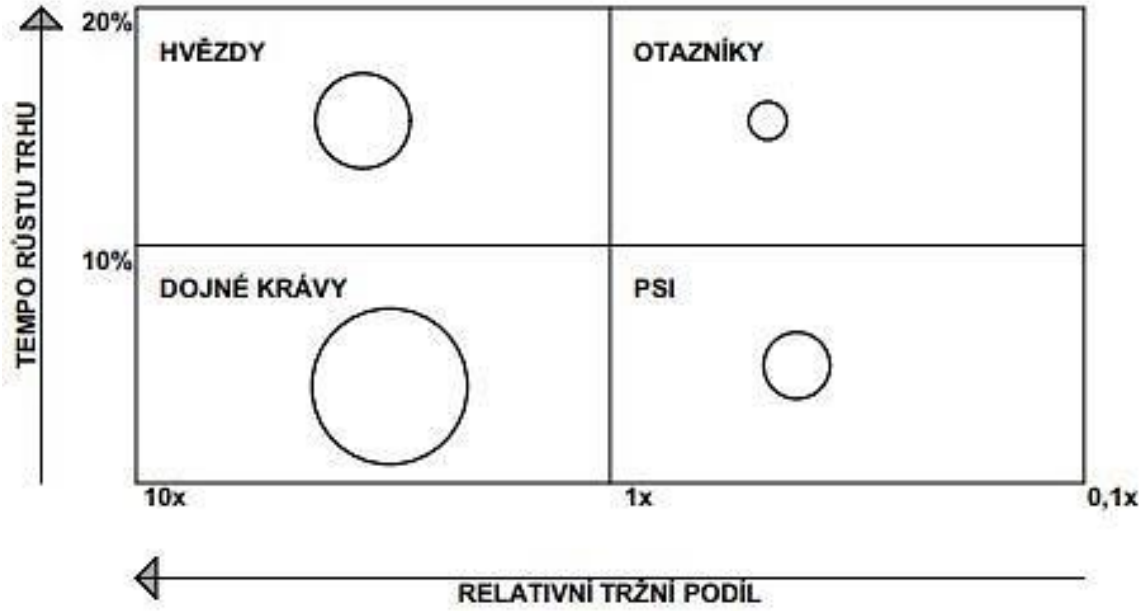
Kvalita produktu závisí na tom, jak zákazníci na konkrétní produkt nahlíží. Z hlediska marketingu kvalita znamená schopnost produktu uspokojit zákazníkovy potřeby či požadavky. (Perreault, Cannon, McCarthy, 2014)

*Variantami* produktu se rozumí skutečnost, kdy se firma snaží zvýšit úroveň svého základního produktu různou nadstavbou, např. dodatečné vybavení nebo zlepšení vlastností stávajícího produktu. Dále je zde *obal*, který plní mnoho funkcí a to od ochranné až po informační nebo rozlišovací. *Značka* je často součástí již zmiňovaného obalu, znázorňuje totiž styl, jakým se produkt liší od konkurence. Značka může obsahovat název, grafický symbol či barevné provedení. **Rozšířený produkt** v sobě zahrnuje včetně vlastního produktu i rozšiřující faktory, např. technickou podporu, záruky, platební podmínky atd. Tyto faktory poté často ovlivňují kupní rozhodnutí zákazníka u totožných konkurenčních produktů. (Srpová, 2010)

### 2.1.3 BCG matice

Boston Consulting Group ve zkratce BCG vyvinula nejproslulejší portfolio neboli BCG matici. Model vychází z myšlenky, že výše finančních prostředků, které vyprodukují jednotlivé podnikatelské jednotky, jsou v těsném kontaktu s relativním tržním podílem a tempem růstu trhu. Oba tyto faktory jsou pokládány za faktory strategického úspěchu. BCG matice je v praxi značně využívaná vzhledem k její nenáročnosti při sestavení

a přehlednému výstupu u prezentace výsledků. BCG matice má velký význam při stanovení vhodné produktové strategie každé firmy. (Jakubíková, 2013)




*Obrázek 6: BCG matice*
Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku č. 6 slouží vertikální osa v BCG matici pro zanesení skutečného růstu trhu za určitý čas, tento faktor se vyjadřuje v procentech. Platí zde jednoduché pravidlo, vyšší tržby se rovnají většímu růst trhu a růst trhu vede k navýšení tržeb. Vertikální osa je rozčleněna na dva úseky, a sice od 0 % do 10 %, dále pak od 10 % do 20 % růstu. Reálná praxe samozřejmě umožňuje i vyšší hodnoty. Hraniční hodnota pro určení pomalého či vysokého růstu trhu je 10 %. Nutno dodat, že zmíněné tempo může dosahovat i záporných hodnot obyčejně mezi 0 a -5. (Jakubíková, 2013)

Vzorec na výpočet míry růstu trhu:

$$\frac{Analyzovaný\ rok - Minulý\ rok}{Minulý\ rok} * 100$$

Horizontální osa znázorňuje relativní tržní podíl, který je chápán jako poměr tržeb podniku k tržbám hlavního konkurenta v daném odvětví. Tento tržní podíl informuje o konkurenceschopnosti podniku na trhu. Na horizontální ose je logaritmická stupnice, kde pozorujeme relativní tržní podíl. V levé části začíná hodnotou 10, což značí hraniční hodnotu a vyjadřuje desetkrát vyšší tržby oproti největšímu konkurentovi v daném odvětví.

Na pravé straně je číslo 0,1, které značí pouze 10% relativní podíl na trhu. V praxi je běžné, že relativní tržní podíl nepřesahuje 10%, tato hodnota je tedy hraniční bodem, pro který má význam provádět portfolio analýzu. Střední hodnota 1 znázorňuje, že relativní podíl největšího konkurenta na trhu a konkrétního podniku je roven. Dále hodnota 1 rozděluje tržní podíl na nízký a vysoký. (Jakubíková, 2013)

Vzorec na výpočet relativního tržního podílu na trhu:

$$\frac{Analyzovaný\ rok}{\sum Analyzovaný\ rok} * 100$$

BCG matice obsahuje čtyři kvadranty. Každý kvadrant má svou individuální charakteristiku a název tj. otazníky, hvězdy, dojné krávy a psi.

**Otazníky –** tento kvadrant je charakteristický rychle rostoucím trhem s nízkým tržním podílem. Velký růst trhu, si vyžaduje vysoké peněžní prostředky, které jsou pro firmy přijatelné vzhledem k pozitivním předpokladům být na trhu úspěšný. Samozřejmě zde není žádná jistota, že tomu tak opravdu bude. Větší šance zvýšit tržní podíl na trhu je přímo spojená s využitím správných nástrojů marketingového mixu. Kvadrant je nazýván „otazníky“, jelikož nikdo nedokáže zaručit budoucí úspěšnost nebo v horším případě neúspěšnost výrobku či služby. (Jakubíková, 2013)

**Hvězdy**

Pokud je produkt v kvadrantu otazník úspěšný, promění se ve hvězdu. Je zde vysoké tempo růstu trhu, ale i vysoký tržní podíl, což pomáhá k dosažení tržního postavení. Hvězdy jsou ziskové, nicméně je zde nutné počítat s vysokými výdaji, které napomáhají k zachování této pozice na trhu. Pokud v budoucnu nastane situace, ve které dojde ke snížení tempa růstu trhu, promění se hvězdy v dojné krávy. (Blažková, 2007)

**Dojné krávy**

V této fázi je vysoký tržní podíl, avšak nízké tempo růstu trhu. Řadíme sem úspěšné a zralé produkty či služby, které nevyžadují vysoké investice. Tato fáze generuje vysoký peněžní

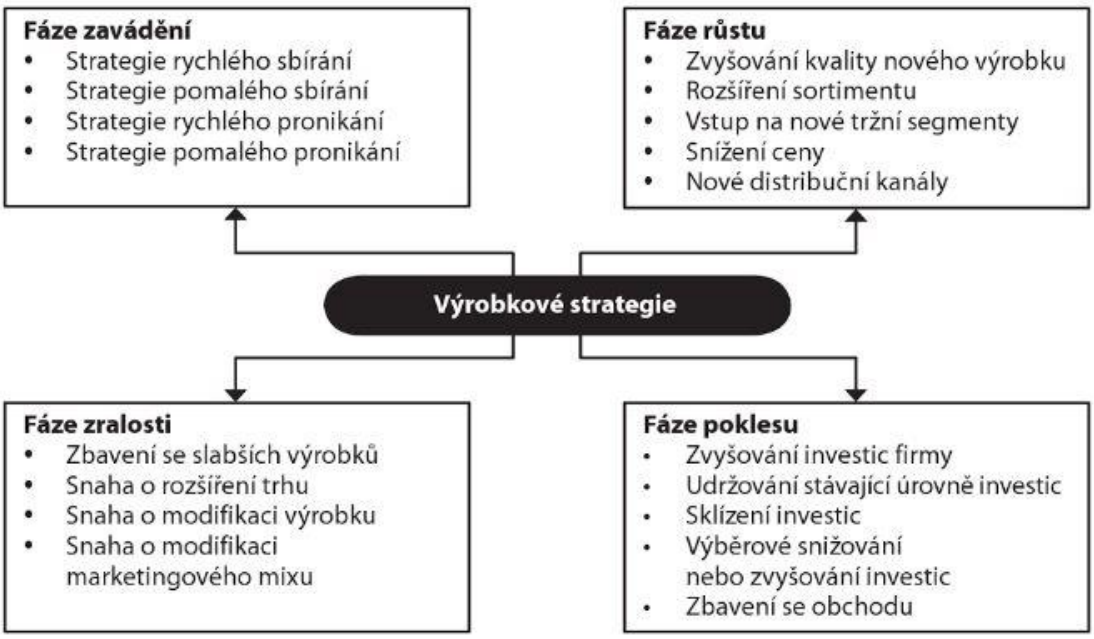
obnos, který je v mnoha případech dále používán k financování ostatních produktů dané firmy. (Blažková, 2007)

**Psi**

V tomto kvadrantu se nachází produkty, které mají nízký tržní podíl i tempo růstu trhu. Jedná se o závěrečnou fázi BCG matice, pro kterou je typický nízký zisk či ztráta. Důležité je, aby se firma zamyslela, zda zastaví či omezí výrobu těchto produktů nebo vynaloží velké peněžní prostředky, ve snaze uskutečnit radikální obměny, jako např. inovační zásahy či rekonstrukce výrobních programů. (Jakubíková, 2013)

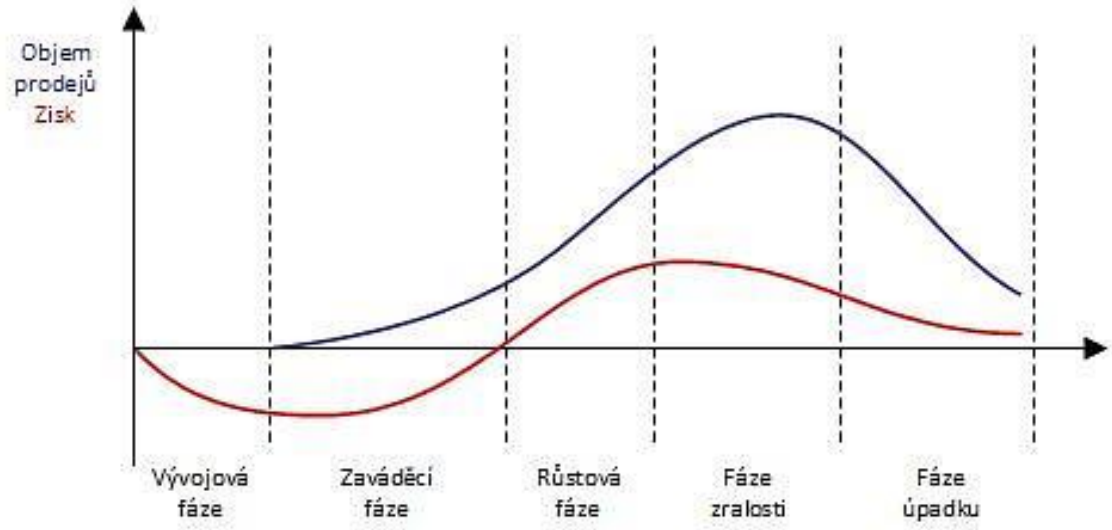
### 2.1.4 Životní cyklus produktu

Poslední nástroj, který bude v rámci nástrojů produktové strategie charakterizován, je životní cyklus produktu. Činnost řízení životního cyklu produktu je považována za jednu z klíčových činností řízení marketingu a prodeje. Každý produkt, který je umístěn na trh, prochází od zrození do zániku určitou dobou. Tato doba je součástí různých fází. V klasické tržní atmosféře na trhu procházejí tedy nově zavedené produkty čtyřmi fázemi tj. fází zavedení, růstu, zralosti a poklesu. My si představíme ještě fázi vývojovou. Všech těchto pět fází nabízí neobyčejné výzvy, příležitosti ale i problémy. Vývoj i délka životního cyklu se mění dle konkrétních produktů. Důležitým rozhodnutím je volba marketingové strategie, která se mění a vypracovává v závislosti na aktuální fázi. Každé fázi je přidělena vhodná výrobková strategie, což je zobrazeno na obrázku č. 7. (Jakubíková, 2013)




*Obrázek 7: Strategie podle životního cyklu výrobku*
Zdroj: Blažková, 2007

Jak již bylo zmíněno výše, produkt v různých fázích životního cyklu požaduje rozdílné strategie, jak v oblasti marketingu, tak i ve výrobě, lidských zdrojích, nákupu či financích. Během různých fází života produktu zisk roste a klesá. Obrázku č. 8 znázorňuje životní cyklus produktu, kde je typický tvar křivky znázorněn do tvaru zvonu, avšak existují i jiné typy křivek. (Kotler, Keller, 2013)




*Obrázek 8: Životní cyklus produktu*
Zdroj: ManagementMania, 2017

**Fáze vývojová**

Z pohledu konkurenceschopnosti je tato fáze zásadní, neboť podniky musí ustavičně přivádět na trh rozšířený a obměněný sortiment či inovace. To vše je zapříčiněno rostoucí konkurencí a zkracujícím se tržním cyklem životnosti. V dnešní době investují především velké firmy do vývoje a výzkumu produktů. Uvedení nového produktu na trh, může být z pohledu mezinárodního marketingu buď postupné či globální. Drobnější firmy, jsou obvykle ty, které vstupují na mezinárodní trh postupně. V takovém případě je nejdříve produkt uveden na tuzemském trhu a až následně začne být vyvážen na trh jiný. Pokud se firma rozhodne se svým sortimentem vstoupit na celosvětový trh, musí počítat s vysokými marketingovými výdaji. Například společnost Apple volí tento druh vstupu, neboť usiluje o výhodu, která umožní nasadit vysoké ceny, které již během fáze zavadění uskuteční vysoký zisk. (Exportguru, 2018)

**Fáze zavádění**

Druhá fáze životního cyklu se nazývá zavádění. Jedná se o etapu, kdy na trh přichází zcela nový produkt. Důležitý je okamžik, kdy firma vstoupí na trh, jelikož být první je sice výhodné, ale zároveň i nebezpečné a drahé. Pokud firma dokáže poskytnout jednoznačně lepší kvalitu, značku nebo technologii i pozdější vstup na trh je v tomto případě efektivní. Pro tuto fázi je typický čas, který firma potřebuje k doladění technických nedostatků, ale i k získání zákazníků. Během této fáze je zisk slabý až záporný, neboť prodej roste pomalu. Svého vrcholu zde dosahují výdaje na marketingovou komunikaci, pomocí níž se snaží firmy informovat zákazníky a motivovat je k vyzkoušení produktu. V neposlední řadě se podnik snaží o distribuci produktu skrze maloobchodníky. (Kotler, Keller, 2013)

Pokud se firma stane tzv. průkopníkem na trhu, může získat značné výhody a to v případě, že se firmě podaří na trh dostat s takovým výrobkem, který si počáteční zákazníci oblíbí. V tento moment nastává situace, kdy si zákazníci značku zapamatují a firma tak zaujme vedoucí pozici na trhu. Mezi výrobní výhody se mohou řadit bariéry vstupu na trh, jako jsou patenty, úspory z rozsahu nebo technologický náskok. V případě, že je průkopník pozorný, je možné, aby si svou vedoucí pozici na trhu zachoval nepřerušenou. (Kotler, Keller, 2013)

Tellis a Golder identifikovali pět faktorů podtrhujících dlouhodobé vedoucí postavení na trhu, k nimž patří: vize hromadného trhu, vytrvalost, neustálá inovace, vyhrazení finančních prostředků a využívání aktiv. (Kotler, Keller, 2013)

Ani výhody průkopníků však nejsou vždy jisté. Existuje řada případů kdy firmy, jejichž vstup na trh byl prvotní, byly v konkurenčním boji nahrazeny jinými firmami, které postupně přicházely na trh. Důvodů zde mohlo být několik např. nesprávné cílení, nepropracovanost nových výrobků, ukvapený vstup na trh tj. v momentě, kdy nebyla vysoká poptávka, a ceny byly oproti imitátorům vysoké. (Kotler, Keller, 2013)

Mezi marketingové strategie, které může společnost během fáze zavedení využívat, jelikož jsou pro tuto část vhodné, patří dle obrázku č. 7, strategie rychlého sbírání, strategie pomalého sbírání, strategie rychlého pronikaní a strategie pomalého pronikání.

**Fáze růstu**

V případě, že nový produkt uspokojí potřeby a přání zákazníků na stávajícím trhu, vkročí do fáze růstu. Zákazníci, kteří produkt kupovali již dříve, v nákupu pokračují a přidávají se i zákazníci noví a to na základě kladných doporučení. Během této fáze začínají tržby prudce stoupat a to díky prudkému růstu prodeje. K tomu aby firma udržela rychlý růst trhu co nejdelší možnou dobu, uplatňuje hned několik strategií. Zavádí nové atributy pro produkty, zvyšuje jejich kvalitu a uvádí nové modely a funkce. Dále se zde zvyšují tržby díky zprostředkování zcela nových distribučních kanálů. Zároveň se během této fáze vstupuje na nové tržní segmenty. V této etapě dochází zčásti ke změně marketingové komunikace a to z informační komunikační kampaně na přesvědčovací komunikační kampaň. Ve správný čas zde dochází ke snížení ceny s cílem nalákat další zákazníky. Během této fáze, vstupují na trh i noví konkurenti, s kterými se firma musí vyrovnat. (Kotler, 2007)

**Fáze zralosti**

Čtvrtou fází životního cyklu produktu je fáze zralosti. Tato fáze je charakteristická poklesem růstu tržeb. Největší část produktů, které jsou současně na trhu k dispozici, se vyskytují právě v této čtvrté fázi, která je obvykle nejdelší fází z celého životního cyklu. Dochází zde ke snižování ceny a zároveň se hledá další využití výrobků. Marketingová

komunikace prochází opět změnou, kde se přesvědčovací komunikační kampaň mění na připomínající komunikační kampaň. Fáze zralosti se dále dělí do tří dílčích částí tj. rostoucí, stabilní a upadající. Pro první z nich je typické zpomalování růstu tržeb, z důvodu maximálního využití distribučních kanálů a výskytu dalších konkurentů. V další fázi dochází k přesycení na trhu, z tohoto důvodu upadají prodeje na jednotlivého zákazníka. Během stabilizace je vyčerpána převážná část eventuálních spotřebitelů, z toho vyplývá, že růst prodeje je dále závislý na růstu populace a nutnosti obměny zastaralých produktů. V poslední upadající fázi pozorujeme absolutní úbytek tržeb, kdy spotřebitelé začínají dávat přednost produktům od konkurenčních výrobců. Zároveň se v této fázi vyskytuje mnoho výzev. Na trhu se vyskytují pouze silní výrobci, vyjímající se například v oblasti kvality a nákladů, slabší konkurence trh opouští. Aby firmy udržely svoje produkty ve fázi zralosti co nejdelší možnou dobu, začínají používat vhodné strategie, které tato fáze nabízí např. modifikace marketingového mixu/marketingové inovace, modifikaci produktu/rozvoj produktu, rozvoj trhu či zbavování se slabších výrobků. (Kotler, Keller, 2013)

**Marketingová inovace**

Firma může pozměnit marketingový mix tak, aby navýšila své tržby. Vhodná je obměna jednoho či více prvků. Další možností, kterou marketingová inovace nabízí je snižování cen. Pokud se firma rozhodne zahájit tento krok, získá pozornost zákazníků stávajících, nových, ale i konkurenčních. Rozšíření marketingové komunikace skrze reklamu a podporu prodeje, může být další eventuální cestou jak inovaci aplikovat uvnitř podniku. V neposlední řadě se dají využít nové distribuční cesty popř. nabídnout nové či lepší produkty a služby, které zákazníkům přinesou další benefity. (Kotler, 2007)

**Rozvoj produktu**

Mezi nejrozsáhlejší inovace patří rozvoj produktu. U produktu můžeme měnit a rozvíjet mnoho vlastností, např. jakost, funkci a styl, což vyvolá příliv nových zákazníků. Zvýšením jakosti se rozumí prvky jako životnost, bezpečnost nebo pohodlí. Dále firma může přidávat nové funkce, které odpovídají právě nejmodernějším požadavkům ze strany zákazníků. Mimo jiné se firmy zaměřují na samotný vzhled produktu, u kterého je vždy co vylepšovat. (Kotler, 2007)

## Rozvoj trhu

Rozvoj neboli modifikace trhu se zaměřuje na dva základní modely, které mají vliv na objem prodeje. V prvním z nich se jedná o rozšíření počtu uživatelů, kde se firmy snaží proniknout na nové trhy nebo nalákat konkurenční zákazníky. Zde pouhý zájemce vstupuje do nové role zákazníka. Druhý model se zaměřuje na zvýšení četnosti používání mezi stávajícími spotřebiteli, kdy přiměje spotřebitele využívat výrobek při nových možnostech, ve větším množství nebo novými způsoby. (Kotler, Keller, 2013)

### Fáze poklesu

V momentě, kdy začnou klesat tržby včetně prodejů, nastane fáze poklesu, která je ve většině případů nevyhnutelná. Během této fáze se tržby propadají na nulu nebo zůstávají na nízké úrovni, kde mohou působit dalších několik let. Existuje mnoho důvodů, proč tržby klesají. Většinou se jedná o technologický pokrok, zvětšující se konkurenci, nebo jde o změny ve spotřebitelském chování. V průběhu této fáze většina firem opouští část menších tržních segmentů, snižuje ceny a rozpočet určený na propagaci. Uchovávání upadajícího produktu je nákladné neboť upadající produkt vyžaduje vedení, čas i finanční prostředky. Pro firmy je tedy lepší investovat peníze na propagaci a reklamu do tzv. „zdravého“ produktu, popřípadě vynaložit všechen čas, snahu a peníze na výrobu produktu nového. Je tedy důležité, aby firma včas rozeznala, jaký produkt se přesouvá do fáze úpadku a následně je na firmě aby se rozhodla, zda v prodeji takové produktu pokračovat či nikoli. (Kotler, 2007)

Firma se může v této fázi rozhodnout pro prodej produktu jiné firmě nebo absolutní likvidaci. Dále se zde nabízí možnost krátkodobého růstu zisku, který firmě poskytne hotovost. To vše jen v případě, že se rapidně sníží všechny náklady tj. náklady na výrobu produktu, reklamu, vybavení apod. a také za předpokladu, že tržby zůstanou na aktuální úrovni. V neposlední řadě je důležité odhadnout, zda produkt i v této konečné fázi nelze oživit a dostat zpět na vrchol. (Kotler, 2007)

# 3 Charakteristika podniku

Firma Malina – Safety s.r.o. se od roku 1993 specializuje na vývoj a návrh filtračně – ventilačních systémů. Tyto systémy slouží uživatelům k ochraně dýchacích cest. Hlavní sídlo společnosti se nachází v České republice, avšak firma dále vybudovala pobočku ve Skandinávii pod názvem CleanAIR ApS a ve Francii, jenž je nazývána CleanAIR SAS. Za dobu svého působení si firma vybudovala jméno, které v oblasti výroby a prodeje ochranných pomůcek něco znamená. Především je firma spojována s kvalitními výrobky a bezproblémovou distribucí. Obrázek č. 9 znázorňuje aktuální logo společnosti.

*Obrázek 9: Logo společnosti*
Zdroj: MALINA – Safety, 2017

**Základní informace**

| | |
|---|---|
| Název firmy: | Malina – Safety s.r.o. |
| Právní forma: | Společnost s ručením omezeným |
| IČO: | 254 30 238 |
| Sídlo: | Luční 1391/11, 466 01 Jablonec nad Nisou |
| Den zápisu do OR: | 22. května 2001 |
| Spisová značka: | C 17979 vedená u Krajského soudu v Ústí nad Labem |
| Datum vzniku a zápisu: | 22. května 2001 |
| Základní kapitál: | 200 000,- Kč |

**Společnosti firmy Malina – Safety s.r.o.**

CleanAir s. r. o. – dceřiná společnost

**Pobočky firmy Malina – Safety s.r.o.**

CleanAIR SAS – Francie

CleanAIR ApS – Skandinávie

**Společníci**

Ing. Eva Jančíková

- Vklad: 99 000,- Kč
- Splaceno: 100%
- Obchodní podíl: 49,5%

Ing. Radek Malina

- Vklad: 101 000,- Kč
- Splaceno: 100%
- Obchodní podíl: 50,5%

**Vývoj společnosti**

V roce 1990 vznikla společnost Malina – Safety, která byla založena panem Ctiradem Malinou – otec současných majitelů. Jednalo se o obchodní společnost, která se zabývala distribucí svařovací techniky a příslušenstvím. Během plynoucích let firma vybudovala dobře prosperující prodejní síť regionálních distributorů, která dokáže obsloužit zákazníky jak na tuzemském trhu, tak i v zahraničí. V průběhu let se společnost zaměřila na návrh, vývoj a výrobu filtračně – ventilačních systémů CleanAIR.

V roce 1993 byl systém CleanAIR uveden na český trh. Systém slouží především k ochraně zákazníků (uživatelů) při práci v různorodém průmyslovém prostředí, farmaceutických nebo chemických činnostech, dále pak v potravinářství či zemědělství.

V květnu roku 2001 se z obchodní společnosti stává společnost s ručením omezeným. Vlastnictví oficiálně přebírají potomci pana Ctirada Maliny. V průběhu let se firma profiluje jako 100% velkoobchodník se zmíněným sortimentem, který prodává přes síť distributorů po celé České republice i na Slovensku.

1. března 2007 společnost Malina – Safety s.r.o. zakládá dceřinou společnost s názvem CleanAir s.r.o., která má stejné sídlo i majitele. Úkolem této společnosti je vývoj a výroba produktů pod značkou CleanAIR. Hotové výrobky následně odkupuje jediný zákazník, kterým je Malina – Safety s.r.o. a stará se o všechny další prodejní a marketingové aktivity. Důvodů pro vznik společnosti CleanAir s.r.o. bylo několik. Mezi důvody patřilo především zjednodušení administrativy.

Kompletní značka CleanAIR je považována za základ zdárného exportu na zahraniční světové trhy, kde cíli na zákazníky pracující v horších pracovních podmínkách, v kterých je nutné klást důraz na ochranu dýchacích cest uživatelů. Vyrobené produkty, jsou koordinovány systémem pro řízení jakosti ISO 9001:2015 a AQAP 2110 – (vojenský standard NATO) jenž zaručují prvotřídní kvalitu výrobku. Během let se systém CleanAIR rozšířil o několik dalších produktů, které jsou vymezeny v produktovém portfoliu tj. obrázek č. 11. Jedním z produktů je i CleanAIR Military, který je speciálně vyráběn pro českou armádu.

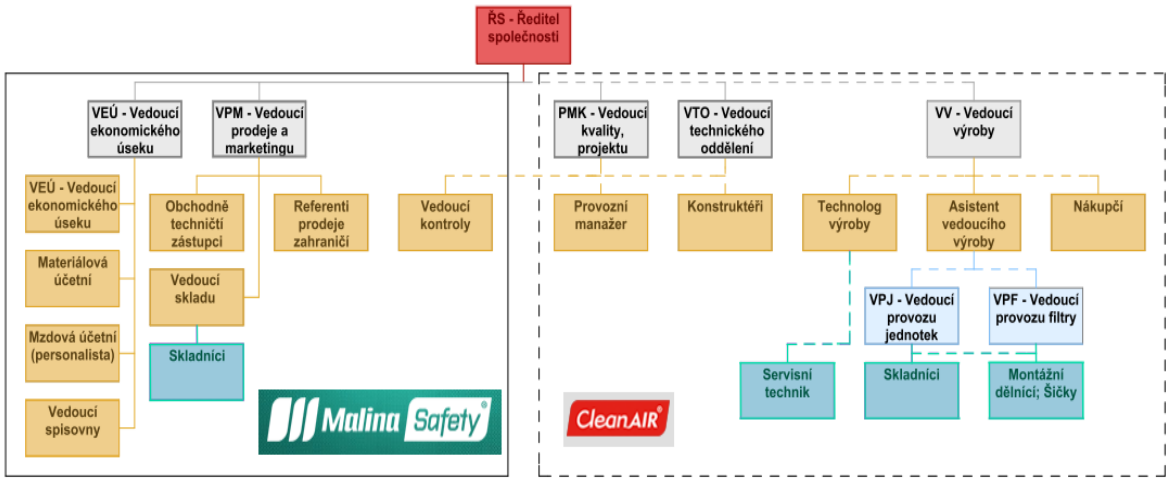
Další úspěch společnosti nastává na veletrhu Expoprotection Paris, kde firma v roce 2011 získává cenu za inovaci a zakládá pobočku ve Francii, která nese obdobný název jako značka spolčenosti tj. CleanAIR SAS. Rok 2011 přináší další nové změny, neboť se firma rozhodla zahájit přístavbu výrobní budovy, aby mohla rozšířit své působiště. Nyní je již výrobní budova dokončena a plně využívána.

## Předmět podnikání

Podle výpisu z obchodního rejstříku firma ohlásila svoji volnou živnost v roce 2001. Dle výpisu z OR jsou aktuálním předmětem podnikání společnosti tyto aktivity: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Jde o výrobu elektrických zařízení a součástek, dále pak o opravu a výrobu elektronických zařízení pracujících na malém napětí v oblasti velkoobchodu a maloobchodu.

## Organizační struktura společnosti

Na obrázku č. 10 lze vidět organizační strukturu společnosti. V průběhu let docházelo ke změnám uvnitř struktury, neboť se společnost Malina – Safety s.r.o. rozrostla o dceřinou společnost CleanAir s.r.o. Vůdčí postavení ve struktuře má ředitel společnosti. V případě této firmy se jedná rovnou o dvě osoby a to sourozence Malinovi. Společnost se dělí na pět úseků, které jsou graficky uspořádány šedivou barvou na obrázku č. 10. Jedná se o úsek ekonomický, prodeje a managementu, kvality projektu, technického oddělení a výroby. Všechny zmíněné úseky, vedou další týmy zaměstnanců. Podnik zaměstnává 80 lidí, z tohoto důvodu společnost usilovala o vytvoření jednoduché a ploché struktury, neboť jasně vymezuje vztahy mezi nadřízenými a podřízenými a umožňuje rychlou a snadnou komunikaci uvnitř firmy.




*Obrázek 10: Organizační struktura podniku*
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti

**Vize společnosti**

Firma ve své vnitropodnikové směrnici definuje svou vizi. Tato vize konstatuje, že se společnost snaží uspokojovat zvláště takové zákazníky, kteří vyžadují kvalitu dodávaných výrobků, vysokou technickou úroveň a profesionalitu. Společnost na trhu zaujímá velice dobré postavení, které si plánuje do budoucna udržet a rozšířit jej využitím nejnovějších technologií, rozvojem vztahů s firemními dodavateli a především využitím nejmodernějších materiálů potřebných pro výrobu. Do budoucna by se společnost ráda věnovala především prodeji výrobků CleanAIR, které produkuje dceřiná společnost. Dále by firma ráda poskytovala služby v oblasti velkoobchodu se svařovací technikou. Zmíněných cílů má v plánu dosáhnout skrze poskytování kvalitních výrobků včetně servisu, rozšířením partnerských vztahů kolem světa a profesionálním a kvalitním přístupem k zákazníkům.

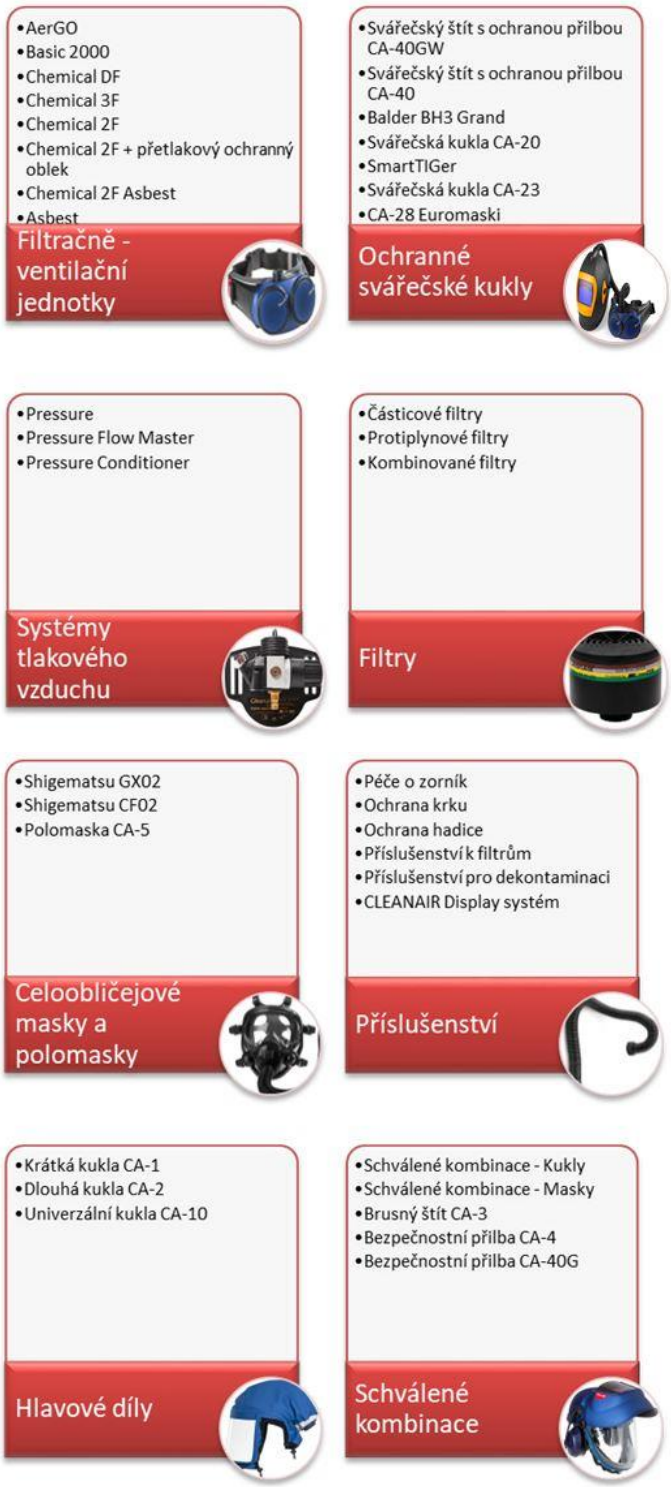
Dceřiná společnost tj. CleanAir s.r.o., se snaží o uspokojení poptávky i pomocí investic do vlastního vývoje kvalitních ochranných prostředků v oblasti ochrany dýchacích cest. Všechny výrobky, které jsou na trhu, poskytují bezpečnost, spolehlivost a jednoduché používání v reálném životě. V budoucnu by se společnost ráda prosadila i v dalších oblastech osobní filtroventilace vzduchu. Jednalo by se o oblast ochrany civilní populace, zdravotnických zařízení či pomůcek nebo biologických ochran osob.

**Produktové portfolio**

Firma se během let svého působení rozrostla o řadu produktů. Značná část vyrobených produktů má stejný cíl a tím je ochrana dýchacích cest uživatelů, na což by měl být kladen důraz jak ze strany zaměstnance tak i zaměstnavatele. Firma své produktové portfolio rozšířila o nejrůznější produkty a to od základních filtrů, které jsou součástí většiny výrobků až po ochranné kukly, které jsou též šity a navrhovány přímo uvnitř firmy a slouží k ochraně uživatelů např. v chemickém průmyslu, v laboratořích, či farmaceutickém průmyslu. Obrázek č. 11 zobrazuje souhrnné portfolio produktů, které vytváří dceřiná společnost CleanAir s.r.o.

Tato práce se bude zaměřovat na zkoumání jednoho specifického výrobku a jeho komponenty, neboť jsem mohla osobně vidět jejich výrobu a dokonce si ji i sama

vyzkoušet. Jedná se o produkty z oblastí ochranných svářečských kukel a filtrů. Výrobou mě provedla paní Ivana Drbohlavová, která působí na pozici VPF – vedoucí provozu filtrů a stará se o tým montážních dělníků a šiček.




*Obrázek 11: Produktové portfolio*
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti

# 4 Analýza produktové strategie

V této kapitole se budeme zabývat konkrétní aplikací teoretických východisek, která byla popsána a vysvětlena v předchozích úsecích. Pro vypracování této části bylo nutné získat od firmy interní informace týkající se prodeje výrobků. Převážná část této kapitoly bude zaměřena na filtračně – ventilační jednotku CleanAIR BASIC 2000, jenž je viditelná s technickými parametry na obrázku č. 12. Celá jednotka se skládá ze čtyř částí a to z akumulátoru, filtru, ostatních součástek a také z ventilátoru s motorem. Právě onen čtvrtý komponent, konkrétně tedy ventilátor s motorem, si podnik prozatím nevyrábí sám, tudíž je závislý na dodavateli.

| Technické parametry | |
|---|---|
| Průtok vzduchu | 140–210 l/min – nastavitelný v 8 úrovních (160 a 200 l/min CAB Dual Flow) |
| Hmotnost | 900 g (včetně baterie) |
| Hlučnost | max. 61 dB |
| Rozměry | 191 mm / 173 mm / 104 mm |
| Akumulátor | NiMH 4,8 V / 4,5 Ah |
| Certifikace | EN 12941 TH2/TH3 PSL (CAB Flow Control) EN 12941 TH1 PSL (CAB Dual Flow) |

*Obrázek 12: CleanAir BASIC 2000*
Zdroj: CleanAir, 2017

Nejprve se zaměříme na analýzu produktového mixu, kde se seznámíme s celou škálou nabízených produktů. Následně bude představen produktový mix, který je již konkrétně zaměřen na skupinu filtračně – ventilačních jednotek, kam je umístěna i jednotka CleanAIR BASIC 2000, která je klíčová pro tuto bakalářskou práci. Další část se bude zaobírat rozborem úrovní vybraného produktu, kterým je už kompletní filtračně – ventilační jednotka. Dále bude tato část práce zaměřena i na analýzu nákladů vybraného produktu. Zde si uvedeme kompletní nákladové rozložení celé jednotky. V analýze portfolia matice BCG se zaměříme na komplexní jednotku a její dva komponenty tj. filtr a akumulátor, které jsou vyhotovovány rovněž uvnitř společnosti. Následně budou všechny zmíněné výrobky zařazeny do příslušných kvadrantů v BCG matici. V poslední části se

budeme věnovat analýze životního cyklu výrobku, kde opět zkoumáme celistvou jednotku včetně jejich dvou náhradních dílů. V neposlední řadě si v rámci této kapitoly představíme inovovaného nástupce CleanAIR EVO, jež postupně vstoupoval na trh během roku 2018.

## 4.1 Analýza produktového mixu

Firma nabízí několik skupin produktů, jenž ve firmě vytváří produktový mix. V našem produktovém mixu si nejdříve představíme celou škálu nabízených produktů. V tabulce č. 3 je pak už znázorněn produktový mix, který je již konkrétně zaměřen na skupinu filtračně – ventilačních jednotek, kam patří jednotka CleanAIR BASIC 2000, jež je v celé práci nejvíce analyzována. Produktový mix je rozdělen do čtyř základních kategorií, nazývaných: šíře, délka, hloubka a příbuznost.

Všechny produkty, které společnost Malina – Safety s.r.o. nabízí, jsou hmotné statky. Šíře produktového mixu je tvořena osmi produktovými řadami, což je patrné z produktového portfolia, které je znázorněno na obrázku č. 11. Jedná se o:

- Filtračně ventilační jednotky
- Ochranné svářečské kukly
- Systémy tlakového vzduchu
- Filtry
- Celoobličejové masky a polomasky
- Příslušenství
- Hlavové díly
- Schválené kombinace

Délka produktového mixu je tvořena čtyřiceti druhy produktu. Hloubku tvoří množství různých nabízených variant z každého druhu produktu. Některé produkty mají pouze variantu jednu, avšak jiné mají i deset různých variant. Za příbuznost u produktových řad může do značné míry oblast jejich použití. V praxi to funguje tak, že výrobky z různých

produktových řad můžeme použít ve stejných oblastech. Tabulka č. 3 znázorňuje produktový mix jedné z nabízených produktových řad, konkrétně filtračně – ventilačních jednotek, kam je zařazen námi analyzovaný výrobek, tj. CleanAIR BASIC 2000.

*Tabulka 3: Produktový mix filtračně ventilačních jednotek*

| Dimenze | Vymezení |
|---|---|
| Šíře | Filtračně – ventilační jednotky |
| Délka | AerGO, Basic 2000, Chemical DF, Chemical 3F, Chemical 2F, Chemical 2F + přetlakový ochranný oblek, Chemical 2F Asbest, Asbest |
| Hloubka | Basic 2000 DUAL FLOW, Basic 2000 FLOW CONTROL |
| Příbuznost | Podobnost využití různých typů jednotek ve stejné pracovní oblasti, použití stejných součástek např. filtrů |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti

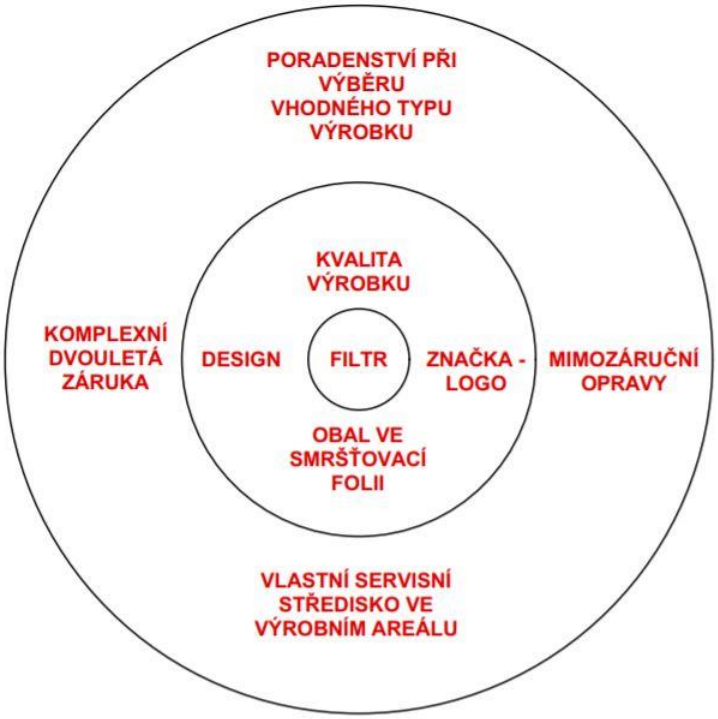
## 4.2 Úrovně vybraného produktu

Pro popsání úrovně produktu jsem si vybrala filtračně – ventilační jednotku CleanAIR BASIC 2000, která má být v rámci inovačních procesů nahrazena novou verzí a to v průběhu roku 2018. Důvody pro inovaci tohoto produktu budou v rámci čtvrté kapitoly objasněny. Tento druh produktu je zařazen mezi ziskové unikáty firmy, a jedná se o nejprodávanější spotřební díl. Hlavní využití u tohoto výrobku najdeme v automobilovém a potravinářském průmyslu, stavebnictví a především pak u profesí jako svářeč či brusič. Jádro produktu zde tvoří samotný filtr, jenž zajišťuje filtraci vzduchu znečištěného různými látkami, kouřem, prachem, bakteriemi, toxickými i netoxickými dýmy apod.

Vlastní produkt je zde zaměřen zejména na vysokou úroveň kvality, přizpůsobenou aktuálním požadavkům na trhu. Jak již bylo zmíněno, filtračně – ventilační jednotka chrání uživatele před znečištěnými částicemi ve vzduchu, proto je používání této jednotky pro uživatele přínosné z hlediska bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracujících. Důležité je nepodceňovat trvanlivost produktu, kterou ovlivňuje z velké části samotný filtr, jenž tvoří jádro produktu. Expirační doba filtru ve filtračně – ventilační jednotky je unikátních deset let a to v případě pokud produkt zůstane v původním nepoškozeném balení. Pokud je

ale celá jednotka využívána, záleží především na frekvenci jejího využití. Důležitou roli při používání zde hraje opět filtr, který určuje životnost celé jednotky. Design tohoto výrobku se podřizuje správné funkčnosti a užitnosti. Filtračně – ventilační jednotka získala u zákazníků oblibu hlavně díky své nízké hmotnosti a kompaktnímu tvaru. Jednotka je balená kusově ve smršťovací folii, v balení je dále obsažen návod ve všech světových jazycích a baterie. Pokud mají zákazníci zájem, mohou si k jednotce přikoupit další spotřební díly či příslušenství, které jsou baleny obdobným způsobem. Každý výrobek je samozřejmě označen firemní značkou, v podobě samolepky, jenž je umístěná po celou dobu užívání na výrobku.

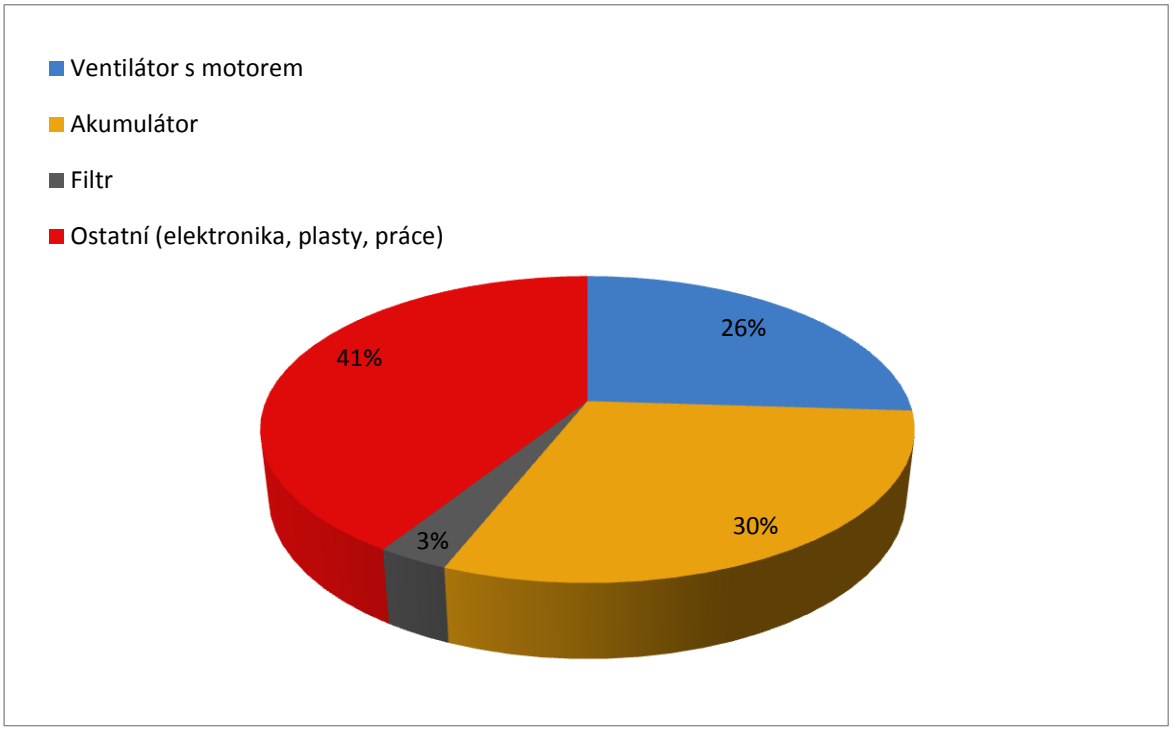
Firma ke svým produktům nabízí rozšiřující služby jako je například dvouletá záruka na všechny výrobky. Dále vlastní servisní středisko, které se nachází ve stejném areálu jako samotná výroba a odbyt, zároveň zde probíhá i reklamační proces. Technici zde nejdříve rozeberou celou jednotku, následně zjistí druh poruchy a možnou příčinu, dle které buď výrobek opraví podle záručních podmínek, nebo zákazníkovi nabídnou opravu mimo záruku za předem sjednaný poplatek. Obrázek č. 13 zobrazuje úrovně našeho zkoumaného produktu.




*Obrázek 13: Úrovně vybraného produktu*
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti

## 4.3 Rozbor nákladů vybraného produktu

Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, celá analyzovaná jednotka se skládá ze čtyř základních komponentů. Tři z nich si firma umí vyrábět sama a zvládá tak přímo ovlivnit jejich produkci. Na trhu je to velká výhoda a firma tak umí efektivně reagovat na nepředpokládané požadavky trhu. Mezi tyto komponenty patří akumulátor, filtr a ostatní součástky, mezi které řadíme plastový obal a plasty, elektroniku k propojení všech součástek a práci. Jediný produkt, který firma v současné době sama neprodukuje je ventilátor s motorem. Tento ventilátor má speciální elektronické řízení konstantního průtoku vzduchu a vyspělým systémem varování uživatele v případě nedostatečného průtoku.




*Obrázek 14: Rozbor nákladů filtračně ventilační jednotky*
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti

Z obrázku č. 14 je jasně patrné kolik procent nákladů kompletní jednotky tvoří jednotlivé komponenty. Skupina komponentů vyrábějících se přímo ve firmě (akumulátor, filtr, ostatní), zaujímá 74% z celého produktu, což není malé číslo. Největší podíl zaujímají ostatní součástky, které dohromady tvoří 41 %. V těchto procentech je zahrnuta i samotná práce na sestavení všech komponentů do stavu kompletní jednotky.

Druhý největší podíl ze zmiňované skupiny zaujímá akumulátor s 30% podílem a dále samotný filtr s pouhým 3% podílem z celkové jednotky. Přestože má filtr takto malé procento v celkových nákladech jednotky, jedná se o důležitou součástku jednotky, neboť právě on zajišťuje čistotu vzduchu. Bez funkčního filtru ztrácí filtračně ventilační jednotka smysl a stává se bezcennou. Takto malým nákladům nahrává i fakt, že s výrobou filtru firma jako taková začínala a postupem času dokázala optimalizovat výrobní proces.

Z grafu je patrné, že procento komponentů, které jsou vyráběny přímo ve firmě, je vysoké. Firma vlastním vývojem a výrobou dokáže přímo ovlivnit požadované vlastnosti a získává tím velký náskok oproti konkurenci. Jinými slovy si dokáže přizpůsobit vyráběné komponenty tak, aby přesně zapadaly do chtěné koncepce finálního produktu.

Individuální kapitola je ventilátor s regulovatelným motorem, který si firma kompletně kupuje u svého dodavatele a stává se tak závislá na dodávce druhé strany. Tento ventilátor má 26% podíl, což není úplně zanedbatelné číslo v porovnání s ostatními komponenty. Značná nevýhoda zde vzniká tím, že současný trh nenabízí takový ventilátor, který by se rozvíjel tak, jak ostatní komponenty v jednotce. Nabízené ventilátory jsou náchylné na poruchy, mají relativně vysokou hlučnost, což při některých činnostech může zákazníka omezovat a od nákupu odradit. Největší konkurent v oblasti filtračně – ventilačních jednotek, začíná s vlastním vývojem ventilátorů a tím by získal nespornou výhodu v konkurenčním boji.

## 4.4 BCG matice

Pro analýzu produktového portfolia zvolíme nástroj nazývaný BCG matice. Abychom mohli tuto matici sestavit, bylo zapotřebí získat interní informace o prodeji výrobků. Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, i v této části práce bude probíhat analýza u dvou hlavních náhradních dílů tj. akumulátoru a filtru. Dále pak u filtračně – ventilační jednotky CleanAIR BASIC 2000. Zkoumané výrobky se dle produktového portfolia dělí do dvou skupin tj. filtračně-ventilační jednotky a filtry.

K realizaci analýzy produktového portfolia BCG matice, bylo nutné shromáždit informace od vedení společnosti a z výročních zpráv. Získané informace, které jsou nutné k provedení analýzy, jsou zaznamenány v následujících tabulkách.

*Tabulka 4: Tržby z prodeje produktů*

| Tržby (tis. Kč) | |
|---|---|
| Minulé období rok 2016 | 24 212 |
| Analyzované období rok 2017 | 24 859 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti

Podle dostupných informací z tabulky č. 4. lze tvrdit, že s novým rokem tržby za analyzované produkty vrostly zhruba o 2,67 %. Firma tedy plní svůj stanovený cíl, kterým je maximalizace zisku.

*Tabulka 5: Poměr tržeb u jednotlivých produktů*

| Produkt | Minulé období rok 2016 (tis. Kč) | Analyzované období rok 2017 (tis. Kč) |
|---|---|---|
| CleanAIR BASIC 2000 | 9 654 | 9 220 |
| Filtr pro CA BASIC | 7 816 | 8 281 |
| Akumulátor pro CA BASIC | 6 742 | 7 358 |
| **Součet** | **24 212** | **24 859** |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti

Podle tabulky č. 5 tržby z prodeje produktu CleanAIR BASIC 2000 klesly oproti předcházejícímu roku v řádech procent. Zároveň ale v celkovém součtu máme tržby vyšší díky nárůstu tržeb u náhradních dílů (filtr a akumulátor). Tento výsledek je pravděpodobně zapříčiněn situací na trhu, kdy je trh již přeplněn a nepřibývá tolik nových zákazníků, kteří si kupují námi analyzovanou jednotku. Tomuto tvrzení nahrává skutečnosti, že doba používání samotné jednotky je mnohonásobně delší, oproti filtru či akumulátoru. Z tohoto

důvodu se zvýšil prodej náhradních komponentů, jejichž nutnost výměny je více frekventovaná než výměna celé jednotky.

**Výpočty neznámých**

Míra růstu trhu %:

$$CleanAIR\ BASIC\ 2000: \frac{9220 - 9654}{9654} * 100 = -4{,}50$$

$$Fitr\ pro\ CA\ BASIC: \frac{8281 - 7816}{7816} * 100 = 5{,}95$$

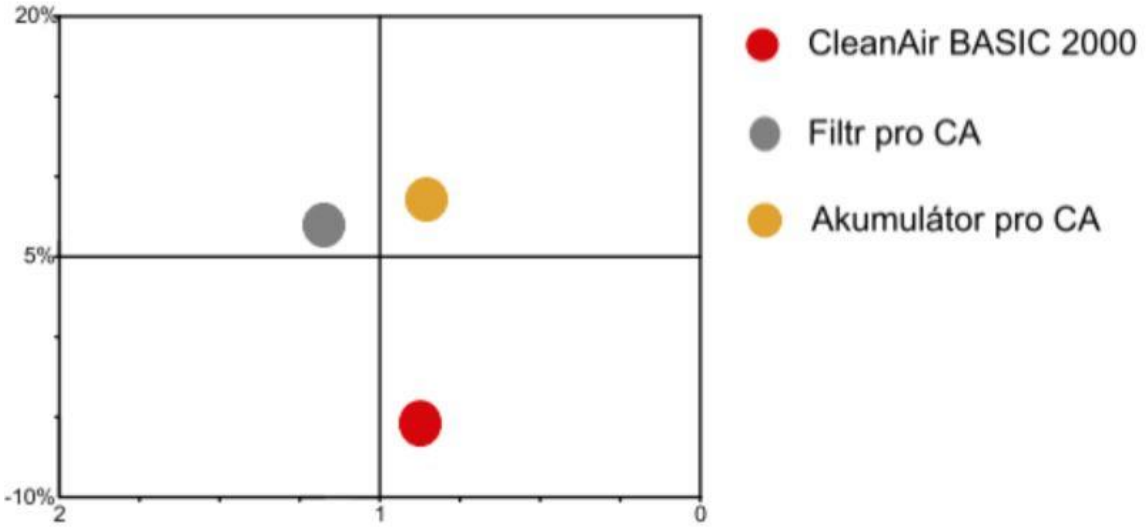
$$Akumulátor\ pro\ CA\ BASIC: \frac{7358 - 6742}{6742} * 100 = 9{,}14$$

*Tabulka 6: Výsledky neznámých pro vypracování BCG matice*

| Produkt | Míra růstu trhu % |
|---|---|
| CleanAIR BASIC 2000 | -4,50 |
| Filtr pro CA BASIC | 5,95 |
| Akumulátor pro CA BASIC | 9,14 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti

Z tabulky č. 6 můžeme jasně vyčíst, že CleanAIR BASIC 2000 má jako jediný ze všech analyzovaných zápornou hodnotu míry růstu trhu. Zároveň však stále zaujímá vedoucí postavení, co se týká tržního podílu na trhu. Tato klesající tendence, která trvá již od roku 2015, (tato problematika je znázorněna také graficky na obrázku č. 16.) posílá firmě jasné signály pro rozvoj tohoto klíčového produktu. Pro sestavení BCG matice bylo dále nutné zajistit podklady pro výpočet podílu na trhu. Tento podíl byl zjištěn z interních informací společnosti. Po konzultaci s vedoucím z obchodního oddělení, byly analyzované výrobky zařazeny do příslušných kvadrantů, což je viditelné na obrázku č. 15.




*Obrázek 15: BCG matice*
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti

CleanAIR BASIC 2000 se nachází ve čtvrtém kvadrantu, který je nazýván psi. Produkt zde končí tzv. komerční dráhu, jelikož má nízký tržní podíl a zároveň nízké tempo růstu trhu. Ačkoliv se výrobku na trhu dle poskytnutých informací daří a stále generuje značně velký zisk, firma dospěla k rozhodnutí, že přestože se produkt nachází ve čtvrtém kvadrnaru, zahájí realizaci rozvoje produktu. Podnik se tedy rozhodl vydat velké peněžní prostředky, aby uskutečnil radikální obměnu celého výrobku. Tato problematika bude řešena a objasněna v analýze životního cyklu vybraného produktu.

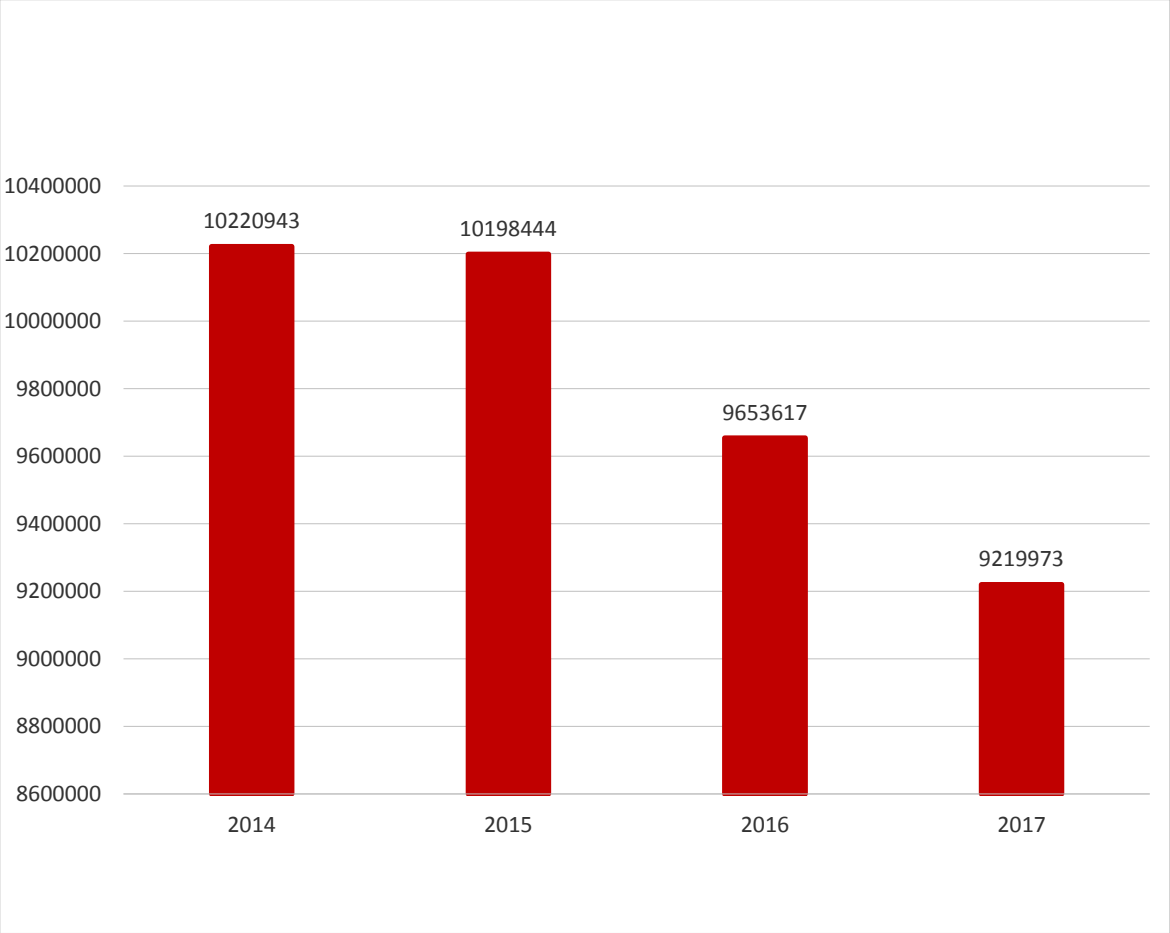
Filtr se nachází ve druhém kvadrantu, který je nazýván hvězdy. Produktu se v tomto kvadrantu daří, jinými slovy se prodává a je ziskový, což je patrné i z tabulky č. 5, kde je vidět nárůst tržeb oproti minulému období. Aby firma produkt v této pozici zachovala co možnou nejdelší dobu, musí vynakládat vysoké finanční prostředky.

Akumulátor, se nachází stále v prvním kvadrantu tj. otazník. Tento produkt působí na rychle rostoucím trhu s nízkým relativním tržním podílem. Firma zde dobrovolně vydává nemalé peněžní prostředky, aby podpořila budoucí úspěch na trhu. Z tabulky č. 5 lze vidět, že tržby tohoto produktu též vzrostly oproti minulému období. Pokud by se produktu dařilo i nadále, je zde velký potenciál na vylepšení pozice.

## 4.5 Analýza životního cyklu vybraného produktu

V této části práce se budeme zabývat analýzou životního cyklu výrobků. Bude se jednat o výrobek CleanAIR BASIC 2000. Mimo jiné si představíme jeho novou verzi nazývanou CleanAIR EVO. Stará i nová verze filtračně – ventilačních jednotek slouží k filtraci vzduchu znečištěného nebezpečnými látkami, jak již bylo v práci vysvětleno.

Ačkoli jsou tržby produktu stále vysoké a mezi jednotlivými lety není markantní rozdíl, což je vidět na obrázku č. 16, bylo nutné tento produkt začít z trhu stahovat. Tento krok byl nutný, jelikož se vedení společnosti rozhodlo, že na trh přivede nového omlazeného nástupce. Jinými slovy zde nastala modifikace produktu, pomocí kterého se firma opět snaží zvýšit své tržby na maximum.




*Obrázek 16: Roční tržby výrobku CleanAIR BASIC 2000*
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti

V tabulce č. 7 lze vidět tržby za náhradní díly. Jedná se o filtr a akumulátor. Oba díly jsou nutné pro funkci celkové jednotky. Filtračně – ventilační jednotka má určitou dobu účinnosti. Samotný filtr má dobu účinnosti značně menší a tudíž je jeho frekvence nákupu častější než výměna celé jednotky. Doba užívání baterie je také omezená, ovšem vydrží delší dobu než filtr, proto je její frekvence nákupu méně četná, což je i důvod pro nižší tržbu oproti samotnému filtru.

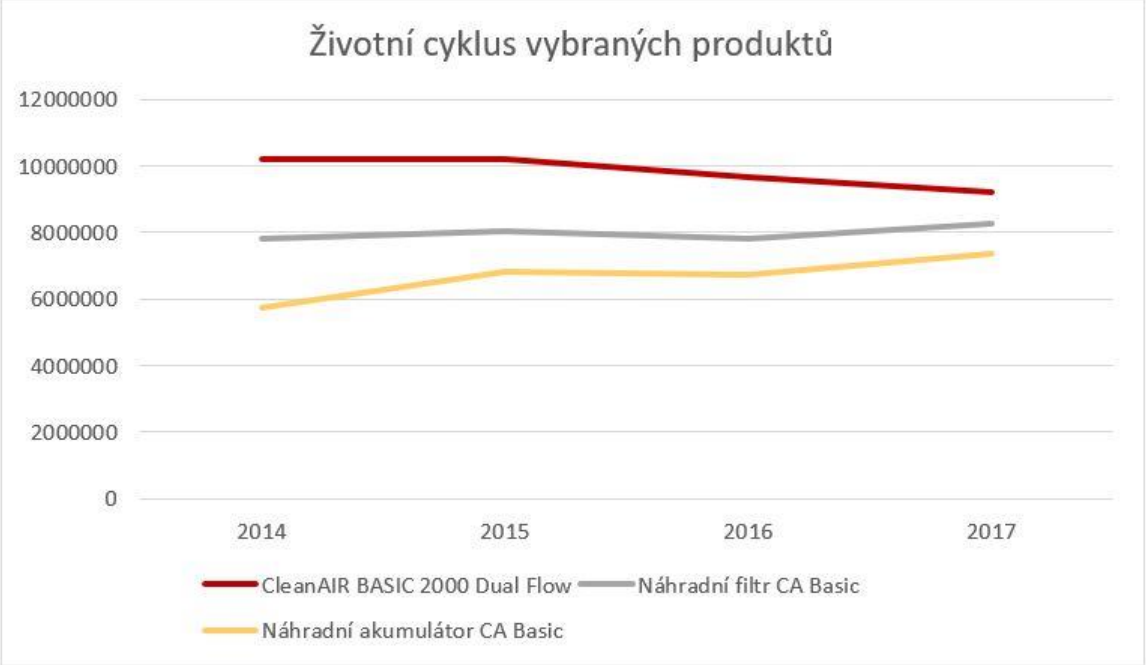
Z tabulky č. 7, je jasně zřejmé, že o náhradní díly k samotné jednotce je stále vyšší zájem, neboť tržby za poslední roky mají tendenci růst až na výjimku, která u obou náhradních dílů nastala v roce 2016.

*Tabulka 7: Náhradní díly CA BASIC*

| Náhradní díl | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|---|
| Filtr pro CA BASIC | 7 828 tis. Kč | 8 050 tis. Kč | 7 816 tis. Kč | 8 281 tis. Kč |
| Akumulátor pro CA BASIC | 5 740 tis. Kč | 6 825 tis. Kč | 6 742 tis. Kč | 7 358 tis. Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti

Životní cyklus filtračně – ventilační jednotky a dvou jejích nejprodávanějších náhradních dílů, znázorňuje obrázek č. 17. Z grafu lze vyčíst, že filtrační jednotka má svůj vrchol v roce 2014 a od té doby má tendenci klesat. Jak již bylo zmíněno výše, tato jednotka se v roce 2017 dostávala do fáze úpadku a společnost se jí aktuálně snaží znovu dostat na vrchol pomocí rozvoje produktu, jenž nastal v průběhu roku 2018. K výrobku CleanAIR BASIC 2000 nepřímo úměrně rostou tržby z náhradních dílů tedy filtru a akumulátoru. Z výše zmíněných údajů lze předpokládat, že tržby za akumulátor budou mít v následujícím roce tendenci klesat, jelikož tento náhradní díl bude z trhu stažen, neboť nezapadá do inovovaného výrobku.




*Obrázek 17: Životní cyklus vybraných produktů*
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti

Nová verze produktu CleanAIR BASIC 2000, která byla uvedena na trh v průběhu roku 2018 má název CleanAIR EVO. Obměněny byly i další dva díly, které tvoří celkovou jednotku, a to konkrétně akumulátor a částicový filtr. Nový (modrý) a starý (šedivý) výrobek lze vidět na obrázku č. 18.

*Obrázek 18: CleanAIR BASIC 2000, CleanAIR EVO*
Zdroj: CleanAIR, 2017

Nová verze výrobku je sestavena z odlišných materiálů oproti verzi původní. Hlavním impulsem pro rozvoj výrobku byl především tlak ze strany konkurentů, neboť pouze kvalitní a inovovaný výrobek zaručí úspěch v boji s konkurencí. Zvýšení kvality u jednotlivých komponentů pomáhá v dosahování konkurenční výhody. Pro podnik je tedy důležité sledovat nejnovější trendy a pokroky v této výrobní oblasti, aby byl schopný s konkurencí bojovat a dosahovat konkurenční výhody. Výrobek, který vstoupil na trh v průběhu roku 2018, má řadu vylepšení jako je například nový displej, jenž informuje uživatele o stavu filtru a upozorňuje ho na potřebu výměny.

Produkt má po inovaci několik vylepšení jak již bylo zmíněno výše. Řada uživatelů, která stále používá jednotku starší (CleanAIR BASIC 2000), nemusí ihned kupovat za vysoké peníze jednotku novou (CleanAIR EVO), neboť nový filtr, který se musí obměňovat nejčastěji, je kompatibilní jak s produktem starším tak i inovovaným. Nový filtr se již na trhu prodává a zasahuje tak do tržeb z roku 2017, které můžeme vidět v tabulce č. 7. V případě poškozené nebo již nefunkční baterie, se musí zakoupit výrobek inovovaný, neboť nová vylepšená baterie s výrobkem starším nespolupracuje. V současné době firma čeká na čísla z prodejů za rok 2018, aby mohla vyhodnotit, zda modifikací produktu dosáhla očekávaného cíle.

# 5 Návrh na zlepšení

Autorka této bakalářské získala po téměř ročním zkoumání firmy Malina – Safety s.r.o. dostatečné informace, aby doporučila návrhy na zlepšení. Po konzultování s p. Čermákem a p. Drbohlavovou jsme si vytyčili skupinu věcí, které by se daly dále rozvíjet či nově zavést.

Firma Malina – Safety s.r.o. působí se svými produkty hlavně na evropském kontinentu a to primárně v České republice, dále pak ve Francii, kde má svoji pobočku pod názvem CleanAIR SAS a ve Skandinávii s názvem CleanAIR ApS. Za dobu svého působení si firma vybudovala jméno, které v oblasti výroby a prodeje ochranných pomůcek něco znamená. Především je firma spojována s kvalitními výrobky a bezproblémovou distribucí.

Z analýzy portfolia matice BCG bylo zjištěno, že ačkoliv filtračně – ventilační jednotka CleanAir BASIC 2000 meziročně vykazuje pokles tržeb, stále se jedná o nejziskovější produkt, který byl v rámci této práce analyzován. Výsledky tržeb z roku 2018 potvrdí, zda byl vývoj produktu zvolen správně. U zbylých dvou zkoumaných produktů, pozorujeme dlouhodobě rostoucí tendenci tržeb. Aby firma vykazovala rostoucí tendenci i nadále, je důležité pracovat na neustálém vývoji.

Z podkladů od vedení firmy, které sloužily pro sestavení životního cyklu výrobku, jsme zjistili, že celkové tržby za námi zkoumaný produkt CleanAir BASIC 2000, každým rokem klesají. Z tohoto důvodu uvedla firma v průběhu roku 2018 inovovaného nástupce a nyní čeká na tržby, které tento krok přinese. Na základě všech provedených analýz je autorka toho názoru, že byl tento krok potřebný a firma zvolila správnou produktovou strategii nazývanou rozvoj produktu. Náhradní díly, jež firma též sama vyhotovuje, se na rozdíl od celkové jednotky nacházejí ve fázi zralosti. V tomto případě je tedy vhodný čas pro získání nových zákazníků a to například od konkurentů. Nabízí se zde i vstup na nové tržní segmenty. Těchto cílů lze dosáhnout rozvojem právě samotných náhradních dílů. Například v rámci akumulátoru by mohlo dojít k inovaci a to zejména u kapacity výdrže. Tímto zásahem by došlo ke snížení frekvence dobíjení, což nyní může uživatele zdržovat od práce. Tento krok by mohl přispět k pozitivnímu rozvoji celého výrobku. Samozřejmě se zde nabízí i snížení ceny za výrobek či množstevní slevy, jež mohou vést k vyššímu objemu prodeje. Fáze zralosti umožňuje rozšiřování distribučních cest. Jak již bylo

zmíněno, firma se realizuje úspěšně i mimo Českou republiku, bylo by tedy přínosné vybudovat další pobočku a tím znovu zvýšit povědomí o firmě a to v celosvětovém měřítku.

Další návrh na zlepšení se bude týkat jednoho ze čtyř základních komponentů, jenž tvoří celkovou filtračně – ventilační jednotku. Konkrétně se tedy jedná o ventilátor s regulovatelným motorem. Tento komponent je jediný, který si firma nevyrábí sama. Hlavní výhoda, kterou by vlastní výroba přinesla je, dle názoru autorky, plná nezávislost na výrobcích ostatních producentů v oboru. Další nespornou výhodu by vlastní produkt přinesl v kompaktnosti jednotky. Jednotka by se dále nemusela přizpůsobovat dle potřeb ventilátoru, který se nyní nakupuje od dodavatele, ale vyvinul by se ventilátor přímo na míru pro potřeby podniku. Například by se dalo zapracovat na hlučnosti, rozměrech či hmotnosti, což by určitě zákazníci uvítali a ocenili. Všechny tyto kroky by mohly firmě pomoci v boji proti konkurenci a tím pádem posunout do výhodnější pozice na trhu. Klesly by zde náklady na součástky, tím pádem by klesla cena pro koncové zákazníky za celkový výrobek, což je další velké plus. Tento krok by mohl vést k větší oblibě celkové jednotky u koncových zákazníků, neboť na současném trhu převážně nalezneme pouze jednotky s hlučnějšími či těžšími ventilátory. Autorka dále vidí velký přínos v oblasti servisu, jelikož by se zde měla urychlit doba záručních a pozáručních oprav a to díky dostupnosti vlastního ventilátoru. Toto by opět mohlo vést ke zlepšení pozice v boji proti konkurenci.

# Závěr

Vypracovaná bakalářská práce byla věnovaná produktové strategii uvnitř podniku. Hlavním úkolem byla analýza produktového mixu, analýza nákladů vybraného produktu, charakterizování úrovní analyzovaného produktu, vytvoření BCG matice a v neposlední řadě analýza životního cyklu vybraných produktů. Všechny tyto kroky byly stěžejní pro nalezení vhodných návrhů na zlepšení pro podnik Malina – Safety s.r.o.

První část teoretického úseku byla zaměřena na teoretická východiska strategického marketingu, strategická východiska, kterými jsou poslání, vize či strategické cíle. Dále zde byla charakterizována strategie, z ní plynoucí konkurenční výhoda a také marketingové strategie. Kromě již všeho zmíněného se tato část zaměřila na nástroje marketingového mixu z pohledu podniku, kam řadíme cenu, distribuci, komunikaci a produkt. Jelikož je názvem bakalářské práce Produktová strategie, byla produktu věnovaná v další části poměrně větší pozornost než ostatním nástrojům marketingového mixu, jelikož právě produktová strategie je na produktu založena. Druhá část teoretického úseku byla zaměřena na charakteristiku produktové strategie a její nástroje. Mezi nástroje této strategie řadíme produktový mix, úrovně produktu kam patří produktové jádro, vlastní produkt a rozšířený produkt. Vyjma již všech zmíněných, je dalším nástrojem analýza portfolia matice BCG, která má velký význam při sestavování vhodné produktové strategie. Tato matice byla obecně představena a byly zde charakterizovány všechny čtyři kvadranty, které se nazývají otazníky, hvězdy, dojné krávy a bídní psi. Dále byl v této části vymezen pojem životní cyklus produktu, který se skládá z pěti hlavních fází, kam patří fáze vývojová, zaváděcí fáze, fáze růstu, zralosti a méně oblíbená fáze úpadku. Fáze zralosti byla doplněna o nástroje, kterými jsou marketingová inovace, rozvoj produktu a rozvoj trhu. Zmíněné nástroje slouží k dlouhodobému udržení produktu ve fázi zralosti.

Úvod praktické části se věnoval základním informacím o vybraném podniku. V našem případě se jednalo o firmu Malina – Safety s.r.o.. Dále byl popsán samotný vývoj společnosti, předmět podnikání, organizační struktura, vize a produktové portfolio. V další kapitole se aplikovala teoretická východiska ve vybrané firmě. V úvodu jsme se zaměřili na analýzu produktového mixu, ze kterého vyplývá, že výrobky z různých produktových řad se mohou používat ve stejných či obdobných pracovních oblastech. V následující části

jsme se zabývali úrovněmi vybraného produktu, kterým byla filtračně – ventilační jednotka CleanAIR BASIC 2000. Z analýzy bylo patrné, že firemní strategie se vzhledem k oblasti, ve které podniká, zaměřuje na vysokou úroveň kvality. I samotný design se podřizuje správné funkčnosti a užitnosti. Následně byla na tuto filtračně – ventilační jednotku a všechny její komponenty vypracována analýza nákladů.

Dále byla zpracována analýza portfolia matice BCG, která se zaměřila na filtračně ventilační jednotku a její komponenty. Díky údajům, které společnost poskytla, bylo zjištěno, jaký poměr mají individuální výrobky na tržbách firmy. Největší podíl vykazuje CleanAIR BASIC 2000, následně pak filtr a poté akumulátor. Součástí praktické části byla i analýza životního cyklu vybraného produktu, kde byla sledována filtračně ventilační jednotka a všechny její komponenty. V závěru této kapitoly byla představena invovaná filtračně – ventilační jednotka tj. CleanAIR EVO, která byla v průběhu roku 2018 uvedena na trh, aby nahradila starší verzi. Mimo již všeho zmíněného byly popsány důvody pro inovaci starší verze a novinky, s kterými se tento inovovaný výrobek prezentuje. Po následném přezkoumání a vyhodnocení všech získaných ukazatelů byla autorka dostatečně kvalifikovaná na to, aby doporučila návrhy na zlepšení.

# Seznam použité literatury


BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.

FREY, Petr. 2011. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-237-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2008. S*trategický marketing: Strategie a trendy.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2690-8.

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

KARLÍČEK, Miroslav. 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing management.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. 2007. *Moderní marketing.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.

PERREAULT, William D., Joseph P. CANNON a E. Jerome MCCARTHY. 2013. *Basicmarketing: a marketing strategy planning approach.* New York: McGraw-Hill. ISBN 978-125-9060-762.

PLAMÍNEK, Jiří. 2011. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3664-8.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3622-8.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3339-5.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

# Seznam použitých internetových zdrojů

EXPORTGURU. 2018. *Cyklus tržní životnosti výrobku* [online]. Praha. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: http://www.exportguru.cz/exportni-pruvodce/cyklus-trzni-zivotnosti-vyrobku/