

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

Inovace produktového portfolia

Jitka Mašínová

Vedoucí práce: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji doc. Ing. Marii Heskové, CSc. za odborné vedení bakalářské práce, pomoc, poskytování cenných rad, trpělivost, ochotu a také za poskytování informačních podkladů.

Obsah

Úvod	8
1 Produkt a marketing inovací	10
1.1 Produktový mix.....	12
1.2 Produkt.....	12
1.3 Marketingové inovace	22
1.4 BCG matice (bostonská matice).....	26
1.5 Segmentace, targeting, positioning	29
2 Analýza ČNP, s. r. o.....	32
2.1 Analýza struktury podniku	33
2.2 Analýza produktového portfolia	34
2.3 BCG podniku ČNP, s. r. o.	35
3 Návrh nového produktu.....	41
3.1 Marketingový výzkum.....	41
3.2 Marketingová strategie ČNP, s. r. o.....	43
3.3 Návrh produktu.....	44
Závěr	47
4 Seznam literatury	48
5 Seznam obrázků a tabulek	49

Seznam použitých zkratk a symbolů

ČNP	Český národní podnik, s. r. o.
TQM	total quality management
STP	segmentation, targeting, positioning
B2B	business – to – business
BCG	Boston Consulting Group
USP	unique selling proposition
HCS	Human Cosmetics Standard
GE	General Electric

Úvod

V dnešní době podniky musí neustále sledovat trh a konkurenci, pokud chtějí být se svými produkty úspěšné. Proto se musejí neustále zaměřovat na nové marketingové inovace, které jim mohou zvyšovat zisky, získávat nové a stálé zákazníky, udržovat krok s konkurencí nebo být dokonce lepší než konkurenční podniky.

Existují různé názory na to, jak by podnik měl zvýšit poptávku a následně i prodejnost svých výrobků. Základem úspěšnosti tržní realizace produktů je sledování jejich prodejnosti, a to z hlediska dynamiky prodeje a tržního podílu. Kontinuální analýza produktového portfolia je pro marketéry výchozí pro řízení produktových inovací, slouží pro volbu efektivních nástrojů marketingové komunikace. Metody analýzy produktového portfolia slouží k návrhu produktové strategie, která úzce souvisí se strategií brand managementu. Z uvedeného hlediska se práce věnuje aktuálnímu problému podnikového marketingu.

Cíl práce a metodika zpracování

Bakalářská práce je zameřena na inovaci produktového portfolia Českého národního podniku, s. r. o. s prodejny pod značkou Manufaktura, který je zaměřen na prodej české kvalitní kosmetiky pro domácí lázně. Podnik vybudoval obchodní síť vlastních prodejen po celé České republice a také na Slovensku.

Cílem práce je zpracovat návrh nového produktu a popsat strategii jeho uvedení na trh.

Teoretická část práce vychází z rešerše domácí i zahraniční literatury věnované problematice produktu, produktového mixu, metod analýzy produktového portfolia a marketingu inovací. Na základě analýzy sekundárních zdrojů je navržena metoda analýzy produktového portfolia.

Pro praktickou část práce byla vybrána společnost s ručením omezeným ČNP. V práci je nejprve analyzováno produktové portfolium společnosti, tzn. vše, co podnik nabízí svým zákazníkům k prodeji. Jako metoda byla vybrána metoda Bostonské matice (BCG). Následně navržen nový produkt a jeho marketingová strategie. Cílem předpokládané inovace je zvýšit poptávku a následnou prodejnost celé produktové řady, která je tímto výrobkem rozšířena.

Pro ověření zájmu zákazníků o inovovaný produkt byl proveden marketingový výzkum. Cílem výzkumu bylo zjistit názor prodejních asistentek na zavedení konkrétního výrobku k již existující produktové řadě. Pro realizaci výzkumu byl zpracován plán výzkumu. Svým charakterem půjde o kvantitativní marketingový výzkum provedený metodou dotazování. Respondenty marketingového výzkumu budou jednak prodejní asistentky, jednak budou osloveny prodejny prostřednictvím emailu s prosbou o vyplnění dotazníku a zasláním odkazu na dotazník s prosbou o vyplnění.

Závěrem bude provedena syntéza získaných informací a navržen nový produkt a s ním také marketingová strategie.

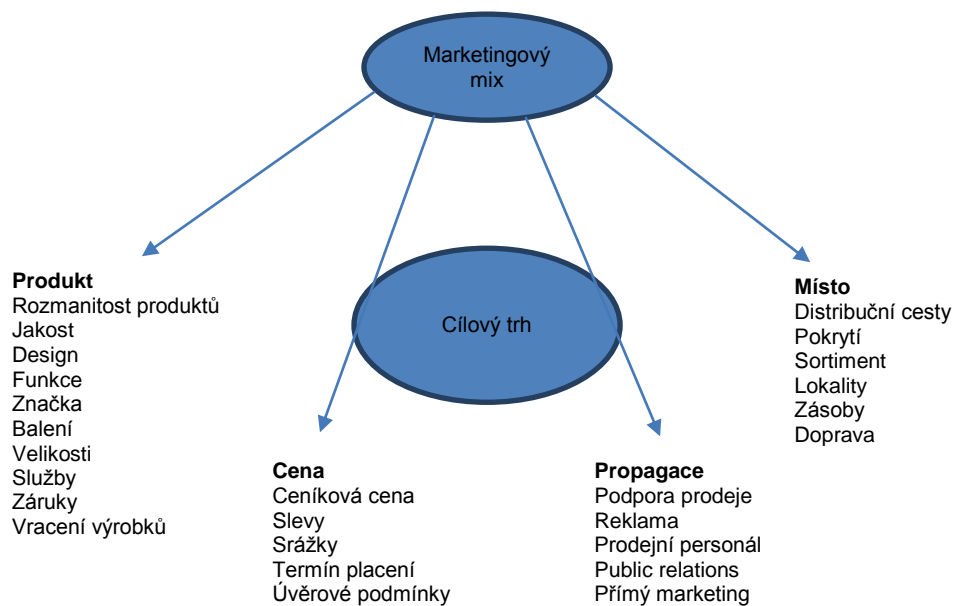
1 Produkt a marketing inovací

Nejdůležitějším nástrojem marketingového řízení je bezesporu marketingový mix. Podniky ho využívají k dosažení jejich marketingových cílů, sestavují ho podle svých možností a mohou ho i snadno měnit. Jednotlivé složky marketingového mixu se mohou dále členit na další mixy nižší úrovně: **produktový**, distribuční, cenový a komunikační mix.

„Marketingový mix je souborem taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ (Kotler, Armstrong, 2004, str. 105)

Zákazník je základ každého správného marketingového rozhodování, a proto je cílem podniku pochopit jeho potřeby. Na tomto základě pak připraví správnou kombinaci marketingového mixu, tzv. 4P: produktu (product), ceny (price), distribuce, umístění (placement) a marketingové komunikace (promotion). Mezi segmentací trhu a vypracováním marketingového mixu existuje velmi úzká souvislost a propojenost.

Každá část mixu je využívána k vytvoření určité pozice výrobku na trhu, tzv. positioning. Cílem této činnosti je dosažení individualizace výrobku, a aby zákazníci vnímali výrobek odlišně od jiných konkurenčních výrobků. Když chce firma změnit pozici svého produktu na trhu, tzn. vnímání produktu zákazníky, musí změnit některé nebo všechny části marketingového mixu (Světlík, 1994).



Zdroj: (Kotler, 2000, str. 114)

Obr. 1 Struktura čtyř P

Koncepce čtyř P se dívá na trh pouze z hlediska prodávajícího, ale už ne z hlediska kupujícího. Pokud tedy kupující zvažuje nějakou nabídku, nemusí se shodovat z hlediska prodávajícího. Proto tedy každé ze čtyř P můžeme označit z hlediska kupujícího jako jedno ze čtyř C. Produkt (product) je tedy označován jako hodnota z hlediska zákazníka (customer value), cena (price) potom jako náklady pro zákazníka (cost to the customer), místo (place) jako pohodlí (convenience) a propagace je pro zákazníka komunikací (communication).

Pracovníci marketingu se na sebe dívají jako na lidi, kteří prodávají určitý produkt, zatímco zákazníci se považují za lidi, kteří kupují hodnotu nebo řešení nějakého problému. Zákazníky zajímají celkové náklady, které vynaloží na to, aby produkt získali, pak jej používali a nakonec, aby se ho zbavili. Proto také chtějí, aby jim výrobky a služby byly co nejpohodlněji k dispozici. Z toho tedy vyplývá, že pracovníci marketingu by si nejprve měli promyslet čtyři zákaznická C a na tomto základě stavět svá čtyři P (Kotler, 2000).

V různých oborech (např. cestovním ruchu, službách, finančním sektoru) marketéři pracují s rozšířeným marketingovým mixem 6P, 7P, 8P.

6P vzniká přidáním dalších dvou faktorů k původním 4P. Prvním faktorem jsou **lidé (people)**, kteří zajišťují kontakt se zákazníkem a následný prodej. Druhým faktorem jsou **procesy (process)**, což jsou veškeré aktivity, které souvisí s poskytnutím produktu zákazníkovi.

Marketingový mix **7P** je obohacen navíc o faktor **materiální prostředí (physical environment)**. Je to prostředí, kde je služba poskytována a kde se poskytovatel služby a zákazník dostávají do vzájemné interakce. Prostor pro služby (venkovní a vnitřní) a jeho vnímání hraje významnou roli ve vnímání kvality poskytované služby.

8P je marketingový mix obsahující již známá 4P doplněná o lidský faktor (people) a dalších 3 faktorů: tvorba balíčků služeb (packing), programování (program coordination) a partnerství (partnership), (Kotler, Armstrong, 2004).

1.1 Produktový mix a produkt

Produktové portfolio je sortiment všech výrobků, které podnik nabízí k prodeji svým zákazníkům. Může mít různou šířku, délku, hloubku a konzistenci.

Šířka produktového portfolia udává počet produktových řad konkrétního prodejce, *délka* potom celkový počet položek v produktovém mixu. *Hloubka* portfolia je dána počtem variant produktů v produktové řadě, *konzistence* pak vyjadřuje těsnost vazeb mezi jednotlivými produktovými řadami, jejich použitím, výrobními požadavky, distribučními cestami a dalšími aspekty.

Podnik volí mezi různými kombinacemi šířky, délky, hloubky i konzistence produktového portfolia (Jakubíková, 2008).

Produkt

Základním stavebním kamenem marketingové politiky firmy je produkt. Může jít například o výrobek, službu nebo informaci. V produktech se odrážejí jednak přání a představy zákazníků k účelu užití, jednak nabídka plnění určitých funkcí, o kterých nabízející zjistil, že odpovídají potřebám potenciálních i skutečných zákazníků (Tomek, Vávrová, 2001).

Vrstvy produktu

U produktů jsou odborníky na výrobovou politiku rozlišovány tři vrstvy. Základní vrstva je tzv. *jádro produktu* (core product), ve kterém hlavní otázkou je, co si

kupující kupuje. Jádro tvoří vnitřní část a spočívá v základní funkci produktu, pro kterou si ho zákazník kupuje. Když firma chystá koncepci nového produktu, nejprve tedy musí definovat základní užitek, musí myslet na to, jakou podobu bude mít celková zkušenost s celkovým nákupem a použitím produktu.

Vedle základního užitku musí být definována i další – střední vrstva, ve které je již *skutečný produkt*. K němu nezbytně patří úroveň kvality, design, styl, doplňky, balení a značka.

Vnější, poslední vrstvu tvoří tzv. *rozšířený produkt* (augmented product). Kromě základní funkce obsahuje skutečný produkt i další služby, které musí firma zákazníkovi poskytnout. Ať už se jedná například o záruku, návod k použití, servis apod. Zákazníci vidí v produktu jeho užitek a vlastnosti, které jim napomohou při uspokojování jejich potřeb.

Kotler (2013) ve 14. vydání Marketing managementu uvádí celkem pět úrovní produktu, jsou jimi:

- obecná prospěšnost (užitečnost) produktu,
- základní produkt,
- idealizovaný očekávaný produkt,
- přídavek k produktu,
- potenciální produkt (hledání nových možností uspokojení zákazníka).

Vrstvy, které jsou více vzdálené vlastnímu obecnému pojetí produktu, hrají stále větší roli v konkurenční soutěži (Tomek, Vávrová, 2001).

Vývoj produktu

Lidské potřeby, technologie, technický rozvoj, počet a síla konkurence se neustále mění. Aby v dnešní konkurenci podniky obstály, musí na tyto změny pružně reagovat a vyvíjet stále nové výrobky. Vývoj nového výrobku je proces skládající se z pěti kroků: výběr námětů, podnikatelská analýza, rozvoj výrobku, testování na trhu a komercializace.

Prvním krokem ve vývoji výrobku je výběr námětů. Námět na úspěšný výrobek může vzniknout jednak z prostředí uvnitř podniku, ale také z prostředí vnějšího. Velké podniky mají vlastní úsek vývoje produktů, který se touto problematikou zabývá. Námět pro inovaci však může přijít i od ostatních pracovníků podniku, ať už z provozu, správy nebo od prodejních pracovníků. Ve firmách, které jsou marketingově orientované, věnují velkou pozornost názorům, zájmům a potřebám svých zákazníků. Úspěšné náměty přichází také ze strany konkurence, a to z analýzy jejich úspěšných výrobků.

Náměty pro výrobu nových výrobků pocházejí ze dvou hlavních zdrojů. Jedním z nich je technický a technologický vývoj. Druhým zdrojem je analýza a seznámení se s poptávkou na trhu. Cílem výběru námětů je zúžit náměty na ty, které nejlépe odpovídají podnikové strategii v rozvoji nových výrobků.

Již v první fázi vývoje musí podnik přemýšlet nad dalším vývojem nového produktu. Náklady, které jsou s vývojem spojené, jsou velmi vysoké a pokud podnik s produktem neuspěje, může si je započítat do svých ztrát. Proto je důležité už ve druhé fázi testovat případný zájem o nový produkt. Smysl tohoto testování je zjistit, jaká je pravděpodobnost, že bude přijat cílovým trhem. Podnik musí zvýšit pravděpodobnost úspěchu. Čím je testování a jeho vyhodnocování důkladnější, tím více se snižuje riziko. Na druhou stranu, čím delší je období testování, tím větší je pravděpodobnost, že nás konkurence se svými produkty předběhne. Podnik by tak ztratil konkurenční výhodu z uvedení nového a úspěšného produktu na trh.

V podnikatelské analýze se podnik zaměřuje i na náklady spojené s vývojem a výrobou produktu, dále na předpokládaný prodej a zisk. Předpokládaný prodej se stanovuje z údajů z prodeje podobného produktu v minulosti. Velmi důležité je stanovit minimální prodej, který by měl zajistit alespoň návratnost vložených

prostředků. Naopak odhad maximální výše prodeje může podniku pomoci odhadnout předpokládaný objem výroby, využití kapacity podniku atd. Po odhadu prodeje může firma určit náklady výroby, vývoje, předpokládaný zisk a také atraktivnost výroby produktu. Pokud jsou tyto údaje v souladu s podnikovými cíly, je možné přejít do další fáze - vývoje produktu.

Třetí fází vývoje nového produktu je rozvoj neboli výroba. Je to časově i kapitálově nejvíce náročná fáze. Jakmile produkt prošel všemi předchozími fázemi testování a analýzy, započne podnik pracovat na jeho výrobě. Až doposud produkt existoval pouze jako nákres nebo představa, nyní se jedná o fyzickou výrobu. Výrobu jedné či více verzí, které umožňují provádět testy funkčních vlastností nového produktu. Podnik zde stanovuje konkrétní podmínky pro výrobu, kolik času bude potřeba, kolik pracovníků a finančních prostředků na výrobu vyčlení. V případě, že se bude projekt jevit jako neúspěšný, je stanovena tzv. mezní hranice, při které se výroba zastaví.

Čtvrtou fází vývoje je testování produktu na trhu. Podnik má na výběr ze tří metod testování – standartní, řízené a simulované tržní testování. Standartní testování znamená zahájení reklamní kampaně na prodej nového produktu v předem vybrané oblasti. Je nabízený za stejných podmínek, se kterými se počítá v celonárodním prodeji. Řízené testování je prováděno v předem vybraných prodejnách, ve kterých se prodej uskutečňuje. Vše je v podejné předem dohodnuto a kontrolováno – reklama v prodejně, umístění, vyčleněný objem místa na regálech, ceny, atd. Výsledky jsou pečlivě sledovány a podrobují se rozborům. Simulované testování je prováděno jen u vybraného vzorku zákazníků. Zákazníci jsou seznámeni s některými produkty, vystavení reklamě nového produktu, ale i konkurenčních a provádějí nákup v simulovaných podmínkách. Sleduje se jejich preference nového produktu a těch konkurenčních. Zákazníci jsou poté dotazováni na to, co je motivovalo k jejich rozhodnutí a po několika dnech také na to, jak jsou s produktem spokojeni.

Ať už se testuje jakoukoli formou, je nutné neustále zvažovat náklady na testování a také čas. Testování a analýza ale nesmí trvat příliš dlouho, aby podnik nedal konkurenci časový prostor pro výrobu podobného produktu. Testování má podniku poskytnout řadu informací pro rozhodnutí, zda zahájit výrobu ve velkém a jaké nástroje marketingového mixu má využít při uvedení produktu na trh. Může také

být provedena řada změn, jako například v obalu výrobku, volbě účinné reklamy atp., právě na základě těchto testů.

Závěrečnou fází je organizace výroby, tzv. komercializace. Vše zaměřené na úspěšné uvedení produktu na trh, tzn. připravit a realizovat marketingový program. Fáze testování by měla podniku poskytnout informace k tomu, aby rozhodla o tom, kdy, kde a jak uvede produkt na trh, a na který segment se zaměří. Podniky mohou svůj produkt uvést na trh v jeden den celostátně, ale je to velmi finančně náročné a je nutná velká kapacita. Mnohem častěji se používá postupné uvádění produktu na trh v jednotlivých oblastech, tzv. market rollout (Světlík, 1994).

Životní cyklus produktu

Pokud je jednou produkt uveden na trh, cílem firmy je, aby byl úspěšný. Přestože firma nepředpokládá, že by se produkt prodával donekonečna, usiluje o realizaci dostatečného zisku, který pokryje úsilí a riziko při jeho uvedení na trh. Každý produkt má svůj životní cyklus (product life cycle), i když se jeho průběh a délka nedají předem stanovit. Rozlišujeme pět základních fází životního cyklu produktu – vývojovou, zaváděcí, růstovou, zralosti a úpadku.

Zaváděcí fáze začíná v momentě, kdy jsou nové produkty poprvé uvedeny na trh. To trvá nějakou dobu, proto prodeje rostou zpočátku pomalu. I velmi známé produkty zůstanou po mnoho let v zaváděcí fázi, než vstoupí do růstové fáze. V této fázi zavádění podnik zaznamenává ztrátu nebo jen malý zisk, protože objem prodeje je nízký a náklady na distribuci a propagaci jsou vysoké.

Pokud produkt uspokojí potřeby spotřebitele, přejde do *růstové fáze*, ve které se objem prodeje začne zvyšovat. První spotřebitelé je dále kupují a další zákazníci je následují, obzvláště když slyší na produkt chválu a pozitivní hodnocení. Na trh poté vstupují konkurenti, kteří mají před sebou vidinu velkých zisků. Dodají produktu nové vlastnosti a trh roste. Tím, že počet konkurentů stoupá, dochází k vzniku nových distribučních a odbytových míst a objem prodeje produktů stoupá i pouhým doplňováním zásob. Ceny jsou stále na stejné úrovni nebo mírně klesají, náklady na propagaci jsou stejné nebo se mírně zvyšují, informování spotřebitelů je stále jeden z hlavních cílů a podnik musí nyní čelit konkurenci. Náklady na propagaci se díky rostoucímu objemu prodeje se snižují, a proto v tomto období roste zisk. Firma si chce co nejdéle udržet prudký růst trhu a tak používá několik

strategií. Zvyšuje kvalitu produktu, přidává nové vlastnosti a modely, vstupuje do nových segmentů trhu a snaží se využít nové distribuční cesty. V této fázi přesvědčuje firma zákazníka o výhodnosti koupě a v pravou chvíli snižuje cenu k přilákání více zákazníků.

Ve fázi růstu podnik stojí před rozhodnutím, zda se soustředit na získání velkého podílu na trhu nebo jen na vysoký krátkodobý zisk. Investování do zdokonalení produktu, jeho propagace a distribuce umožní podniku dosáhnout dominance na trhu. V tomto případě musí podnik obětovat maximální zisk a doufat, že v další fázi zisku dosáhne také.

V určité chvíli začne tempo růstu prodeje nového produktu klesat a vstoupí tak do *fáze zralosti*. Tato fáze trvá obvykle déle než předchozí dvě, nachází se v ní většina produktů, a proto se těmito produkty zabývá marketingový management nejvíce. Následkem poklesu tempa růstu prodeje produktu je pak přebytek kapacity na trhu. Toho pak využijí konkurenti, kteří začnou snižovat ceny, zvyšovat náklady na propagaci a investovat do výzkumu a vývoje za účelem produkt zdokonalit. To vše vede k poklesu zisku podniku. Některé slabší konkurenční firmy na trhu nevydrží a zůstane jen několik dobře zavedených. Firmy nadále produkty zdokonalují, aby uspokojily stále se měnící potřeby spotřebitelů. Měly by aktivně ovlivňovat, v jaké fázi se produkt právě nalézá, měly by zvážit modifikaci trhu, produktu nebo marketingového mixu.

Při modifikaci trhu se podnik snaží zvyšovat spotřebu současného produktu, hledá nové spotřebitele a segmenty. Další možnost je změna positioningu – změna umístění značky na trhu tak, aby vzbudila zájem u větších nebo rychle rostoucích segmentů. Firma také může zkusit produkt tzv. modifikovat, tj. vylepšit vlastnosti, kvalitu nebo styl a přilákat tak nové zákazníky, nebo zákazníky motivovat k dalšímu používání. Poslední možností je úprava marketingového mixu - zlepšení prodeje tím, že se změní jeden nebo více prvků mixu. Dále pak snížení ceny k nalákání nových uživatelů a zákazníků konkurence, spuštění nové reklamní kampaně nebo využití agresivnější podpory prodeje (zvláštní nabídky věrným zákazníkům, slevy, bonusy, soutěže apod.). Podnik také může rozšířit působnost na větší trhy a to s využitím většího počtu distributorů nebo zákazníkům poskytnout lepší služby.

Prodej většiny produktů začne jednoho dne klesat. Může klesnout až na nulu, nebo je na nízké úrovni několik let. Tomuto se říká *fáze úpadku*. Pokles prodeje produktů má několik důvodů, jako technologický pokrok, změny v potřebách spotřebitelů nebo silnější konkurence. Ve chvíli, kdy začne prodej a zisk klesat, některé podniky trh opustí, některé omezí nabídku.

Pro podnik je velmi nákladné udržovat již neúspěšný produkt a nejen kvůli zisku. Někdy jsou tu také skryté náklady – nutné úpravy cen a zásob, reklama. Upadajícím produktem se vedení firmy zabývá namísto těch, které jsou perspektivnější a tato reputace může poškodit ostatní produkty a pověst celé firmy. Tím, že podnik udržuje neúspěšný produkt na trhu, oddaluje hledání náhrady a tvoří tak nevyvážený výrobní mix, snižuje zisk a oslabuje šance podniku do budoucnosti.

Firma se pak proto soustředí na stárnoucí produkty, a to pravidelnou kontrolou prodeje, podílu na trhu a také nákladů a zisků. To vše k identifikaci produktů, které dosáhnou fáze úpadku a vedení pak musí činit rozhodnutí, jestli zvolí strategii udržování, „sklizení“ nebo vyřazení. Udržování znamená zachovat značku beze změn a doufat, že konkurence opustí trh, nebo změnit umístění a definici značky a doufat, že se produkt vrátí do růstové fáze životního cyklu.

Metoda „sklizení“ (harvesting) pak znamená snížení různých nákladů a podnik doufá, že se prodeje udrží. V případě úspěchu u této metody je výsledkem zvýšení krátkodobého zisku.

Podnik se také může rozhodnout produkt vyřadit – prodat jiné firmě nebo zkrátka přestat prodávat (Kotler, Armstrong, 2004).

Užitné vlastnosti produktu

V rámci vývoje nového produktu je nutné definovat jeho užitné vlastnosti a ty se poté promítnou do kvality produktu a jeho provedení, tj. doplňků, stylu a designu.

Kvalita produktu je jeden z důležitých nástrojů v oblasti positioningu. Pod pojmem kvalita rozumíme schopnost produktu řádně plnit stanovené funkční parametry, a to například trvanlivost, spolehlivost, přesnost, snadnost použití či případných oprav. Kvalita produktu má dvě dimenze – úroveň kvality konzistentnost (všestrannost). Při vývoji produktu podnik volí úroveň kvality, ta pak určí pozici produktu na cílovém trhu. To nazýváme tzv. provozní kvalitou.

Firmy jen velmi zřídka nabízejí jen tu nejvyšší kvalitu, protože jen málo zákazníků si může dovolit zakoupit takové produkty jako například hodinky Rolex apod. Proto firmy volí takovou kvalitu, kterou zákazníci na cílovém trhu požadují a kterou nabízí konkurence.

Vedle úrovně kvality posuzujeme i její tzv. konzistentnost (všestrannost). Tato kvalita znamená i stupeň poruchovosti produktu nebo způsob, kterým je produkt na určité úrovni kvality dodáván. Cílem firmy je dosazovat vysokou konzistentnost kvality, tzn. kvalitu ve všech směrech. Většina firem vzala za své systém řízení absolutní kvality (total quality management – TQM). Jedná se o proces, v jehož rámci se má zlepšovat kvalita produktu a také celkový chod firem ve všech oblastech jejich činností. Tento systém byl ale v minulosti podroben kritice a velký počet firem viděl v systému řízení absolutní kvality klíč k řešení všech jejich problémů. Firmy si vytvářely programy řízení absolutní kvality a v jejich rámci byl princip TQM uměle aplikován. Nyní se firmy zaměřují na přístup tzv. návratnosti kvality (return on quality). Na kvalitu se hledí jako na investici, u které je třeba zajistit návratnost.

Podniky se snaží nejen o to, aby se počet vad produktů snižoval, ale také o to, aby se zvyšovala spokojenost zákazníka a hodnota pro něj vytvářená. Usilují o to, aby zákazník získal takovou kvalitu, jakou požaduje, a zejména aby se stal jejich stálým zákazníkem. Řízení kvality je podniky vnímáno jako významný strategický nástroj. Pokud se jedná o kvalitu, firmy dosahují uspokojení zákazníka tím, že se snaží vycházet vstříc jeho potřebám a přáním a realizovat v tomto procesu i zisk. Kvalita je tedy nezbytností a v budoucnu budou mít úspěch pouze ty firmy, které budou poskytovat produkty o vysoké kvalitě (Kotler, Armstrong, 2004).

Provedení produktu – doplňky

Produkt může být prodáván s různými doplňky. Výchozí je samotný model produktu, který může být vylepšen řadou doplňků. Tyto doplňky jsou konkurenčním nástrojem a právě jeho prostřednictvím se produkty odlišují od těch konkurenčních. Pokud se podaří firmě nabídnout žádaný nebo originální doplněk jako první, zvýší se její konkurenceschopnost. Firma identifikuje potřeby nových doplňků formou dotazování zákazníků, kteří jejich produkty používají. Následně analyzuje přínos každého doplňku z hlediska hodnoty produktu i z hlediska výše

nákladů. Prvky zvyšující hodnotu produktu pouze nepatrně a spojené s vyššími náklady firma nerealizuje. Zatímco doplňky, které zákazníci požadují a které jsou nákladově přijatelné, firma zpravidla jen odsouhlasí a uvede na trh (Kotler, Armstrong, 2004).

Styl produktu – design

Hodnotu produktu vytvářenou pro zákazníka je možno také zvýšit stylem a designem produktu. Design může být velmi významným marketingovým prvkem a představuje širší pojem nežli styl. Styl vychází ze vzhledu produktu, který ihned zákazníka zaujme, nebo ho nechá naprosto chladným. Pokud má produkt opravdu skvělý styl, může okamžitě vzbudit pozornost, potešit všechny s estetickým cítěním, ale nemusí pak vůbec znamenat, že produkt funguje uspokojivě.

Design se často vztahuje až k základní funkci produktu. Hezký design napomáhá funkčnosti produktu, ale také jeho vzhledu. Styl a design mohou napomoci získat pozornost, zlepšit fungování produktu, snížit výrobní náklady a také dát produktu určitou konkurenční výhodu na cílovém trhu (Kotler, Armstrong, 2004).

Značka

Značka je vyjádřena například jménem, slovním spojením, znakem, ztvárněna obrazem, nebo kombinací všech již uvedených prvků. Mezi základní funkce patří identifikace produktů dané firmy a také diferenciací (odlišení od konkurence).

Spotřebitel vnímá značku jako za významnou součást produktu, která významně přidává na jeho hodnotě. Značková politika má velký význam a velmi málo produktů je dnes prodáváno bez označení. Značka pomáhá spotřebitelům hned v několika směrech, například umožňuje rozlišovat a identifikovat produkty a také vypovídají o kvalitě produktů. Zákazníci díky značkám vědí, že produkty budou mít určité vlastnosti nebo doplňky, stálou užitnou hodnotu a kvalitu. Značka podniku a ochranná známka jsou základem pro právní ochranu užitných vlastností produktu, který by mohl být napodobován konkurencí.

Hodnota značky je dána věrností zákazníků, známostí značky, mírou zosobnění kvality a tím, jak moc se spotřebitelé se značkou ztotožňují. Hodnota je ovlivňována také patentovou ochranou produktů, které jsou jí označeny a také svou pozicí v rámci distribučních a průmyslových sítí (Kotler, Armstrong, 2004).

Balení

Pod pojmem balení rozumíme návrh designu a výrobu obalového materiálu pro určitý produkt. Rozlišujeme až tři typy či vrstvy balení: vlastní obal produktu (např. tuba, ve které je uložen krém na ruce), dodatečný obal, který se před použitím produktu znehodnotí (např. papírová krabička) a přepravní balení, které slouží pro uložení, identifikaci a přepravu produktu (lepenková krabice, fólie). Balení produktu ale také znamená, že na obalu nebo uvnitř obalu produktu je také jeho značení neboli tištěná informace.

Hlavní funkcí obalu bylo hlavně uložení a ochrana produktu. Z balení se ale z mnoha důvodů stal také důležitý marketingový nástroj. Se stoupající konkurencí a dalším přibýváním nových a nových produktů v obchodech, musí balení plnit mnoho prodejních funkcí: upoutat, popsat produkt a nakonec jej také prodat. Podniky si velmi dobře uvědomují sílu vhodného balení, protože právě to pomáhá spotřebiteli rozeznat, o kterého výrobce nebo o kterou značku se jedná.

Než je pro nový produkt hotový dobrý obal, je zapotřebí rozhodnout o koncepci balení, která stanoví, jakou funkci má obal plnit. Zda má produkt chránit, umožnit novou formu distribuce, zdůraznit nějaké jeho vlastnosti, apod. Dále je nutné stanovit parametry a vlastnosti obalu, tzn. velikost, tvar, materiál, barva, textové i obrazové informace o produktu a značce aj.). Tyto stanovené parametry a vlastnosti musí být v souladu nejen mezi sebou, ale i s pozicí produktu na trhu a s marketingovou strategií. Obal musí korespondovat také s reklamou, cenou a formou distribuce produktu.

V neposlední řadě je u balení hlavním problémem také bezpečnost. Obavy z porušení obalů a záměny obsahu produktů vedly k opatření produkty zabezpečit. Je nutné brát také ohled na zvýšený zájem o ochranu životního prostředí. Firmy se starají o své bezprostřední cíle a potřeby zákazníků, ale měly by se také zaměřit na zájmy společnosti jako celku. Množství a objem obalů by se měl snížit vzhledem k nedostatku papíru, hliníku a jiných materiálů. Mnoho prázdných obalů, láhve a plechovky je odhazováno v přírodě nebo na ulici a jejich likvidace působí velké problémy a je velmi náročná na práci i energii (Kotler, Armstrong, 2004).

Značení

Značení plní několik funkcí, ať už se jedná o jednoduchý štítek na produktu nebo o složitou grafiku. Ale základní funkcí je produkt nebo značku identifikovat (např. nálepka s názvem firmy nebo značky na ovoci). Značení produkty také popisuje a to uváděním jeho výrobce, datum výroby, obsah, návod k použití nebo bezpečnostní pokyny. Povinností při značení je uvádění jednotkové ceny, datum spotřeby (trvanlivost) a nutriční složení produktu (Kotler, Armstrong, 2004).

Služby spojené s produktem

Služby zákazníkům jako součást fyzického produktu zařazuje stále více firem mezi hlavní způsoby, jak dosáhnout konkurenční výhody. Firmy by měly produkty a s nimi spojené služby navrhovat způsobem vedoucí k uspokojení potřeby a přání cílových zákazníků a dosažení zisku. Nejprve je nutné periodicky kontrolovat úroveň a cenu již existujících služeb a také vymýšlet nové (Kotler, Armstrong, 2004).

1.2 Marketingové inovace

Inovativním marketingem je myšlen průběh pracovních úkonů, vedoucí k vytváření nových produktů uspokojujících nové potřeby. Je aplikován na již existujících produktech, které pak přináší nové oblasti využití, nové situace nebo nové cílové skupiny spotřebitelů. Jde o proces, který nabízí značnou příležitost vytvořit zcela nové produktové kategorie či zformovat úplně nové trhy.

Nejobvyklejším způsobem vytváření inovací jsou inovace s původem v předem vymezeném trhu a to pouhou modifikací produktů, které již existují (Kotler, 2005).

Inovace jsou nezbytným procesem každé firmy a organizace, které mají za cíl růst a zvyšování výkonnosti na trhu. Mohou nabývat různé formy, od nových výrobků a služeb přes nové procesy k podnikatelskému designu. Význam inovací neustále roste a to především kvůli nasycenosti trhů, snaze obnovit ziskovost produktu či kvůli ekologickým aspektům.

Růst významu inovací je dán silícím konkurenčním tlakem a právě inovace je jednou z nejdůležitějších zbraní v konkurenčním boji. Inovovaný produkt přináší zákazníkům určitou pozitivní změnu oproti dosavadnímu produktu.

Podle stupně novosti na trhu a podle toho, jakou má pro zákazníka produkt hodnotu se rozlišují inovace formou:

- produktů, které jsou nové – představují inovace na základě převratného technického vynálezu; mají velmi vysokou hodnotu pro zákazníka,
- produktů modifikovaných – přinášejí kvalitativní změnu produktu; mají důležitou hodnotu pro zákazníka,
- produktů analogických – souvisejí s dílčí změnou, změnou jednotlivých užitečných vlastností.

Aby byly inovace úspěšné, podnik by měl vytvořit i firemní kulturu, která inovace podporuje. Úspěch také spočívá ve výběru správné inovační strategie, ve vytvoření a následné implementaci produktové inovace a v neposlední řadě v získání podpory všech zainteresovaných subjektů (Jakubíková, 2008).

Pro úspěšnost inovace je velmi důležitá spojitost s marketingovou komunikací. Klasické formy komunikace běžnými nástroji v dnešní době ztrácejí význam a sílu. Pro oslovení zákazníků jsou hledány nové možnosti, aby komunikace byla opravdu efektivní. Vedle přímého marketingu jsou využívány nové marketingové trendy, jako je např. holistický marketing, event marketing, product placement, guerilla marketing, virální marketing, formy internetového a mobilního marketingu nebo event marketing. Tyto marketingové obory mohou výrazně snížit náklady na rozpočet propagačních strategií a zároveň zvýšit jejich účinnost.

Produkty je v dnešní době velmi obtížné něčím odlišit, diferenciace fyzických vlastností produktu ztrácí u zákazníka na významu. Klasický marketing není dostatečně schopen reagovat na potřeby trhu a to je hlavním důvodem pro změnu a hledání nových přístupů (Hesková, Štarchoň, 2009).

Jedním z nich je tzv. **holistický marketing**, který je založen na vývoji, navrhování a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, které zkoumají jejich hloubku a závislost. Jedná se o přístup, zabývající se celým rozsahem a komplexností marketingových aktivit.

Sleduje marketingovou filozofii ve smyslu:

- komplexnějšího pohledu na potřeby zákazníků,
- komplexního pohledu na všechny funkce firmy,

- komplexnějšího pohledu na trh či odvětví.

V marketingové komunikaci patří mezi moderní trendy také **Word of Mouth Marketing**, tzv. reklama ústním podáním. V posledních letech je tato forma komunikace násobena rozvojem nových technologií a médií. Nejúčinnější je reklama, kde reklamní sdělení musí být jasné a srozumitelné a tím přiblížit výhody vlastnictví určitého produktu. Předpokladem je, že ústní a osobní sdělení budí v zákaznících větší důvěru, než klasické reklamní kanály.

Mezi další neobvyklé formy marketingu je zařazen **guerilla marketing**. Cílem guerilla marketingu je zaujmout zákazníky tak, aby si oni sami neuvědomovali, že jde o promotion. Je chápán jako strategie, taktika, filozofie či postup pro jednání v tržních situacích a je založen na taktice, jak získat lidi, oslabovat konkurenci a zůstat naživu, tzn. udržet se mezi konkurenčními podniky.

Cílem dalšího přístupu, **Ambush marketingu**, je získání pozornosti pomocí propojení jejího jména s událostí např. sportovního charakteru. Základní strategií tohoto přístupu je sponzoring mediální podpory sportovní akce nebo TV přenosu, sponzoring sportovců nebo intenzivní reklama v blízkosti akce v průběhu jejího konání.

Product placement je používán k oslovení zákazníka prostřednictvím umístění produktu či jeho značky do obsahu určitého programu nebo média. Na produkt je upozorňováno slovně, kde produkt používá hlavní hrdina nebo je součástí scény. Obliba product placementu roste i s celkovým rozvojem digitalizace a informačních technologií. Pozitivem product placementu je, že působí na emoce lidí, které jsou dále umocněny obsahem díla, se kterým je produkt spojován.

K tomu, aby byla značka jednoho výrobce odlišena od druhého, slouží oblast **brandingu**. Cílem této oblasti je vytváření odlišností od konkurence a ochrana značky před ní. Každý vlastník značky chce vybudovat silnou a známou značku a k tomu, aby byl produkt diferencován, používá moderní management tzv. PODs a POPs prostředky komunikace. *PODs (Points of different)* jsou benefity, které spotřebitel vnímá jako pozitivní hodnotu značky a věří, že konkurenční značka takovéto benefity nemá. *POPs (Points of parity)* jsou naopak shodné prvky, nemusí být originální či jedinečné, ale mohou být právě společné pro více značek. Značka je tedy zařazena do určité skupiny produktů a služeb.

Marketing pro E-commerce je moderním trendem v marketingu a je tvořen souborem různých aktivit. V praxi i literatuře se setkáváme s mnoha pojmy a termíny, které se vztahují k termínu E-commerce. Jako např. E-business, který uskutečňuje své podnikatelské aktivity s využitím elektronických prostředků, E-commerce, která představuje realizaci prodeje a služeb online a je spojován s různými formami e-nakupování. To vše je označováno jako E-marketing, jehož cílem je informování zákazníků, komunikace s nimi, provádění promotion aktivit a prodej výrobků a služeb formou internetového nákupu. Existují dva typy společností, které na trhu e-commerce působí, jsou jimi tzv. „pure-click company“ a „brick-and-click company“. „Pure-click company“ původně vznikly na internetu pomocí webových stránek, aniž by firma dříve existovala. Naopak „brick-and-click company“ již existovaly jako kamenné, ale později se prezentovaly i na webových stránkách

Mobilní marketing

Mobilní marketing podniky využívají čím dál častěji a tento druh marketingu je také velmi dynamicky rozvíjen. Kontakt se zákazníkem probíhá prostřednictvím technických prostředků, jako jsou SMS, MMS, loga operátora, vyzváněcí tóny, reklamní SMS zprávy a WAP (Wireless Application Protocol), což je systém pro zajištění provozu elektronických služeb na mobilních telefonech. Mobilní marketing poskytuje zákazníkům rychlé informace o novinkách, aktuálních informacích, nových výrobcích a službách, nabídkách apod.

Event marketing

Event marketing je zaměřen na propojení komunikovaného sdělení a zážitků. Slovo event znamená událost, zážitek, prožitek, zkrátka něco zvláštního, co člověk prožívá svými smysly. Cílem je tedy vyvolat psychické a emocionální podněty, které zlepšují firemní image a image jejich produktů. Nejčastěji je event marketing používán v oblasti kultury, sportovních událostí, cestovního ruchu, volného času a také u politických akcí. Tato oblast komunikace bude jistě dále rozvíjena vzhledem k její úspěšnosti a to především v oblasti zábavy a volného času (Hesková, Štarchoň, 2009).

1.3 BCG matice (bostonská matice)

Vedení firmy musí strategicky plánovat veškeré konkrétní podnikatelské kroky a aktivity ve vztahu k produktovému portfoliu. Je to soubor veškerých produktů a dalších aktivit, které podnik produkuje. „Zdravé“ portfolio je takové, které věrně zobrazuje silné či slabé stránky podniku. Nejprve musí podnik analyzovat své současné podnikatelské portfolio a následně se rozhodnout, který produkt či aktivita si zaslouží větší, menší inovaci.

Takové strategické plánování vyžaduje nalézt způsoby, jak co nejlépe využít potenciál podniku a jeho silné stránky. Většina metod analýzy podnikatelského portfolia zkoumá dvě hlediska, prvním je analýza samotné situace v odvětví či na trhu, na kterém podnik působí. Druhým hlediskem je to, jaká je pozice podniku v tomto odvětví nebo na příslušném trhu.

Nejznámější metodou při plánování podnikatelského portfolia je tzv. bostonská matice, (vyvinuta firmou Boston Consulting Group – BCG), což je jedna z nejvýznamnějších poradenských firem v oblasti řízení podniků. U této metody se posuzují všechny produkty podle matice, která zobrazuje závislost mezi podílem na trhu a jeho růstem. Na svislou osu je tedy nanášen meziroční růst podílu produktů na trhu, tzn., jak rychle meziročně rostou prodeje produktů a jak jsou produkty z hlediska trhu atraktivní. Na horizontální osu nanášíme relativní velikost podílu produktů na trhu v určitém období, tedy sledujeme, jaké postavení mají produkty na určitém trhu. Pokud rozdělíme matici na čtyři pole, můžeme rozlišit čtyři typy produktů, tzv. „otazníky“, „hvězdy“, „dojné krávy“, a „hladové psy“.

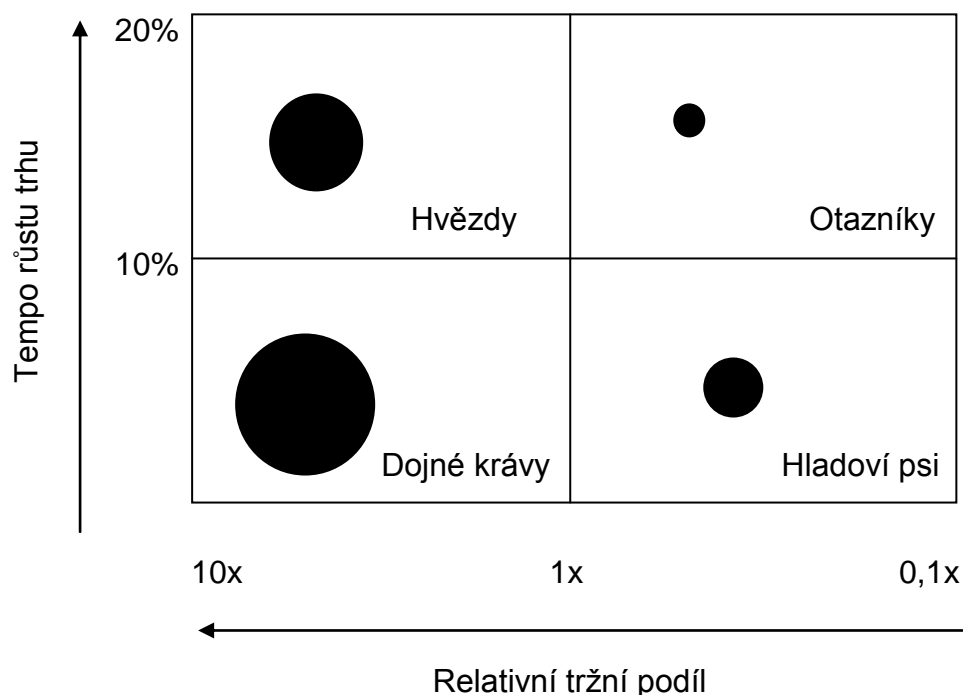
„Otazníky“ jsou produkty, u nichž podíl na trhu roste, ale je zatím velmi malý. Potřebují tedy finanční podporu k udržení podílu či k případnému zvýšení. Podnik se tedy musí rozhodnout, které z těchto produktů by se mohly stát „hvězdami“ a které tuto perspektivu nemají a měla by se ukončit jejich výroba.

Jako „hvězdy“ jsou označovány produkty, u kterých podíl na trhu roste a je vysoký. Růst tohoto podílu je nutné finančně podpořit a nakonec se tempo růstu zpomalí a tyto produkty se stanou „dojnými kravami“.

„Dojné krávy“ jsou takové produkty, jejichž podíl na trhu roste pomalu nebo vůbec, ale podíl je již vysoký. Pro udržení tohoto podílu na trhu vyžadují mnohem méně

investic než „hvězdy“. Jsou ziskové a podnik používá zdroje vytvořené těmito produkty k podpoře jiných.

„Hladovými psy“ jsou pak produkty, u kterých je podíl na trhu nízký a zároveň roste velmi pomalu. U těchto produktů je lepší utlumit výrobu či úplně stáhnout z trhu.



Obr. 2 Matice BCG

Model GE

Pro portfoliovou analýzu jsou využívány další metody. Jednou z nich je model GE (*General Electric*). Matice se používá pro rozhodování, jak v budoucnu postupovat v investování. Analýza pomocí matice se nemusí provádět pro celou organizaci, ale může jít o analýzu jednotlivých strategických obchodních jednotek nebo výrobních segmentů. Matice se používá u klíčových rozhodnutí.

Je konstruována následovně - na vodorovné ose je hodnocena konkurenceschopnost (silné stránky) organizace, na svislé ose je hodnocena atraktivita oboru. Konkurenční přednosti zahrnují tři stupně - slabé, střední a silné. Atraktivita trhu také zahrnuje tři stupně - nízkou, střední a vysokou. Vzniká tak matice 3×3, tedy o devíti polích.

V **polích I, II, III** jsou zahrnuty produkty, do kterých by společnost měla investovat. Tržní atraktivnost i konkurenční postavení jsou silné, výdaje na zdokonalení produktů, propagaci a posílení distribuční sítě, jsou cílevědomě podporovány.

Pole VII, VIII, IX jsou obsazena produkty, které atraktivnost a současně konkurenční schopnost postrádají. Tyto produkty jsou odsouzeny k zániku, je tedy nevhodné do nich investovat.

V **ostatních polích** matice (**IV, V, VI**) jsou umístěny produkty, u kterých je nutné zvážit, zda do nich dále investovat či nikoliv. Zda je možnost dostat produkty do polí I, II, III, anebo zda je u nich spíše klesající tendence do polí VII, VIII, IX.

Ve srovnání s BCG maticí je model GE mnohem širší s více kritérii a sestavení tohoto modelu vyžaduje zkušené pracovníky.

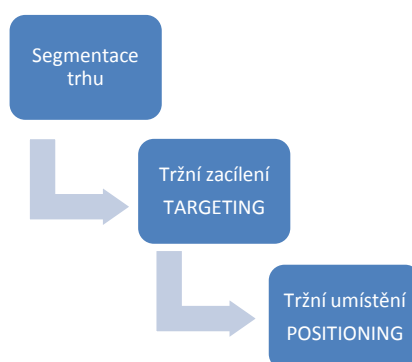
Kritéria atraktivnosti trhu jsou: celková velikost trhu, roční tempo růstu, nasycenost trhu, potenciál výnosů, cykličnost a sezonnost, konkurence, technologický vývoj, prostor pro cenovou politiku, požadavky na servis, státní regulace atd.

Mezi *kritéria konkurenceschopnosti* patří: relativní podíl na trhu, růst podílu na trhu, kvalita produktu, kvalifikace managementu, značka a image, flexibilita cenové politiky, schopnost inovovat, pohotovost v dodávkách a servisu atd.

Každému faktoru je přiřazena určitá váha podle jeho důležitosti, nejčastěji číselným vyjádřením od 0 do 1, kde součet všech hodnot váhy bude 1. Jednotlivé faktory jsou obodovány na stupnici a následně vypočten vážený průměr faktorů pro každou z dimenzí, vynásobením váhy a přidělené známky. Celkové součty nám značí souřadnice na stupnici na jednotlivých osách matice a výsledky jsou poté zaneseny do matice (Foret, Stávková, 2003).

1.4 Segmentace, targeting, positioning

Pro podnik, který působí na širokém trhu, je problematické uspokojit kvalitně všechny zákazníky. Zákazníků je jednak mnoho a jednak se liší v nákupních požadavcích. Tím se pak profilují i konkurenční vztahy podle schopnosti uspokojit určité skupiny zákazníků. Cílem STP je poznat strukturu daného trhu, na který chce organizace umístit svůj výrobek nebo službu.



Zdroj: (Tomek, Vávrová, 2011, str. 128)

Obr. 3 Postup STP

U cíleného marketingu je nutné splnění tří předpokladů:

- segmentace trhu – rozdělení trhu na od sebe odlišné skupiny kupujících,
- zacílení v rámci trhu – zjištění atraktivity jednotlivých segmentů, volba cílových segmentů,
- umísťování na trhu – stanovení strategie pro cílové segmenty, zpracování komunikační umísťovací koncepce.

Tento postup je označován jako STP (**S**egmentation – segmentace trhu, **T**argeting – tržní cílení, **P**ositioning – tržní umístění).

Trhy jsou ve svém vývoji vystaveny různým změnám a jejich příčiny lze charakterizovat jako:

- „změny společenských požadavků – ekologie, volný čas, zdraví, prodlužování lidského života,

- změny v poptávkovém chování – hybridní nákupní chování, klesající věrnost značce,
- zvýšená nabídka výrobců – konkurence, diferenciací trhu,
- proces koncentrace obchodu – rozhodování o umístění, propagaci, image“ (Tomek, Vávrová, 2011, str. 129).

Trh tvoří kupující, kteří se navzájem od sebe liší a to v řadě ohledů. Jedná se o jejich zájmy, kupní sílu, geografické rozmístění, nákupní postoje a nákupní zvyky (Tomek, Vávrová, 2011).

Segmentační proměnné mohou být široce rozděleny do dvou kategorií – identifikační a reakční. **Identifikační** proměnné znamenají rozdělení trhu dle toho, kdo jsou zákazníci. Jsou to například segmentační schémata, která zahrnují proměnné jako pohlaví, věk, vzdělání a příjem u spotřebních trhů, nebo pak velikost firmy, odvětví a geografickou polohu na B2B trzích. Reakční proměnné dělí trh dle chování zákazníků – co chtějí. Využitím těchto proměnných podnik věří, že výsledné segmenty se budou natolik lišit, že bude možné zákazníky identifikovat.

Targeting

Targeting je proces rozhodování o tom, na který tržní segment by měl podnik působit. Tento proces má tři strategie, mezi kterými se podniky rozhodují – nediferencovaný, diferencovaný a koncentrovaný targeting. Nediferencovaná strategie má za cíl oslovovat všechny zákazníky stejným marketingovým mixem. Diferencovaná strategie cílí zároveň na několik tržních segmentů, ale na každý z nich jiným marketingovým mixem. Nakonec koncentrovaná strategie – ta si vybírá jeden segment a soustředí se na jeho obsluhu.

Positioning

Positioningem je nazývána příprava jedinečné prodejní propozice (unique selling proposition – USP) pro určitý cílový segment. Tato propozice by měla být především jedinečná, tj. odlišná od konkurence a také prodejní, tedy působící na cílové zákazníky. USP je právě ten důvod, proč podnik existuje a zákazníci by tuto propozici velmi postrádali, kdyby přestala existovat. Měla by být snadno sdělitelná a to jen doplněním věty: Můj produkt byste měli kupovat, protože... Odpověď by

se měla řídit především tím, jaký je přínos produktu pro zákazníka, nikoliv vlastnostmi produktu. Podnik by měl být velice konkrétní u positioningu, který zamýšlí a také u jedinečné prodejní propozice, pokud chtějí vyčnívat mezi hromadou ostatních nabídek (Kumar, 2008).

2 Analýza ČNP, s. r. o.

Český národní podnik, s. r. o. je 100% česká společnost založená roku 1991. Společnost byla původně založena s cílem udržet a prostřednictvím vlastní obchodní sítě prezentovat česká a moravská řemesla, kterým v tehdejší době hrozil úpadek. Postupně se povedlo sdružit přes 250 drobných řemeslníků, bývalých mistrů lidové tvorby, nositelů tradice a menších českých firem, jejichž produkty dodnes prodává síť obchodů MANUFATURA Original Czech Tradition. Zajištěním pravidelného odbytu a spoluprací při vývoji, designu a ochraně jejich produktů tak napomáhá udržení mnoha unikátních řemeslných technik. Díky myšlence „českosti a kvality“ jsou to v záplavě asijského sortimentu skoro jediní přežívající obchodníci s výhradně tuzemským sortimentem a obchody jsou díky tomu odlišné a jedinečné. Design těchto obchodů je koncipován tak, aby návštěva každého z nich působila na zákazníka příjemně a evokovala atmosféru starých časů.

Roku 1998 navázal podnik na dávnou tradici výroby čerstvých glycerinových mýdel v bývalé Kadlecově mýdlárně v Libni. Díky jejich úspěchu a poptávce po dalších produktech byla tato mýdla postupně doplňována o další kosmetické výrobky. V průběhu let se podařilo vybudovat menší kosmetický provoz na evropské úrovni a uvést na trh hned několik originálních kosmetických řad pod značkou Manufatura. Jako první česká firma získala jediný mezinárodně uznávaný certifikát, který potvrzuje netestování na zvířatech HCS – Human Cosmetics Standard.

V roce 2005 dosáhl kosmetický sortiment takové úrovně, že podnik začal budovat druhou obchodní síť – kosmetické obchody Manufatura Vaše domácí lázně. Tyto značkové obchody nabízí kosmetiku Manufatura a originální, kvalitní, opět české doplňky pro domácí lázně. Jsou určeny hlavně pro české zákazníky a jsou situované v nejlepších obchodních centrech v České republice. V roce 2012 otevřel podnik první obchod také na Slovensku a rozšířili tak obchodní síť.

Roku 2013 padlo rozhodnutí pro velmi zásadní změnu – prezentovat značku Manufatura do budoucna pouze prostřednictvím značkových obchodů a zabezpečit tak rozvoj její filosofie domácích lázní. Manufatura (Manufatura

Originální česká kosmetika [online]. [cit. 2015-11-13]. Dostupné z: <http://manufaktura.cz>).

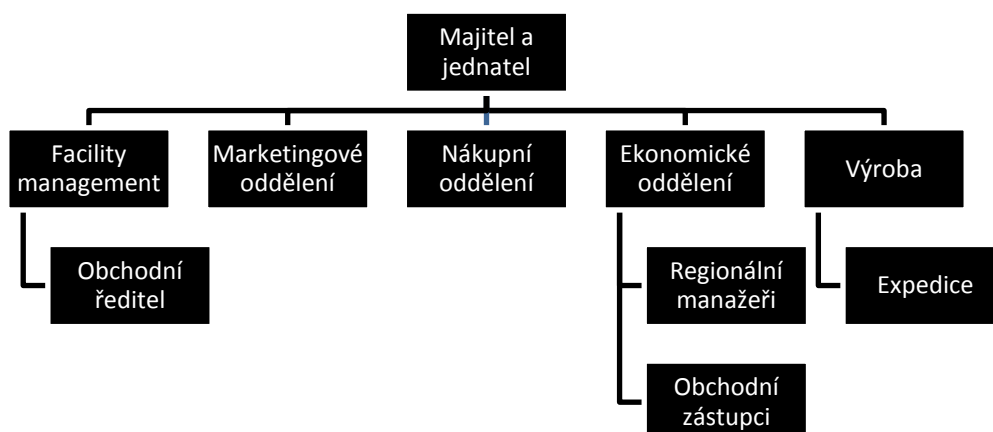
2.1 Analýza struktury podniku

Organizační struktura

Jediným společníkem ČNP, s.r.o. je Ing. arch. Karel Němeček, který je v současné době i jediným jednatelem podniku. Dalším stupněm organizační struktury je facility management, který zahrnuje zajištění a rozvoj infrastruktury a služeb, které podporují hlavní procesy organizace. Zahrnuje také správu budov, správu infrastruktury organizace, nákup podpůrných služeb a celkové sladování pracovního prostředí organizace. Ve facility managementu působí obchodní ředitel.

Pro management obchodů jsou kompetentní regionální manažeři, kteří vedou tým prodejců a řídí jejich prodejní aktivity v předem daném regionu nebo oblasti. Mají na starost vytvoření a vedení vlastního týmu. Dále se starají o kontinuální rozšiřování, rozvoj a motivaci týmu. Řídí aktivity jednotlivých obchodních zástupců, poskytují jim zpětnou vazbu a školení. Motivují a průběžně hodnotí obchodní zástupce vzhledem k jejich činnosti a jsou zodpovědní za rozvoj a produkci obchodního týmu.

Další oddělení podniku jsou znázorněna na obr. 4, který zobrazuje organizační strukturu ČNP, s. r. o.



Zdroj: Interní materiály firmy ČNP, s.r.o.

Obr. 4 Organizační struktura ČNP, s. r. o.

ČNP, s.r.o. má svou prodejní síť rozšířenou celkem na 37 prodejen Manufaktura po celé České republice a také 7 prodejen na Slovensku. Podnik má dva druhy svých prodejen. *Manufaktura Original Czech tradition*, které jsou umístěny pouze v Praze s celkovým počtem 8 prodejen a *Manufaktura Original Home Spa*, které jsou umístěny různě po celé ČR s počtem 29.

Manufaktura je místní koncept a vždy fungoval na bázi vlastních prodejen. Firma se rozhodla rozšiřovat svoji působnost i formou franšízových prodejen. V současné době má podnik pouze tři franšízanty, které představují čtyři prodejny působící na Slovensku. Cílem franšízových prodejen je zachovat jednotný koncept díky velmi úzké spolupráci s franšízanty od přípravy projektu, zřízení obchodní jednotky, proškolení personálu až po každodenní podporu vlastní obchodní činnosti. Inovace, která je v práci navrhnutá, je určená pro vlastní prodejny podniku.

2.2 Analýza produktového portfolia

Produktové portfolio zkoumaného subjektu je značně rozsáhlé. Představuje dřevěné hračky, keramiku, porcelán, tkané výrobky, šperky z českých skleněných korálků, tkaninové výrobky barvené modrotiskem, výrobky z kukuřičného šustí, textilní hračky, loutky, hlavolamy, ručně tkané koberce, jsou to všechny tradiční výrobky z českých dílen, se kterými Manufaktura spolupracuje. Produkty jsou k dostání v obchodech **Manufaktura Original Czech Tradition**. V těchto obchodech je navíc nabízen stejný sortiment jako v obchodech Manufaktura Original Home Spa.

Pro sortiment produktů v prodejnách **Manufaktura Original Home Spa** se podnik inspirová světoznámou českou lázeňskou tradicí a objevuje účinné kosmetické ingredience – české pivo, moravské víno, karlovarskou vřídelní sůl, léčivé byliny atd. Na unikátních recepturách spolupracují s předními lázeňskými a kosmetickými odborníky a dermatology. Propojením mimořádné kvality, originálního složení, příznivé ceny a výjimečného designu kupují zákazníci kosmetiku nejen pro svou osobní potřebu, ale především jako dárek.

Obchody **Manufaktura Original Home Spa** nabízejí sortiment kosmetických řad – pivní, vinnou kosmetiku, kosmetiku s karlovarskou vřídelní solí a bylinami, kosmetiku z Mrtvého moře, kosmetiku Mojito, pánskou kosmetiku, řadu péče

o obličej, řadu pro děti Baby & Sensitive, Grep & Pomeranč, Meruňka, Švestka, vonné kuličky, rostlinná mýdla, kosmetické speciality, toaletní vody a dvakrát ročně limitovanou edici. Ke kosmetickému sortimentu nabízí rovněž různé doplňky, jako masážní a termo pomůcky, hřebeny a pilníky, svíčky a aromalampy, mýdlenky a kartáčovníky, čaj, kávu a doplňky, osušky, ručníky a textil, porcelánové nádoby, bytové parfémy, dárkové krabice a sáčky, dárkové certifikáty a ostatní drobné doplňky.

K tomu, aby bylo produktové portfolio vyhodnoceno detailněji, byla použita BCG matice.

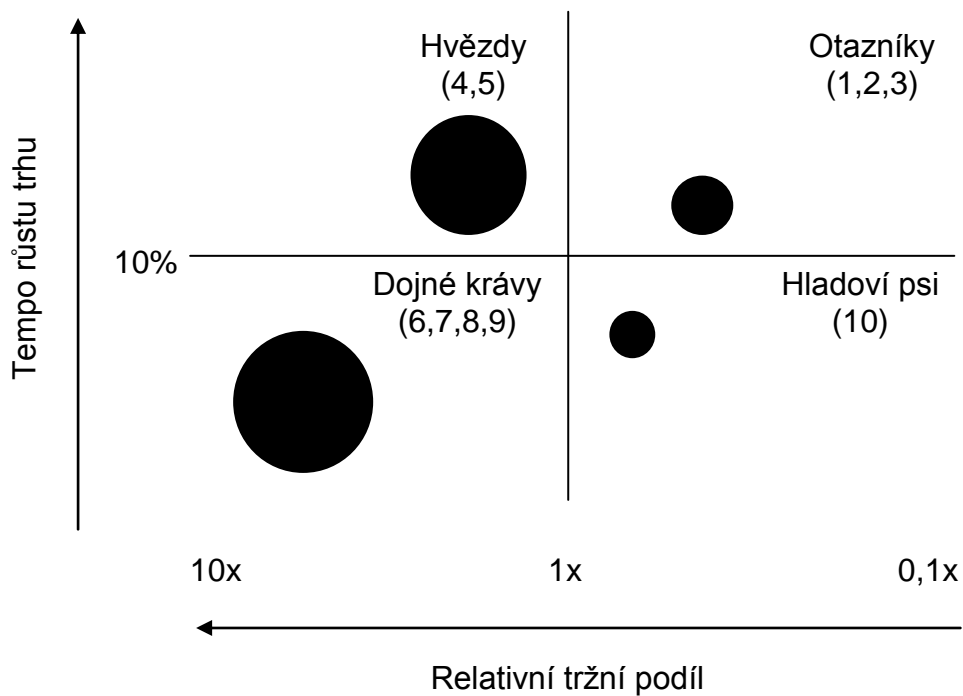
2.3 BCG podniku ČNP, s. r. o.

Tab. 1 Tržby ČNP, s.r.o. za roky 2014 a 2015 – produktové řady

Produktové řady	Tržby v mil. Kč/rok			Procentní růst 2014/2015
	2014	2015	Kvadrant	
Pivní	16 092	16 751	K	4,10
Vinná	17 857	18 574	K	4,02
Mrtvé moře	18 562	19 343	K	4,21
Levandule	17 396	18 272	K	5,04
Meduňka	20 359	21 151	K	3,89
Růže	9 548	10 587	O	10,88
Mojito	5 672	6 051	P	6,68
Face care	8 156	9 071	O	11,22
Baby & Sensitive	7 943	8 974	O	12,98
Men	x	x	x	x
Ovocné (limitované)	38 965	43 568	H	11,81

Zdroj: Interní materiály firmy ČNP, s.r.o.

V tabulce č. 1 jsou znázorněny kompletní tržby podniku za rok 2014 a 2015 za jednotlivé produktové řady. Na základě této tabulky tržeb a porovnáním produktových řad s konkurencí byla vytvořena BCG matice podniku.



Obr. 5 Matice BCG ČNP, s. r. o.

Na první pohled lze zaznamenat, že produkty jsou obsaženy ve všech částech BCG matice. Postupně budou jednotlivé kvadranty přiblíženy, zdůvodněny a všechny výrobky porovnány s konkurenčními produkty. Jednotlivým řadám jsou přiděleny čísla, která jsou znázorněna i v matici.

Otazníky

Do skupiny „otazníků“ patří celkem tři produktové řady podniku. Jde o výrobky, které především v roce 2015 zaznamenaly velký nárůst produkce a mohou být pro podnik v budoucnu velmi důležité. V dalších letech bude společnost usilovat, aby se z „otazníků“ staly „hvězdy“.

Růže (1)

Jedním z této skupiny produktových řad je kosmetika s vřídelní solí růže. V hodnocení je jedním z nejslabších řad, které jsou považovány za otazníky. Meziroční tempo růstu tržeb je sice více než 10%, ale výše tržeb oproti celkovému objemu je vcelku nízká.

Baby & Sensitive (2)

Dalším „otazníkem“ je i řada Baby & Sensitive, určená především pro dětskou a citlivou pokožku. Zde je tato řada umístěná především kvůli nízkým tržbám a velkému konkurenčnímu prostředí.

Face care (3)

V této řadě je problémem chybějící péče o konkrétní typy pleti, např. hodně poptávaná péče o problematickou pleť. Produkty nemají na trhu dominantní postavení a meziroční tempo růstu bude nejspíše pomalu klesat, pokud podnik nezvolí inovaci v této řadě.

Hvězdy

Mezi „hvězdy“ se v současné době řadí dvě produktové řady z portfolia podniku. Jedná se o výrobky, jejichž obliba rychle roste a mají na trhu silné postavení.

Ovocné řady (limitované edice), (4)

Produktové řady, které řadíme mezi „hvězdy“, jsou tzv. ovocné řady. Patří sem Meruňka, Švestka, Grep a pomeranč. Zájem o tyto produkty stále roste, zvláště co se týče limitovaných edic, které ČNP nabízí svým zákazníkům i dvakrát ročně. Produkty přináší firmě velké zisky, protože obliba ovocných řad stále roste a ovocné vůně jsou jakýmsi kompromisem například při výběru kosmetiky jako daru.

Men (5)

Řada men je další „hvězdou“ v portfoliu společnosti, jehož výsledky v posledních měsících byly velmi příznivé. Nemůžeme ale mluvit o dlouhodobém postavení této řady v portfoliu podniku. Je teprve v zaváděcí fázi, ale již nyní může podnik konstatovat, že tato řada má skvělou výchozí pozici. Bohužel nebyla poskytnuta data, která by tuto skutečnost dokazovala.

Dojné krávy

„Dojné krávy“ se nazývají produkty, které jsou stálé a výnosné. V ČNP, s. r. o. se jedná o pět produktových řad. Tato skupina produktů poskytuje společnosti dostatečné prostředky pro investice do ostatních kvadrantů BCG matice.

Pivní kosmetika (6)

První z produktových řad v kategorii je pivní kosmetická řada. Řada se nachází mezi „dojnými kravami“ z důvodu 4,1% nárůstu tržeb z prodeje této oblíbené řady. Tento produkt přináší společnosti stabilní postavení na trhu a velké zisky. Jedná se o produkty, které mají stálé a silné postavení, ale pomalé tempo růstu. Konkurence vyrábí obdobné produkty a jeho pozice je velmi podobná.

Vinná kosmetika (7)

Druhou řadou v této kategorii je vinná kosmetika. Každým rokem této řadě zvýší tržby v průměru o 4%. Vinnou kosmetiku lze nalézt u konkurenčních výrobců v daleko menší míře. Z dostupných informací vyplývá, že produktům se v konkurenci daří, důkazem je především zvyšující se meziroční tempo růstu tržeb.

Z hodnocení je zřejmé, že vinná kosmetika je pevně ukotvena na trhu a při dalším růstu tržeb by se mohla stát „hvězdou“.

Mrtvé moře (8)

Další řadou, která je umístěna v kvadrantu „dojných krav“, je kosmetika z Mrtvého moře. Roční procentní nárůst je o 4,21%. Obliba této kosmetiky je dána především její univerzálností a ne příliš výraznou vůní. Je také určena pro osoby s citlivou pokožkou, s pokožkou trpící na ekzémy apod.

Levandule a meduňka (9)

Poslední dvě řady, které patří díky své prodejnosti k „dojným kravám“, jsou kosmetika s vřídelní solí levandule a meduňka. Bylinkové vůně a také jejich účinky lákají zákazníky ve velké míře, ačkoliv na druhou stranu jsou to produkty velmi specifické a nejsou určeny pro všechny typy zákazníků. Příkladem je levandule, jejíž vůně může způsobit zdravotní problémy lidem s nízkým tlakem nebo může vyvolat bolesti hlavy. Přesto mají obě své stabilní místo na trhu se zvyšující se tendencí prodejnosti, o čemž vypovídá více než 5% nárůst tržeb řady s levandulí a necelými 4% s meduňkou a to i přes velké konkurenční prostředí.

Hladoví psi

Mojito (10)

Do skupiny „Hladoví psi“ patří pouze jedna produktová řada z celého portfolia. Jedná se o produkty z řady Mojito, které se nemohou na trhu dostatečně prosadit. Podnik by v jejich případě měl zvážit, zda jsou pro podnik přínosem nebo zda je

nevyřadit ze svého portfolia. Mojito je zde zahrnuto především z důvodu malého tempa růstu. V zaváděcí fázi měla velký úspěch a prodejnost byla také zvýšená v letním období. Podnik se ale zaměřuje především na propagaci nových a limitovaných edic a této řadě nebyla věnována dostatečná pozornost.

Vyhodnocení

Výsledky BCG matice určily, že podnik má relativně „zdravé“ portfolio. Výrobky jsou dobře rozmístěné v jednotlivých kvadrantech. Podnik využívá „dojné krávy“ k zisku většiny finančních prostředků a dobře pracuje na posílení sortimentu v kategorii „hvězd“.

Pro podnik nejtěžší a zároveň nejdůležitější rozhodnutí je v oblasti „otazníků“ a především v kategorii „hladových psů“. Firma by měla zvážit, zda má význam tyto výrobky dále vyrábět. Díky nim podnik poskytuje zákazníkovi široký sortiment, ale management by se měl zamyslet, zda není vhodnější zvýšit specializaci v jednotlivých řadách a zaměřit se na vybraný sortiment a do něho zainvestovat.

Analýza produktových řad

Co se týče kosmetických produktů podniku, zpravidla v každé řadě mají své místo sprchový gel, krém na ruce, tělové mléko a tuhé mýdlo. Ve většině řad je zastoupen také šampon, pak také produkt určený ke koupeli. Produkty jako tělové máslo, balzám na vlasy, sprchový peeling, balzám na rty a další jsou pak již v nižším počtu produktových řad. Z toho vyplývá, že produktové řady jsou různé, co se týče druhu (hloubky) produktů. To znamená, že pokud se zákazníkovi nezamlouvá například vůně pивního krému na ruce, může si v podstatě vybrat jakýkoliv jiný. Zatímco kdyby chtěl volit jinou variantu tělového másla, musí si vybrat pouze z minima možností.

Nejprodávanější kombinace produktů je dle analýz podniku (ukazatele tržeb) sprchový gel a krém na ruce. Do obchodů zákazníci chodí nakupovat produkty zpravidla jako dárky, ať už kvůli českému původu, tradici, kvalitě, využívání přírodních surovin, originálnímu designu či ohleduplnosti vůči životnímu prostředí. Proto zákazníci volí univerzální volbu produktů, tzn. ty, které lidé používají v každodenním životě.

Z uvedeného nákupního chování vychází můj návrh inovace produktového portfolia. Konkrétně se jedná o řadu kosmetiky s vřídelní solí růže. Zde nemá zastoupení sprchový gel, namísto něj je prodejními asistentkami nabízen sprchový peeling, který ho tak má zastupovat. Skutečností je, že ne každý zákazník používá peeling a proto není tolik vhodný jako dárek.

Od sprchového gelu se většinou odráží následný výběr dalších produktů, který v tomto případě chybí. Zákazník se také rozhoduje především na základě vůně, která je mu příjemná a to v případě řady růže není možné přímo na prodejně vyzkoušet, i když v jiných řadách je právě u sprchového gelu dán k dispozici a vyzkoušení tester. To je umožněno pouze u tělového mléka a krému na ruce, které se samozřejmě kvůli složení vůní liší od peelingu.

3 Návrh nového produktu

Pro ověření návrhu nového produktu je realizován marketingový výzkum, který má za cíl získat informace k potenciálnímu přijetí nového produktu zákazníky. Pro marketingový výzkum byl nejprve zpracován plán výzkumu, na základě kterého byl výzkum realizován.

3.1 Marketingový výzkum

Definice problému a cílů výzkumu

Z bostonské matice při analýze produktového portfolia bylo zjištěno, že podnik má celkem vyrovnané portfolio produktových řad, přesto by měl přemýšlet, jak přesunout produktové řady z kvadrantu „otazníků“ do kvadrantu „hvězd“ či „dojných krav“. Aby měl podnik neustálé nápady na inovace, může využívat různých cest. Jednou z nich může být sběr informací a názorů samotných zaměstnanců, v tomto případě prodejních asistentek. Právě prodejní asistentky mají k zákazníkům nejbližší a dokážou shrnout jejich nejčastější přání. Podnik pak může na tato přání reagovat a uspokojit zákaznickovy potřeby.

Zaměstnanci mohou být velmi cenným zdrojem nápadů či inovací, ať ke zdokonalení výroby či samotných výrobků a služeb. Některé podniky uvádějí, že 85% nápadů, které vzejdou od zaměstnanců, je uvedeno v život. Tyto podniky pak odměňují zaměstnance například penězi, dodatečnou dovolenou nebo nějakými oceněními. Společnosti tak mohou zaměstnance motivovat ke sdílení svých nápadů a podílení se tak na rozvoji a úspěchu společnosti (Kotler, Keller, 2013).

Od prosince 2015 do ledna 2016 probíhal na dvaceti obchodech vlastní primární marketingový výzkum. Cílem výzkumu bylo zjistit, jaký mají samotné prodejní asistentky názor na požadavky a přání zákazníků. Jaký typ produktu a jaká řada je dle názoru prodejních asistentek nejprodávanější, jaká produktová řada je naopak nejméně prodávaná, po jakých produktech se zákazníci nejvíce poptávají a nejsou v sortimentu zastoupeny, jaký produkt by mohl zvýšit prodejnost celé řady a také samotný názor na zavedení konkrétního nového produktu.

Příprava plánu výzkumu

Pro tento výzkum byl zvolen primární sběr dat u 54 prodejních asistentek, jedná se tedy o kombinaci kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Pokud se jedná o typ výzkumu, bylo vybráno dotazování, kde byly kladeny uzavřené i otevřené otázky týkající se postojů, preferencí a nákupního chování zákazníků.

Sběr informací

Dotazník (viz příloha č. 4) byl vytvořen na portálu www.survio.cz, na který odpovídaly prodejní asistentky 20 vlastních obchodů ČNP, s. r. o. Na emaily obchodů byl tento dotazník zaslán s prosbou o vyplnění prodejními asistentkami. Byl tedy zvolen záměrný výběr respondentů a na dotazník odpovědělo celkem 54 prodejních asistentek. Otázky byly částečně voleny na základě výsledků analýzy produktového portfolia (BCG matice), ze které byly zjištěny produktové řady patřící do kvadrantu „otazníků“.

Pro ověření srozumitelnosti otázek v dotazníku byl realizován předvýzkum, kde byly osloveny 4 prodejní asistentky. Hodnocením odpovědí respondentů bylo zjištěno, že otázky dotazníku jsou srozumitelné a není nutné formulace měnit.

Analýza informací

Dotazník je k dispozici v příloze č. 4. Z výsledků odpovědí lze konstatovat, že nejprodávanějšími typy produktů jsou sprchový gel, krém na ruce a soli do koupele. Nejprodávanějšími produktovými řadami jsou Kosmetika s vřídelní solí – meduňka, Mrtvé moře a Ovocné řady. Naopak nejméně prodávány jsou dle názorů řada Mojito, Baby&Sensitive a Kosmetika s vřídelní solí růže. Nejčastěji uváděnými důvody bylo, že produkty řady Mojito jsou prodávány především v letních měsících. O řadu Baby&Sensitive klesl zájem se změnou etikety, na které byla dříve zobrazena postava večerníčkového Krtečka. Po vypršení licence a bez následného prodloužení musela být etiketa změněna. U kosmetiky s vřídelní solí růže byl uváděn jako nejčastější důvod nízké prodejnosti a zájmu absence sprchového gelu v této řadě.

V otevřených otázkách, po čem se zákazníci nejvíce poptávají, bylo nejčastěji zodpovězeno: více produktů k péči o pleť (problematickou), více parfémů, dekorativní kosmetika, oleje k péči o tělo i ke konzumaci (kokosový, arganový), deodoranty a samostatně uváděný sprchový gel růže.

Interpretace a sdělení zjištění

Výsledkem tohoto marketingového výzkumu je zjištění, že zákazníci by uvítali inovaci produktového portfolia především formou zavedení produktů, které dosud ještě nejsou zastoupeny v produktovém portfoliu podniku.

Bylo také zjištěno, že Kosmetika s vřídelní solí růže, Face care a Baby & Sensitive jsou zařazeny do kvadrantu „otazníků“ a proto by se měl podnik rozhodnout, jak s těmito produktovými řadami naloží dál. V otevřených otázkách na potřebu inovace byla nejčastěji zmiňována řada Kosmetiky s vřídelní solí růže a z tohoto zjištění plyne také návrh na inovaci produktového portfolia.

3.2 Marketingová strategie ČNP, s. r. o.

Ve chvíli, kdy se na trh uvádí celá nová produktová řada, je využíváno mnoho marketingových nástrojů. Na to, jak velkou obchodní síť si ČNP vybudoval, není používána reklama v televizi, firma nemá žádné billboardy podél silnic a dálnic. Důvodem je, že podnik nechce zákazníka „obtěžovat“ nástroji masové komunikace např. reklamními spoty v televizi, kterými jsou lidé přehlčeni. Společnost v marketingové komunikaci preferuje přímé formy komunikace a komunikace, která je efektivní s ohledem na cílovou skupinu zákazníků jednotlivých produktů, resp. prodejen.

Pro komunikaci jsou využívány nenásilné formy komunikace zaměřené na cílovou skupinu zákazníků a to například v časopisech Krásný venkov, Venkov a styl, Lidové noviny a další (viz příloha č. 1). Dále e-commerce formou sociální sítě facebook, eshopu na webových stránkách, blogy, plakáty, billboardy u nákupních center a také spolupracuje s magazíny těchto center. Dalším marketingovým nástrojem jsou upoutávky na autobusech Student Agency, spolupráce na slevových akcích časopisů ONA dnes či Marianne, kde mohou zákazníci pomocí kupónů uplatnit určitou slevu po celé obchodní síti podniku. Většinou jsou tyto kupóny možné uplatnit pouze na nákup kosmetických produktů, nikoliv doplňkových.

Nejvíce ale na zákazníka působí prezentace přímo na prodejně. Jsou to různé formy podpory prodeje. Konkrétně jsou používány plakáty, nalepovací pruhy s fotkami a textem upozorňující na novinky. Dále jsou to receptové lišty, které zákazníkovi navrhnou postup použití produktů pro komplexní péči a tím napomáhají

k prodeji více produktů. Ke každému produktu je u ceny také uváděno základní složení a také účinek. Zákazník se může sám o produktu informovat, nebo využít služby poradenství od prodejních asistentek, u kterých je tento servis očekáván a také požadován. K těmto službám patří dárkové balení zdarma, které ve většině případů zákazníci využívají.

Co se týče designu a balení produktů, podnik klade důraz na to, aby výsledný produkt samotný působil jako dárek. Proto na většině produktů je umístěna mašlička, která tento pocit evokuje. Dále obrázek hlavní suroviny, která je v produktu použita s popisem jak v českém i anglickém jazyce a také jeho účinek (viz příloha č. 3).

3.3 Návrh produktu

Z předešlého marketingového výzkumu a analýzy produktového portfolia podniku je mým návrhem na nový produkt sprchový gel v řadě kosmetiky s vřidelní solí s vůní růže. Důvodem je nízká prodejnost celé této řady, která by mohla být zvýšena právě novým sprchovým gelem, který jako typ produktu je nejprodávanější. K němu by pak mohli zákazníci koupit další produkt a vytvořit tak balíček, který by mohl navýšit částku za nákup. V tomto směru by měla firma v marketingovém přístupu využít metodu tzv. Cross-selling. Jde o metodu křížového prodeje jako techniky prodeje souvisejícího zboží nebo služeb stávajícím zákazníkům a klientům.

Segmentace

Cílovými zákazníky jsou především ženy, které při výběru kosmetiky kladou důraz na českost, kvalitu a využití přírodních surovin.

Další skupinou zákazníků jsou muži i ženy, kteří chtějí produkty nakupovat jako dárky pro své blízké a jsou ochotni utratit i větší obnos. Většinou vychází ze svých vlastních zkušeností používání produktů.

Targeting

Pro tento produkt jsou za cílové zákazníky považovány ženy, věku 30+ s průměrnými nebo nadprůměrnými příjmy, které jsou ochotny za produkt utratit větší obnos, ve kterém je ale zahrnuta vysoká kvalita, ohled na životní prostředí

a především česká výroba. Dále jsou to také muži, kteří produkt zakoupí jako dárek pro manželku, přítelkyni či maminku.

Tento produkt navrhuji z důvodu velmi častých dotazů ze strany zákazníků, ale také ze strany prodejních asistentek. Jde o strategii doplnění produktové řady o další produkt. Rozhodnutí zákazníka je přesunuto na jinou vůni či úplně jinou produktovou řadu po zjištění, že sprchový gel u kosmetiky s vřídelní solí vůně růže není zastoupen. Ve velmi málo případech dochází k rozhodnutí pro sprchový peeling, který je podnikem prezentován jako náhrada za sprchový gel. Přitom například v řadě vinné kosmetiky mají místo oba tyto druhy produktů, jak sprchový gel, tak i sprchový peeling.

Positioning

Protože se jedná o jeden jediný produkt, který by měl být uveden na trh k již stávající řadě, volila bych marketingovou komunikaci především v místě prodeje. Marketingový mix je volen s přihlédnutím na místa, kde se obchody nacházejí s maximálním využitím marketingu v místě. Časopisy, billboardy apod. je lepší využívat pro uvedení celé nové řady.

Na prodejně se pak jedná o umístění produktu ke stávající řadě, k produktu pak upozornění, že se jedná o novinku.

Dalším marketingovým nástrojem při uvedení produktu je sociální síť Facebook. Na stránce by byla zveřejněna fotografie produktu s použitím slovního spojení, které by lákalo ke koupi dárku, nebo upozornění, že se zákazníci konečně dočkali a na jejich přání podnik uvádí na trh sprchový gel s růží.

Vývoj nového produktu, následná výroba a příprava marketingu trvá zhruba jeden rok a koncept vývoje je naplánován na dva roky dopředu. Proto, co se týče správného načasování uvedení tohoto produktu na trh, volila bych roční období jaro, např. den matek, popřípadě Valentýn. V tomto období je soustředěn nákup především na dárky pro maminky či přítelkyně a „romantická“ růže by mohla být většinou volbou.

Návrh ceny produktu

S ohledem na skutečnost, že pro všechny sprchové gely zvolena stejná cenová strategie, volila bych stejnou i v případě sprchového gelu růže. Ceny produktů jsou

rozdílné, kdy v pražských obchodech jsou ceny vyšší a v ostatních regionech odpovídají nižší kupní síle zákazníků. V Praze jsou ceny dále i vyšší z důvodu vysoké návštěvnosti turistů a celkově vyšších průměrných příjmů pražských obyvatel.

Návrh opatření u nástroje lidé - People

Pro prodejní politiku půjde o obeznámení prodejních asistentek o novém produktu, alespoň měsíc před uvedením na trh. Dále by měli být asistentky proškoleny v souvislosti s vystavením produktu na prodejně. Měly by tedy obdržet informace o novém produktu, na jaké místo v prodejně produkt umístit (v souvislosti merchandisingu), dále informace o jeho účincích, složení, vůni apod., aby mohly informace při obsluze předat dále směrem k zákazníkům. Už pouhým upozorněním na novinku mohou zákazníka nalákat ke koupi. Dále by v místě dárkových balíčků měla být vytvořena kompozice s touto vůní (viz příloha č. 2), různě poskladanými dárkovými balíčky, kde hlavní složkou bude právě sprchový gel. Dobrou volbou by byly také visačky, které by byly umístěny na balíčky, např. s textem „Pro tebe“ či „Z lásky“, které by ještě více evokovaly pocit osobního dárku.

Závěr

Žádná firma se bez inovací v dnešní době neobejde. Vedení firem musí stále sledovat, jak jejich produkty odpovídají potřebám zákazníků a měli by přizpůsobovat nabídku produktového portfolia přímo jim. Marketingové oddělení spolupracuje s managementem firmy, tvoří a řídí marketingové strategie a plány, jejichž neoddělitelnou součástí jsou neustálé inovace. Každý podnik, ať už malý, střední nebo velký, musí v dnešní době inovovat produkty a sledovat konkurenční nabídku. Trh se neustále mění, především zákazník mění své potřeby, přání a priority a většina dnešních informací již za čas neplatí. Právě v procesu inovací se může podnik odlišit od ostatních, pomáhá zvyšovat zisky a budovat firmu, a to tak, aby nezaostávala, ale vytvářela trvalé hodnoty pro své zákazníky nebo odběratele.

Inovace, která byla v práci navržena, vychází z analýzy produktového portfolia a také z výsledků marketingového výzkumu. Analýzou bylo vyhodnoceno portfolio jako tzv. zdravé či vyvážené, přesto by podnik měl neustále zákazníkům nabízet nové produkty, aby udržel krok s konkurenčními podniky nebo byl dokonce pár kroků před nimi. Řada, která byla pro inovaci portfolia vybrána, je kosmetika s vřídelní solí růže.

Kosmetika s vřídelní solí růže byla v bostonské matici zařazena do kvadrantu „otazníků“. Toto umístění bylo dáno nízkými tržbami z prodeje této řady, ale zároveň relativně vysokým meziročním procentem tempa růstu tržeb z prodeje. Tato řada byla vybrána pro inovaci pro velmi časté dotazy ze strany zákazníků a také pro výsledky hodnocení bostonské matice a marketingového výzkumu. Návrh představuje formu strategie doplnění produktové řady. Pro vlastní prodej byla navržena metoda cross sellingu, kdy je produkt především nabízen stávajícím zákazníkům produktové řady a jde o doplnění produktem rozšiřujícím nabídku.

Z dotazníku, na který odpovídaly prodejní asistentky, plyne, že prodejnost této řady, by mohla být zvýšena přidáním nového produktu. Konkrétně se jedná o sprchový gel, který jakožto typ produktu je nejprodávanější a v této řadě chybí.

Český národní podnik, s. r. o. by tedy mohl návrh využít pro inovaci produktového portfolia. Proces je nutné „nastartovat“ předáním návrhu na oddělení vývoje, kde se dává dohromady složení produktů a dále analyzuje a vyhodnocuje prospěšnost pro pokožku.

Seznam literatury

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

KOTLER, Philip a Fernando TRÍAS DE BES MINGOT. Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0921-X.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004. Expert (Grada Publishing). ISBN 8024705133.

KUMAR, Nirmalya. Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2439-3.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Výrobek a jeho úspěch na trhu. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0053-0.

SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing: Cesta k trhu. 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994. ISBN: 80-900015-8-0.

KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1520-5.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.

Interní dokumenty ČNP

Manufaktura. Manufaktura Originální česká kosmetika [online]. [cit. 2015-11-13]. Dostupné z: <http://manufaktura.cz>

(Matice BCG: Bostonská matice. Management Mania [online]. [cit. 2015-12-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-bcg>)

4 Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1	Struktura čtyř P	11
Obr. 2	Matice BCG.....	27
Obr. 3	Postup STP	29
Obr. 4	Organizační struktura ČNP, s. r. o.	33
Obr. 5	Matice BCG ČNP, s. r. o.	36

Seznam tabulek

Tab. 1	Tržby ČNP, s.r.o. za roky 2014 a 2015 – produktové řady.....	35
--------	--	----

Seznam příloh

Příloha č. 1 Reklama produktů Manufaktura – Krásný venkov	51
Příloha č. 2 Vzor kompozice – umístění produktů	52
Příloha č. 3 Fotografie produktu vůně růže	53
Příloha č. 4 Dotazník	54

Příloha č. 1 Reklama produktů Manufaktura – Krásný venkov

KV PROPAGACE ZNAČKY

Unikátní pánská kosmetika

Pro citlivou pokožku a chlapeckou duši opravdových mužů.

BALZÁM PO HOLENÍ

s unikátním bylinným komplexem a hojivým panthenolem zklidňuje, dezinfikuje a hydratuje holením podrážděnou pokožku.

PÁNSKÝ ŠAMPON
s pivem, unikátním bylinným komplexem a ovesným beta glukánem napomáhá předcházet tvorbě lupů, podporuje růst vlasů a dodává svěží vzhled.

PÁNSKÝ PLETŮVÝ KRÉM

s unikátním bylinným komplexem a přírodními oleji pro specifické potřeby mužské pleti – zklidnění, hydratace a regulaci kožního mazu.

PÁNSKÝ SPRCHOVÝ GEL

s unikátním bylinným komplexem, výtažkem z oliv a pšenice a delikátní kořenitou vůní napomáhá hydrataci, zjemnění pokožky a dodá i energii.

PÁNSKÉ ROSTLINNÉ MÝDLO

s unikátním bylinným komplexem a mandlovým olejem zanechá po umytí pokožku svěží, čistou, jemnou a provoněnou podmanivou kořenitou vůní.

PÁNSKÁ KOUPEL

s unikátním bylinným komplexem, mandlovým olejem a delikátní kořenitou vůní pro vládnutí pokožky a dokončení relaxace.

M E N

www.manufaktura.cz

Příloha č. 2 Vzor kompozice – umístění produktů



Příloha č. 3 Fotografie produktu vůně růže



Příloha č. 4 Dotazník

1. Jaký typ produktu je dle Vašeho názoru nejprodávanější? Označte prosím 3 odpovědi.

- sprchový gel
- šampon
- olejová koupel
- krém na ruce
- tělové mléko
- pleťové krémy
- sprchový peeling
- soli do koupele
- tělové máslo
- tuhé mýdlo

2. Jaké produktové řady jsou dle Vašeho názoru nejvíce oblíbené (neprodávanější)? Označte prosím 3 odpovědi.

- Vinná kosmetika
- Pivní kosmetika
- Mojito
- Mrtvé moře
- Kosmetika s vřídelní solí – růže
- Kosmetika s vřídelní solí – meduňka
- Kosmetika s vřídelní solí – levandule
- Ovocné řady
- Pánská kosmetika MEN
- Face care
- Baby&Sensitive

3. Jaké produktové řady jsou dle Vašeho názoru nejméně oblíbené, a proč?

Označte prosím 3 odpovědi a do textového pole napište důvody.

- Vinná kosmetika
- Pivní kosmetika
- Mojito
- Mrtvé moře
- Kosmetika s vřídelní solí – růže
- Kosmetika s vřídelní solí – meduňka
- Kosmetika s vřídelní solí – levandule
- Ovocné řady
- Pánská kosmetika MEN
- Face care
- Baby&Sensitive
- Textové pole

4. Po jakém produktu se zákazníci nejvíce poptávají, který není v nabídce podniku?

5. Jaký nový produkt byste Vy osobně uvítal/a v nabídce podniku?

6. Myslíte si, že by se mohla zvýšit celková prodejnost Kosmetiky s vřídelní solí – růže přidáním sprchového gelu růže do produktového portfolia podniku?

- Ano.
- Ne.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Jitka Mašínová		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Inovace produktového portfolia		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Marie Hesková, CSc.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2016
POČET STRAN	55		
POČET OBRÁZKŮ	5		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	4		
STRUČNÝ POPIS	<p>Téma „Inovace produktového portfolia“ je zaměřeno na návrh nového produktu v podniku Český národní podnik, s. r. o. a tím i návrh marketingové strategie při jeho uvedení na trh. V teoretické části je představen jeden z nástrojů marketingového mixu – produkt, jeho vlastnosti, postup při vývoji apod. Následně jsou popsány teoretické aspekty marketingových inovací a postup při segmentaci trhu. Praktická část je pak zaměřena na historii podniku, jeho obchodní síť a následně analýzu produktového portfolia – vše co podnik nabízí k prodeji. V závěru je pak navrhnout nový produkt, který by měl podniku pomoci zvýšit prodej celé produktové řady.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Produkt, produktové portfolio, analýza		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Jitka Mašínová		
FIELD	6208R087 Business Management and Sales		
THESIS TITLE	Innovation of product's portfolio		
SUPERVISOR	doc. Ing. Marie Hesková, CSc.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2016
NUMBER OF PAGES			
	55		
NUMBER OF PICTURES			
	5		
NUMBER OF TABLES			
	1		
NUMBER OF APPENDICES			
	4		
SUMMARY	<p>Theme "Innovation of product's portfolio" is focused on proposal of a new product in the company Český národní podnik, s. r. o. and also to propose a new marketing strategy to introduce the product into the market.</p> <p>One tool of marketing mix - product, its properties, the development process, etc. - is introduce in the theoretical part. Also, the theoretical aspects of marketing's innovation and the process in segmentation of the market, is described in the theoretical part.</p> <p>The practical part is focused on history of the company, its business network and the analysis of the product's portfolio - everything that the company offers for sale.</p> <p>In conclusion, the new product is offered and it should help increase the sale of the whole product line.</p>		
KEY WORDS	Product, product portfolio, analysis		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			

