



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Diplomová práce

Marketingové rozhodování v průběhu životního cyklu produktu

Vypracoval: Bc. Iveta Švecová
Vedoucí práce: doc. Ing. Helena Horáková, CSc.

České Budějovice 2017

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Iveta ŠVECOVÁ**
Osobní číslo: **E13605**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Marketingové rozhodování v průběhu životního cyklu produktu**
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Vysvětlit podstatu a průběh životního cyklu produktu (v konkrétní firmě) a jeho vliv na marketingové rozhodování.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury a dalších informačních zdrojů
2. Specifikace a shromáždění informací
3. Analytický proces v konkrétní firmě
4. Vyhodnocení výsledků a návrhy opatření

Rámcová osnova:


1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metody. 4. Analýza a syntéza poznatků z realizovaných průzkumů. 5. Závěr. 6. Seznam literatury. 7. Přílohy. 8. Resumé.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


Bennett, P. D. (1988). Marketing. New YORK: McGraw-Hill Book COMPANY
Boučková a kol. (2003). Marketing. Praha: C.H.Beck
Kotler, P. & Armstrong, G. (2010). Principles of Marketing. New Jersey: Pearson
Kotler, P. & Keller, K. L. (2007). Marketing Managemet. Praha: Grada Publishing
McCarthy, E. (1995). Základy marketingu. Praha: Victoria Publishing
Whiteley, R. (1993). Podnik řízený zákazníkem. Praha:Victoria publishing

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Helena Horáková, CSc.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice


Ing. Viktor VOJTKO, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. června 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s §47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

14. dubna 2017

.....

Bc. Iveta Švecová

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní doc. Ing. Heleně Horákové, CSc. za cenné rady, trpělivost a vstřícný přístup při vedení mé diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti MADETA, a. s. za poskytnutí potřebných informací, které byly velmi důležité pro vypracování této diplomové práce.

Chtěla bych poděkovat i své rodině a příteli za trpělivost a neustálou podporu při psaní této diplomové práce, i během celého studia.

OBSAH

| | |
|---|----|
| 1 Úvod a cíl..... | 4 |
| 2 Teoretická část | 6 |
| 2.1 Základní kategorie | 6 |
| 2.2 Marketing a informace..... | 6 |
| 2.2.1 Informace | 7 |
| 2.2.2 Marketingový informační systém | 8 |
| 2.3 Marketingové rozhodování | 9 |
| 2.4 Produkt..... | 11 |
| 2.4.1 Úrovně produktu | 11 |
| 2.4.2 Produktová hierarchie | 12 |
| 2.4.3 Vlastnosti produktu..... | 13 |
| 2.4.4 Klasifikace produktů..... | 14 |
| 2.5 Životní cyklus produktu..... | 16 |
| 2.5.1 Etapy životního cyklu produktu..... | 17 |
| 2.5.1.1 Vývoj produktu | 17 |
| 2.5.1.2 Etapa zavádění | 19 |
| 2.5.1.3 Etapa růstu | 21 |
| 2.5.1.4 Etapa zralosti..... | 23 |
| 2.5.1.5 Etapa poklesu | 26 |
| 2.5.2 Křivka životního cyklu produktu | 27 |
| 2.5.3 Portfolio matice BCG | 30 |
| 2.5.4 Strategie vztahující se k marketingovému mixu | 32 |

| | |
|---|----|
| 3 Metodika | 35 |
| 4 Praktická část | 37 |
| 4.1 Představení společnosti MADETA..... | 37 |
| 4.1.1 Struktura společnosti..... | 37 |
| 4.1.2 Sortiment..... | 39 |
| 4.1.3 Trhy..... | 40 |
| 4.1.4 Organizační struktura..... | 40 |
| 4.1.5 Vize MADETY | 42 |
| 4.2 Definice sýru..... | 43 |
| 4.2.1 Spotřeba sýrů v ČR..... | 43 |
| 4.3 Subjekty působící na trhu | 45 |
| 4.3.1 Konkurenti | 45 |
| 4.3.2 Asociace působící na trhu | 47 |
| 4.5 Marketingové rozhodování v průběhu Životní cyklu vybraného produktu | 48 |
| 4.5.1 Představení sýru Madeland..... | 48 |
| 4.5.2 Informace pro marketingové rozhodování..... | 50 |
| 4.5.3 Životní cyklus Madelandu | 55 |
| 4.5.3.1 Etapa zavádění | 56 |
| 4.5.3.2 Etapa růstu | 63 |
| 4.5.3.3 Etapa zralosti..... | 64 |
| 4.5.4 BCG matice Madelandu..... | 69 |
| 6 Doporučení a závěr | 74 |
| I. Summary..... | 78 |
| II. Seznam použitých zdrojů | 80 |

| | |
|----------------------------------|----|
| III. Seznam obrázků a grafů..... | 83 |
| IV. Seznam příloh | 84 |
| V. Přílohy..... | 84 |

1 ÚVOD A CÍL

V nedávné minulosti nebyly marketingové metody v českých firmách tak používané a na takové propracované a sofistikované úrovni jako v dnešní době. Na českém trhu byla stanovena centrálně plánovaná ekonomika. Poptávka převyšovala nad nabídkou a spotřebitelé si nemohli vybírat a plnit si tak svá přání a uspokojovat všechny potřeby. Museli nakupovat jen „to co bylo“. Produkty na tehdejším trhu neměly své konkurenty, tak se producenti nemuseli o rozvoj produktů starat a nijak marketingově rozhodovat o jejich inovaci nebo zvyšování kvality.

S příchodem tržní ekonomiky a zahraničních výrobců na český trh začaly české firmy a jejich produkty čelit konkurenci. V současné době si spotřebitelé mohou nakoupit, co si přejí. Mají k dispozici výběr z velkého množství produktů, které nabízí firmy po celém světě v různém provedení, barvě, kvalitě, značce a ceně.

Právě zákazníci rozhodují o tom, jaké produkty bude firma vyrábět. Spotřebitelé si vybírají takové produkty, které uspokojují jejich potřeby. Proto, aby mohla firma vyrábět takovéto produkty a dále je rozvíjet v průběhu jejich života na trhu k obrazu spotřebitelů, potřebuje informace o přáních, potřebách a podnětech, které motivují spotřebitele k nákupu produktu.

Zrcadlem úspěšnosti produktu u spotřebitelů na trhu je životní cyklus produktu. Životní cyklus produktu je vztah mezi objemem prodejů a dobou, kterou je produkt na trhu. Aby byl produkt úspěšný, je pro firmy důležité neustále získávat informace od spotřebitelů a podle těchto informací se správně rozhodovat v rámci marketingového rozhodování o dalším vývoji, budoucnosti a úspěšnosti produktu v jeho konkurenčním boji. Úspěšné produkty generují vysoké tržby a slibují vysoké zisky, čímž se plní hlavní cíle společností, a to dosahování zisku.

Zpracovávání analýzy životního cyklu produktu je velice důležitým podkladem pro zformulování cílů a strategií k jejich dosažení. Formulování cílů a strategií je také velice důležitou záležitostí v podnikovém a marketingovém rozhodování, protože tím si firma ujasní, kam se chce na trhu posunout a kam chce na trhu produkt dostat.

Cílem této diplomové práce je vysvětlení podstaty a průběhu životního cyklu produktu (v konkrétní firmě) a jeho vliv na marketingové rozhodování.

Téma diplomové práce bylo vybráno z důvodu zájmu o získání informací o tom, jak a za jak dlouho produkt projde fázemi životního cyklu produktu. Jak se provádí analýza životního cyklu produktu a co se k provedení analýzy používá a co je potřeba vědět a naučit se. Co všechno musí marketéři provádět a o čem musí rozhodnout, aby produkt byl ve fázi životního cyklu, kterou od něj v konkrétní dobu požadují.

Pro tuto diplomovou práci byla vybrána společnost MADETA, a.s. (dále jen „MADETA“), která sídlí v Českých Budějovicích. Tato společnost se zabývá výrobou mléčných produktů, které jsou zdravé a dnes je v módě zdravý životní styl.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Základní kategorie

Marketing

Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů či jiných hodnot. (Kotler, 2003, p. 30)

Cílem marketingu je znát a chápat zákazníka tak dobře, že produkt nebo služba mu vyhovuje a prodává se mu sám (management guru Peter Drucker). (Layton, 2011, p. 3)

Informace

Informace představují uspořádaná data, jež můžeme koupit v podobě studií nebo je zpravidla najdeme ve výstupních tabulkách a grafech. (Kozel, 2011, p. 50)

Produkt

Produkt definujeme jako cokoli, co lze nabídnout k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby. Produkty zahrnují více než jen hmotné zboží. V širším smyslu sem patří fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace, myšlenky i jejich kombinace. (Kotler, 2007, p. 615)

Životní cyklus produktu

Zamazalová (2010, p. 178) říká, že životní cyklus je idealizovaný k času vztažený model tržní reakce. Model životního cyklu produktu vyjadřuje tržní životnost produktu, tedy dobu, po kterou je produkt prodáván, a rozsah prodeje v závislosti na čase.

2.2 Marketing a informace

Marketing se začíná stále více zakládat na informacích než na hrubé prodejní síle. (Kotler, 2003, p. 31)

Boučková (2003, p. 37) uvádí, že předpokladem úspěšného řízení marketingové činnosti se v moderních podmínkách stále častěji stává zabezpečení pracovníků účelnými a aktuálními informacemi.

Informovanost usnadňuje objevování nových obchodních příležitostí, snižuje riziko podnikání, pomáhá racionalizovat rozhodování, usměrňuje řídicí proces – to vše však pouze za předpokladu, že ze záplavy informací, které jsou nám k dispozici, umíme vybrat tu podstatnou. Význam informace je relativní, žádná informace nemá všeobecně platnou důležitost.

Hague (2003, p. 28) tvrdí, že v jakémkoli oboru je základem pro dobré rozhodování platná informace a umění ji správně použít.

2.2.1 Informace

Kozel ve své knize Moderní marketingový výzkum (2006, p. 62) uvádí, že bez potřebných informací firma nemůže být schopna vhodně přizpůsobit svou činnost spotřebitelům, což vede ke ztrátě potřebné konkurenční výhody. Pro využití získané informace musí tato splňovat určitá kritéria, resp. musí mít určité vlastnosti, jako např.:

- Úplnost, pravdivost a relevance,
- Srozumitelnost, přesnost a konzistence,
- Aktuálnost a včasnost,
- Odpovídající podrobnost,
- Míra spolehlivosti,
- Kontinuita, příznivá cena

Nejobvyklejší je členění informací na:

- Primární
- Sekundární
- Kvantitativní
- Kvalitativní
- Interní
- Externí

Kozel (2011, p. 51 - 53) rozlišuje dále informace podle jejich vlastností a podle způsobu, jakým jsou shromažďovány například podle:

- **Závislosti**
 - o Závislé na sobě
 - o Nezávislé na sobě
- **Času**
 - o Stavové
 - o Tokové
- **Charakteru jevu**
 - o Kvantitativní informace
 - o Kvalitativní informace
- **Obsahu**
 - o Fakta – informace o skutečnostech, které nastaly, nebo probíhají

- Znalosti – vědomosti
- Názory – mínění, postoje, hodnocení
- Záměry – informace o vědomém chování s cílem uskutečnit nějakou aktivitu
- Motivy – vnitřní (často neuvědomované) pohnutky
- **Způsobu prezentace**
 - Numerické
 - Textové
 - Ostatní
- **Zdroje dat**
 - Sekundární – informace byly zjištěné dříve za jiným účelem
 - Primární – data sbíráme pro tento konkrétní (výzkumný) účel; k tomuto sběru přistupujeme až poté, kdy jsme si ověřili, že data nemůžeme získat ze sekundárních zdrojů, nebo jsou tyto nepoužitelné pro řešení konkrétního výzkumného problému
- **Míry zveřejnění**
 - Veřejné – tyto informace bývají publikované a volně přístupné
 - Neveřejné – sesbíraná data slouží pouze vymezenému okruhu uživatelů
 - Tajné – informace obsahují data, která podléhají režimu utajení

Informace musí být ve firmě k dispozici v optimálním množství, kvalitě a čase. Je to jeden z hlavních úkolů marketingu.

Oblast práce s informacemi se za poslední desetiletí zlepšila, ale pořád patří tato oblast mezi méně zvládnuté procesy. Nedá se říct, že by firmám informace chyběly. Naopak informací je velké množství a chybí spíše systém pro jejich efektivní využití.

2.2.2 Marketingový informační systém

Systém pro práci s informacemi bývá označován jako marketingový informační systém.

Ten má zabezpečit:

- | | |
|----------------------------------|------------------------------|
| - Zjištění informačních potřeb | - Analýzu informací |
| - Zajištění informačních zdrojů | - Distribuci informací |
| - Shromažďování informací | - Systém využití |
| - Technické zpracování informací | - Uchování pro další použití |

Z hlediska zdrojů informací je marketingový informační systém tvořen minimálně třemi základními skupinami informací, kterými jsou:

- Vnitropodniková evidence a záznamy
- Marketingový zpravodajský systém
- Marketingový výzkum (Kozel, 2006, p. 56)

Smith (2000, p. 117) dodává, že každá organizace by měla mít marketingový informační systém, který obsahuje zdroje sekundárních informací. Se stále novými a lepšími zdroji se nakonec jejich základní seznam může dále rozšiřovat. V podstatě by se marketingový informační systém měl budovat a neustále vylepšovat tak, jak se objevují nové zdroje – ty přidávat, a staré už neplatné odstraňovat.

2.3 Marketingové rozhodování

Výraznou manažerskou činností v rámci řízení je rozhodování. V podniku to jsou soustavné a vědomé aktivity znamenající přizpůsobení podnikové reality vnějšímu prostředí. Vztahují se jak k jednotlivým podnikovým složkám, tak k podniku jako celku a pomáhají rozsuzovat nejrůznější problémy způsobem, který vede k dosažení cílového chování.

Rozhodování může probíhat jako:

- jednorázový akt v případech, kdy se jedná o rutinní záležitost
- Rozhodovací proces, půjde-li o složité problémy řízení s dlouhodobým dopadem, uskutečňované v rámci řady kroků, spojených se sérií činností.

Podnikové marketingové rozhodování může být rovněž označeno jako strategické, jestliže navazuje na strategické cíle, vyznačuje se dlouhodobým komplexním přístupem a směřuje k zajištění dynamické rovnováhy v měnícím se marketingovém prostředí. Jedná se o rozhodování, které se týká významných závazků podniku pro delší časový horizont ve spojitosti s jeho zdroji. Soustřeďuje se na trhy a týká se produktů, které je nezbytné vyrábět pro uspokojení zákazníka ve strategickém období. Rozhodování

vychází ze skutečnosti, že nemá žádný smysl vyrábět zboží, které spotřebitel nebo uživatel nechce, když existují produkty a služby, které potřebuje a preferuje.

Proces strategického marketingového řízení a v jeho rámci i strategický rozhodovací marketingový proces představují vysoké nároky na informovanost managementu a generují tak potřebu informací, zejména potřebu marketingového výzkumu (specifikace a shromažďování údajů, transformace údajů v potřebné informace, analýzu a interpretaci informací týkajících se problémů, které jsou předmětem řízení a rozhodování). (Horáková, 2003, p. 13)

Kozel (2006, p. 46 - 47) uvádí, že v marketingovém prostředí posledních let dochází k radikálním změnám v důsledku řady významných celospolečenských změn, jako je technologický pokrok, globalizace a deregulace. Ty ovlivňují tržní chování a vytvářejí nové výzvy.

Z tohoto důvodu jsou manažeři nuceni neustále hledat a zpracovávat další a další adekvátní informace o trzích, aby firma mohla vytvořit efektivní marketingové strategie a manažeři mohli provádět správná rozhodnutí. Z toho vyplývají jejich neustále se vyvíjející požadavky na marketingový výzkum, který se tak musí také vyvíjet.

Rozhodování manažerů je ovlivňováno výše popsány celospolečenskými změnami, které mají vliv na ostatní subjekt trhu, především na zákazníky.

Proto zvláště dnes potřebují lidé na všech stupních hierarchie firmy (top management, THP pracovníci, dělníci atd.) pro svou práci a rozhodování dostatek kvalitních informací.

Některé informace potřebují pro svou každodenní činnost, jiné pouze pro plnění určitých úkolů. Nedostatek, ale i přebytek informací může způsobit problémy.

S rozvojem informačních technologií a komunikačních systémů nabývá proto na intenzitě rčení, že „informace jsou nejcennějším zbožím“, a doplňuje se tvrzením, že „je uměním vybírat z kupky sena informací tu pravou, která má právě onu cenu zlata“. Informace mají svůj nepostradatelný význam v procesu marketingového řízení firmy, jehož cílem je uspokojit podnikatelské záměry firmy pomocí uspokojení potřeb zákazníků.

Cílevědomé hledání, výběr, zpracování a využívání informací pomáhá usnadňovat rozhodování při všech úrovních rozhodování na trhu:

- Strategické – kam zaměřit racionálně marketingové úsilí (Které věci dělat?),
- Taktické – kterými aktivitami toto úsilí podpořit (Jak tyto věci dělat správně?),
- Kontrolní – informační zpětná vazba (Byl dosažen patřičný efekt?)

2.4 Produkt

Produkt je vyráběný statek s objektivními i subjektivními vlastnostmi, které jsou manipulovány pro maximalizaci apelu zboží na spotřebitele, kteří položku nakupují, a aby uspokojil jejich potřeby. Produkt je jedním ze 4P marketingu. To znamená, že to je jedna z ovlivnitelných proměnných, kterými firma reguluje své úsilí o obrat a zisky. (Clemente, 2004, p. 202)

Boučková (2003, p. 137) uvádí, že marketing však chápe produkt daleko diferencovaněji, neboť za něj považuje jakýkoliv objekt podnikatelské i nepodnikatelské aktivity, tj. cokoliv, co lze prodat a koupit.

Hesková (2003, p. 79) dodává, že správný produkt je základem úspěchu podniku na trhu.

2.4.1 Úrovně produktu

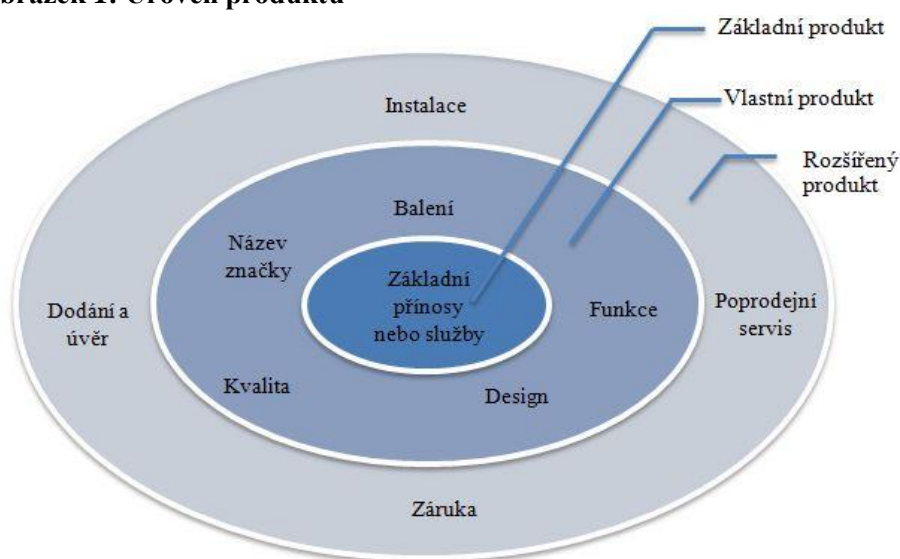
Kotler (2007, p. 615) uvádí, že při plánování je třeba o produktech přemýšlet na třech úrovních, z nichž každá zvyšuje jejich hodnotu pro zákazníka. Nejnižší je **základní produkt**, který je odpovědí na otázku: Co vlastně kupující doopravdy kupuje? Základní produkt je jádrem celkového produktu. Je tvořen základními přínosy, které spotřebitelé hledají a jež řeší jejich problémy.

Na druhé úrovni je třeba při plánování vytvořit ze základních přínosů **vlastní produkt**. Vlastní produkt má až pět charakteristik: úroveň kvality, funkce produktu či služby, design, název značky a balení.

A konečně je třeba prostřednictvím nabídky doplňkových služeb a přínosů vybudovat kolem základního a vlastního produktu **rozšířený produkt**. (Kotler, 2007, p. 616)

Boučková (2003, p. 138) dodává, že na vyspělých trzích je přitom typické, že význam jádra produktu, tj. jeho technických charakteristik, jakoby ustupuje do pozadí a důležitosti nabývají právě vnější vrstvy, protože zejména o ně se opírá kupní rozhodovací proces spotřebitele. Klesající význam technických charakteristik vyplývá ze dvou hlavních příčin. Především jde o to, že moderní hromadná výroba používá podobných, event. shodných surovin, technologií, součástek, takže i výsledná kvalita produktů je velmi podobná. Kromě toho moderní nasycené trhy fungují zpravidla natolik účinně, že v podstatě zaručují, že nepropustí nekvalitní produkt.

Obrázek 1: Úroveň produktu



Zdroj: Moderní marketing, Kotler, 2007, p. 616

2.4.2 Produktová hierarchie

Kotler ve své knize Marketing management (2001, p. 391) uvádí, že každý produkt má vztah k dalším produktům. Produktová hierarchie má počátek v základních potřebách a postupuje směrem ke konkrétním produktům, které tyto základní potřeby uspokojují. Rozeznáváme sedm stupňů produktové hierarchie.

1. **Rodina potřeby:** rodina základních potřeb, která podmiňuje existenci rodiny produktů
2. **Rodina produktů:** zahrnuje veškeré třídy produktů a služeb, které uspokojují s určitou účinností základní potřeby

3. **Třída produktů:** skupina produktů z rodiny produktů, jejíž jednotlivé prvky mají společné funkční charakteristiky
4. **Výrobová řada:** skupina produktů v rámci třídy produktů, které mají velmi podobné funkční charakteristiky, jsou prodávány stejným skupinám zákazníků obdobnými marketingovými řetězci a spadají do stejné cenové kategorie
5. **Typ produktu:** skupina produktů, které patří do stejné výrobové řady a představují možné varianty produktu
6. **Značka:** jméno spojené s jednou nebo více položkami výrobové řady, které slouží k identifikaci zdroje produktů nebo vlastnosti
7. **Položka:** konkrétní produkt

2.4.3 Vlastnosti produktu

Podle Kotlera (2007, p. 624) vývoj produktu zahrnuje definování přínosů, které bude tento produkt nabízet. Ty jsou sdělovány a předávány prostřednictvím hmotných vlastností produktu, jako jsou **kvalita, funkce, styl a design**. Rozhodování o těchto atributech je zvláště důležité, protože významně ovlivňují spotřebitelskou odezvu na produkt.

Kvalita produktu znamená schopnost produktu plnit své funkce. Zahrnuje jeho celkovou trvanlivost, spolehlivost, přesnost, snadné ovládání a opravy a další oceňované vlastnosti.

Produkt lze nabízet s různými **funkcemi**. Výchozím bodem je „holý“ model bez jakýchkoli doplňků. Na dalších úrovních může firma přidávat další funkce. Ty jsou konkurenčním nástrojem pro odlišení produktu od produktů konkurence.

Styl a design produktu

Některé firmy integrovaly styl a design do své podnikové kultury. Považují je za jednu z nejvýznamnějších zbraní konkurenčního boje ve svém marketingovém arzenálu.

Design představuje širší pojem než styl. **Styl** se týká jen vzhledu produktu. Senzační styl může zaujmout a dosáhnout příjemného estetického prožitku, ale není nutně zárukou lepšího výkonu.

Design na rozdíl od stylu není povrchní záležitostí – vychází ze samého srdce produktu. Kvalitní design zlepšuje vzhled produktu a zároveň zvyšuje jeho prospěšnost.

2.4.4 Klasifikace produktů

V odborné marketingové literatuře se můžeme dočíst o více méně shodných klasifikacích produktů z hlediska typu zákazníka, který produkt používá, a to na spotřební a průmyslové produkty. Názvy jejich podrobnějšího členění se u jednotlivých autorů mírně liší, ale vyjadřují stejný smysl. Další klasifikace je už odlišná. Co marketingový odborník, to trochu jiný pohled na produkt. Klasifikace produktu byla studována podle McCarthyho a Perreaulta, Kotlera, Stokese a Jakubíkové a byla vybrána klasifikace produktů podle Kotlera, protože je vysvětlena nejpodrobněji.

Kotler (2007, p. 617) uvádí, že marketéři rozdělili produkty a služby do dvou širokých tříd podle typu zákazníků, kteří je používají – spotřební produkty a průmyslové produkty.

Spotřební produkty

Spotřební produkty kupují koneční spotřebitelé pro osobní spotřebu. Marketéři je obvykle klasifikují podle nákupních zvyklostí spotřebitelů. Rozdělují je na rychloobrátkové zboží, zboží dlouhodobé spotřeby, speciální zboží a nevyhledávané zboží. Tyto produkty se liší v tom, jak je spotřebitelé nakupují, a tedy i v tom, jak jsou spotřebitelům nabízeny.

- Rychloobrátkové zboží

Rychloobrátkové zboží představuje spotřební zboží a služby, které zákazník obvykle nakupuje často, okamžitě a s vynaložením minimálního úsilí na porovnání a nákup. Příkladem může být mýdlo, sladkosti, noviny a rychlé občerstvení. Rychloobrátkové zboží se obvykle prodává levně a marketéři je nabízejí na mnoha místech, aby bylo okamžitě k dispozici, když je zákazník potřebuje.

- Zboží dlouhodobé spotřeby

Zboží dlouhodobé spotřeby se kupuje méně často a spotřebitelé věnují hodně času a úsilí získávání informací a pečlivému porovnávání vhodnosti, kvality, ceny a stylu

alternativních značek. Příkladem může být nábytek, oblečení, ojetá auta a velké domácí spotřebiče. Zboží dlouhodobé spotřeby marketéři obvykle distribuují prostřednictvím menšího počtu prodejen, ale nabízejí větší podporu prodeje, aby zákazníkům poskytli informace a rady pro porovnávání s jinými značkami.

- **Speciální zboží**

Speciální zboží je spotřební zboží s jedinečnými charakteristikami nebo značkou, pro které je podstatná skupina kupujících, ochotná vynaložit zvláštní nákupní úsilí. Příkladem mohou být určité značky a typy automobilů, drahá domácí kina a fotografické vybavení, luxusní zboží, značkové oděvy a služby specializovaných lékařů a advokátů.

Speciální zboží kupci obvykle neporovnávají. Věnují jejich nákupu pouze tolik času, kolik je třeba k návštěvě prodejce.

- **Neznámé a nevyhledávané zboží**

Neznámé a nevyhledávané zboží je spotřební zboží, o kterém zákazník buď neví, nebo ví, ale za normálních okolností by ho nenapadlo si je kupovat. O většinu velkých inovací není zájem, dokud se o nich spotřebitel nedozví z reklamy. Klasickými příklady známého, ale nevyhledávaného zboží jsou životní pojištění, domácí poplašné systémy, pohřební služby či dárcovství krve. Nevyhledávané zboží ze své podstaty nevyžaduje intenzivní reklamu, osobní prodej a další marketingové úsilí.

Průmyslové produkty

Průmyslové produkty jsou kupovány pro další zpracování nebo použití v podnikání. Rozdíl mezi spotřebním a průmyslovým produktem tedy vychází z účelu, za nímž je daný produkt kupován. Pokud si spotřebitel koupí sekačku na trávu pro své domácí použití, je to spotřební produkt. Pokud si tentýž spotřebitel koupí stejnou sekačku pro své podnikání v oblasti zahradní architektury, jedná se o produkt průmyslový.

Existují tři druhy průmyslových produktů: **materiály a součástky, kapitálové položky a zásobování a služby.**

Materiály a součásti jsou průmyslovým zbožím, které se stává součástí produktu kupujícího, buď po dalším zpracování, nebo ve formě komponent. Patří sem suroviny a průmyslově vyráběné materiály a součásti.

Kapitálové položky jsou průmyslové produkty, které kujícímu pomáhají při výrobě a provozu. Patří sem instalace a doplňkové vybavení.

Pomocný materiál a služby jsou průmyslové produkty, které se nijak nestávají součástí konečného produktu. Mezi pomocný materiál patří provozní materiál (maziva, uhlí, papír do tiskáren tužky) a materiály pro opravy a údržbu (barvy, hřebíky, košťata). Pomocné materiály jsou průmyslovým rychloobrátkovým zbožím, protože jsou obvykle nakupovány s minimálním úsilím a porovnáváním. Mezi podnikové služby patří údržbové a opravárenské služby (mytí oken, opravy počítačů) a obchodní poradenské služby (právní, konzultantské, reklamní).

Kromě hmotných produktů a služeb rozšířili marketéři v posledních letech koncept produktu i na další „obchodovatelné entity“ – konkrétně na **organizace, osoby, místa a myšlenky**. (Kotler, 2007, p. 621)

2.5 Životní cyklus produktu

Podle Archa Pattona se životní cyklus produktu podobá životnímu cyklu člověka z několika úhlů. Jako člověk se produkt také narodí, rychle roste, dosáhne dospělosti a poté vstupuje do ustupující fáze. (Jain, 2010, p. 5)

Jestliže řekneme, že produkt má životní cyklus, znamená to čtyři věci:

1. Produkty mají omezený život.
2. Prodej produktu prochází různými etapami, které představují odlišné výzvy a příležitosti a problémy pro prodejce.
3. V různých etapách životního cyklu produktu rostou a klesají zisky.
4. Produkt vyžaduje v jednotlivých etapách svého životního cyklu rozdílné marketingové, finanční, výrobní, prodejní a personální strategie. (Kotler, 2007, p. 687)

Délka, časové rozložení i průběh životního cyklu produktů se u jednotlivých produktů i oborů liší. Cyklus životnosti produktů se všeobecně zkracuje. (Jakubíková, 2013, p. 225)

2.5.1 Etapy životního cyklu produktu

V běžném tržním prostředí procházejí produkty uvedené na trh čtyřmi etapami, které poskytují jedinečné příležitosti, ale i hrozby dosažení ziskovosti. Konkurenční klima je v každé etapě životního cyklu produktu jiné. Proto je potřebné během životního cyklu produktu měnit marketingové strategie. (Clemente, 2004, p. 358)

Kotler (2007, p. 687 - 688) uvádí pět etap životního cyklu produktu. Za první etapu považuje vývoj produktu.

Boučková (2003, p. 151) uvádí, že tyto etapy se od sebe vzájemně liší svojí délkou, objemem a tempem růstu/poklesu prodeje či zisku/ztráty, cílovými skupinami, průměrnou cenou, tržbami, rozsahem a druhem služeb poskytovaných v souvislosti s tímto produktem.

Na základě koncepce životního cyklu produktu lze rozpracovat marketingové strategie podle fáze, ve které se produkty nacházejí. (Jakubíková, 2013, p. 225)

2.5.1.1 Vývoj produktu

Podle Kotlera (2007, p. 687) začíná vývoj produktu, když firma přijde s myšlenkou nového produktu a začne ji rozvíjet. Během vývoje produktu jsou tržby nulové a investiční náklady rostou.

Jakubíková (2013, p. 232) vysvětluje proces vývoje nových produktů jako proces, který začíná shromažďováním nových nápadů a končí uvedením – nebo také neuvedením – produktu na trh. Proces má 6 fází:

1. Nové nápady jsou:

- a) potřeby vnějších zákazníků
- b) potřeby některých cílových skupin a zájmových skupin (stakeholders)
- c) potřeby vnitřních zákazníků (vnitropodnikové útvary, provozy, atd.)
- d) potřeby firmy jako výrobce (podnikatelské jednotky – SBU jako celku)

e) výzkum a vývoj

2. Hodnocení a třídění nápadů:

- Soulad nápadů s posláním firmy, celkovými cíli firmy a marketingovými cíli.
- Realizovatelnost nápadů z hlediska zdrojů a schopností firmy.
- Důležité informace:
 - o Typ a velikost potenciálního trhu
 - o Možnost dosažení určitého tržního podílu
 - o Možný výstup a síla konkurence aj.
- V závěru této fáze se formuluje první varianta marketingové koncepce produktu.

3. Obchodní analýza:

- Hodnocení produktu na základě očekávaných nákladů, dosažení ziskových cílů firmy.
- Hodnocení ve vztahu k naplnění potřeb, přání potenciálních zákazníků, jakož i ke koupěschopné poptávce cílových skupin.
- Atraktivita produktu, možnosti získání patentu na produkt.

4. Vývoj produktu/produktů:

- Upřesnění marketingové koncepce produktu.
- Výroba jednoho či více prototypů.
- Testy technické, spotřebitelské (bezpečnost, preference spotřebitelů).

5. Testování trhu:

- Sestavení marketingového mixu produktu.
- Zavedení produktu/produktů na trh v omezeném rozsahu.
- Sledování reakce spotřebitelů apod.
- Prodej netestovaných produktů sebou nese nebezpečí, že v případě nepřijetí produktu trhem dojde ke ztrátě důvěry jak distributorů, tak zákazníků.

6. Komercializace:

- Vyhotovení marketingové strategie pro zavedení produktu na trh a vytvoření konečné podoby marketingového plánu.
- Zavedení výroby v plném rozsahu.
- Realizace marketingové strategie.
- Sledování úspěšnosti produktu a kontrola marketingového plánu.

Clemente (2004, p. 340) zařazuje do vývoje nových produktů za fázi Hodnocení a třídění nápadů další dvě fáze, a to:

- **Pojetí vývoje a testování:** V tomto stadiu jsou vyvíjeny nové představy o produktu do jemnějších představ. Společnost určí potenciální uživatele produktu a rozhodne o přínosech (vlastnostech), které by měl produkt poskytnout.
- **Marketingová strategie vývoje:** V této fázi je věnována větší pozornost cílovému trhu. Velikost trhu, struktura a vzory modelu chování jeho členů se všude studují.

2.5.1.2 Etapa zavádění

Uvedení produktů na trh trvá určitou dobu a zaplnění distribučních cest rovněž. Prodej proto roste zpočátku pomalu. Buzzell identifikoval několik příčin pomalého růstu mnoha nových produktů: odkládání rozvoje výrobní kapacity, technické problémy („vychytávání much“), prodlevy v získávání odpovídající maloobchodní distribuční sítě, neochota zákazníků měnit zavedené chování při nákupech. V případě drahých produktů je růst prodeje brzděn ještě dalšími faktory, zejména složitostí produktu a malým počtem zákazníků. (Kotler, 2001, p. 306)

Jakubíková (2013, p. 225) k etapě zavádění přidává jako další charakteristiku relativně vysoké náklady na výzkum, vývoj a přípravu výroby.

Boučková (2003, p. 153) dodává další možné příčiny pomalého nástupu produktu a pomalého překonávání výrobních a obchodních obtíží:

- Vysoké ceny vstupů vyjadřující postoj dodavatelů k riziku spojenému s novým produktem
- Nedostatečná komerční komunikace z hlediska načasování, obsahu a intenzity i její přílišná ekonomická náročnost
- Neochota zákazníků měnit kupní chování a spotřební zvyklosti
- Konkurenční nabídky dodavatelů včetně jejich novinek

Boučková (2003, p. 154) poukazuje ještě na další důležité charakteristiky etapy zavádění:

- Malý počet konkurentů
- Kupující bývají z vyšších příjmových skupin
- Výrobní řady jsou omezené
- Omezené bývají i možnosti distribuce
- Primární poptávka se teprve aktivizuje

Kotler (2001, p. 306) uvádí, že v této etapě je dosahováno ztrát nebo nízkého zisku, protože objem prodeje je malý a náklady na distribuci a propagaci produktů jsou vysoké. Na získání pozornosti zákazníků je potřeba mnoho peněz. Výdaje na propagaci dosahují v poměru k prodeji nejvyšší úroveň, protože je třeba vynaložit maximální propagační úsilí na:

1. informování potenciálních zákazníků o novém, avšak neznámém produktu
2. přesvědčení zákazníka, aby nový produkt vyzkoušel
3. zabezpečení distribuce nového produktu do maloobchodní sítě

Boučková (2003, p. 154) dodává, že ceny bývají v této etapě zpravidla (nikoli vždy) vyšší, protože:

- při relativně nízkém výstupu jsou vysoké výrobní náklady
- některé technologické problémy výroby ještě nejsou plně dořešeny
- je nutné vyšší rozpětí na krytí vysokých nákladů na prodej, nezbytných k jeho růstu.

Při zavádění nového produktu může marketingový management stanovit nízkou nebo vysokou úroveň jednotlivých marketingových proměnných (ceny, propagace, distribuce a jakosti produktu). Budeme-li brát v úvahu pouze cenu a propagaci, může management použít jednu ze čtyř strategií:

- 1. Strategie rychlého sbírání:** spočívá v zavedení produktu na trh s vysokou cenou a vysokými náklady na propagaci. Tato strategie má význam tehdy, pokud je velká část potenciálního trhu s produktem neseznámena; ti, co ho už znají, jsou dychtiví, aby ho měli co nejdříve, a jsou za to ochotni zaplatit požadovanou cenu; firma očekává konkurenci a snaží se získat výhody, které přísluší značkovému produktu.

2. **Strategie pomalého sbírání:** spočívá v zavedení produktu s vysokou cenou a nízkými náklady na propagaci. Tato strategie má opodstatnění za těchto předpokladů: trh má omezenou velikost, většina potenciálních zákazníků ví o novém produktu, zákazníci jsou ochotni platit vysokou cenu a potenciální konkurence je nebezpečná.
3. **Strategie rychlého pronikání:** spočívá v zavedení produktu s nízkou cenou a vysokými výdaji na propagaci. Má smysl tehdy, je-li trh velký, potenciální zákazníci o novém produktu nevědí a většina zákazníků je citlivá na cenu. Existuje předpoklad tvrdé konkurence; jednotkové náklady výrazně klesají s velikostí vyrobené produkce a s nashromážděnými zkušenostmi z výroby.
4. **Strategie pomalého pronikání:** spočívá v zavedení produktu s nízkou cenou a malou propagací. Tato strategie má smysl tehdy, je-li trh velký, dokonale si uvědomuje existenci nového produktu, je citlivý na cenu a existuje možnost konkurence. (Kotler, 2001, p. 306)

Boučková (2003, p. 154 - 155) i Jakubíková (2011, p. 225 - 226) uvádí k této etapě také čtyři možné strategické přístupy, které jsou uvažované o dvou proměnných, a to ceně a nákladech na propagaci. Obsahem jsou shodné s Kotlerovými strategiemi, mají ale jiný název.

Ačkoli podnik mohl dodržet veškeré doporučované postupy, produkt přesto může a nejspíše bude mít celou řadu počátečních obtíží.

V této etapě, zejména na počátku, dostává produkt svoji konečnou podobu, podnik produkuje pouze omezený počet modelů a trh nebývá připraven na přijímání novinek, o kterých nemá dostatek informací. Výrobce zaměřuje své úsilí především na ty skupiny zákazníků, které jsou ochotny nový produkt koupit. (Boučková, 2003, p. 153)

2.5.1.3 Etapa růstu

Etapa růstu je charakteristická prudkým tempem růstu prodeje. Včasní příjemci, kteří se dokáží rychle přizpůsobit novým trendům, mají produkt v oblibě a začínají jej kupovat i další zákazníci. Na trh vstupují konkurenční firmy, které jsou přitahovány tržní příležitostmi. Současně se snaží dát produktu nové vlastnosti a rozšířit distribuci.

Ceny jsou stabilní, případně mírně klesají v závislosti na tom, jak rychle roste poptávka. Firmy udržují nebo lehce zvyšují výdaje na propagaci s cílem udržet konkurenci a komunikaci na trhu. Protože prodej roste rychleji než marketingové výdaje, klesá poměr propagace/prodej.

V etapě růstu dochází ke zvyšování zisku, protože výdaje na propagaci se rozkládají na větší počet produktů a jednotkové výrobní náklady klesají rychleji než cena v důsledku větších zkušeností výrobců. (Kotler, 2001, p. 309)

Boučková (2003, p. 157) dodává, že k dosažení maximálního zisku během této etapy podnik nesnižuje ceny; ke snižování cen dochází jen za předpokladu, že:

- by značně ulehčovalo pronikání na trh
- výrobní kapacity byly předdimenzovány a zůstaly by nevyužity
- konkurence se již ve značném rozsahu začíná uplatňovat na trhu

Jestliže snížení ceny nedostatečně podněcuje obrat, může takový krok během stadia růstu značně snížit zisk.

Kotler (2001, p. 309) uvádí, že v této etapě firmy využívají několik strategií k udržení trvalého rychlého růstu po co nejdelší období:

- Zvyšují jakost produktu, přidávají mu další užité vlastnosti a zdokonalují ho;
- Rozšiřují sortiment o další modifikace (mění velikost produktu, příchutě atd. a snaží se tak ochránit základní produkt);
- Vstupují do nových tržních segmentů;
- Rozšiřují distribuční pokrytí a používají nové distribuční sítě;
- Přecházejí od reklamy informující o existenci nového produktu k reklamě přesvědčující o vhodnosti jeho koupě;
- Snižují cenu, aby přitáhla další zákazníky citlivé na cenu.

K této etapě růstu Boučková (2003, p. 157) dodává další možné opatření, které může výrobce provádět k udržení tempa růstu prodeje a dosahování zisku, a to:

- Zvyšovat sériovost

Jakubíková (2013, p. 226) uvádí jako další strategický přístup v této fázi, kdy:

- Firma udržuje náklady na komunikační mix na stejné úrovni

Kotler (2001, p. 309) ve své publikaci Marketing management, vysvětluje, že firma, která systematicky uplatňuje uvedené růstové strategie, si upevní své konkurenční postavení.

V etapě růstu se firmy musejí rozhodnout, zda usilovat o největší podíl na trhu nebo o maximální okamžitý zisk. Chtějí-li dosáhnout dominantního postavení na trhu a těšit se z budoucích velkých zisků, musejí investovat do zdokonalování produktů, do jejich propagace a distribuce.

Boučková (2003, p. 157) uvádí, že pro některé produkty může být etapa růstu stadiem konečným. Platí to zejména o produktech technicky nedořešených, u kterých se objevily podstatné funkční závady, nebo pro produkty, které zůstaly bez poptávky z řady jiných důvodů.

2.5.1.4 Etapa zralosti

V určitém okamžiku začne tempo růstu prodeje klesat a produkt vstoupí do etapy relativní zralosti. Tato etapa trvá obvykle déle než ty předchozí, je proto velkou výzvou pro marketingový management. Většina produktů se nachází v etapě zralosti životního cyklu, management se proto zabývá převážně marketingem zralých produktů. (Kotler, 2001, p. 309 - 310)

Etapu zralosti lze rozčlenit na tři fáze:

1. růst
2. stabilita
3. pokles

Ve fázi růstu se tempo zvyšování prodeje začíná zpomalovat. Nevznikají žádné další distribuční cesty, které by bylo možné naplnit. Ve fázi stability se objem prodeje připadající na jednoho pracovníka v důsledku nasycení trhu ustálí. Většina potenciálních zákazníků již produkt vyzkoušela a další prodej bude záviset především na populačním růstu a na poptávce po produktech z důvodu potřeby jejich obnovování.

Ve fázi poklesu se začíná snižovat absolutní velikost prodeje a spotřebitelé začínají vyhledávat jiné produkty. (Kotler, 2001, p. 313).

Boučková (2003, p. 159) ve své publikaci Marketing uvádí, že v etapě zralosti cyklu tržní životnosti produktu lze použít například strategie:

- modifikace trhu
- modifikace produktu
- modifikace marketingového mixu

Kotler (2001, p. 310 - 312) vysvětluje jednotlivé strategické přístupy podrobněji.

Modifikace trhu

Firma se může pokusit využít k rozšíření trhu pro své značky v etapě zralosti dva faktory, které umožňují zvýšit objem prodeje:

Objem = počet uživatelů značky x míra užití připadající na jednoho uživatele

Počet uživatelů značky může firma zvyšovat třemi způsoby:

1. Přeměnit ne uživatele
2. Vstup do nových tržních segmentů
3. Získání zákazníků od konkurence

Objem prodeje může být zvýšen také tím, že firma přesvědčí stávající uživatele značkového produktu, aby rozšířili jeho užívání. K tomu slouží tři strategie:

1. Firma se pokusí o to, aby zákazníci používali produkt častěji.
2. Výrobci se pokusí přesvědčit uživatele, aby při vhodné příležitosti používali větší množství produktu.
3. Firma se pokusí o nalezení dalšího využití produktu a přesvědčí lidi, aby ho používali všestranněji.

Modifikace produktu

Manažeři se mohou rovněž pokoušet stimulovat prodej změnou vlastností produktu, především zlepšováním jeho jakosti, zdokonalováním jeho funkcí nebo stylu.

Strategie zdokonalování jakosti má za cíl vylepšení užitečných vlastností produktu – trvanlivosti, spolehlivosti, rychlosti nebo chuti.

Strategie zdokonalování vlastností má za cíl přidání nových vlastností (například jiná velikost, nižší hmotnost, nový materiál nebo nové přísady, další příslušenství), které rozšíří univerzálnost, bezpečnost a vhodnost použití produktu.

Strategie zdokonalování stylu má za cíl zvýšit estetickou přitažlivost produktu.

Modifikace marketingového mixu

Výrobní manažeři se mohou pokusit o podnícení prodeje pomocí modifikace jedné nebo více proměnných marketingového mixu. Měli by si položit otázky:

- **Ceny:** Může snížení cen přilákat nové zájemce a uživatele? Jestliže ano, je vhodné snížit ceníkové ceny nebo poskytnout slevu jiným způsobem, například při odběru většího množství, při okamžitém nákupu, bezplatnou dopravou či výhodnějšími platebními podmínkami? Nebo by bylo lepší zvýšit cenu na znamení zlepšení jakosti produktu?
- **Distribuce:** Může firma získat větší podporu a prezentaci v rámci stávajících odbytíšť? Může proniknout na jiná odbytíšť? Může zavést produkt do nějaké nové distribuční sítě?
- **Reklama:** Je vhodné zvýšit výdaje na reklamu? Má být změněn text reklamy nebo její umístění? Má se modifikovat mediální mix? Je třeba upravit načasování, frekvenci a velikost reklamy?
- **Podpora prodeje:** Měla by firma vystupňovat podporu prodeje – obchodní jednání, pobídkové kupony, poskytování slev, záruk, propagační dárky a soutěže?
- **Osobní prodej:** Má být zvýšen počet a kvalifikace obchodních zástupců? Je třeba změnit jejich odborné zaměření? Měla by se modifikovat prodejní teritoria? Je třeba upravit motivaci obchodních zástupců? Je možné zdokonalit prodej pomocí telefonů?
- **Služby:** Může firma urychlit dodávky zboží, rozšířit technické služby pro zákazníky, zvětšit rozsah úvěrů?

Jakubíková (2013, p. 226) k této etapě životního cyklu produktu dodává další charakteristické strategické přístupy:

- Firma se může pokusit získat maximální zisk
- Firma se snaží získat maximální tržní podíl zvýšením počtu uživatelů a zvýšením objemu prodeje
- Firma zintenzivňuje distribuci

2.5.1.5 Etapa poklesu

Kotler (2001, p. 313 - 314) vysvětluje etapu poklesu takto:

Prodej většiny výrobových forem a značek začne jednou klesat. Pokles prodeje může být pomalý, nebo rychlý. Prodej může klesnout až na nulu nebo může ztuhnout na nízké úrovni.

Pokles prodeje má několik příčin – technologický pokrok, přesun zákaznických zájmů nebo zvýšení domácí či zahraniční konkurence.

Jestliže existují silné důvody pro udržení neúspěšného produktu, je nutné si uvědomit, že náklady budou vysoké. Tyto ztráty neznamenají pouze ztrátu zisku a nepokrytí režijních nákladů.

Ve studii strategie firem operujících v odvětvích s výrazným poklesem našel Harrigan pět vhodných strategií pro etapu poklesu:

1. Zvýšení investic firmy (pro dosažení dominantního nebo lepšího konkurenčního postavení).
2. Udržování stávající úrovně investic po celou dobu, kdy bude trvat nejistota v daném odvětví.
3. Výběrové snižování investic, zaměřené na vyřazování neefektivních zákaznických skupin a na současné zvyšování investic pro malé, ale lukrativní mezery na trhu.
4. Sklizení (ždímání) firemním investic ve snaze získat rychle hotovost.
5. Rychlá likvidace neefektivních obchodů a využití ušetřených zdrojů k podpoře úspěšných produktů.

Vhodná strategie pro etapu poklesu závisí na relativní přitažlivosti odvětví a na konkurenčním postavení firmy v tomto odvětví.

Když se firma rozhodne zrušit výrobu produktu, musí se znova rozhodovat. Pokud měl produkt rozvinutou distribuci a důvěra v něj na trhu trvá, firma jej pravděpodobně prodá jiné společnosti.

Jestliže firma nenalezne dostatek potenciálních zákazníků, musí se rozhodnout, zda bude značku likvidovat rychle nebo pomalu, jak velkou část zásob si ponechá a jaké služby bude zabezpečovat pro bývalé zákazníky.

Jakubíková (2008, p. 175) uvádí jako další charakteristiku etapy poklesu prudký pokles zisku a silnou konkurenci.

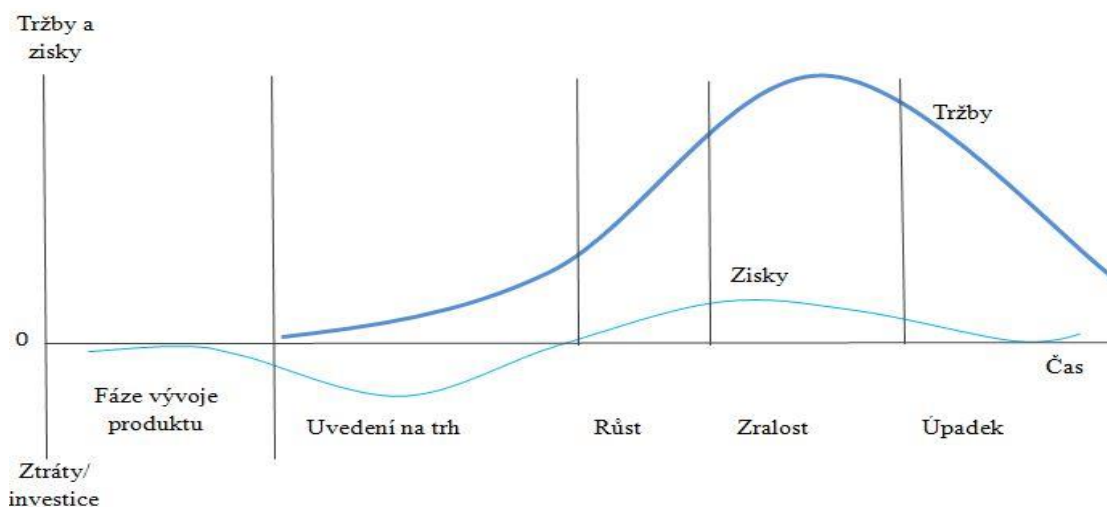
Teorie životního cyklu produktu vysvětluje, že existuje vysoký stupeň nejistoty, který vyžaduje vysokou úroveň znalostí, v období jednání o návrh produktu a výrobních metodách, které souvisí s ranými fázemi životního cyklu produktu. V pozdějších fázích životního cyklu produktu je potřeba nižší úroveň znalostí a vzhledem k tomu se nejistota v průběhu životního cyklu produktu snižuje. To znamená, že úroveň znalostí se liší u firem, které stahují nebo uvádí produkt v rozdílných fázích životního cyklu produktu. (Karlsson, 2003, p. 4)

Po nastudování těchto čtyř etap můžeme konstatovat, že životní cyklus produktu je závislý na strategiích.

2.5.2 Křivka životního cyklu produktu

Většina křivek životního cyklu je zobrazována jako zvon. Tato křivka zobrazuje čtyři typické etapy známé jako zavádění, růst, zralost a pokles. (Kotler, 2001, p. 303)

Obrázek 2: Křivka životního cyklu produktu



Zdroj: Principles of Marketing, Kotler, 2010

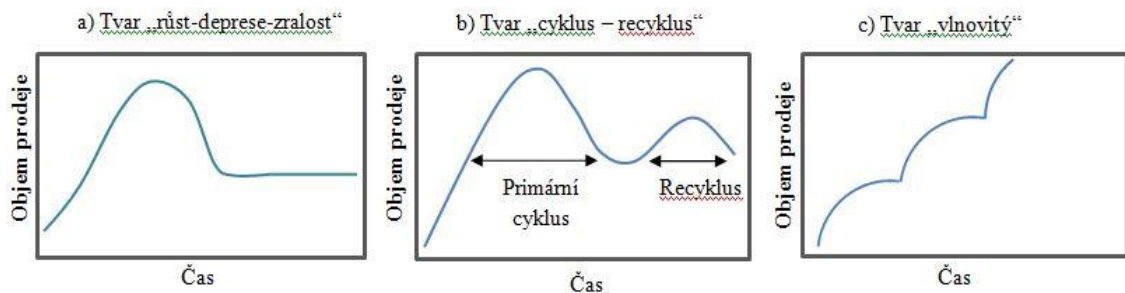
Jiné tvary křivky životního cyklu produktu

Kotler (2001, p. 304) uvádí, že ne všechny produkty se vyznačují tím, že křivka jejich životního cyklu má tvar zvonu. Badatelé uvádějí šest až sedmnáct různých tvarů křivek. Tři nejčastěji se vyskytující jsou tvar růst-deprese-zralost, který se často vyskytuje u malých kuchyňských spotřebičů.

Tvar „cyklus-recyklus“ často vystihuje prodej léků. Farmaceutická firma nový lék intenzivně propaguje, tak vznikne první cyklus. Později začne prodej klesat, firma proto vyvine další propagační tlak, jehož důsledkem je další cyklus, který je obvykle menší a má též kratší dobu trvání.

Jiný běžný tvar je „vlnovitý“ životní cyklus. V tomto případě prodej probíhá úspěšnými životními cykly, které jsou odrazem toho, jak další uživatelé postupně objevují užité vlastnosti produktu.

Obrázek 3: Jiné tvary křivky životního cyklu produktu



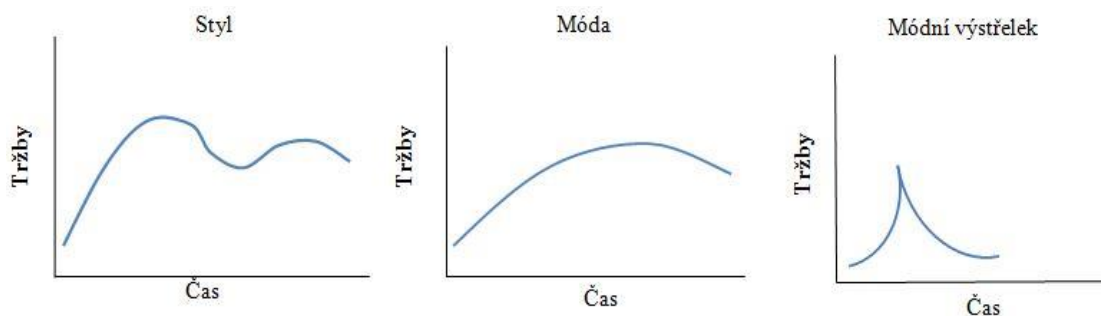
Zdroj: Marketing management, Kotler, 2001, p. 304

Životní cykly stylu, módy a módního výstřelku

Existují tři zvláštní kategorie životního cyklu produktu, které je třeba rozlišovat: styl, móda a módní novinka. Styl představuje základní a odlišující způsob projevu člověka, který se objevuje ve všech oblastech lidského snažení. Jakmile se nějaký styl objeví, může trvat celé generace, kdy se střídá jeho obliba a neobliba. Móda představuje v dané současnosti přijatý nebo populární styl v určité oblasti. Prochází čtyřmi etapami: rozlišení, soutěžení, masová móda a pokles. Délka životního cyklu módy se odhaduje velmi obtížně. Wasson je přesvědčen o tom, že končí v okamžiku, kdy spotřebitel nakupuje s pocitem kompromisu a začíná se rozhlížet po tom, co mu začíná chybět.

Módní novinka je móda, která najde rychlou oblibu u veřejnosti, je přijata s velkým nadšením, dosáhne rychle svého vrcholu, a poté následuje prudký pokles. Cyklus přijetí módního hitu je krátký a přitahuje pouze omezený počet následovatelů. Módní hity nemají dlouhého trvání, protože většinou neuspokojí nějakou silnou potřebu. Reálnými vítězi ve válce hitů jsou ti, kteří je nejdříve rozpoznají a dokážou začlenit do své tržní nabídky. (Kotler, 2001, p. 305)

Obrázek 4: Křivka životního cyklu stylu, módy a módního výstřelku



Zdroj: Marketing management, Kotler, 2001, p. 305

2.5.3 Portfolio matice BCG

BCG matice je velice používanou analýzou pro hodnocení produktového portfolia firem.

Pokud chceme sledovat životní cykly produktů v portfoliu, můžeme pro tento účel sestavit BCG matici, protože v BCG matici se sleduje jako jedna ze dvou dimenzí tempo růstu trhu. Tempo růstu trhu můžeme ztotožnit s přírůstkem tržeb u jednotlivých produktů a tržby jsou také jednou z hlavních sledovaných dimenzí v analýze životního cyklu produktu. Tempa růstu trhu mohou mít vztah k životnímu cyklu produktu.

BCG matice bude níže představena a bude použita v praktické části ke spojení s analýzou životního cyklu produktu.

Zamazalová (2010, p. 19) uvádí, že v této matici se na vertikální osu zaznamenává skutečný (nebo potenciální) růst trhu za určité období a na horizontální osu relativní tržní podíl, což je poměr tržeb firmy k tržbám největšího konkurenta v odvětví, případně několika nejsilnějším konkurentům.

Tempo růstu trhu je vyjádřeno v procentech. Je ztotožňováno s přírůstkem tržeb u jednotlivých produktů – vyšší tržby jsou předpokladem růstu trhu a růst trhu znamená vyšší tržby. Tempo růstu trhu je výrazem životaschopnosti jednotlivých tržních segmentů.

BCG matice předpokládá, že každá SBU (SBU = strategická podnikatelská jednotka) najde své místo v jednom ze čtyř kvadrantů matice označených následujícími názvy: otazníky, hvězdy, dojně krávy a hladoví psi.

Otazníky jsou SBU, které mají nízký relativní podíl na rychle rostoucím trhu. Jejich pozice vykazuje znaky nestability. Velký růst trhů, na nichž operují, vyvolává relativně velké finanční potřeby. Na druhé straně vykazují značné šance, které lze využít za předpokladu, že se vhodnými strategickými operacemi s nástroji marketingového mixu podaří zvýšit na těchto nadějných trzích jejich relativní tržní podíl.

Hvězdy jsou SBU s vysokým tempem růstu a s velkým relativním podílem na trhu a možností dosáhnout tržního postavení (pozice, podílu na trhu) ve fázi zralosti. Neznamená to ovšem, že strategická podnikatelská jednotka v roli hvězdy vytváří vždy takový objem hotových peněžních prostředků, který stačí k pokrytí vlastních potřeb. Firma očekává, že tyto jednotky budou v budoucnosti hlavním zdrojem zisku, a proto musí na podporu jejich postavení vynakládat značné peněžní prostředky; hlavním zdrojem zisku jsou SBU v pozici peněžní krávy.

Dojné (peněžní) krávy jsou SBU typické tím, že vytvářejí značné množství peněžních prostředků, většinou mnohem větší, než je zpětně investováno do jejich udržení podílu na trhu. Jejich relativně velké finanční přebytky jsou nezbytné i pro ostatní skupiny portfolia, zejména pro ty SBU, které zauímají pozice hvězd. Dojné krávy jsou hlavním činitelem pro zajištění přijatelné míry likvidity a objemu zisků. Jedním z hlavních cílů firemní strategie je ochrana dojných krav jako generátorů zisků.

Psi (někdy též bídní psi) jsou SBU, které uskutečňují své operace na trzích s nízkým tempem růstu a navíc vykazují nízký relativní tržní podíl. Nejsou perspektivní a pro firmu neznamenaají do budoucna ani ziskové naděje, ani přísliby hotových peněz.

Mozga (2001, p. 161) uvádí, že tempa růstu mohou mít vztah k životnímu cyklu a uvádí příklad:

- Hvězdy – fáze růstu, Dojné krávy – asi fáze zralosti, Otazníky – asi fáze zavádění, Hladoví psi – asi fáze úpadku.

Horáková (2003, p. 124) také dodává, že je třeba chápat vývoj jednotek v čase a uvažovat jejich životní cyklus.

2.5.4 Strategie vztahující se k marketingovému mixu

- Produktové
- Cenové
- Distribuční
- Propagační

Produktové

- Rozepsány podrobněji v kapitole Životního cyklu

Cenové strategie

- Diferenční cenová strategie představuje prodej stejné kvantity a kvality za rozdílné ceny. Nejběžnější formou diferenčního ocenění je účtování rozdílných cen na rozdílných tržních segmentech.
- Konkurenční cenová strategie je vybudována na postavení podniku v konkurenčním prostředí. Velmi často je používán strategický postup penetrační ceny, který je založen na nízké zaváděcí ceně a dosažení vysokého objemu prodeje.
- Strategie ocenění produktové řady je vhodná pro podniky, které nabízejí na trhu více než jeden produkt.
- Strategie psychologické ceny počítá s psychologickým aspektem spotřebitelské reakce na cenu. Zákaznické preference a vnímání produktu působí na cenové ohodnocení.

Distribuční strategie

- Intenzivní (usilovná) distribuce znamená, že zboží je k dispozici na „všech možných“ místech. Předpokládá to prodej ve velkém množství na všech příhodných místech. V úvahu pro tuto strategii přichází především běžné standardní zboží s rychlým obratem, sloužící k uspokojování základních a častých potřeb zákazníků.

- Selektivní (výběrová) distribuce předpokládá prodej zboží na omezeném počtu míst. Místa jsou vybrána především na základě specifické povahy produktu nebo na základě určitých rysů.
- Exkluzivní (výhradní) distribuce znamená velmi skromný počet míst, kde je příslušné zboží k dispozici. Výrobce velmi pečlivě vybírá mezičlánek, který vybaví výhradními právy prodeje pro určitou oblast.

Propagační strategie

- Push (strategie tlaku) je v marketingové komunikaci spojena s distribuční cestou, je zaměřena zejména na účastníky distribuční cesty. Výrobce se zaměří na velkoobchodníky nebo maloobchodníky, u kterých předpokládá „zvláštní komunikační úsilí“ (tlačí na ně), a ti by měli učinit totéž směrem k zákazníkovi – jde doslova o protlačení produktu ke spotřebiteli.
- Pull (strategie tahu) je v marketingové komunikaci zaměřena na koncového spotřebitele nebo uživatele (opatření vyvolaná výrobcem a zaměřená na spotřebitele a uživatele). Výrobce soustředí své komunikační úsilí na poslední článek distribuční cesty – na cílového zákazníka, snaží se vyvolat jeho zájem a stimulovat poptávku z jeho strany. Zákazník potom požaduje určitý produkt na trhu. Zákazník hledáním produktu přiměje distribuční mezičlánky k jejich objednávání u výrobce a jejich rozmístění v distribuční síti. Jedná se o „tažení“ produktů distribuční sítí od výrobce ke spotřebiteli z popudu spotřebitele.
- Nástroje, v rámci kterých jsou nejčastěji formulovány komunikační strategie
 - o Reklama
 - o Podpora prodeje
 - o Public relations
 - o Osobní prodej (Horáková, 2014, p. 26 - 36)

Pro provedení výzkumu v praktické části byla použita metoda dotazování ve formě polostrukturovaného dotazníku.

Dotazování představuje metodu sběru primárních dat založenou na přímém (rozhovor) nebo zprostředkovaném (dotazník) kontaktu mezi výzkumníkem a respondentem podle

předepsané formy otázek, jež slouží ke sjednocování podmínek a usnadnění zpracování výsledků. (Kozel, 2011, p. 175)

Převážná většina dotazování dnes probíhá zprostředkovaně, bez tazatele, přesto existuje mnoho případů, kdy se dotazování bez rozhovoru, které vede tazatel s respondentem, neobejde. (Kozel, 2011, p. 175)

Rozhovory nejčastěji rozlišujeme podle:

- Míry závaznosti pokynů rozhovoru
 - o Nestrukturovaný. Nejnižší závaznosti pokynů, tedy míry standardizace rozhovoru, dosahuje nestrukturovaný (nestandardizovaný, neformální, volný) rozhovor vycházející „přirozeně“ z komunikace tazatele a respondenta.
 - o Polostrukturovaný. V případě polostrukturovaného rozhovoru má tazatel k dispozici seznam otázek, které musí zaznít (zpravidla vede část rozhovoru ve stanoveném pořadí). Znění otázek, příp. další dotazy volně doplňuje, např. podle znalostí respondenta.
 - o Strukturovaný. Rozhovor strukturovaný (řízený) dodržuje přesně stanovené postupy, přesné pořadí a znění otázek.
- Počtu účastníků rozhovoru (Kozel, 2011, p. 190 – 191)

V teoretické části byly nejdříve uvedeny a charakterizovány základní kategorie, které se týkají tématu, cíle a praktického naplnění diplomové práce. Základní kategorie byly podrobněji představeny definicemi, příslušnou klasifikací, vysvětleními a hlouběji studovány vzhledem k následné aplikaci v konkrétních podmínkách, a to z knih nejvýznamnějších marketingových odborníků.

3 METODIKA

Pro proniknutí do problematiky a jejího správného chápání bylo nejdříve nutné prostudovat odbornou literaturu vztahující se k tématu.

Vysvětlení základních termínů příslušných k tématu se nachází v teoretické části, která je zpracovaná formou volného textového výtahu.

Interní informace o marketingovém rozhodování v průběhu životního cyklu Madelandu, informace pro provedení analýzy životního cyklu Madelandu a informace pro zkonstruování BCG matice byly získány pomocí metody dotazování jako určitého druhu výzkumu. Dotazování probíhalo formou polostrukturovaného rozhovoru s marketingovým ředitelem MADETY.

Před provedením polostrukturovaného rozhovoru bylo nejdříve nutné získat znalosti prostudováním literatury, vyhledat informace o trhu, a důkladně se připravit. Polostrukturovaný rozhovor byl veden na základě sestavení seznamu otázek, který obsahuje 61 otevřených otázek. Otázky jsou směřovány na zjištění informací, jak a jaké informace získává MADETA o Madelandu, jak je zpracovává, jaké analýzy k jejich zpracování používá, jaká podle nich provádí marketingová rozhodování. Otázky v seznamu byly postaveny tak, aby byly zjištěny informace o samotném produktu, o marketingovém rozhodování v průběhu životního cyklu Madelandu v rámci čtyř politik marketingového mixu. Otázky byly také směřovány na zjištění cílů a strategií k jejich dosažení v rámci životního cyklu Madelandu a politik marketingového mixu v průběhu životního cyklu Madelandu. Seznam otázek použitý pro polostrukturovaný rozhovor je připojen v příloze této diplomové práce.

Další interní informace byly získány z interních dokumentů společnosti, do kterých byla poskytnuta možnost nahlédnout.

Externí informace k doplnění analýzy životního cyklu Madelandu a zkonstruování BCG matice jsou získány od marketingových agentur Nielsen a TNS AISA.

Praktická část začíná představením společnosti MADETA, v jejíž spolupráci je diplomová práce vypracována. V podkapitole o představení společnosti jsou zde

uvedeny základní informace o MADETĚ, její struktura společnosti, organizační struktura, produkovaný sortiment a obsluhované trhy.

Praktická část pokračuje vysvětlením definice sýru. Díky informacím z českého statistického úřadu je představena spotřeba sýrů v České republice. Spotřeba sýrů v České republice je vyobrazena v grafu, který byl vytvořen pomocí tabulkového procesoru Excel od firmy Microsoft. Následuje představení subjektů – konkurentů MADETY, a asociací, které působí na trhu sýrů a v mlékárenství. V druhé polovině praktické části je provedena analýza životního cyklu vybraného produktu. Analýza životního cyklu vybraného produktu je provedena také pomocí tabulkového procesoru od společnosti Microsoft. Vysvětlení jednotlivých fází životního cyklu vybraného produktu a marketingového rozhodování v průběhu jeho životního cyklu jsou zpracovány z informací získaných od marketingového ředitele MADETY podle zodpovězených otázek připravených pro polostrukturovaný rozhovor.

V závěru diplomové práce jsou zformulována doporučení, která by mohla přispět k zvýšení objemu prodejů Madelandu a tedy ovlivnit i jeho životní cyklus.

Objekt zkoumání

Po konzultaci s vedoucí diplomové práce a marketingovým ředitelem MADETY byl vybrán sýr Madeland, ve variantě plátků v balení po 100g se 45% tuku v sušině, jako vhodný produkt pro provedení analýzy životního cyklu produktu a zjištění jeho vlivu na marketingové rozhodování MADETY.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část diplomové práce se zabývá aplikací teoretické části do praxe ve společnosti MADETA. Začíná představením společnosti MADETA, uvedením definice sýru a jeho spotřeby v České republice a pokračuje představením největších konkurentů MADETY na trhu. Po tomto představení následuje samotné vysvětlení podstaty a průběhu životního cyklu produktu a jeho vliv na marketingové rozhodování.

4.1 Představení společnosti MADETA

Společnost MADETA sídlí v Českých Budějovicích v ulici Rudolfovská 246/83, PSČ 370 50. Společnost je zapsaná v obchodním rejstříku vedeného Krajským soudem v Českých Budějovicích v oddíle B, vložka 698. Právní formou je MADETA akciovou společností. Hlavním představitelem, předsedou představenstva a generálním ředitelem je Ing. Milan Teplý. Předmětem podnikání MADETY jsou činnosti v oblasti mlékárenství, a to zpracování mléka, výroba mlékárenských produktů a sýrů. MADETA je největším zpracovatelem mléka v České republice.

Počátek Jihočeského mlékárenství se datuje k roku 1838, kdy byla na schwarzenberském dvoře poblíž Českých Budějovic zahájena první sýrárna. V roce 1902 vzniklo v Táboře MLÉKÁRENSKÉ DRUŽSTVO TÁBORSKÉ a o 4 roky později z počátečních písmen tohoto názvu vznikla značka MADETA. MADETA už v roce 1913 byla největším zpracovatelem mléka v Čechách. V roce 1948 došlo ke znárodnění provozů MADETY a později v roce 1960 byl založen podnik Jihočeské mlékárny, pod které MADETA patřila. V roce 1992 se restrukturalizovala a koncentrovala výroba a o 10 let později společnost změnila název na MADETA.

4.1.1 Struktura společnosti

MADETA je tvořena 5 výrobními závody - MADETA Český Krumlov, MADETA Jindřichův Hradec, MADETA Pelhřimov, MADETA Planá nad Lužnicí, MADETA Řípec a jednoho řídicího centra v Českých Budějovicích, které je sídlem vedení - generálního ředitele a managementu podniku. Každý ze závodů se specializuje na výrobu určitého mléčného produktu.

- **MADETA Český Krumlov**

V první polovině 40. let se začala datovat historie této mlékárny v Českém Krumlově, kdy zde vzniklo Mlékařské družstvo. MADETA Český Krumlov se stala největším producentem plísňového sýra Niva v České republice s kapacitou 2000 tun za rok. Je zde vyráběna kromě klasické Jihočeské Nivy i její tučnější varianta "Zlatá Niva" a prémiové plísňové sýry Niva Premium a Caesar Bleu.

- **MADETA Jindřichův Hradec**

Provoz mlékárenského závodu v Jindřichově Hradci se začal uskutečňovat v roce 1973. V tomto roce se zde uvedla do provozu sušárna mléka o kapacitě 180 tisíc litrů mléka za den. O čtyři roky později byl zahájen provoz mlékárny. MADETA Jindřichův Hradec produkuje mléčné dezerty Lipánek nebo Lahůdka, dále Jihočeské tvarohy, jogurty, zakysané smetany, Jihočeské zákysy, Jihočeské tvarohy s jogurtem, Madeta Fitness syrovátkové nápoje a specialitou tohoto závodu je zrající sýr Romadur a Jihočeský syreček. Od roku 2012 se zde začal vyrábět i Jihočeský cottage, jehož výroba se do Jindřichova Hradce přesunula z Prachatic.

- **MADETA Pelhřimov**

Historie mlékárenského provozu v Pelhřimově začala v roce 1942, kdy byla postavena soukromá mlékárna mlékárníka Josefa Pejcla. V současnosti MADETA Pelhřimov disponuje nejmodernějšími technologiemi na zpracování trvanlivého mléka. Produkty tohoto závodu jsou trvanlivé mléko, trvanlivá smetana a ochucená trvanlivá mléka Lipánek. V roce 2010 se zde začalo vyrábět také Jihočeské lahodné mléko, smetana a podmáslí.

- **MADETA Planá nad Lužnicí**

V roce 1968 byla založena mlékárna v Plané nad Lužnicí. Po ukončení rozsáhlé rekonstrukce a modernizace v roce 1995 se MADETA Planá nad Lužnicí stala největším výrobcem tvrdých přírodních a polotvrdých sýrů v České republice. Mezi produkty MADETY v Plané nad Lužnicí patří sýr holandského typu - Madeland, přírodní sýr Primator, Jihočeský Eidam, Moravský bochník a Gouda. Tato provozovna také vyrábí Jihočeské máslo a Jihočeské pomazánkové máslo. Závod disponuje také

zařazením na sušení mléka a díky tomu se zde zpracovává i tvaroh ke strouhání. Od roku 2012 se zde vyrábí i bílé sýry jako akawi nebo balkánský sýr, jejichž výroba se sem přesunula z Prachatic.

- **MADETA Řípec**

Provoz v této mlékárně byl zahájen v roce 1938 jako pobočný závod Mlékařského družstva v Táboře. Od roku 1952 se tato část MADETY soustřeďuje na výrobu tavených sýrů. Do portfolia zde produkovaných produktů patří značky jako je Jihočeské Lipno, Madetka, Labužník, Primator, tavené sýry pro děti Lipánek, žervé Lipánek, tavené pomazánky, přírodní sýry Kamadet, Blaťácké zlato, uzené sýry a specialita Sýrové dorty.

Strategickým záměrem MADETY do budoucna je centralizovat výrobní kapacity do třech výrobních závodů.

4.1.2 Sortiment

Společnost zpracovává mléko do veškerých druhů mléčných produktů, které lze z mléka vyrobit. Délka sortimentu je přibližně 240 produktů a je konzistentní. Z hlediska šířky je sortiment MADETY široký. Tento sortiment je také hluboký, hlavně v produktových řadách Jihočeské sýry a Jihočeské tvarohy a dezerty. Všechny produkty MADETY splňují podmínky bezlepkové diety a neobsahují žádné konzervační látky.

Společnost MADETA vyrábí tyto produktové řady:

- Jihočeská mléka, Jihočeské smetany
- Jihočeské zakysané nápoje, Jihočeské jogurty
- Jihočeská másla, Jihočeské tvarohy a dezerty
- Jihočeské sýry
 - Přírodní a bílé sýry, Tavené sýry
 - Čerstvé sýry, Plísňové sýry
 - Sýrové speciality
- Gastro

MADETA také vyrábí produkty s nízkým obsahem laktózy.

4.1.3 Trhy

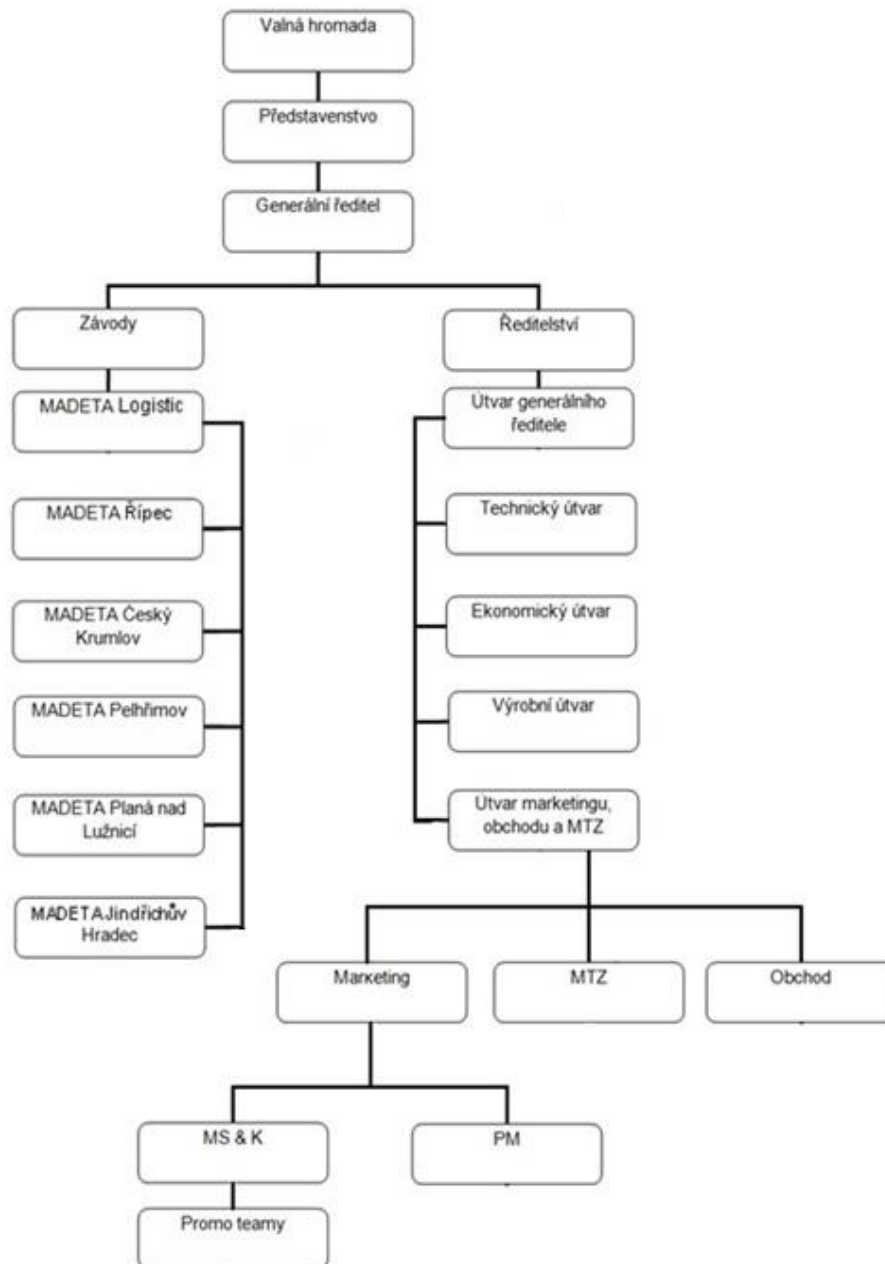
Na základě firemních podkladů budou představeny trhy, které MADETA obhospodařuje. Trhy rozděluje a nazývá takto:

1. **moderní trh**, do kterého spadají všechny mezinárodní obchodní řetězce, které obhospodařují trh v České republice. V současnosti mohou spotřebitelé Madeland koupit v obchodních řetězcích Albert, Billa, Globus, Tesco, Penny Market, Makro Cash&Carry. Madeland nenaleznou zákazníci v Kauflandu ani Lidlu, protože se dlouhodobě nedomluvili s MADETOU na cenové politice. MADETA se tak rozhodla je cíleně vynechat z distribuční politiky. Moderní trh tvoří 75% obratu Madelandu.
2. **tradiční trh**, který MADETA zásobuje zejména svým velkoobchodem. Do tradičního trhu zahrnuje MADETA obchodní řetězce skupiny COOP, Flop, Hruška, Enapo, PRAMEN. Přes tento kanál jde přibližně 20% obratu Madelandu.
3. **export**, který znamenal především Rusko. Mléčné produkty jsou pod ruským dovozním embargem od srpna 2014, tudíž už MADETA Madeland do Ruska nedováží. Madeland se vyváží téměř od začátku výroby v roce 1995, tedy ještě před vstupem do Evropské unie. V dnešní době do exportu spadají Spojené státy americké, Itálie, Libanon, Německo, Maďarsko, Slovensko, Bělorusko a Ukrajina. Export tvoří do 5% obratu Madelandu.

4.1.4 Organizační struktura

Z Obrázku 5 je vidět, že útvar marketingu, obchodu a materiálně technického zabezpečení stojí na stejné úrovni. Toto ale z hlediska marketingového smýšlení nelze respektovat.

Obrázek 5: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Interní dokumenty společnosti MADETA

- Činnosti v marketingovém útvaru

Marketingový servis a komunikace – MS&K zajišťuje outdoorové aktivity a eventy jako jsou výstavy a veletrhy v ČR a zahraničí. Dále navrhuje a realizuje koncepce podnikových prodejen a občerstvení MADETY. Ve spolupráci s produktovým managementem zajišťuje a organizuje nadlinkovou (ABL) a podlinkovou (BTL) komunikaci, správu www portálů společnosti MADETA. Dalším úkolem tohoto oddělení je řízení promo-teamů a administrativní činnost jako fakturace, docházka.

Produktový management (PM) sleduje vývoj přidělených produktových řad a odpovídajícího tržního segmentu (konkurence, technologie, novinky). Dále má za úkol řízení a vedení agendy inovačního procesu, spolupráci při organizaci a řízení marketingové komunikace, spolupráci při zadání a vyhodnocení marketingových průzkumů.

4.1.5 Vize MADETY

Protože se marketing zabývá vizí, bude uvedena vize MADETY.

MADETA má interně stanovenou vizi, která ale není oficiálně vyhlášena. Vize zní: „Za pomoci té nejšetrnější dostupné technologie přinášet každý den lidem v celé střední Evropě potěšení z konzumace mléka a mléčných produktů v té nejpřírodnější podstatě.“ Slogan MADETY zní: „Tak chutná mléko.“

MADETA chce zůstat českou společností s českými majiteli, vyrábět české produkty, zaměstnávat české zaměstnance, dělat poctivou práci z českých surovin bez náhražek a bez podvodů.

4.2 Definice sýru

Nejvíce rozvinutou definici sýru zformulovalo Ministerstvo zemědělství ve své vyhlášce č. 77/2003 Sb., která stanovuje požadavky pro mléko a mléčné produkty, mražené krémy, jedlé tuky a oleje. Tato vyhláška charakterizuje sýr, jako mléčný produkt vyrobený vysrážením mléčné bílkoviny z mléka působením syřidla nebo jiných vhodných koagulačních činidel, prokysáním a oddělením podílu syrovátky.

Jmenovaná vyhláška ve své příloze č. 1 dále rozděluje sýry na tři hlavní skupiny a další podskupiny.

- Přírodní
 - o Nezrající, termizovaný, zrající, zrající pod mazem, zrající v celé hmotě, s plísní na povrchu, s plísní uvnitř hmoty, dvouplísňový, v solném nálevu, bílý, extra tvrdý, tvrdý, polotvrdý, poloměkký, měkký
- Tavený
 - o Nízkotučný, vysokotučný
- Syrovátkový

Madeland se řadí mezi přírodní polotvrdé sýry. V podkapitole Představení sýru Madelandu bude představen blíže.

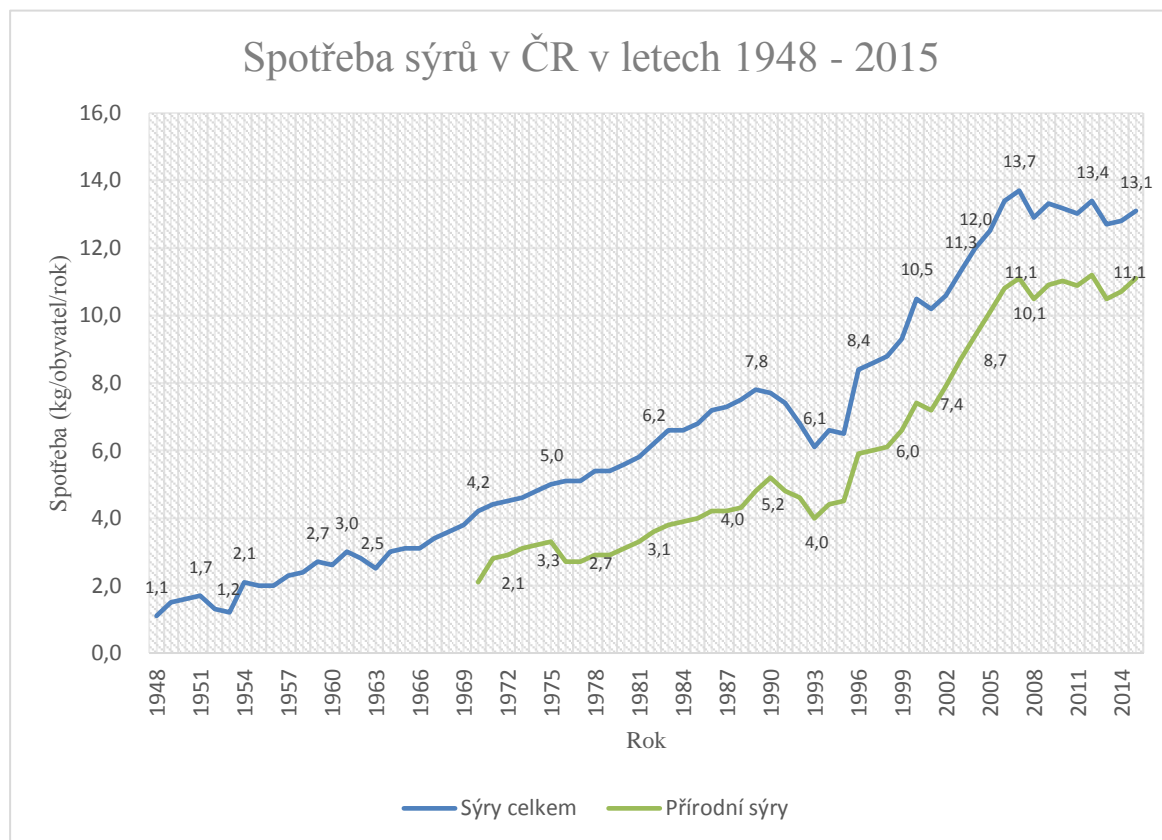
4.2.1 Spotřeba sýrů v ČR

Od vzniku samostatného Českého státu v roce 1993 do současné doby výrazně vzrostla spotřeba sýrů. V Grafu 1, který uvádí spotřebu sýrů celkem a spotřebu přírodních sýrů mezi lety 1948 až 2015, je vidět, že v roce 2007 obyvatelé České republiky spotřebovali nejvíce kilogramů sýrů celkem na jednoho obyvatele za rok, a to 13,7 kg, což je nejvíce za celou historii České republiky. Jak je dále vidět, v dalších letech konzumace sýrů poměrně klesala, nejspíše vlivem hospodářské krize. Díky krizi Češi začali více šetřit penězi a to mělo vliv i na konzumaci mléčných produktů a sýrů, takže spotřeba těchto produktů poklesla. Od roku 2011 konzumace pomalu narůstá a další zvyšování spotřeby sýrů je odhadováno i do dalších let. Český statistický úřad uvádí ve svých nejnovějších údajích z roku 2014, že spotřeba sýrů na jednoho Čecha činí přibližně 14 kg/obyvatele/rok. Zatímco Evropský průměr v konzumaci sýrů je 17 kg na obyvatele a

rok. Češi se ve spotřebě sýrů pomalu přibližují Evropskému průměru. Nejvíce kilogramů sýrů na jednoho obyvatele a rok se spotřebuje v Řecku, kde jeden Řek sní přes 30,9 kg sýru za rok.

Přírodních sýrů bylo nejvíce spotřebováno v roce 2012, a to ve váze 11,2 kg na obyvatele za rok. Obliba přírodních sýrů stoupá.

Graf 1: Spotřeba sýrů v ČR v letech 1948 – 2015



Zdroj: ČSÚ

4.3 Subjekty působící na trhu

V této subkapitole je představeno několik subjektů a asociací, které působí v českém mlékárenství. Byly vybrány jen ty mlékárenské společnosti, které se zabývají vedle výroby ostatních mléčných produktů také výrobou sýrů. Společnosti jsou řazeny podle abecedy.

4.3.1 Konkurenti

Bel Sýry Česko, a. s.

Společnost Bel Sýry je součástí francouzské společnosti Fromageries Bel Česko a na českém trhu působí přes 16 let. Mezi vyráběné produkty této mlékárny patří především tavené sýry řad Rodinka, Smetanito, Veselá kráva, Želetava, Gervais, Kiri, Mini Babybel a Leerdammer.

Jaroměřická mlékárna, a. s.

V Jaroměřicích začal mlékárenský závod v roce 1937. V roce 1994 se díky privatizaci dostala nejprve pod správu Želetavské sýrárny, a. s. a později pod francouzskou společnost Les Fromageries BEL. Potvrzením kvality vyráběných mléčných produktů je certifikace IFS.

Mlékárna vyrábí Eidam 30 %, 45 % bloček; Jaroměřický Eidam 45 %, uzený Eidam plátky; Jaroměřický archivní sýr, který získal titul Regionální potravina; Jaroměřický Fénix smetanový sýr, který získal ocenění Klasa a Regionální potravina; Jaroměřický Zámecký 45 % plátkový sýr a Jaroměřický Kastelán s pepřovým kořením.

Kromilk, a. s., Mlékárna Kroměříž

Historie mlékárenského provozu v Kroměříži se začala datovat v roce 1901. V roce 1998 se mlékárna zaměřila jen na výrobní činnost a její obchodní aktivity převzal její obchodní partner velkoobchod ALIMPEX Food, a.s. Celá řada jejích produktů nese národní ocenění Klasa. Tato mlékárna se zaměřuje na výrobu Čerstvých sýrů a na termizované sýry Blaník, Krajanka, Lučanka, Zálesák a Žervé. Také vyrábí přírodní polotvrdé sýry typu Gouda Krásná Haná a také Tavený sýr.

Miltra

Mezi sýrový sortiment mlékárny Miltra patří: Eidam 30 %, 40 %; Eidam 40 % uzený; Eidam 40 % Mexiko; Fitness eidam 20 %, Uzený; Eidámek; Královský archivní sýr; Okatý sýr a Pařený nezrající sýr uzený.

Mlékárna Polná, spol. s. r. o.

V roce 1938 se začala psát historie mlékárny Polná. Mlékárna začínala jako součást rolnického a pasterveckého družstva v Příbyslavi. Tato mlékárna produkuje přírodní bílý sýr v solném nálevu Balkánský sýr, přírodní pařený uzený sýr Koliba, smetanový sýr italského typu mascarpone Maskar z Polné, přírodní polotvrdý hnětený sýr Zlatá Praha, přírodní pařený bílý sýr Jadel, Eidamské sýry 30 % a 45 % a Eidamské sýry uzené 45 %.

Povltavské mlékárny, a.s.

V 50. letech minulého století zahájily svou činnosti Povltavské mlékárny. Společnost tvoří dva výrobní závody, a to v Příbrami a Sedlčanech. Roku 1996 se mlékárny zařadily pod správu francouzské rodinné skupiny Bongrain, která vlastní po celém světě přes 70 potravinářských firem zabývajících se především výrobou mléčných produktů, dále zpracováním mořských plodů a uzenin. Do portfolia produktů Povltavských mlékáren patří produkty značek Lučina, Sedlčanský a Tartare.

Sýrárna ORRERO, a. s.

V roce 1996 se datuje vznik sýrárny v Olomouci, v samotném centru Moravy, sýrárny ORRERO. Produkty této sýrárny nesou ocenění Klasa. Sýry zde vyráběné jsou známy pod názvem Gran Moravia.

TPK, spol. s. r. o.

Společnost TPK vyrábí své mléčné produkty v mlékárnách v Příbyslavi a v Hodoníně. V Hodonínské mlékárně se specializují na výrobu tavených sýrů řady Apetito, Javor, Maratonec. Pribina v Příbyslavi vyrábí plísňové sýry Král sýrů a smetanový krém Pribiňáček. Ze slovenské mlékárny v Liptovském Mikuláši dováží mlékárna TPK do

České republiky slovenské speciality řady Liptov. Roku 1993 se stala TPK také součástí francouzské skupiny Bongrain.

4.3.2 Asociace působící na trhu

Níže představené asociace, které působí v mlékárenském průmyslu, hájí zájmy svých členů při jednáních se státní správou, odbornými institucemi a Evropskými institucemi. Ovlivňují mlékárenský trh tak, že vlády mohou na základě jejich činnosti navrhnout zákony a směrnice působící na mlékárenský průmysl.

Českomoravský svaz mlékárenský (ČMSM)

ČMSM byl založen na začátku roku 1990. Jeho hlavním posláním je hájení zájmů svých členů při jednáních se státní správou a odbornými institucemi, a dále také zastupování českých mlékařů v mezinárodních organizacích. Mezi jeho členy patří nejen 15 českých mlékáren, ale i poradenské a servisní společnosti, výrobci obalových materiálů, náhradních dílů, pomocných látek a strojního zařízení. ČMSM spolupracuje s odbornými středními, vysokými školami, odbornou Sekcí pro mléko zřízenou při Potravinářské komoře, Výzkumným ústavem mlékárenským a dalšími institucemi. Je členem Evropské mlékařské asociace (EMA) a Mezinárodní mlékařské federace (MMF).

Evropská mlékárenská asociace (EMA)

Posláním asociace EMA je také hájení společných zájmů evropského mlékárenského průmyslu při jednáních s Evropskými institucemi (Evropská komise, Evropský parlament, Rada ministrů, Hospodářský a sociální výbor...) a dalšími mezinárodními organizacemi (World Trade Organization).

Mezinárodní mlékařská federace (MMF)

MMF vznikla v roce 1903. Jejím posláním je sdružování mlékárenského průmyslu z celého světa za účelem shromažďování a rozšiřování ekonomických, technických a vědeckých informací. Díky informacím z prací této organizace mohou vlády navrhnout zákony a směrnice působící na mlékárenský průmysl.

Následující pasáž o rozsahu 29 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na ekonomické fakultě JU.

I. SUMMARY

The aim of this diploma thesis was to explain a product's life cycle principle and process and its influence at marketing decision process (in a real company).

The theoretical part explains the essential concepts related to marketing, such as information, marketing decision making, product's life cycle and its phases, BCG matrix and marketing mix.

The practical part presents a product's life cycle analysis that was implemented with cooperation of MADETA dairy products company. For the life cycle analysis was chosen cheese Madelad as a suitable product.

Cheese Madelad has been on the market for 21 years with a stable number one position and 2/3 of market share. Based on Madeland's life cycle analysis was discovered that during this time, Madeland moved through three life cycle phases. To confirm the product's life analysis results, a BCG matrix was created, using the gained information. According to the BCG matrix, Madeland is a cash cow, which corresponds with the third phase of the product's life cycle, the harvest, where Madeland's position is at present.

In the framework of Madeland's life cycle, the marketing decision was analysed in details in the four basic politics of marketing mix, and there were found such strategies, which could be used by Madeland during the individual phases of the life cycle.

In the conclusion we can state that the product's life cycle is a kind of a summary of all the activities and marketing decisions which MADETA applied to Madeland's life cycle. Thanks to Madeland's life cycle analysis, MADETA is able to discover information whether all the activities were successful and contributed to the essential target of business, which is profit.

During the individual phases of its life cycle, a product influences marketing decisions of the company. It is possible to state that also the marketing decision influences the product's evolution. However the prime impuls comes from the product because it is necessary to gain the information about the product, both internal and external, to reveal

the product's position on the market and to apply the product's life cycle analysis and to implement further marketing decisions for the product's further evolution.

Keywords:

Marketing, information, product, marketing decision, product life cycle, product strategy, BCG matrix,

II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní zdroje:

1. Boučková, J. (2003). *Marketing* (1. vyd.). Praha: C.H. Beck.
2. Clemente, M. N. (2004). *Slovník marketingu: [klíčové pojmy a termíny]* (Vyd. 1.). Brno: Computer Press.
3. Foret, M., & Stávková, J. (2003). *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky* (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.
4. Hague, P. N. (2003). *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů* (Vyd. 1.). Praha: Computer Press.
5. Hesková, M. (2003). *Marketing* (1. vyd.). Č. Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.
6. Horáková, H. (2003). *Strategický marketing* (2., rozš. a aktualiz. vyd.). Praha: Grada Publishing.
7. Horáková, H. (2014). *Marketingové strategie* (1. vyd.). Praha: Idea servis.
8. Jain, A. K., & Jain, P. (2010). *Principles of marketing*. Delhi: J.N. Printers.
9. Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing: strategické plánování, situační analýza a predikce vývoje, marketingové cíle a strategie, produktová, distribuční, cenová a komunikační politika a strategie* (První vydání). Praha: Grada Publishing.
10. Jakubíková, D. (2013). *Strategie a trendy* (2. rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing.
11. Kotler, P. (2007). *Marketing management* (12. vyd., (1. vyd. Grada). Praha: Grada.
12. Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing.
13. Kotler, P., & Armstrong, G. (c2010). *Principles of marketing* (13th. ed., global ed.). Upper Saddle River: Pearson.
14. Kotler, P., & Škapová, H. (2003). *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer* (1. vyd.). Praha: Management Press.
15. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing* (4. evropské vyd., 1. vyd. v Grada Publishing). Praha: Grada.

16. Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti* (1. vyd.). Praha: Grada.
17. Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu* (První vydání). Praha: Grada.
18. Mozga, J., & Vítek, M. (2001). *Strategický marketing* (1. vyd.). Hradec Králové: Gaudeamus.
19. Smith, P. (2000). *Moderní marketing* (1. vyd.). Brno: Computer Press.
20. Stokes, D., & Lomax, W. (2008). *Marketing: A Brief Introduction* (1.vyd.). Cengage Learning EMEA
21. Zamazalová, M. (2010). *Marketing* (2., přeprac. a dopl. vyd.). V Praze: C.H. Beck.

Internetové zdroje:

22. Karlsson, C., & Nystrom, K. (2003). Exit and entry over the product life cycle: Evidence from the swedish manufacturing industry. *Small Business Economics*, 21(2), 135-144. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/220958619?accountid=9646>
23. Layton, R. A. (2011). Marketing: Is management all that there is? *Journal of Historical Research in Marketing*, 3(2), 194-213. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/17557501111132145>
24. ČSÚ: Spotřeba potravin. [online]. [cit. 2016-07-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-1948-az-2012-n-hjw8eg93rj>
25. ČSÚ: Ceny výrobců. [online]. [cit. 2016-07-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ipc_cr
26. Ministerstvo zemědělství: Zahraniční vztahy. [online]. [cit. 2016-07-24]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/zahranicni-vztahy/ruske-sankce/>
27. MADETA: Sýry od MADETY. [online]. [cit. 2016-07-24]. Dostupné z: <http://siryodmadety.cz/>

28. IDNES: Ekonomika. [online]. [cit. 2016-07-24]. Dostupné z:
http://ekonomika.idnes.cz/ahold-koupi-ceske-obchody-firmy-spar-d7y-ekonomika.aspx?c=A140311_072432_ekonomika_js
29. LEERDAMER: LEERDAMER. [online]. [cit. 2016-07-24]. Dostupné z:
<http://leerdammer.cz/>
30. TNS AISA: Needscope. [online]. [cit. 2016-07-24]. Dostupné z: <http://www.tns-aisa.cz/what-we-do/brand-communication?a=1#needscope>
31. Nielsen: Maloobchodní audit. [online]. [cit. 2016-07-24]. Dostupné z:
<http://www.nielsen.com/cz/cs/solutions/measurement/retail.html>

III. SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Úroveň produktu | 12 |
| Obrázek 2: Křivka životního cyklu produktu | 28 |
| Obrázek 3: Jiné tvary křivky životního cyklu produktu | 29 |
| Obrázek 4: Křivka životního cyklu stylu, módy a módního výstřelku | 30 |
| Obrázek 5: Organizační struktura společnosti | 41 |
| Obrázek 6: Produktový diagram | 49 |
| Obrázek 7: Rozdělení trhu podle NeedScope studie | 54 |
| Obrázek 8: Vývojový diagram inovačního procesu | 59 |
| Obrázek 9: Obal Madelandu 1995 – 2007 – měkká folie | 60 |
| Obrázek 10: Madeland Light | 65 |
| Obrázek 11: Madeland Uzený | 65 |
| Obrázek 12: Madeland Fitness | 65 |
| Obrázek 13: Obal Madelandu 2008 – 2010 – znovuuzavíratelný obal..... | 66 |
| Obrázek 14: Obal Madelandu 2011 – 2013 – značka Český výrobek..... | 66 |
| Obrázek 15: Obal Madelandu 2014 – 2015 | 67 |
| Obrázek 16: Obal Madelandu 2016 – Myšák – nová marketingová kampaň..... | 67 |
| Obrázek 17: Sýr Leerdamer | 70 |
| Obrázek 18: BCG matice | 71 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1: Spotřeba sýrů v ČR v letech 1948 – 2015 | 44 |
| Graf 2: Objem výroby Madelandu | 50 |
| Graf 3: Životní cyklus Madelandu | 56 |
| Graf 4: Graf vývoje ceny mléka | 63 |

IV. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Seznam otázek k polostrukturovanému rozhovoru

V. PŘÍLOHY

Příloha 1: Seznam otázek k polostrukturovanému rozhovoru

1. Kdy byl Madeland zaveden na trh?
2. Jak se vyvíjel objem prodeje Madelandu od jeho zavedení na trh do současnosti?
3. Jak se vyvíjel tržní podíl Madelandu od zavedení na trh do současnosti?
4. Provedli jste průzkum trhu před zavedením Madelandu?
5. Jak jste provedli průzkum trhu?
6. Jak dlouho trval průzkum trhu?
7. Jaký byl výsledek průzkumu trhu?
8. Provedli jste výzkum a vývoj Madelandu?
9. Jaký byl výsledek (závěr) výzkumu a vývoje?
10. Jak dlouho trval výzkum a vývoj?
11. Provedli jste testování na trhu?
12. Na základě čeho jste se rozhodli vyrábět Madeland?
13. Jaká je struktura spotřebitelů Madelandu?
14. Jak často zákazníci Madeland kupují?
15. K čemu zákazníci Madeland používají?
16. Z čeho vychází značka Madeland?
17. Vyvážíte Madeland do zahraničí?
18. Do jakých zemí Madeland vyvážíte?
19. Od kdy Madeland vyvážíte?
20. Jakou úroveň zaváděcí ceny jste stanovili pro Madeland?
21. Na jakém základě jste stanovili zaváděcí cenu Madelandu?
22. Kolikrát v průběhu životního cyklu Madelandu jste měnili cenu?
23. Kdy a z jakého důvodu jste měnili cenu?

24. Jak jste nastavili marketingovou komunikaci při zavádění Madelandu na trhu?
25. Jaká média jste použili v marketingové komunikaci?
26. Kdy, jak, na základě čeho jste změnili marketingovou komunikaci v průběhu životního cyklu Madelandu?
27. Jak je nyní u Madelandu nastavená marketingová komunikace?
28. Kdy jste spustili novou reklamní kampaň s myšáky?
29. Kdo vymyslel reklamní kampaň?
30. Na koho cílí kampaň? Kdo je cílová skupina?
31. Přes jaké články probíhá distribuce Madelandu?
32. Jakým způsobem je zajištěna distribuce Madelandu?
33. Co tvoří tradiční trh?
34. Vyrábíte Madeland na sklad nebo na objednávku?
35. Jak probíhá vyjednávání s řetězci?
36. Kolikrát v průběhu životního cyklu Madelandu jste měnili obal?
37. Kdy jste měnili obal Madelandu a z jakého důvodu?
38. Kdy jste zavedli znovuuzavíratelný obal u Madelandu?
39. Kdy jste rozšířili Madelandu o Madeland Uzený, Madeland Light a Madeland Fitness?
40. Z jakého důvodu jste Madeland rozšířili?
41. Jak často provádíte průzkumy trhu?
42. Jak probíhaly průzkumy u Madelandu?
43. Jak probíhala NeedScope studie?
44. Využíváte k průzkumům vlastní zaměstnance nebo si necháváte zpracovat průzkumy agenturou?
45. Jaké jsou 3 největší konkurenční sýry Madelandu?
46. Kdy je ten okamžik, kdy si řeknete, že je třeba něco s Madelandem podniknout, aby se více prodával?
47. Kdo navrhuje tu změnu?
48. Kdo o změnách rozhoduje?
49. Jaké analýzy provádíte, abyste věděli, co se děje s Madelandem?
50. Jak často analýzy provádíte?

51. Pořádáte o produktech porady, ve kterých se o produktech radíte?
52. Jak často pořádáte tyto porady?
53. Jaký jste si určili cíl u Madelandu?
54. Jaké jste stanovili strategie k jeho dosažení?
55. Určili jste si cíle i v cenové politice, distribuční politice a v marketingové komunikaci?
56. Jaká je vize MADETY?
57. Kdo je cílový zákazník Madelandu a jaká je předpokládaná velikost trhu?
58. Jaké provádíte analýzy než připravíte Roční plán?
59. Jaký jste určili cíl u Madelandu na rok 2016?
60. Jaké ukazatele sledujete, abyste zjistili, že jste dosáhli cíle?
61. Jaká je ekonomická situace Madety?