



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Bakalářská práce

# Výrobek, jako nástroj marketingového mixu

Vypracovala: Kristina Chadimová

Vedoucí práce: Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

České Budějovice 2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristina CHADIMOVÁ**  
Osobní číslo: **E11067**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
Název tématu: **Výrobek, jako nástroj marketingového mixu**  
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

### Zásady pro vypracování:

#### Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zjistit jakým způsobem vybraná firma vytváří výrobek a posoudit, zda v této činnosti využívá marketing.

#### Metodický postup:

1. Nastudování odborné literatury
2. Kontaktování vybrané firmy, zjišťování informací
3. Analýza informací
4. Vyhodnocení

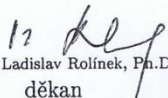
#### Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární rešerše, 3. Cíle a metodika, 4. Charakteristika firmy, 5. Analýza výrobku, 6. Výstup z analýzy, 7. Posouzení stávajícího stavu, 8. Závěr, 9. Summary, 10. Seznam použité literatury, 11. Přílohy

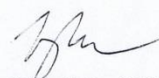
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:

**FORET, M. a J. STÁVKOVÁ.** *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky.* 1. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0385-8.  
**KOTLER, P.** *Marketing management: Analýza, plánování, využití, kontrola.* 9. přepracované vydání. Přeložili Václav Dolanský a Stanislav Jurnečka. Praha: Grada Publishing, 1998, dotisk 2000. ISBN 80-7169-600-5.  
**KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG.** *Moderní marketing: 4. evropské vydání.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-6263-0.  
**KOTLER, P. a G. ARMSTRONG.** *Principles of marketing.* 13th ed. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 2009. ISBN-10: 0136079415.  
**KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ** *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.* 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marie Švarcová, Ph.D.**  
Katedra obchodu a cestovního ruchu  
Datum zadání bakalářské práce: **11. ledna 2013**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentské 13 (1)  
370 05 České Budějovice

  
Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. března 2013

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou/diplomovou práci jsem vypracoval/a 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 bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/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.

V Českých Budějovicích, dne 30. 4. 2014

.....

Kristina Chadimová

## **Poděkování**

Za rady a pomoc děkuji vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Marii Švarcové Ph.D.

Děkuji také společnosti, která mi poskytla veškeré informace použité v této práci, děkuji za jejich ochotu a trpělivost.

Velké dík patří i mému bratrovi Karlovi, který mi pomohl pochopit fungování reálného podniku a po celou dobu studia mi byl velkou oporou. Stejně tak i zbytek rodiny, zejména pak moje sestra a mí rodiče, kteří mne podporovali jak psychicky, tak i finančně.

## Obsah

1	Úvod.....	7
2	Literární rešerše .....	8
2.1	Základní terminologie .....	8
2.2	Marketingový mix – produkt .....	16
2.2.1	Pět úrovní produktu .....	17
2.2.2	Klasifikace produktů.....	19
2.3	Životní cyklus produktu .....	22
2.3.1	Fáze uvedení na trh .....	23
2.3.2	Fáze růstu .....	25
2.3.3	Fáze zralosti .....	26
2.3.4	Fáze úpadku .....	27
2.4	Výrobní politika - produkt.....	28
2.4.1	Rozhodování o jednotlivých produktech .....	28
2.4.2	Rozhodování o produktových řadách .....	29
2.4.3	Rozhodování o produktovém sortimentu.....	30
2.4.4	Rozhodování o balení a značení .....	30
2.4.5	Rozhodování o značce .....	31
2.5	Vývoj nových produktů.....	34
2.5.1	Proces vývoje nových produktů.....	35
2.6	Inovace a strategie vývoje nových produktů.....	39
2.6.1	Strategie vývoje nových produktů .....	39
2.6.2	Rizika a výnosy vývoje nových produktů.....	40
2.6.3	Selhání nových produktů .....	40
2.6.4	Ovlivnění úspěchu nových produktů .....	40
3	Metodika a cíl .....	41
3.1	Metodika .....	41

3.2	Cíl.....	42
4	Charakteristika podniku.....	43
5	Analýza výrobku.....	45
5.1	Druhy sýrů.....	45
5.2	Komplexní pohled na výrobek.....	45
5.3	Životní fáze přírodního sýru.....	48
5.4	Vybraný sýr, produktová řada a produktový sortiment .....	50
5.5	Proces vývoje sýrů .....	51
5.6	Inovace sýrů .....	58
6	Výstup z analýzy produktu .....	59
7	Posouzení stávajícího stavu a návrhy možného zlepšení.....	61
7.1	Analýza prodejnosti .....	61
7.2	Dodavatelé.....	62
7.3	Nové příchutě .....	63
7.4	Kapacita výroby .....	64
7.5	Modifikace - sýr, trh a marketingové nástroje .....	68
8	Závěr .....	73
9	Summary.....	75
10	Přehled použité literatury.....	77
11	Seznam použitých obrázků .....	79
12	Seznam použitých tabulek .....	80
13	Seznam použitých grafů.....	81

# 1 Úvod

Marketing je velmi „obšírná věda“. Spadá pod ní mnoho logických a často naprosto normálních, či automatických činností, které správný podnikatel, či manažer zastává. Faktem tedy zůstává, že téměř každý podnik dříve či později marketing využije, aniž si je této činnosti vědom.

Ovšem jedním ze základních rozdílů mezi podniky, které jsou a nejsou konkurenceschopné, je to, zda marketing využijí ve svůj prospěch. Jedná se ve skutečnosti o důležitý krok k pochopení a samozřejmě uspokojení potřeb zákazníka, který často rozhoduje o úspěšnosti daného výrobku, či služby. Nýbrž nejen to, jde o samotné přežití podniku v dnešní, krizí zasažené, ekonomice.

Každý podnik, který si uvědomí potřebu této logické a natolik zajímavé disciplíny, již dopředu předchází různým rizikovým situacím, které mnohdy podnik překvapí a způsobí nenapravitelné škody.

V první části této práce nalezneme, pokud možno, vysvětlení termínu marketing. Dále pak marketingový mix, jenž je základním kamenem pro naši analýzu. Nejvíce se ovšem budeme zabývat produktem, tedy nástrojem marketingového mixu.

Konkrétní výrobek a jeho analýzu nalezneme v druhé části bakalářské práce. Zde se také seznámíme se zkoumaným podnikem, s posouzením stávajícího stavu a vyhodnocením získaných údajů.



# 2 Literární rešerše

## 2.1 Základní terminologie

### Marketing

Co je to marketing? To jest první a základní otázka, kterou si na úvod musíme položit. V různých publikacích nalezneme různá vysvětlení.

Kotler (1998) vysvětluje marketing takto: „*Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.*“

### Obrázek 1: Základní koncepce marketingu



Zdroj: (Kotler, 1998)

„*Proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují.*“ (Boučková & kol., 2003)

„*Společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, prostřednictvím vytváření a směny produktů a hodnot s ostatními.*“ (Kotler, 2005)

„*Podle definice Americké marketingové asociace (AMA, 1988) představuje marketing proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací.*“ (Foret, Procházka, & Urbánek, 2003)

*„AMA (1985:) Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny, uspokojující potřeby jedinců a organizací.“ (Horáková I. , 1992)*

Jak sami autoři dále uvádějí, všechny definice se de facto snaží vyjádřit skutečnost, že marketing představuje dobře fungující komplex činností zaměřených na sledování postojů spotřebitelů a situace na trhu.

*„Marketing představuje integrovaný komplex činností zaměřených na spotřebitele a trh.“ (Foret, Procházka, Vaculík, Kopřivová, & Foret, 2001)*

*„Marketing je manažerský proces, který je zodpovědný za vyhledávání, přijímání a uspokojování požadavků zákazníků způsobem, při kterém vzniká zisk.“ (Majaro, 1999)*

*„Marketing slouží ke zjišťování a uspokojování lidských potřeb prostřednictvím směny.“ (Foret, Procházka, & Urbánek, 2003)*

### **Potřeby**

*„Lidská potřeba je stav pociťovaného nedostatku některého základního uspokojení.“ (Kotler, 1998)*

*„Když chceme bezproblémově prodávat, musíme také vědět, co zákazníci potřebují, jak intenzivně tuto potřebu prožívají, jaká je hierarchie jejich potřeb a jak se mění potřeby v čase.“ (Foret & Stávková, 2003)*

*„Je vyjádřením objektivního stavu a lze ji chápat jako pociťovaný stav nedostatku.“ (Boučková & kol., 2003)*

### **Přání**

*„Lidské potřeby utvářené vnější kulturou a osobností jedince.“ (Kotler, 2007)*

*„Požadavek je vyjádřením subjektivního stavu a lze jej chápat jako pociťovanou potřebu formovanou například určitou osobní zkušeností, kulturou či osobnostními rysy jedince.“ (Boučková & kol., 2003)*

*„Touhy a přání vyplývají z lidských potřeb; jsou ovlivňovány kulturními a osobními charakteristikami.“ (Kotler & Armstrong, 2004)*

### **Poptávka**

*„Jsou přání, mít specifické produkty, která jsou podložena schopností a ochotou si je koupit. Přání se stávají poptávkou, jsou-li podložena kupní silou.“ (Kotler, 1998)*

*„Je částí potřeb, která se realizuje prostřednictvím směny na trhu.“ (Boučková & kol., 2003)*

*„Je důsledkem potřeb, tužeb a přání; je založena na kupní síle zákazníků.“ (Kotler & Armstrong, 2004)*

Člověk je bezednou studnicí přání. Nejenže naše přání mohou být, ale také jsou neomezená. Avšak naše zdroje, sloužící k uspokojení přání, mají limit. Kupní silou chápeme schopnost zaplatit. Naše schopnost financovat touhu, přání, potřebu se mění v poptávku. (Kotler, 2007)

### **Produkty**

*„Veškeré výrobky, služby, ale i zkušenosti, osoby, místa, organizace, informace a myšlenky, tj. vše co se může stát předmětem směny, použití či spotřeby, co může uspokojit potřeby a přání.“ (Kotler & Armstrong, 2004)*

*„Cokoli, co může být nabízeno někomu proto, aby byla uspokojena jeho potřeba nebo přání.“ (Kotler, 1998)*

*„Výrobek nebo služba, duševní vlastnictví, které jsou určeny ke směně na trhu.“ (Hesková & kol., 2003)*

### **Hodnota, náklady a uspokojení**

*„Hodnota pro zákazníka je rozdíl mezi náklady, které zákazník vynaložil na získání produktu, a hodnotou, kterou zákazník získal vlastnictvím produktu či jeho užíváním.“ (Kotler & Armstrong, 2004)*

*„Hodnota je dána tím, jak zákazník oceňuje celkovou schopnost produktu uspokojit jeho potřeby.“ Autor se dále odvolává na DeRose, přičemž tvrdí, že je hodnota dána „uspokojením zákaznických požadavků při nejnižších možných nákladech na pořízení, vlastnictví a užití produktu“. (Kotler, 1998)*

### **Směna a transakce**

*„Akt výměny mezi prodávajícím a kupujícím.“ (Kotler & Armstrong, 2004)*

*„Je proces, v němž zboží mění své majitele.“ (Boučková & kol., 2003)*

*„Transakce – obchod s hodnotami mezi dvěma a více stranami.“ (Kotler, 1998)*

## Vztahy a síť

„Vztahový marketing jeho cílem je vybudování dlouhodobých, vzájemně výhodných vztahů se zákazníky i s dalšími partnery.“ (Kotler & Armstrong, 2004)

„Marketingová síť zahrnuje firmu a všechny účastníky, kteří ovlivňují efektivitu jejího fungování a se kterými vytváří vzájemně výhodné obchodní vztahy.“ (Kotler, 1998)

## Trhy

„Místo, kde se setkávají prodávající a kupující.“ (Boučková & kol., 2003)

„Zahrnuje všechny potenciální zákazníky, kteří sdílejí specifickou potřebu nebo přání a kteří by mohli být ochotni a schopni tuto potřebu nebo přání pomocí směny uspokojit.“ (Kotler, 1998)

## Prodejci a potenciální zákazníci

„Prodejce je někdo, kdo vyhledává jednoho nebo více potenciálních zákazníků, kteří mohou mít zájem na směně hodnot.“ (Kotler, 1998)

„Potenciální zákazník je někdo, koho obchodník identifikuje jako stranu ochotnou a schopnou realizovat žádoucí směnu hodnot.“ (Kotler, 1998)

## Marketingový proces

### Obrázek 2: Marketingová činnost zahrnuje



Zdroj: (Švarcová, 2012), vlastní zpracování

„Začíná zjišťováním potřeb spotřebitelů, pokračuje poskytováním potřebných informací a vytvářením takových představ o produktech, které spotřebitelům dají možnost se s nabízenými produkty dostatečně seznámit a končí úplným uspokojením všech jejich potřeb, a to i za delší dobu po prodeji.“ (Foret, Procházka, & Urbánek, 2003)

„Jeho součástí jsou analýzy marketingových příležitostí, výběr cílových trhů, koncipování marketingového mixu, realizace marketingové strategie.“ (Kotler & Armstrong, 2004)

Následují definice jen některých pojmů z obrázku č. 2, str. 11.

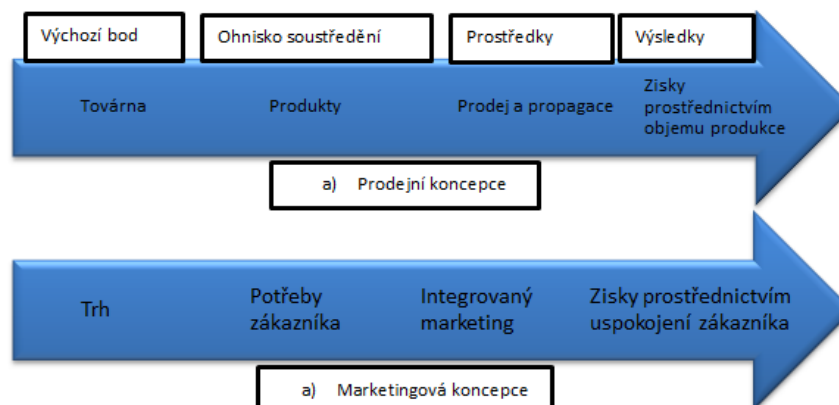
### Marketingová koncepce

„Filozofie marketing managementu vychází z předpokladu, že firma může dosáhnout stanovených cílů, pokud dokáže rozpoznat potřeby a přání cílových trhů a poskytnout požadované uspokojení lépe než konkurence.“ (Kotler, 2007)

„Akceptování této koncepce znamená použití tržně orientovaného managementu, který potřeby zákazníka klade na první místo.“ (Cooper & Lane, 1999)

„Je činností podniku, jejímž smyslem je účelné alokování zdrojů podniku tak, aby mohly být splněny dva základní cíle: spokojenost zákazníka a dosažení výhody v konkurenčním boji.“ (Hesková & kol., 2003)

### Obrázek 3: Porovnání prodejní a marketingové koncepce



Zdroj: (Kotler, 1998)

### Marketingové řízení

„Marketingové řízení je proces vedoucí při uvažování vnitřních podmínek i zdrojů (zdroje a jejich alokace mezi funkční oblasti marketingu jsou základním rámcem pro řízení, to musí být prováděno v hranicích limitovaných zdroji) a vnějších příležitostí ke stanovení a dosažení marketingových cílů.“ (Boučková & kol., 2003)

„Proces marketingového řízení je složitým komplexem mnoha činností.“ (Hesková & kol., 2003)

*„Je procesem plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizací.“ (Kotler, 1998)*

### **Marketingová strategie**

*„Strategie naznačuje cesty a způsoby dosažení jednotlivých dílčích i vrcholových cílů podniku.“ (Hesková & kol., 2003)*

*„Marketingové strategie určují základní směry postupu vedoucí ke splnění cílových úkolů. Jsou jedním z faktorů, na základě kterých jsou odvozovány výkonnostní marketingové i podnikové cíle.“ (Horáková H. , 2003)*

### **Marketingový plán**

Kotler (2007) popisuje, že marketingový plán musí začínat stručným přehledem hlavních cílů a doporučením, to prakticky pomáhá vedení podniku rychle identifikovat ústřední body plánu. Tento popis nazýváme executive summary. Po něm následuje samotný obsah plánu. Situační analýza, příležitosti a hrozby, cíle a problémy, marketingové strategie, programy činnosti, rozpočty a kontrolní mechanismy.

### **Marketingový mix**

*„Je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu. (Kotler, 1998)*

*„Soubor nástrojů, které musí podnik kombinovat tak, aby dosáhl ve zvolených tržních segmentech stanovených cílů.“ Jde tedy o výsledek dobře realizovaného marketingu. (Horáková H. , 2003)*

Jde o určitý soubor řídicích a taktických marketingových nástrojů (produkt, cena, distribuce a propagace), které firma kombinuje tak, aby vytvořila poptávku, kterou sama na cílovém trhu chce. (Kotler & Armstrong, 2009)

*„Tvoří tedy souhrn všech nástrojů, které vyjadřují vztah podniku k jeho podstatnému okolí, tzn. zákazníkům, dodavatelům, distribučním a dopravním organizacím prostředníkům atd.“ (Stehlík & kol., 1999)*

*„Jde o soubor nástrojů, jimiž firma může působit na své okolí a jejichž pomocí uskutečňuje své záměry.“ (Boučková & kol., 2003)*

*„Představuje souhrn základních marketingových prvků, jimiž firma dosahuje svých marketingových cílů. Jde o soubor vzájemně propojených proměnných, se kterými vede-*

*ni podniku může pracovat a jež může poměrně snadno měnit. Marketingový mix tedy v sobě zahrnuje vše, čím firma může poptávku po svých produktech ovlivňovat.*“ Autoři navíc uvádějí, že v takovémto marketingovém mixu musíme respektovat vzájemné vazby jednotlivých nástrojů. Jejich aplikaci při konkrétních situacích a v rámci určitých aktivit firmy. Jeho myšlenkou je správný „poměr“ a kombinace všech složek marketingového mixu. (Foret, Procházka, & Urbánek, 2003)

Smith (2000) popisuje jeho čtyři složky (výrobek, cena, distribuce, propagace; product, price, place and promotion). Zároveň tvrdí, že se dají různě míchat dohromady - téměř nekonečným počtem způsobů. Dále autor uvádí i dělení nástrojů marketingového mixu, které v roce 1961 navrhl Albert Frey. Takové rozdělení, aby veškeré nástroje v marketingovém mixu, byly zařazeny pouze do dvou skupin. A to nabídka (produkt, obal, služba, značka a cena) a metody či nástroje (distribuční kanály, osobní prodej, reklama, podpora prodeje).

*„Představuje kombinaci dílčích složek prvků marketingového mixu, jež ovlivňují efektivitu podnikatelských aktivit.“* (Cooper & Lane, 1999)

Kotler (1998) odkazuje na Jeromeho McCarthyho, který popularizoval roztřídění marketingových nástrojů do tzv. 4P: produkt – product, místo – place (distribuce), cena – price, propagace – promotion.

### Produkt

*„Představuje konkrétní nabídku firmy na trhu zahrnující jakost, design, vlastnosti, značku a balení.“* (Kotler, 1998)

*„Mezi složky produktu patří jeho vlastnosti a přidružené služby, které se významnou měrou podílejí na uspokojení zákazníků.“* (Cooper & Lane, 1999) Více viz kapitola 2.2 Marketingový mix – produkt.

### Cena

Cena je zvláštní vyjádření hodnoty produktu, také chápána jako směnná hodnota. (Švarcová, 2012)

*„Částka, kterou musejí zákazníci za produkt zaplatit.“* (Kotler, 1998)

*„Může nejen usměrňovat proporce mezi nabídkou a poptávkou, ale může také vytvářet tlak na vnitřní rezervy podniku a vede zprostředkovaně k vyšší hospodárnosti a tedy i vyšší konkurenceschopnosti daného podniku.“* (Stehlík & kol., 1999)

*„Je jediným prvkem marketingového mixu, který představuje pro firmu zdroj příjmů.“*  
(Foret, Procházka, Vaculík, Kopřivová, & Foret, 2001)

*„Částka, za kterou jsou výrobek nebo služba nabízeny na trhu; je vyjádřením hodnoty pro spotřebitele, tj. sumy, kterou spotřebitel vynakládá, výměnou za užitek, který získá díky zakoupenému výrobku či službě.“* (Kotler & Armstrong, 2004)

### Propagace

Tzv. promotion, jež je volně překládáno jako propagace či podpora produktu.

*„Zahrnuje nejrůznější činnosti, které firma realizuje, aby zákazníci na cílovém trhu seznámila se svými produkty.“* (Kotler, 1998)

Smyslem této činnosti je informovat o produktu. A to jak o vlastnostech, ceně, tak i například o dostupnosti. V neposlední řadě pak přesvědčit potenciální zákazníky.  
(Horáková I. , 1992)

### Distribuce

*„Pohyb produktů z místa jejich vzniku do místa jejich konečné spotřeby nebo opakovaného užívání.“* (Foret, Procházka, & Urbánek, 2003)

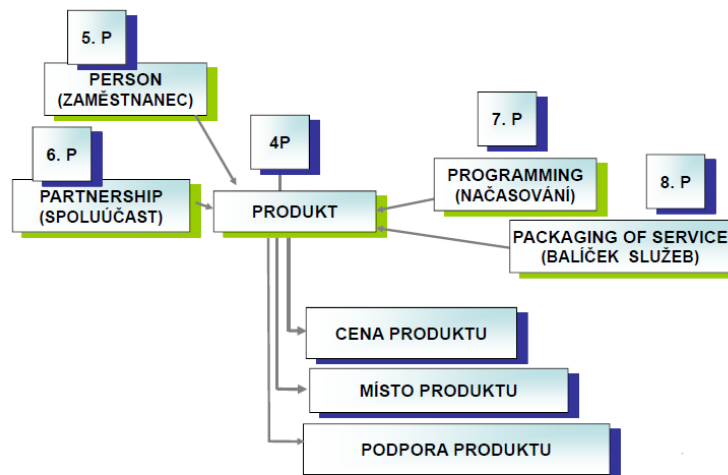
*„Hlavním cílem je uspokojit zákazníka optimálním způsobem, který ekonomové charakterizují jako užitečnost místa a užitečnost času.“* (Majaro, 1999)

### Další rozšíření 4P

Ve službách jsou čtyři základní faktory obohaceny o zaměstnance - person.  
V cestovním ruchu se dále přidávají: lidé – people, spoluúčast – partnership, komplex služeb – packaging service a načasování – programming. (Švarcová, 2012)



**Obrázek 4: Marketingové nástroje (4P - 8P)**



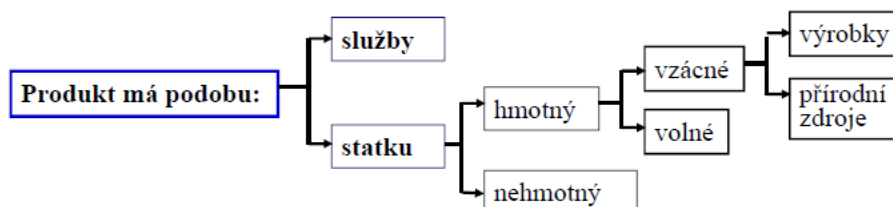
Zdroj: (Švarcová, 2012)

## 2.2 Marketingový mix – produkt

Produkt je nejdůležitější z nástrojů marketingového mixu. Velmi výmluvně to popisuje následující úryvek: „Použijeme-li známého příměru, že marketingový mix se podobá těstu na koláč, přičemž pouze vzájemně vyvážený poměr jeho jednotlivých složek může zajistit úspěšný výsledek, právě výrobek představuje zcela jistě základní složku, bez níž se onen pomyslný koláč prostě upéci nedá.“ (Foret, Procházka, Vaculík, Kopřivová, & Foret, 2001)

„Produkt je cokoli, co lze nabídnout na trhu, co může uspokojit potřebu a je prospěšné pro společnost.“ A dále autorka uvádí členění produktů, tedy čím je produkt tvořen, viz obr. 5. (Švarcová, 2012)

**Obrázek 5: Podoba produktu**



Zdroj: (Švarcová, 2012)

O tom, co bude podnik vyrábět, nerozhoduje ani tak on sám, ale v podstatě trh (spotřebitel). (Boučková & kol., 2003)

„Z marketingového hlediska je tedy za výrobek považováno vše, co vzniklo lidskou činností, co slouží ke spotřebě, co lze uvést na trh a co lze směniti.“ (Foret, Procházka, & Urbánek, 2003)

Produkty, jež jsou nabízeny na trhu, zahrnují jak materiální věci – židle, stoly, tak i služby – kadeřnictví, kosmetika, osoby – Karel Gott, Jiřina Bohdalová, místa – Praha, České Budějovice, organizace – Skautské hnutí, Červený kříž, a v neposlední řadě i myšlenky - bezpečné řízení, plánování rodiny. (Kotler, 1998)

**Obrázek 6: Čím je tvořen produkt**

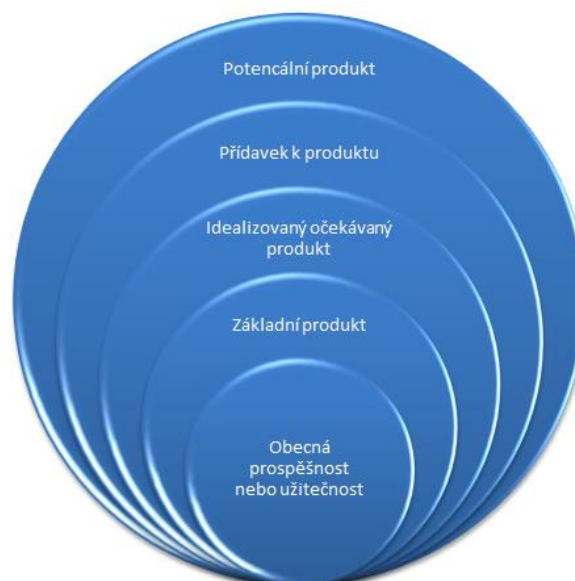


Zdroj: (Švarcová, 2012)

### 2.2.1 Pět úrovní produktu

Pět úrovní, přičemž každá z nich zvyšuje užitnou hodnotu produktu. Od těchto úrovní lze dále odvodit stupnici užitných hodnot pro zákazníka. (Kotler, 1998)

**Obrázek 7: Pět úrovní produktu**



Zdroj: (Kotler, 1998)

Nejzákladnější a nejdůležitější je obecná prospěšnost – užitečnost. Právě kvůli ní si zákazník kupuje daný produkt. Např. každý, kdo si od hotelu kupuje pokoj, kupuje vlastně místo na spaní a odpočinek. (Kotler, 1998) Základní produkt, poskytnutí určitého užitku. (Foret, Procházka, & Urbánek, 2003)

V druhé rovině je transformována užitečnost právě do konkrétně použitelného výrobku, popřípadě služby. V nabídce hotelu nalezneme pokoj s postelí, skříní, stolem a židlemi, koupelnou, ručníkem a toaletou. (Kotler, 1998) Očekávaný produkt - uspokojení předchozího požadavku. (Foret, Procházka, & Urbánek, 2003)

Zákazník očekává od produktu určitý soubor vlastností a předností. Kupříkladu postel v hotelovém pokoji bude čistá, světla budou svítit aj. Tj. idealizovaný očekávaný produkt. (Kotler, 1998) Konkrétní, hotový produkt, u něhož rozlišujeme jeho vlastnosti, např. typ vybavení hotelového pokoje. (Foret, Procházka, & Urbánek, 2003)

Ve čtvrté úrovni je tzv. rozšířený produkt. Takový produkt a přídavek, jenž dokáže předčit očekávání a přání zákazníka. Představme si například, že v hotelovém pokoji nalezneme čerstvé květiny, nebo televizor. Výběr vhodného přídavku k základnímu výrobku je velmi důležitý. Určit správný přídavek je většinou rozdíl mezi úspěšným a neúspěšným produktem. Výrobci jsou nuceni zkoumat celkový systém spotřeby svých zákazníků, právě kvůli vyšším nákladům, které jsou mnohdy zbytečně vynaloženy – pokud zákazník tento rozšířený produkt nechce. Pokud je přídavek přijat pozitivně, musí prodejce počítat s tím, že se v brzké době stane očekávanou samozřejmostí. (Kotler, 1998). Rozšířený produkt, tedy produkt „s něčím navíc“. (Foret, Procházka, & Urbánek, 2003)

Poslední pátou úrovní je potenciální produkt. Ten zahrnuje veškerá možná budoucí rozšíření. Chápeme ho tedy jako zkoumání a vymýšlení nových přídavků a rozšíření. Jedná se o velmi důležitou oblast v odlišení se od konkurence. (Kotler, 1998). Potenciální produkt chápeme jako snahu o dokonalé, kvalitní a inovativní uspokojení potřeb. (Foret, Procházka, & Urbánek, 2003)

Dále jsou uváděny tři vrstvy produktu. Jádro výrobku tvoří souhrn základních fyzikálních i chemických charakteristik, ty jsou měřitelné a zajišťují základní funkci produktu. Další část je chápána jako vnímatelný, zhmotněný produkt. A poslední část pak tvoří služby. Typickým znakem vyspělých trhů je důležitost vnější vrstvy, protože zejména o ně se opírá rozhodovací proces zákazníků. Více viz 2.2.2 Klasifikace produktů. (Boučková & kol., 2003)

## 2.2.2 Klasifikace produktů

Pojem výrobek je daleko diferencovanější. Patří do něj totiž hmotné statky (auto), nehmotné statky (licence) a nominální statky (peníze). Dále pak klasifikaci<sup>1</sup> Boučková a kol. (2003) zohledňují z pohledu:

### 1) Komplexní chápání produktu

Výrobek se jako takový skládá jak ze základních vlastností, tak i ze značky, obalu a mj. vzhledu. Toto komplexní chápání je tvořeno technickými, funkčními a komunikačními charakteristikami. Technickými charakteristikami je právě jádro výrobku. Jeho chemické složení, receptura, konstrukce a dokonce i použítá technologie. Funkčními charakteristikami se pak rozumí převedení onoho technického základu na způsob uspokojení potřeb. Například do výkonu, trvanlivosti, vůně, vzhledu, chuti aj. A komunikační charakteristiky jsou právě ty složky, které osloví spotřebitele. Tj. design, značka a obal.

### 2) Výrobek z pohledu spotřebitele

Hlavní myšlenkou je podívat se na produkt spotřebitelskýma očima. Je důležité produkt namíxovat s ostatními marketingovými nástroji tak, aby naplňoval očekávání spotřebitele – ne podniku. (Boučková & kol., 2003)

Základem pro klasifikaci produktů jsou charakteristické vlastnosti produktu. (Kotler, 1998) Autor je dále dělí takto:

#### a) Trvanlivost a hmotná podstata

Výrobek krátkodobé spotřeby: „*Spotřební produkt, obvykle na jedno či několik málo použití*“. Lze tedy usuzovat, že jde o zboží obvykle rychle spotřebováno. Například potraviny. (Kotler, 2007)

Trvanlivý výrobek: „*Spotřební produkt, který se obvykle používá delší časové období a za normálních okolností vydrží mnoho použití*.“ Produkty, které jsou vyrobeny pro delší časové období a mnohdy jsou schopny provozu až několik let. Příkladem jsou auta, nábytek či ledničky. (Kotler, 2007)

Služby: „*Mají nehmotnou podstatu, jsou nedělitelné, proměnlivé a pomíjivé*.“ (Kotler, 1998)

---

<sup>1</sup> Do klasifikace produktů patří i služby, ty jsou definovány v následujícím dělení ad a) podle Kotlera (1998). Dále již uváděny nejsou.

## b) Spotřební produkty

„Produkty kupovány konečným spotřebitelem za účelem osobní spotřeby.“ (Kotler & Armstrong, 2009)

Jedno z možných rozdělení spotřebních výrobků je definováno podle frekvence a intenzity spotřeby. (Švarcová, 2012)

- Denní
- Časté
- Občasné

Dělení podle McCarthyho a Perreaulta (1995):

- Výrobky denní potřeby (běžné, impulzivní výrobky a výrobky pro nepředvídané koupě v nouzi)
- Nákupní výrobky (homogenní a heterogenní)
- Zvláštní výrobky
- Neviděné výrobky (nově neviděné a pravidelně neviděné)

Výrobky denní potřeby: „Jsou výrobky, které spotřebitel potřebuje, ale není ochoten strávit mnoho času a úsilí na jejich nákup.“ Autoři tyto výrobky dělí na běžné výrobky. Ty se kupují často a rutinně. Důležité u těchto produktů jsou značky, které pomáhají zákazníkovi snížit jeho úsilí. Výrobky impulzivně nakupované jsou neplánované, v důsledku nějaká náhlé potřeby. A nakonec výrobky pro náhlý nákup v nouzi, např. deštník. (McCarthy & Perreault, 1995) Předměty impulzivní koupě lidé kupují ze zvědavosti, nudy nebo jen při čekání na vlak. (Foret, Procházka, & Urbánek, 2003)

Nákupní výrobky: „Takové výrobky, o nichž si zákazník myslí, že stojí za ten čas a námahu je srovnávat s výrobky konkurence.“ Tyto výrobky autoři dále dělí do dvou skupin. Homogenní výrobky, které spotřebitel vnímá v podstatě stejně a zároveň chce tu nejnižší možnou cenu. Heterogenní výrobky naopak spotřebitel poměřuje a prověřuje jejich kvalitu. (McCarthy & Perreault, 1995) Při výběru a nákupu produktu stráví zákazník více času shromažďováním informací a samotným srovnáváním různých výrobků. (Kotler & Armstrong, 2004) Zboží, které je kupováno po zralé úvaze a po důkladném posouzení kvality a ceny. (Foret, Procházka, & Urbánek, 2003)

Zvláštní výrobky: „Jsou spotřební výrobky, které zákazník skutečně chce a vyvine zvláštní úsilí, aby je našel.“ (McCarthy & Perreault, 1995) Kotler (2007) popisuje, že kupující věnují nákupu pouze tolik času, kolik je nutné k návštěvě prodejce. Např. juke-

box. Jde o speciální zboží, pro které je ochoten kupující urazit větší vzdálenost, do budoucna neuvažuje o dalším prodeji a je ochoten vyplatit i vyšší částku.

Neviděné výrobky: „*Takové výrobky, které potenciální zákazníci zatím nechťejí, nebo o nich nevědí, že si je mohou koupit. Proto po nich vůbec nepátrají*“ (McCarthy & Perreault, 1995) Pro tento druh zboží musí být vynaloženo značné úsilí, ve formě inzerce a osobního prodeje. (Kotler, 1998) Existují dva typy, výrobky nově neviděné, které jsou natolik nové, že o nich potenciální spotřebitel zatím neví. A existují i tzv. pravidelně neviděné výrobky jako například životní pojištění nebo náhrobní kameny. (McCarthy & Perreault, 1995)

### c) Průmyslové produkty

„*Produkty kupované jednotlivci a organizacemi pro další zpracování nebo pro použití během podnikání.*“ (Kotler & Armstrong, 2009) Rozdíl mezi tímto a spotřebitelským produktem je v účelu, díky němuž je produkt kupován. Například sekačka pro osobní spotřebu je spotřebitelský produkt. Ta samá sekačka, sloužící v oblasti zahradní architektury, mj. v podnikání, patří do klasifikace průmyslových produktů. (Kotler, 2007)

Dělení podle Kotlera (1998):

- Materiál a polotovary
- Kapitálové investice
- Pomocné materiály a služby

Materiály a polotovary: „*Jsou zbožím, které vstupuje přímo do výrobků podniku. Můžeme je rozdělit do dvou tříd: suroviny a polotovary.*“ Suroviny se dělí na zemědělské produkty a přírodní produkty. (Kotler, 1998) Příkladem mohou být nerostné suroviny či přírodní produkty – pšenice, ovoce, zemní plyn, uhlí. (Foret, Procházka, Vaculík, Kopřivová, & Foret, 2001) Zpracované suroviny a polotovary se pak dělí na materiály (cement, příze) a polotovary (pneumatika, motor). Materiály jsou dále zpracovávány, polotovary naopak vstupují do finálních výrobků bez podstatných změn. (Kotler, 1998)

Kapitálové investice: „*Jsou zbožím dlouhodobé spotřeby, které umožňuje vývoj, výrobu a prodej finálních výrobků. Skládají se ze dvou skupin: investičních celků a příslušenství.*“ (Kotler, 1998) Jsou statky povahy investiční. Např. budovy, výrobní linky, ale i licence nebo práva k těžbě. (Foret, Procházka, Vaculík, Kopřivová, & Foret, 2001)

Pomocný materiál a služby: „*Jsou zbožím krátkodobé spotřeby, které umožňuje výrobu a distribuce finálního produktu.*“ Pomocný materiál může být provozní (uhlí, tužky) a

pomocné a náhradní díly (barvy, hřebíky). Služby pak zahrnují údržbu a opravy a poradenské služby. (Kotler, 1998) Slouží k zajištění běžného provozu – úklidové služby, uhlí, kancelářské potřeby, opravy. (Foret, Procházka, Vaculík, Kopřivová, & Foret, 2001)

Dělení podle McCarthyho a Perreaulta (1995):

- Instalace
- Doplnky
- Suroviny (zemědělské výrobky a přírodní výrobky)
- Komponenty (součásti a materiály)
- Odborné služby
- Pomocný a provozovací materiál (údržba, opravy a obsluha)

Základní prostředky, jsou budovy, pozemky a hlavní vybavení. Instalace, ať už kancelářských budov, nebo zařízení na zakázku, je ojedinělá a obvykle vyžaduje zvláštní jednání – při každém obchodě. Doplnky jsou krátkodobé kapitálové položky – nástroje a vybavení. To vybavení, které se používá pro činnost provozu a kanceláří, např. kopírovací stroj. Nakupování je jednodušší, už jen pro jejich cenu a kratší životnost. Suroviny jsou nezpracované položky nákladů, kupříkladu nezpracované kmeny stromů, obilí nebo bavlna. Bez větších potíží je lze přesouvat do dalších procesů. Komponenty – součástky zahrnují dokončené díly připravené pro smontování nebo téměř dokončené. Např. baterie do aut nebo motory. Komponenty – materiály jsou pak např. drát, papír, cement. Byly již opracovány, ale musí podstoupit ještě zpracování, než se stanou součástí finálního produktu. Pomocný a provozní materiál chápeme jako nákladové položky, jež se součástí finálního produktu nestávají. Odborné služby jsou pak určité specializované služby, které podporují provoz podniku. Např. poradenské nebo projektantské služby.

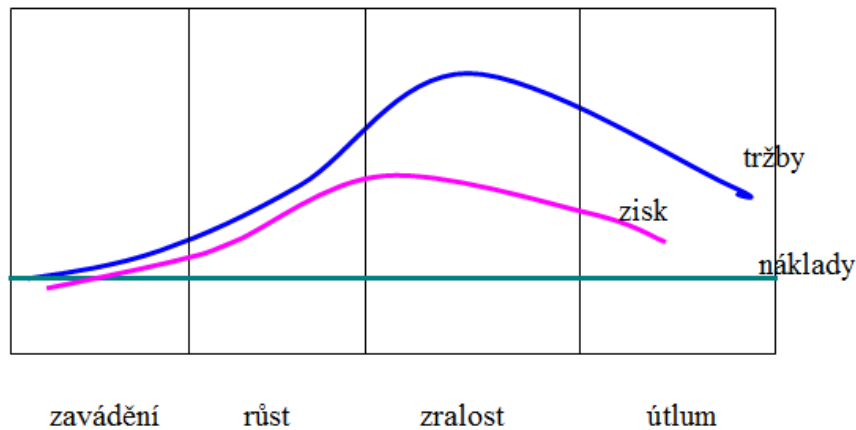
## 2.3 Životní cyklus produktu

Každá z fází životního cyklu se vzájemně liší objemem prodeje, tempem jeho růstu, ziskem, ale také péčí, kterou produkt vyžaduje – marketingové nástroje v různé intenzitě a v různých kombinacích. (Stehlík & kol., 1999)

*„Tato teorie předpokládá, že každý výrobek nebo služba má určitou konečnou životnost.“* (Majaro, 1999)

Vedení podniku usiluje o co nejdelší životní cyklus produktu. Protože právě to ovlivňuje zisk, za kterým stojí úsilí a rizika, která podnik podstoupil při vývoji tohoto produktu. Tento cyklus vlastně popisuje fungování produktů a trhů. (Kotler, 2007)

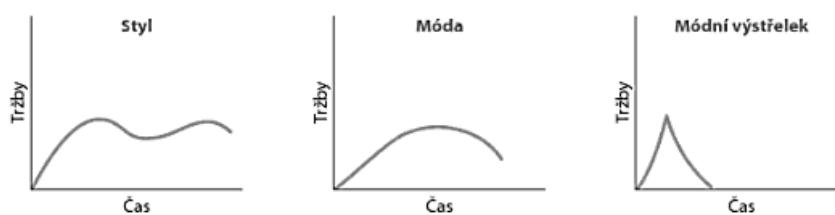
**Obrázek 8: Životní cyklus produktu**



Zdroj: (Horáková I. , 1992)

Koncept životního cyklu produktu lze aplikovat také na styl, módu či módní výstřelek. Styl je základní a odlišující způsob projevu každého člověka, ten se projevuje ve všech oblastech lidského zájmu. Móda pak představuje v určité době přijatý styl vázaný k určité oblasti. Módní hit (výstřelek), je móda, která nalezne rychlou oblibu a zároveň rychlý pokles zájmu. (Kotler, 1998)

**Obrázek 9: Životní cyklus stylu, módy a módního hitu**



Zdroj: (Kotler, 1998)

### 2.3.1 Fáze uvedení na trh

*„Nový výrobek se postupně rozšiřuje na vytypované trhy: zaznamenává tudíž slabý růst.“* (Maruani, 1995)

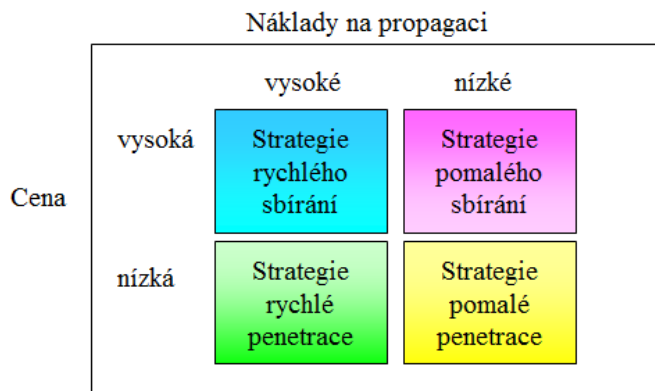
Základem je představení nového produktu veřejnosti. Růst tržeb je pomalý, zisky jsou malé či vůbec žádné. V této fázi podnik zaznamenává dokonce i ztrátu, popř. pouze



malý zisk, protože náklady na propagaci a distribuci jsou příliš vysoké. Podnik se produkt snaží prodat pouze cílové skupině. (Kotler, 1998)

### Strategie v etapě zavádění

**Obrázek 10: Strategie uvedení výrobku na trh**



Zdroj: (Švarcová, 2012)

#### Strategie rychlého sbírání

V tomto případě podnik používá strategii, při níž je vysoká cena a zároveň vysoké propagační náklady. Toto funguje v počátečních fázích uvedení produktu na trh. Kdo se o novém produktu dozví, chce jej koupit. Podnik čelí potenciální konkurenci, snaží se tedy prosadit svoji značku. (Kotler, 1998)

#### Strategie pomalého sbírání

Vysoká cena, při nízkých nákladech na propagaci. Tento případ je u tzv. inovátorů. Strategie funguje pro úzký okruh lidí, kteří se sami zajímají o dané produkty, proto není potřeba drahá propagace. Plynou nám vyšší zisky. (Kotler, 2007)

#### Strategie rychlé penetrace

Další možnou strategií je nízká cena s vysokými náklady na propagaci. Na trh se tento produkt dostane nejrychleji a získá největší tržní podíl. Má však smysl na velkém trhu, s již zavedenou konkurencí, potenciální zákazník je ještě málo informován o daném produktu a navíc za předpokladu, že existují úspory z rozsahu a většina zákazníků je ochotna za nový produkt platit vyšší cenu. (Boučková & kol., 2003)

#### Strategie pomalé penetrace

A v neposlední řadě je zde i strategie, kdy máme nízké propagační náklady a zároveň nízké ceny. Je rychle přijat na trhu a nízké náklady zvyšují čisté příjmy podniku. Má

smysl na velkém trhu, který si existenci nového produktu uvědomuje, který je citlivý na ceny. A na trhu je i konkurenční prostředí. (Kotler, 1998)

### Průkopníci trhu

Tedy ti, kteří vstupují na trh jako první, volí strategii dle zamýšleného umístění produktu. Důležitá je tedy hned první zvolená strategie. Podnik rozhoduje, jestli chce maximalizovat zisk – snížením dlouhodobých výnosů. Do budoucna musí být připravovány nové strategie jak cenové, tak i propagační aj. (Kotler, 2007)

### 2.3.2 Fáze růstu

*„Tato fáze se vyznačuje rychlým pronikáním výrobku na trh, výrazným růstem jeho prodeje, a tudíž i vyhlídkami na slušný zisk.“* (Maruani, 1995)

Prvotní kupující uskutečňují opakované nákupy a připojují se i noví zákazníci. V rámci komunikace se informace rychle šíří – že se na trhu objevil nový dobrý produkt. Placená komunikace je tedy doplňovaná i spontánní komunikací. Působení referencí – pozitivních – vede k šíření nového produktu, zároveň i spoří náklady na reklamu a podporu prodeje. Tržby rychle stoupají. Především proto, že byly uspokojeny potřeby trhu. Na trhu se objevují i noví konkurenti. Ti představují nové varianty produktů, to způsobuje možnost lepšího výběru pro spotřebitele. V důsledku toho se rozšiřuje trh i o váhající zákazníky. (Boučková & kol., 2003)

### **Strategie v etapě růstu**

Konkurence rozšiřuje odbytiště, proto si distributoři vytvářejí skladové zásoby. Ceny mohou lehce klesnout, podnik investuje do propagace o něco více. Důležité je tedy informovat stále trh, přibývá ovšem konkurence, které se musíme vyrovnat. Zisk stoupá, propagační náklady se rozpočítávají na vyšší objem produkce. Podnik používá několik strategií za účelem udržení rychlého růstu trhu. (Kotler, 2007) Podnik usiluje o vytvoření spotřebitelských preferencí pro daný produkt. Dochází ke zdokonalování produktu a přidávání nových funkcí. Podnik vstupuje do nových tržních segmentů a zvyšuje zisky pomocí nových distribučních kanálů. Dochází ke změně reklamy z „informování o produktu“ na „vhodné ke koupi“. V této fázi dochází ke snížení ceny. (Horáková H. , 2003) Podnik dále rozhoduje, zda upřednostní vysoký podíl na trhu nebo vysoký okamžitý zisk. Dominantní pozici produkt získá, pokud podnik investuje do zdokonalení produktu, propagace a distribuce. Tímto se ovšem podnik vzdává maximalizace okamžitého zisku. (Kotler, 2007)

### 2.3.3 Fáze zralosti

*„Růst prodeje se v této fázi zpomaluje nebo i určitým způsobem stagnuje. Spotřebitelé se seznámili s výrobkem nebo službou, které se staly součástí jejich obvyklých nákupů a pochůzek. Zostřuje se konkurence.“* (Maruani, 1995)

Typickým znakem této fáze je absolutní růst objemu prodeje a zároveň snižování jeho tempa. Produkt je na trhu známý, je vyráběn a prodáván ve velkém množství. Toto množstevní rozšíření produktu je základem diferenciací produktu – mluvíme o výrobě a prodeji různých modifikací základního produktu. (Stehlík & kol., 1999) Tato fáze trvá déle, oproti fázi růstu. Management se zabývá především produkty zralými. Je jich totiž většina. Zpomaluje růst tržeb, vznikají tedy nadbytečné kapacity. Dochází ke snižování cen, zvyšování reklamy a podpory prodeje. Podnik zajišťuje vyšší rozpočty pro oddělení výzkumu a vývoje. Nakonec dochází k protřídění trhu, slabší konkurenti odcházejí. (Kotler, 2007)

#### **Strategie v etapě zralosti**

Nejúspěšnější produkty v této fázi často procházejí vývojem. Inovace (rozvoj trhu) nebo úprava produktu (rozvoj produktu) či marketingového mixu (marketingová inovace). To je úkol pro zdatné produktové manažery. (Kotler, 2007) Některé podniky se zbavují slabých produktů a namísto nich se zaměří na své slibnější a ziskové produkty. Ale tyto „slabé“ produkty mohou být stále velice nadějně, pokud dojde k určitým změnám – oživení. (Kotler, 1998)

Modifikace trhu: Smyslem je získat nové spotřebitele. Změna tržní pozice výrobku, nebo objevení nových trhů či tržních segmentů, to všechno dopomáhá k tomuto cíli.

Modifikace produktu: Vyvolat větší poptávku po produktu? Zvýšením kvality, výkonu a dalších funkčních vlastností, např. trvanlivosti, rychlosti, spolehlivosti. Změnou či přidáním nových funkcí, jež zvýší užitečnosti, komfort i bezpečnost. Pokud ovšem modernizaci provede dříve konkurence, nezíská tím podnik žádný dodatečný zisk.

Modifikace marketingových nástrojů: Změna jednoho či více prvků marketingového mixu může zvýšit tržby. Snižování ceny, zlepšení reklamní kampaně a podpory prodeje nebo rozšíření distribučních kanálů. Nabídka lepších služeb či větší výhody pro spotřebitele. (Boučková & kol., 2003)

### 2.3.4 Fáze úpadku

*„Fázi stárnutí, během níž se snižuje prodej, prochází většina výrobků.“* (Maruani, 1995)

*„Dochází k poklesu objemu prodeje.“* (Kotler & Armstrong, 2004)

Úpadek může být jak pomalý, tak i rychlý. Tržby mohou klesnout až k nule, anebo klesnout na nízkou úroveň a tam se udržet léta. Úpadek může být způsoben jak technologickým pokrokem, tak i změnou spotřebitelského vkusu nebo rozšiřující se silnou konkurencí. Důsledkem klesající úrovně tržeb odchází z trhu některé konkurenční firmy. Ti, kteří zůstanou, mohou ještě vytěžit poslední zisky – opuštěním menších segmentů trhu, snížením rozpočtů na propagaci. Udržovat neúspěšný produkt je velmi nákladné, časově náročné, mj. oslabující pozici na trhu a celkově problematické – úpravy cen a zásob, reklama a celková pozornost, to všechno je velmi náročné, jak finančně, tak časově. Samotný úpadek produktu může mít i negativní vliv na názory spotřebitelů. (Kotler & Armstrong, 2004)

Úpadek lze vyčíst z vývoje tržeb, tržních podílů, nákladů a zisků. Podnik musí rozhodnout, zda produkt stáhne, anebo jej udrží co nejdéle. Za podmínky, že podnik udrží značku beze změn a konkurence se stáhne, lze realizovat vysoký zisk. Nebo podnik změni umístění značky, čímž se vrátí do fáze růstu životního cyklu. V případě, že podnik různými způsoby sníží náklady při stávající úrovni tržeb, odstartuje krátkodobý růst zisku. Jednoduše řečeno, je důležité, aby podnik zkusil všechny možné způsoby oživení upadajícího produktu, než jej zcela odbourá. (Kotler, 2007)

#### **Strategie v etapě poklesu**

Základem je identifikace slabých produktů a jejich následné vyřazení. Ceny se v této etapě snižují, řada distribučních cest bude vyřazena nebo omezena. Marketingová komunikace a její náklady se budou také snižovat. V porovnání se všemi ostatními marketingovými nástroji, bude snížení u podpory prodeje nejnižší. V této etapě se nabízejí tři možnosti. Udržení stávajících produktů bez jakékoliv redukce marketingové podpory. Nebo sklizení, tedy získání co největšího možného zisku, při omezení nákladů. Poslední možností je pak úplné vyřazení produktu a přerozdělení příslušných zdrojů do jiných výrobních oblastí. (Horáková H. , 2003)

## 2.4 Výrobní politika - produkt

Podnik rozhoduje o jednotlivých produktech, výrobních řadách, produktovém sortimentu, o značce a v neposlední řadě i o balení a značení.

### 2.4.1 Rozhodování o jednotlivých produktech

Diferenciace produktu je důležitá pro přežití. (Hesková & kol., 2003) Autoři dále popisují, že základem pro odlišení jsou:

Fyzické rozdíly – např. vlastnosti, výkon, trvanlivost.

Rozdíly v dostupnosti – např. v nabídce ihned k prodeji.

Rozdíly v servisu – spojeno s cenovou hladinou.

Rozdíly v image – např. média, značka.

#### **Kvalita produktu**

*„Schopnost produktu plnit své funkce; zahrnuje jeho celkovou trvanlivost, spolehlivost, přesnost, snadné ovládání a opravy a další oceňované vlastnosti.“* Kvalita má přímý dopad na výkon produktu, proto je úzce spjata s hodnotou a spokojeností zákazníka. Kvalitu lze definovat i jako „absenci kazů“. (Kotler, 2007)

*„Schopnost výrobku řádně plnit stanovené funkční parametry – trvanlivost, spolehlivost, přesnost, snadnost použití či případných oprav.“* Autoři rozlišují dvě dimenze kvality produktu – úroveň kvality a konzistentnost. (Kotler & Armstrong, 2004)

Úroveň kvality je volena taková, aby odpovídala spotřebitelským nárokům a zároveň, aby byla schopna konkurovat ostatním prodejčům na trhu. Podniky málokdy nabízejí nejvyšší možnou úroveň – nejvyšší jsou např. produkty typu vozy Rolls-Royce, nebo hodinky Rolex. Adekvátní úroveň je hodně ceněná například u celkové trvanlivosti, spolehlivosti, snadného ovládání, přesnosti a dalších vlastností. Vysoká kvalita znamená nejen úroveň kvality, ale také konzistentnost. Jednoduše musí produkt odpovídat určitému standardu. Neměli bychom nacházet vady či rozdílné úrovně výkonu. Rozdílné produkty mohou tedy poskytovat konzistentní kvalitu, přestože neposkytují stejné výkonnostní parametry. Např. Rolls-Royce může mít stejnou kvalitu (oproti výkonu) jako Nissan. (Kotler & Armstrong, 2004)

## **Design výrobku**

*„Dobrý design vede k dosažení výlučnosti výrobku, plní funkci estetickou, funkční a může podléhat módě.“* (Hesková & kol., 2003)

Sklobením těchto prvků dojde k ovlivnění úspěšnosti a prodejnosti výrobku. (Hesková & kol., 2003) Design není povrchní záležitostí. Kvalitní design zlepšuje vzhled daného produktu a zároveň zvyšuje jeho prospěšnost. Odlišnost, která tkví v designu, je oblíbenou strategií výrobců luxusního zboží. Např. Rolex, Omega a Porsche. Skvělý design dokáže přilákat pozornost, vylepšit výkonnostní charakteristiky daného produktu, snížit výrobní náklady a zajistit produktu na cílovém trhu konkurenční výhodu. (Kotler, 2007)

*„Design produktu kvalitativně mění a zlepšuje jeho užité vlastnosti a zvyšuje jeho hodnotu.“* (Foret, Procházka, Vaculík, Kopřivová, & Foret, 2001)

Design dokáže informovat o základní funkci a způsobu použití výrobku. A nejen to, vypovídá o příslušnosti výrobku k firmě nebo zemi původu. Zejména schopnost vytvářet emocionální vztah spotřebitele k výrobku je obdivuhodný. (Boučková & kol., 2003)

### **2.4.2 Rozhodování o produktových řadách**

*„Je skupina výrobků, které jsou spolu těsně spjaty, protože plní obdobné funkce, prodávají se stejným skupinám zákazníků, procházejí stejnými distribučními cestami a patří do stejné cenové skupiny.“* (Kotler, 1998)

Jde o soubor výrobků, proto podnik vytváří souladné spojení mezi všemi strategiemi, které jsou formulované pro jednotlivé prvky řady. Rozhoduje se o prodloužení nebo zkrácení řady a to za účelem vytvoření optimální délky pro strategické období. (Horáková H., 2003)

#### **Rozhodování o délce produktové řady**

Počet položek udává délku produktové řady. Pokud je řada krátká, lze zvýšit zisky přidáním položek. Pokud lze zisky zvýšit zrušením několika položek, je řada naopak dlouhá. Délka dále závisí na cílech a prostředcích podniku. Produktové řady musí být pečlivě plánovány, protože při pozdějším přidávání dalších produktů zbytečně rostou náklady. Jak na projektování a technické zpracování, tak i na udržování skladových zásob, změnu výroby, zpracování objednávek, dopravu, reklamu aj. (Kotler, 2007)

### 2.4.3 Rozhodování o produktovém sortimentu

*„Pod tímto pojmem rozumíme všechny výrobní řady i jednotlivé výrobky a služby, které jsou nabízeny k prodeji.“* (Kotler & Armstrong, 2004)

*„Je souhrnem všech výrobních řad.“* Autoři dále uvádějí, že počet výrobních řad udává **šíři** sortimentu. **Hloubka** udává počet variant výrobků u každé řady. **Konzistentnost** udává těsnost vazeb mezi řadami. Tyto dimenze výrobní politiky pomáhají vytvořit výrobní strategii. (Hesková & kol., 2003)

### 2.4.4 Rozhodování o balení a značení

#### **Balení a obal**

*„Představuje činnosti spojené s navrhováním a výrobou krabic nebo obalů na výrobky.“* (Kotler, 1998)

Přepavní **obal** slouží k přepravě a manipulaci. Spotřebitelské obaly, ty zajišťují prodej výrobků konečným spotřebitelům. Obchodní obaly umožňují dodávku produktů obchodníkovi. Servisní obaly pak nabízí obchodník, např. pro usnadnění prodeje nebo zajištění hygieny. (Boučková & kol., 2003) Dále autorka popisuje technické, marketingové a společenské funkce obalů. Technické mají zachovat užitnou hodnotu výrobku, ochranu a bezpečnost a usnadnění manipulace. Společenská, respektive ekologická funkce je v dnešní společnosti vysoce ceněná – např. recyklace. Marketingové působení na spotřebitele obsahuje několik kroků, viz obrázek č. 11, str. 31.

První je upoutání pozornosti – barvy, forma obalu a až poté použití slov a čísel. Druhá fáze je identifikace produktu, nejlépe je odlišit produkt od konkurence, popř. i tzv. positioning<sup>2</sup>, tedy snaha o umístění produktu do podvědomí spotřebitele. Třetí fáze je informovat spotřebitele, většina z těchto informací je legislativně povinná. Poslední fází je poskytnutí služby, např. sklenice, kterou lze použít ještě mnohokrát. (Boučková & kol., 2003) Smith (2000) uvádí, jak dobrý obal podporuje určité funkce a asociace u lidí. Více v kapitole 2.4.5 Rozhodování o značce, kde jsou vypsány funkce obalu a značky.

**Balení** začíná přesahovat potřeby přepravy a ochrany produktu, stává se důležitým nástrojem. V silné konkurenci a v široké nabídce stejných či podobných produktů musí

---

<sup>2</sup> *„Positioning je proces, kterým management definuje to, jak si produkt nebo služba, má stát na trhu vzhledem ke konkurenčním produktům a službám.“* (Shapiro, Dolan, & Queich, 1985)

plnit mnoho úkolů. Upoutat pozornost, předat informace o produktu a v neposlední řadě přesvědčit zákazníka ke koupi. (Kotler, 2007)

### **Obrázek 11: Marketingové působení obalu na spotřebitele**



Zdroj: (Boučková & kol., 2003)

### **Značení**

*„Značení výrobků je součástí balení. Prodejci musí výrobky opatřit etiketami.“* Autor dále popisuje, že značení plní několik funkcí – identifikuje výrobek nebo značku. Dále vyjadřuje i třídu výrobku – ovoce. Nebo může obsahovat i popis výrobku – kdo, kdy a kde produkt vyrobil aj. A nesmíme opominout funkci propagační, samozřejmě za použití vhodné grafické úpravy. (Kotler, 1998) Každý z prodejců odpovídá za správné značení výrobků, tedy takové, které je v souladu s legislativou a které obsahuje veškeré požadované informace. (Kotler & Armstrong, 2004)

### **Podpůrné služby produktu**

Kvalitní služby jsou dobrým nástrojem k udržení náklonnosti stávajících zákazníků a nejen to, lze díky nim přilákat i zákazníky nové, dokonce i ty, jež dříve podnik ztratil. (Kotler, 2007) Každý zákazník ovšem preferuje služby jiné. Jejich identifikace je tedy důležitá. Služby, kterých si cílový spotřebitel cení a jaký relativní význam jim přičítá? Dochází proto i k průzkumům, jež mají za úkol získat nové nápady. Analýza prodeje podle zákazníků bývá důležitým podkladem pro tvorbu cenové politiky, zejména v oblasti slev, diferencování obchodních a platebních podmínek a také i v oblasti podpory prodeje. (Příbová, 1996)

### **2.4.5 Rozhodování o značce**

*„Značka je nositelkou nabídky a iniciátorem poptávky.“* (Kozel, Mynářová, & Svobodová, 2011)

Značka je považována za trvalé aktivum firmy, to jako takové je potřeba pečlivě rozvíjet a spravovat. (Kotler, 2007)



*„Velmi důležitou součástí produktu je jeho značka, která může být tvořena jménem, znakem a barvou, případně zvukovým doprovodem anebo jejich kombinací.“ (Foret, Procházka, Vaculík, Kopřivová, & Foret, 2001)*

*„Je jméno, název, znak, výtvarný projev nebo kombinace předchozích prvků. Jejím smyslem je odlišení zboží nebo služeb jednoho prodejce nebo skupiny prodejců od zboží nebo služeb konkurenčních prodejců.“ (Kotler, 1998)*

Autor uvádí, že značka v podstatě identifikuje výrobce. Vyvolává v paměti asociace, jež jsou nenávratně spojeny s charakteristickými rysy výrobku. Např. Mercedes, ten je vnímán jako drahý automobil s velmi dobrou životností, provedením a celkovou funkcí. (Kotler, 1998) Značka, která je správně zavedená, zákazníkovi prakticky zaručuje, že dostane produkt takové kvality, kterou vyžaduje. Zajímavým příkladem je i převzetí značky namísto označení určitých produktů. Např. Walkman je synonymum pro přenosné stereorádio s přehrávačem. (Majaro, 1999) Kotler (2007) popsal, jak použití značek pomáhá různým uživatelům, to je dále rozepsáno.

Kupujícím: Značka vypovídá o kvalitě produktu, stálý odběratel dobře ví, že mu daná značka, např. zavařeniny, vyhovuje. Výběr z desítek možných zavařenin se zefektivní. Značka upozorní i na nové produkty, nebo nové jedinečné vlastnosti produktu.

Dodavatelům: Lepší orientace v objednávkách, popřípadě lepší řešení problémů. Ochranná známka a značka zamezuje konkurenčnímu kopírování. Pomocí značek lze získat loajální a výnosnou klientelu. Segmentace trhu.

Spotřebiteli i společnosti: Použití značek vede k vyšší a konzistentnější kvalitě produktů. Zvýšená míra inovací. Pomoc při nákupech, tedy poskytnutí více informací o produktech.

### **Hodnota značky**

*„Je dána loajalitou zákazníků, známostí značky, tím, do jaké míry je zosobněním kvality a tím, jak silně s ní spotřebitelé výrobky ztotožňují; dále je ovlivňována patentovou ochranou výrobků, které jsou jí označeny, a svou pozicí v rámci distribučních a průmyslových sítí.“ (Kotler & Armstrong, 2004)*

Silné značky mají vysokou hodnotu a naopak. Hodnota jako taková vlastně představuje pozitivní rozdíl, na němž lze vidět znalost značky na odezvě zákazníka na daný produkt. Přičemž silná značka pro podnik znamená nižší náklady na marketingovou činnost v poměru k výnosům, dále mohou podniky snáze rozšiřovat produktové řady a lépe se

ubrání konkurenci. (Kotler, 2007) Je důležité o značku pečovat, protože vysoká hodnota značky přináší mnoho konkurenčních výhod, ty Kotler (1998) popisuje takto:

- Vysoký stupeň loajality umožňuje snížit marketingové náklady.
- Výhoda při vyjednávání s distributory a prodejci – zákazník totiž očekává, že ono značkové zboží bude na skladě.
- Možnost vyšších cen než u konkurence.
- Snazší rozšíření zboží – jméno značky vzbuzuje důvěru.
- Obranná zbraň proti nelegální cenové konkurenci.

Smith (2000) dále popisuje, jaké funkce nebo asociace podporuje dobrá značka a další vlastnosti obalu:

- Zaujmout pozornost zákazníka
- Přesvědčit jej ke koupi.
- Vybudování osobitosti dané značky, zároveň navázat pevné vztahy.
- Vybudování věrnosti – jak obalu, tak značce.
- Obal by měl podat správné instrukce spotřebitelům.
- Správné informace na obalu.

### **Výběr názvu značky**

Správný název je velmi důležitý, proto dochází k přezkoumání produktu a jeho přínosů, cílového trhu a navrhovaných marketingových strategií. Název musí vypovídat o přínosech a kvalitách produktu. Důležitá je též možnost zaregistrování názvu, popř. zajištění jiné právní ochrany. Zapamatovatelnost, převoditelnost do jiných jazyků, rozpoznatelnost, osobitost a vyslovitelnost, to jsou jedny ze základních požadavků dobrého názvu značky. (Kotler, 2007)

### **Sponzor – garant – značky**

Další možné uvedení na trh je v rámci individuální značky výrobku (jeden podnik, který pro každý nový výrobek vymyslí nový název), všeobecné značky rodinné (značka překrývá všechny výrobky podniku, popřípadě výrobní skupiny) a individuální značky rodinné (tzv. k příjmení, což je obvykle jméno podniku, dostane i své vlastní jméno – určitý kompromis mezi předcházejícími dvěma variantami). (Boučková & kol., 2003)

Individuální pojmenování – tedy vybrání nejvhodnějšího jména pro každý výrobek. Tyto značky neprofitují ze značek jiných výrobků, zároveň při selhání nekompromitují

zbylé výrobky. Rodinné značky mají dvě varianty. Buď lze položky výrobního mixu pojmenovat stejně – kupříkladu jméno společnosti, nebo lze vybrat rozdílné rodinné pojmenování pro rozdílné výrobní řady. (Horáková H. , 2003)

### **Řízení značek**

Posilování umístění značek v myslích spotřebitelů a vynakládání vysokých nákladů na reklamu za účelem získání povědomí, preferencí a loajality zákazníků. Dokonce i audit silných a slabých stránek svých značek. To všechno podnik provádí, aby zefektivnil řízení značek. Faktem ovšem zůstává, že reklama značku naživu neudrží, to zkušenosti s nimi. Jak osobní zkušenosti, telefonické hovory, webové stránky firem, tak i informace z doslechu. Každý z těchto způsobů může mít jak pozitivní, tak i negativní dopad na vnímání značky a postoje k ní. Velké podniky, např. Harley-Davidson, se nejprve věnovaly internímu budování značek. Uchvátit zaměstnance k vlastním produktům je velmi chytrý tah. Kdo jiný bude lépe lobbovat za daný produkt, než ten, který stojí u jeho zrodu? (Kotler, 2007)

## **2.5 Vývoj nových produktů**

### **Plánovaný, postupný vývoj nových produktů**

*„Vývoj nového výrobku probíhá v postupných krocích; po dokončení každé fáze je výrobek předán dalšímu oddělení.“* Výhodou je kontrola všech kroků procesu, avšak nevýhodou je časová náročnost. (Kotler & Armstrong, 2004)

### **Souběžný týmový vývoj nových produktů**

*„Jednotlivá oddělení, při vývoji nového výrobku úzce spolupracují, fáze vývoje neprobíhají postupně; díky týmové spolupráci dochází k časovým úsporám a výzkum a vývoj často přináší vyšší efekty.“* Nečeká se na dokončení jedné fáze, aby mohla následovat další, ale je vytvořena skupina odborníků – z různých oddělení, ty na produktu spolupracují od začátku až do konce. Pokud se vyskytne nějaký problém, jeden člen se jím může zabírat, další členové pak pokračují ve vývoji. Přestože je tento přístup rychlejší, může být i nákladnější, rizikovější, a dokonce i méně kvalitní. (Kotler & Armstrong, 2004)

## 2.5.1 Proces vývoje nových produktů

„Během politiky vývoje nových produktů, první otázkou, jež si marketingoví manažeři musí položit je: "Kolika možnými způsoby může být produkt nový?"“ (Peter & Donnelly, 1989)

„Firma nabízí upravené, inovované či zcela nové výrobky stávajícím tržním segmentům.“ (Kotler & Armstrong, 2004)

**Obrázek 12: Proces vývoje nových výrobků**



Zdroj: (Kotler, 2005)

### 1. Tvorba nápadů

„K zahájení vývoje nového produktu je třeba plně využít tvůrčích technik myšlení a shromáždit tolik nápadů, kolik je jich možné shromáždit.“ (Majaro, 1999)

Tedy cílem této etapy je získat co nejvíce myšlenek, nápadů, jež by v budoucnu mohly vést až k inovaci. Na druhou stranu je dobré tyto náměty stimulovat, k tomu slouží např. brainstorming (bouře mozků/kulatý stůl), morfologická analýza aj. (Boučková & kol., 2003)

„Náměty na výrobky jsou hledány především ve vlastních výzkumných útvarech, zapojují se i ostatní pracovníci podniku, zákazníci, obchodníci, dodavatelé, inspiruje i konkurence atd. Zásadou je shromáždit co největší počet námětů.“ (Příbová & Mařík, 1991)

Vnitřní (interní) zdroje: Využití myšlenkové kapacity řídicích pracovníků, projektantů, výzkumníků, prodejců i výrobců. Dokonce jsou rozvíjeny formální i neformální pobídkové programy pro zaměstnance. (Kotler & Armstrong, 2004)

## Vnější zdroje

- **Zákazníci:** Prodejci a projektanti pořádají setkání se spotřebiteli, popřípadě s nimi spolupracují. Dochází k analýze dotazů a stížností ze strany spotřebitelů. Pro zjištění přání a potřeb zákazníků jsou využívány různé výzkumy, anebo metoda focus groups – sledované skupinové rozhovory.
- **Konkurence:** Zkoumání komunikačních způsobů konkurence a nejen to. Často dochází i k nákupu konkurenčních výrobků a jejich následná analýza. Celkově dochází k orientování se podle konkurenční nabídky.
- **Distributoři, dodavatelé a ostatní:** Distributoři monitorují problémy spotřebitelů, zjišťují informace o nových koncepcích, nových produktech, technikách a materiálech. Odborné časopisy, veletrhy a semináře, reklamní agentury, vládní úřady, technologické parky, firmy zabývající se marketingovým výzkumem, vynálezci, konzultanti a mnozí další, kteří podniku poskytují důležité informace potřebné pro další vývoj nových produktů. (Kotler & Armstrong, 2004)

### **2. Výběr nápadů**

Usnadnění práce hodnotící komise je důležitým požadavkem většiny firem. Popis nápadu by měl proto zahrnovat myšlenku nového produktu, cílový trh, konkurenci, hrubý odhad velikosti trhu, dobu a náklady vývoje, cenu výrobku, výrobní náklady a v neposlední řadě i rentabilitu investic. Pomocí souboru kritérií je zkoumán každý takový návrh. Námet, jenž nesplňuje kterýkoliv z požadavků komise, je automaticky vyloučen. Následují další hodnotící úrovně. Nejdůležitější je ovšem pravděpodobnost celkového úspěchu. (Kotler, 1998)

### **3. Koncepce vývoje a testování**

Vybrané návrhy jsou dále zpracovány jako výrobová koncepce. V jejím rámci je rozlišována myšlenka a image produktu. Image je pak konkrétní obraz o produktu. (Hesková & kol., 2003) Návrh výrobku je zamýšlený výrobek, který by mohl podnik na trhu nabízet. Koncepce výrobků pak představuje již propracovanou verzi daného výrobku. Image je představa, kterou o něm spotřebitelé mají. (Kotler & Armstrong, 2004)

Vývoj koncepce: Autoři dále popisují, že v této fázi dochází k přípravě několika alternativních výrobových koncepcí. Ty budou potenciálním zákazníkům předloženy a jimi

pak zhodnoceny. Podnik vybírá ten koncept, který bude nejlepší. (Kotler & Armstrong, 2004)

Testování koncepce: „*Testování koncepce spočívá v ověřování vhodnosti vlastností výrobku pomocí reakcí výběrové skupiny cílových zákazníků.*“ (Kotler, 1998)

Jelikož dosud neexistuje určitý reálný produkt, testuje se jeho verbální charakteristika, nákres, popřípadě model. Tyto testy se realizují prostřednictvím rozhovorů jak individuálních, tak i skupinových. (Boučková & kol., 2003)

#### **4. Vypracování marketingové strategie**

„*Na základě zvolené koncepce je připravován návrh marketingové strategie pro daný produkt.*“ (Kotler & Armstrong, 2004) Autoři dále popisují, co všechno zahrnuje marketingový strategický plán. Zde následují jeho tři části.

- Popis cílového trhu, plánované umístění produktu a objem prodeje, podíl na trhu a cílový zisk v několika prvních letech.
- Návrh ceny výrobku, distribuční strategie, marketingový rozpočet pro první rok.
- Dlouhodobý prodej, ziskové cíle, strategie marketingového mixu.

#### **5. Podnikatelská analýza**

V této části dochází k hodnocení atraktivnosti dané podnikatelské aktivity. Pokud budou výsledky této analýzy v souladu s cíli firmy, pak se koncepce produktu přesouvá do fáze vývoje. (Kotler, 1998) Tato analýza zahrnuje posouzení předpokládaných objemů prodeje, nákladů a v neposlední řadě odhad budoucího zisku z nového produktu. (Kotler & Armstrong, 2004)

#### **6. Vývoj produktu**

„*Cílem této fáze je převedení myšlenky do hmotné podoby, jež obvykle představuje kompromis mezi požadavky trhu a možnostmi podniku. Výsledkem vývoje je prototyp výrobku, který je vhodné před zavedením výroby otestovat, aby bylo možno ověřit, jak potenciální spotřebitelé nový produkt akceptují.*“ (Boučková & kol., 2003)

Tato fáze nastává, pokud koncept vyhoví všem kritériím ekonomické analýzy. Výzkum a vývoj ve spolupráci s konstrukčním oddělením vytvoří fyzický produkt. To ovšem vyžaduje zvýšení investic. Prototypy pak procházejí různými testy v laboratořích i v praktických podmínkách. Potenciální koncoví spotřebitelé, ale i zprostředkovatelé mají možnost sledovat testování či dokonce zkoušet prototyp sami. (Kotler, 2007) Tes-

tují se funkční vlastnosti a zjišťuje se, zda produkt splňuje i zamýšlené psychologické charakteristiky. (Kotler & Armstrong, 2004)

## **7. Testování výrobků na trhu**

Tato část zahrnuje jak testování nového produktu, tak i jeho marketingového programu – v podmínkách, které se snaží být co nejrealističtější. Pro podnik je tato fáze velmi výhodná, protože získá informace o daném produktu ještě před investováním vysokých finančních částek do jeho uvedení na trh. Problémem je určitá nákladovost a časová náročnost testování, ta může konkurentům poskytnout výhody – např. uvedení produktu na trh dříve. Ovšem testovací náklady jsou v porovnání s ostatními náklady, které vznikají při neúspěchu, zanedbatelné. Často není testováno rozšiřování výrobní řady nebo uvedení kopií úspěšných výrobků konkurence, managementu by se tento krok mohl zdát zbytečný. (Kotler & Armstrong, 2004)

## **8. Prodejnost**

*„Uvedení nového produktu na trh.“ (Kotler, 2007)*

Pokud podnik dostatečně nezvládne uvedení produktu na trh, vzniká riziko mezery na trhu. Tuto mezeru by pak s největší pravděpodobností vyplnila konkurence. (Kotler, 2007) S komercializací jsou spojené vysoké náklady a řada dalších povinností. Např. musí podnik uzavřít smlouvy s budoucími dodavateli materiálů nebo pronajmout různá výrobní zařízení. Samozřejmě vznikají i marketingové náklady – nově balené produkty. (Kotler, 1998)

Kdy: Načasování uvedení produktu na trh je mnohdy rozdíl mezi úspěchem a jeho přímým opakem. Pokud kupříkladu nový produkt ohrozí ty, které jsou již zaběhnuté, je lepší alternativou odložit ono uvedení. Nebo je špatná ekonomická situace, anebo lze produkt ještě vylepšit. (Kotler & Armstrong, 2004) Kde: Jedna lokalita, region, celonárodně či mezinárodně? To musí podnik rozhodnout. Pouze určité podniky mají dostatečný kapitál a kapacitu, aby produkt zavedly na celonárodní úrovni. Velké firmy mohou rychle představit nové produkty v několika lokalitách, naopak malé firmy obvykle postupují opatrně. (Kotler, 1998) Komu: Distribuce a propagace je zaměřena na nejslibnější skupiny. Zaměření se postupem času upravuje, inovuje a hledají se lídři a častí uživatelé. (Kotler, 1998) Jak: Plán akcí pro zavedení nového produktu na trh, jako např. rozdělení rozpočtu na marketingový mix a další. (Kotler, 2007)

## 2.6 Inovace a strategie vývoje nových produktů

Produktová inovace zahrnuje zdokonalování, vývoj nových produktů, rozšiřování sortimentu, anebo zvyšování počtu produktových řad. To ovšem nelze zaměňovat s vynálezy. Ty jsou definovány takto: „*Nová technologie nebo produkt, který může, ale nemusí být komercializován a může, ale nemusí přinášet zákazníkům výhody.*“ (Kotler, 2007)

Inovaci lze charakterizovat jako: „*Určitou, pozitivní změnu produktu, která je rozeznatelná a vnímatelná spotřebitelem.*“ Inovace se může týkat celého komplexního výrobku. Pokud se jedná o jádro, změnou bývá technologie nebo například složení. Ostatní vrstvy pak zahrnují kupříkladu změnu designu, obalu, služeb nebo značky. (Boučková & kol., 2003) Míru změny autoři rozlišují ve třech stupních.

- Výrobky zásadně nové – zejména na základě vynálezů.
- Výrobky představující zlepšení existujících produktů – lepší kvalitativní nebo kvantitativní stránky produktu, popřípadě zlepšení způsobu užívání.
- Výrobky analogické - rozšiřující sortiment z hlediska barvy, vůně atd.

### 2.6.1 Strategie vývoje nových produktů

„*Vývoj nových výrobků, původních inovovaných výrobků, modifikovaných výrobků a služeb a nových značek, které firmy vyvíjejí pomocí vlastních výzkumných a vývojových aktivit.*“ (Kotler & Armstrong, 2004) Autoři dále popisují, jak podnik řídí tuto strategii dvěma způsoby:

#### **Akvizicí**

- Koupě jiné společnosti – se všemi zavedenými produkty.
- Koupě licence.
- Koupě patentu firmy.

#### **Vlastním vývojem**

- Zhodnocení vlastních vývojových kapacit.
- Spolupráce s nezávislými výzkumnými pracovišti.

Je důležité správně určit, zda nebude stačit pouze doplnění existující výrobkové řady, anebo bude stačit adekvátní přehodnocení již existujících produktů, popřípadě provedena změna pozice na trhu. (Hesková & kol., 2003)



## 2.6.2 Rizika a výnosy vývoje nových produktů

Podniky, které se vyhýbají vývoji nových výrobků, vystavují sebe i své produkty silným konkurenčním tlakům, a tím jsou zranitelné. Naopak vývoj nových produktů je riskantní a náročný, jak časově, tak i finančně. Rizikem je i nenaplnění očekávání spotřebitelů, tedy neúspěšnost produktu. (Kotler, 1998)

## 2.6.3 Selhání nových produktů

Velikost trhu byla nadhodnocena, nebo provedení výrobku nebylo stoprocentní. Samotné umístění produktu je také velmi důležité. Ceny by měly být adekvátní a reklama co nejvíce efektivní. Nebo pokud jednoduše management „neposlechl“ výsledky marketingového výzkumu. Náklady byly vyšší, než byl stanovený rozpočet. Anebo se konkurence bránila víc, než obvykle. (Kotler & Armstrong, 2004)

## 2.6.4 Ovlivnění úspěchu nových produktů

Identifikovat budoucí úspěšný produkt, to je základ. Úspěch závisí na jedinečném a nadprůměrném produktu, jež nabízí spotřebitelům vyšší kvalitu, nové funkce a vyšší užitnou hodnotu. Další možností je pak dobře definovat koncepci produktu. Nové produkty, které lépe vyplní potřebu zákazníka a přinášejí to, co zákazník opravdu žádá, jsou bez výjimky úspěšné. Zaměření se na menší tržní segmenty – v důsledku silné konkurence – je opravdovou výzvou. Nelze se ucházet o masový trh. Na nové produkty jsou kladeny čím dál tím větší nároky, proto náklady na nalezení, vývoj a uvedení těchto produktů na trh budou neustále růst. A to nejen kvůli rostoucím nákladům na výrobu, ale i média a distribuci. Bohužel konkurence, která není schopna či ochotna inovovat, velmi rychle zkopíruje nový produkt. Právě kvůli tomuto produktu upadá po krátkém čase. Důkladné plánování nových produktů a zavedení procesu vývoje nových produktů je jedinou možnou obranou proti jejich rychlému konci. (Kotler, 2007)

# 3 Metodika a cíl

## 3.1 Metodika

Tato práce obsahuje dva oddíly. V úvodní sekvenci nalezneme dopodrobna rozepsané téma – Výrobek, jako nástroj marketingového mixu. Včetně pojmů, které jsou potřebné ke správnému pochopení a promítnutí problematiky do praxe. Tato část je teoretická, avšak je základem pro následující praktickou část.

V další části se tedy zaměříme na vybraný podnik. Ten je jako takový v úvodu charakterizován – vedle popisu podniku pak nalezneme i podněty, které vedly k vytvoření analyzovaného výrobku.

Nejdříve zanalyzujeme výrobek. Jelikož je podnik opravdu rodinný a malý, zahrnujeme do analýzy výrobku všech 7 druhů sýrů, které podnik vyrábí. V této části mj. popisujeme všechny druhy sýrů, jejich příchutě, vlastnosti a okrajově i odbyt jednotlivých sýrů.

Dále se zabýváme pohledem na sýr, ať už jej charakterizujeme z hlediska jeho úrovně, anebo se zaměřujeme na komplexní pohled.

Poté je uveden životní cyklus sýru se slanou příchutí. Zaměříme se na to, jak podnik postupoval ve fázi zavádění, růstu a zralosti, tato fáze je pouze počáteční.

V následující části je uvedeno zlepšení vlastností sýru, jako je trvanlivost, anebo distribuční kanály, následuje popis produktových řad a sortimentu podniku.

V další části je popsána značka sýrů. A v neposlední řadě i proces vývoje výrobků, kde jsou rozpočítány náklady. Jak na kus jednoho přírodního sýru, tak i celkový přehled celé produktové řady. Nakonec, co se týče analýzy sýrů, jsou popsány možné inovace sýrů.

Výstup z analýzy je dalším bodem, kde je shrnuta analýza sýrů. Základní informace a údaje, které vplynuly z předcházejícího šetření.

V části Posouzení stávajícího stavu a návrh možného zlepšení je uvedena analýza prodejnosti, kde je graf zobrazující prodejnost v červenci 2013 a v lednu 2014. Mimo jiné se podíváme na dodavatele podniku, který bude označován za podnik Y, vzhledem k tomu, že nechtěl být zmiňován.

Následně se budeme zabývat novými příchutěmi, které by pro podnik do budoucna mohly být možnou variantou. Jedná se o zaměření na požadavky okolí a lepší orientaci

na přání zákazníků. Bohužel výrobní kapacita podniku neumožňuje zvýšení produkce, to je dopodrobna rozvedeno.

Nakonec se zaměříme na různé modifikace, jak výrobků, tak i trhu a marketingových nástrojů. Tyto modifikace jsou určitým návrhem na zlepšení, které by dopomohlo k efektivnějšímu využívání kapacity, prostředků i nápadů.

## **3.2 Cíl**

Cílem bakalářské práce je zjistit jakým způsobem vybraná firma vytváří výrobek a posoudit, zda v této činnosti využívá marketing.

## 4 Charakteristika podniku

Pro praktickou část této práce a pro další zkoumání byl vybrán malý rodinný podnik, který se zabývá výrobou a prodejem sýrů. Podnik se nachází na Vysočině. Protože nechtěl být jmenován, bude dále označován jako podnik A.

V rodině s podnikáním začal otec, který v roce 1994 získal živnostenský list. Jehož zaměření je na živočišnou a rostlinnou výrobu, v rámci které je hlavní činností prodej brambor.

S podnikáním pomáhá i manželka, která se stará zejména o proces výroby sýrů. Vzhledem k vzrůstající poptávce, nízké pracovní kapacitě a nedostatku finančních prostředků - ať už na zaměstnání pracovníků, nebo na pořízení potřebných strojů, byli do výroby zapojeni i ostatní členové rodiny. Pro další zkoumání je brán v úvahu pouze 1 zaměstnanec.

V současné době rodina vlastní 36 dojnic, proto začala prodávat mléko tzv. „ze dvora“ sousedům a známým z vedlejších vesnic. Postupem času proběhla dohoda o odkupu mléka s podnikem (dále je označován jako) B. Ten přebytečné mléko odkupoval, zhruba 20 000 litrů měsíčně.

Před rokem 2012 vznikl nápad na výrobu sýrů. Veškeré potřebné informace k výrobě byly lehce dohledatelné na internetu. Nakonec byl vybrán sýr přírodní (slaný), nezrající. Ten neobsahoval složité procesy zrání a byl celkově jednodušší a levnější. Jedná se tedy o sýr tvrdý.

Zprvu se sýry vyráběly pouze pro rodinu. Později byly sýry nabídnuty i známým, kterým velice chutnaly, proto se je podnik rozhodl vyrábět i pro veřejnost. Ze začátku pouze nejbližšímu okolí, poté se zákaznická základna pomalu rozšířila.

Postupem času se sýry začaly nabízet k již prodávanému mléku. Zákazníci, kteří odebírali mléko, jevíli zájem o nový výrobek, a proto došlo i k dalšímu rozšíření. To všechno ovšem zahrnovalo i pořízení pasterizátoru mléka, odkapávacího síta a jiného drobného majetku.

Sýr slaný - tak začínala výroba v roce 2012. Pouze jeden druh, který se na základě poptávky, v roce 2013, rozrostl o ořechový a česnekový. Jelikož se zákazníci poptávali i po ostřejších příchutích, došlo i k rozšíření výroby o kořeněné sýry. Celkovou nabídku

pak tvoří sedm různých sýrů a navíc jeden dárkový (vzorkový). Nově podnik začal vyrábět a prodávat i měkký tvaroh.

Stálí zákazníci podporovali odbyt. Někteří pak poskytli „největší službu“. Hovořili o těchto sýrech se svým nejbližším okolím. Proto se klientela rozšiřovala a odbyt se zvyšoval. Dokonce někteří zákazníci objednávali ve velkém, většinou pro spolupracovníky, a to například až 60 ks. Jedním z odběratelů se stala i restaurace, sídlící nedaleko podniku – ve městě Humpolec. Restaurace sýry používá zejména na rauty.

V nejbližším okolí, cca 30 km, se nachází obdobný výrobce sýrů. Přestože podnik (dále označován jako) C vyrábí stejný druh přírodních, nezrajících sýrů a dále pak šlehaný tvaroh, není pro podnik A konkurencí. Nebo alespoň jej podnik A za velkou hrozbu nepovažuje, konkurencí může být pouze ve výrobě sýrů, ale zákazníci (jak podniku A, tak podniku B) jsou „věrní“ svým zavedeným výrobcům a celkově mezi podniky A a C nedochází k žádnému boji o zákazníka.

V tomto okamžiku se podnik A nachází ve fázi zavádění - růstu. Prodej sýrů je na dobré úrovni. Nabízí různé ochucené alternativy jednoho základního sýru. Dokonce se sortiment rozšířil o zauzený sýr, který je velmi poptávaný. Jelikož podnik neinvestoval do propagačních složek, náklady na tuto část jsou prakticky nulové.

Pro lepší představu je potřeba dodat, že podnikové údaje uvádějí, že roku 2014 v měsíci lednu byl počet vyrobených kusů celkem 1 500.

V nabídce jsou tři produktové řady. Mléko, sýry a tvaroh. Tato práce je zaměřena na sýry, a to zejména sýr přírodní (slaný), na který je v dalších kapitolách nejvíce poukázáno. Jak již bylo výše řečeno, slaná příchuť byla vyráběna jako první, proto se tento sýr nachází ve fázi zralosti. Ostatní druhy se začaly vyrábět později, proto jsou stále ve fázi zavádění.

Jelikož si podnik A nepřeje být jmenován, tak jak již bylo výše řečeno, není zde uveden ani název podniku, ani jeho značka. V práci ovšem narazíme na etiketu, na které nalezneme značku Vondrýsek. Jde o značku vztahující se k sýrům – značka výrobku, tu podnik poskytl a povolil její uveřejnění.

# 5 Analýza výrobku

## 5.1 Druhy sýrů

Jak již bylo výše řečeno, podnik vyrábí sýry přírodní, nezrající. První příchut', kterou podnik začal v roce 2012 vyrábět, byla přírodní - slaná. Ta je brána jako univerzální, zároveň je i v současnosti mezi nejvíce poptávanými. Následující rok, tj. 2013, podnik, na základě poptávky, postupně rozšířil výrobu o kořeněné verze sýru přírodního. Přibyla příchut' ořechová a česneková. Dále podnik začal vyrábět i kořeněné sýry. Mezi ty patří sýry s italským kořením, s chilli kořením a s medvědí česnekem. Tyto předcházející druhy se prodávají v nálevu, ten se pak liší kořením, které je použito na ochucení. Nadstandardní je pak sýr zauzený v domácí udírně a kazeta sýrů, kterou podnik nabízí jako druh dárkového sýru. Ten obsahuje všechny příchutě, kromě sýru zauzeného, jehož příprava a odlišné uchovávání neumožňuje kombinaci s ostatními příchutěmi. Mimo jiné se vedle mléka a sýrů nově začal vyrábět a prodávat i měkký tvaroh.

## 5.2 Komplexní pohled na výrobek

V této fázi se zaměříme na souhrn technických, funkčních a charakterových vlastností sýru.

**Technologie** - veškeré používané stroje musí být v nerezovém provedení. Hlavním strojem je pasterizátor mléka, který je k výrobě naprosto nezbytný. Nutné jsou i formy na sýry, odkapávací síto a váhy. Ke správnému a dlouhodobějšímu uchovávání sýrů je pak potřebný vakuovací stroj.

**Receptura** – informace vyhledané na internetu, lehce dostupné.

**Složení** – kravské mléko, sýrařské kultury, jedlá sůl, formaggio. Formaggio je druh koření, které je přidáváno do slaneého, přírodního sýru. Takto jej pojmenoval dodavatel koření, proto se na etiketě uvádí tento název, nejedná se o žádný druh sýru apod. Podle příchutě je dále koření obměňováno.

**Trvanlivost** – ochucené sýry vydrží až 10 dní od data výroby. Zauzený sýr vydrží dokonce až 30 dní. Tvaroh díky dvojitému balení vydrží až 10 dní.

**Chut'** – 7 odlišných příchutí se stejným základem. K ochucení dochází posléze, kdy se sýry s příchutí po celém svém povrchu obalí kořením (odpovídající příchuti). Až na

příchuť slanou, ořechovou a česnekovou, jež mají koření (ochucovadla) vmíchána do samotného základu.

**Vzhled** - kruhový tvar o průměru 7 cm, s vroubkovanými okraji. Dárkový sýr je tvořen 6 druhy – každý druh zastupuje jeden trojúhelníček. Dohromady opět tvoří kruh.

**Značka** – na obrázku č. 13, str. 47, je zobrazena etiketa včetně značky. Jedná se o značku sýrů, pro produktové řady mléka a tvarohu značku nemají. Tuto značku řadíme mezi individuální. Přestože ostatní produkty nemají vlastní značku, Vondrýsek není společný pro veškerý sortiment. Příkládá se pouze k sýrům. Mléko ani tvaroh vlastní značku nemají. Vondrýsek je poměrně novým příspěvkem do podnikání. Právě v rámci zavedení etiket a správného značení byla tato značka zkonstruována. Na obrázku tedy vidíme roztomilou kravičku, která přímo láká ke koupi výborného sýru. Svým způsobem i vyvolává v kupujícím důvěru k podniku. Je důležité nezapomínat, že značka nedělá výrobek, to zejména přivětivé reference a doporučení, kterých má tento podnik opravdu mnoho.

Jak již bylo v úvodu řečeno, podnik A nesouhlasil s uvedením podnikové značky v této práci. Můžeme tedy pouze uvést, že se podniková značka liší od značky Vondrýsek. Tu nám podnik A poskytl.

### **Balení**

Gramáž každého druhu je 250 g. Druh dárkový- kazeta sýrů - pak váží 240 g, 6 druhů sýrů každý po 40 g. Balení pro restauraci i pro převoz do Českých Budějovic se neprovádí „ve velkém“ – žádné krabice. Restaurace odebírá pouze 4 kg za týden, převáží se tedy v jedné přepravce. Na studentské koleje podle potřeby, vesměs také v přepravkách.

**Obal** – technický obal je u sýrů vakuový. Obal plní i propagační funkci - zlato-stříbrný obal upoutá pozornost, etiketa dostatečně informuje spotřebitele a značka dostatečně odlišuje podnik A od podniku C. Trvanlivost je vyražena přímo na obalu, na etiketě ovšem nalezneme poznámku, která přímo odkazuje na dané místo.

Pro tento účel byl pořízen stroj. Díky balení se zvýšila trvanlivost o 3 dny. Tím se dokonce podnik zvýhodnil před podnikem C, jehož trvanlivost sýrů je o 2 dny nižší.

Tvaroh je balen nejprve do fólie a teprve poté vakuově. Proto, aby netekl a jeho trvanlivost se ještě zvýšila, opět až na 10 dní.

Podnik obstarává obaly svými etiketami, ty jsou v souladu s právní legislativou. Osahují základní informace o složení, trvanlivosti, obsahu tuku v sušině, dále pak údaje o obsa-

hu sušiny, ceně sýru v Kč/kg, podmínky skladování a údaje o samotném výrobcí, včetně registračního čísla provozovny.

Podnik si na svých tištěných etiketách sám navrhl vlastní značku Vondrýsek, ta je zobrazena na obrázku č. 13. Uvedená etiketa je obdobná pro všechny druhy sýrů. Skládá se tedy ze stejných prvků úpravy, mění se pouze text (složení, cena a název sýrů).

**Obrázek 13: Etiketka - sýr přírodní**



Zdroj: Podnikový materiál

### **Pět úrovní sýru**

V teoretické části je uveden význam každé z pěti úrovní produktu, proto dále bude každá z úrovní převedena přímo na vybraný výrobek, tedy sýr, kupříkladu s chilli kořením.

První úroveň je „obecná prospěšnost“ sýrů – jedná se o potravinu. Jelikož má spotřebitel hlad, koupí si potravinu, která uspokojí jeho potřebu.

Dalším krokem je v našem případě neodbytná chuť na přírodní, nezrající sýr nejlépe s kořeněnou příchutí. Spotřebitelé, „jedí i očima“, jejich rozhodnutí se tedy odvíjí i od-  
vzhledu – červené chilli koření nejvíce zaujalo, nejvíce se líbilo.

Další úroveň je pak moment, kdy spotřebitel požaduje, aby jeho očekávání byla naplněna, tedy že sýr bude ostrý, rozhodně ne slaný nebo zauzený. Právě proto, že si z nabídky sýrů vybral tuto specificky pálivou a ostrou příchutí.

Dále se jako spokojený spotřebitel může zajímat o přídavek. Kupříkladu o nějaký dávkový sýr. Kazetu sýrů, ve které lze nalézt nejlépe všechny příchutě.



## 5.3 Životní fáze přírodního sýru

Podnik A zpočátku vyráběl pouze sýr přírodní, později rozšířil výrobu o kořeněné příchuť. V současnosti se proto sýr přírodní nachází ve fázi růstu, oproti ostatním příchuťům, které jsou ve fázi zavádění. V následující části je pak právě popsán životní cyklus přírodního sýru.

### Fáze zavádění

V roce 2012 začal podnik s výrobou sýrů. Jak již bylo výše řečeno, nejprve se prodával pouze sýr se slanou příchuť. Dlouhodobý prodej mléka sousedům a jiným stálým spotřebitelům jednoznačně určil cílovou skupinu. Zpočátku byly sýry nabízeny právě těmto zákazníkům.

Zákazníci, jakožto dlouhodobí spotřebitelé byli spokojeni a měli k podniku důvěru. Náklady na propagaci byly proto tímto způsobem naprosto eliminovány. Spotřebitelská základna se rozšiřovala na základě spontánní komunikace, tzv. propagace od úst k ústům. Ihned zpočátku podnik zaznamenal zisky. Nikdy nedošlo k velké kolizi, která by způsobila neprodejnost sýrů.

Počáteční výroba byla z cca 10 litrů mléka, což představuje asi 1,5 kg sýra. Výroba probíhala 2x týdně. Počet vyrobených kusů se tedy týdně pohyboval kolem 12. Vyrobený počet kusů za měsíc je 48. Více viz tabulka č. 1. Pro lepší představu je potřeba dodat, že podnikové údaje jsou za měsíc listopad, rok 2012.

**Tabulka 1: Přehled o výrobě ve fázi zavádění**

Druh	Cena		Gramáž (g)	Počet sýrů (ks)
	Kč/kg	Kč/ks		
Přírodní	120	30	250	48

Zdroj: Podnikové údaje, vlastní zpracování.

### Fáze růstu

Díky spontánní komunikaci (od úst k ústům) se rozšiřoval okruh zákazníků. Postupem času se podnik musel rozhodnout, jakým směrem se bude další výroba ubírat. Došlo tedy i k rozšíření distribučních cest. Nově začala sýry odebírat i restaurace v Humpolci, která je vzdálena asi 15 km od podniku. Sýry jsou používány zejména na rauty. Odebírané množství se pohybuje okolo 4 kg/týden. Jelikož je čerstvé zboží jejich prioritou, dojíždějí pro nové zboží i dvakrát do týdne.

O velmi významnou distribuční cestu se postarali mladší členové rodiny. Vzhledem k tomu, že se oba sourozenci přestěhovali na studentské koleje - v rámci svého studia na vysoké škole, vrstevníci se o sýrech brzy dozvěděli. A v hojném počtu je začali nakupovat.

Zejména kvůli zvýšení výkupní ceny mléka, zdražení sýrařské kultury, koření a mj. také zdražení poštovního, došlo ke zvýšení cen. Zhruba o 20,- Kč.

V tabulce č. 2, nalezneme výčet cen a vyrobených kusů přírodního sýru. Počet vyrobených kusů je celkem 226. Pro lepší představu je potřeba dodat, že podnikové údaje jsou za měsíc červenec, rok 2013.

**Tabulka 2: Přehled o výrobě ve fázi růstu**

Druh	Cena		Gramáž	Počet sýrů
	Kč/kg	Kč/ks	(g)	(ks)
Přírodní	140	35	250	226

Zdroj: Podnikové údaje, vlastní zpracování.

Podnik neinvestoval do propagace ani moc nerozšiřoval své distribuční cesty. Tím samozřejmě ušetřil náklady. Více spotřebitelů, vyšší ceny a větší počet vyrobených kusů, to všechno se odrazilo na vyšším zisku.

Jelikož v okolí je pouze jediný obdobný výrobce (podnik C), investice, které by zvětšily podíl na trhu, podnik nepotřeboval uskutečnit.

### Zralost

Přírodní druh sýru se pomalu dostává do fáze zralosti, protože se tržby ustálily. Vyráběné množství se dostalo až na úroveň 250 kusů, jeho cena vzrostla o 5,- Kč/ks. Noví spotřebitelé se již neobjevují a distribuční cesty se nerozšiřují. Propagační náklady jsou stále nulové. Výčet cen a vyrobených kusů přírodního sýru ve fázi zralosti je zobrazen v tabulce č. 3. Tyto údaje jsou brány z ledna roku 2014.

**Tabulka 3: Přehled o výrobě ve fázi zralosti**

Druh	Cena		Gramáž	Počet sýrů
	Kč/kg	Kč/ks	(dkg)	(ks)
Přírodní	160	40	25	250

Zdroj: Podnikové údaje, vlastní zpracování

## 5.4 Vybraný sýr, produktová řada a produktový sortiment

Podnik jako takový neměl velké ambice, když začínal s výrobou sýrů. Nepočítal s diferenciací a jasným odlišením se od podniku C, nepočítal s velkými distribučními možnostmi a ani neuvažoval nad budováním své image. Na druhou stranu se ale dokázal vyrovnat již zaběhnutému podniku C a dokázal si vybudovat svoji spotřebitelskou základnu.

Co se týče fyzických rozdílů, kupříkladu trvanlivost. V tomto ohledu se podnik A vyrovnal podniku C - jejich sýry měly trvanlivost 8 dní. Podnik A před okamžikem pořízení vakuovacího stroje, měl trvanlivost pouze 7 dní. Po zavedení vakuování se doba nutné spotřeby prodloužila až na 10 dní.

Sýry musí také odpovídat určitému standardu, občas se stane, že je sýr tužší. To vše záleží na teplotě a době zahřívání sýřeniny. Tato kvalita ale nikdy nepřekročila stanovenou hranici a nikdy nedošlo k reklamaci ze strany spotřebitelů.

Výhodou oproti podniku C je distribuce. Největší z odběratelů je restaurace v nedalekém Humpolci. Mj. se sýry prodávají, díky studujícím členům rodiny, i na studentských kolejích v Českých Budějovicích.

### **Produktové řady**

Podnik C má dvě produktové řady – sýry a šlehaný tvaroh (tzv. Mamánky, obdoba známých Lipánků).

V tomto případě se podnik shoduje pouze ve výrobě sýrů, protože má tři produktové řady. Do první řady patří sýry, do druhé řady patří měkký tvaroh a do třetí řady pak mléko.

Hloubka produktové řady:

Sýry – 7 druhů.

Tvaroh – 1 druh.

Mléko – 1 druh.

### **Produktový sortiment**

Obsahuje všechny tři výše charakterizované řady: sýr, mléko a tvaroh. Šíře sortimentu je počet řad, tedy 3. A hloubka sortimentu udává počet druhů výrobků - 7, 1 a 1.

## 5.5 Proces vývoje sýrů

### Vznik nápadu

Prodej mléka přestával být výhodný, protože se výkupní cena mléka začala snižovat. Klesla na takovou úroveň, při níž si rodina lehce vykalkulovala, že další využití mléka je mnohem výhodnější, než pouhý prodej. K tomuto faktoru pak přibyla ještě nedostačující kvalita sýrů na tuzemském trhu. Lépe řečeno kvalita, se kterou rodina nebyla spokojená.

Můžeme říci, že z „interních zdrojů“ se zrodilo několik nápadů. Rodina se rozhodla, pro výrobu másla, sýrů a tvarohu. Vědomí o podniku C, který vyrábí obdobný druh přírodních, nezrajících sýrů, nasměroval představu o potenciálním výrobku. Od přátel přišel podnět k výrobě jogurtů.

### Výběr nápadů

Důležitým kritériem byla reálnost výroby. Co nejjednodušší postupy, efektivnost a výroba s minimálními náklady. A samozřejmě časová nenáročnost.

Sýry, jež byly na trhu, rodině nechutnaly. Navíc byly velice předražené. Tyto faktory se staly rozhodujícími. Bylo rozhodnuto o výrobě sýrů.

### Koncepce vývoje

Dalším krokem bylo rozhodnutí o druhu sýru, který podnik v budoucnu bude vyrábět. Receptura a celková příprava odpovídala stanoveným kritériím, rozhodnutí tedy padlo na výrobu přírodních, nezrajících sýrů.

Kolik příchutí? Jaká bude nejlepší? Rozhodovalo se mezi slaným a ořechovým. Po krátkém zvážení bylo rozhodnuto o slané příchuti, která je univerzální a nejvíce preferovaná i v praxi. Ihned zpočátku si podnik rozhodl, že pokud se uchytí slaný sýr, zkusí i jiné alternativy.

I zákazníci, kteří si chodili pro mléko, byli více nakloněni slané verzi. Tím se potvrdila správnost dřívějšího odhadu podniku. Prvotní myšlenka byla vyrábět sýry pouze pro vlastní potřebu. Nanejvýš je prodávat nejbližším sousedům či přátelům. Nejlépe s již prodávaným mlékem.

### Marketingová strategie

Jak již bylo řečeno, výběr trhu byl docela jednoznačný. Zákazníci, sousedé a přátelé, kteří odebírali mléko. Popřípadě ti, kteří o nápadu vyrábět sýr již slyšeli.

Podnik se neorientoval podle podniku C, nekopíroval jejich ceny ani vzhled výrobků. Velikost sýrů je odvozena od nakoupených forem – kulatý tvar o průměru 7 cm.

Hlavním cílem, kterého chtěl podnik dosáhnout, bylo vytvoření zisku. Rozhodnutí o ceně se odložilo, až do stanovení nákladů. Důležité bylo nejdříve získat dostatečné informace o cenách „materiálu“, a také o době investované do vytvoření sýru.

Další strategii chtěl podnik A řešit podle odbytu a celkové prodejnosti sýrů. Jejich myšlenka byla jednoduchá, náklady na propagaci a ceny na nízké úrovni. V neposlední řadě i orientace podniku podle chutí zákazníků.

První „zkušební“ příchutí byla ihned v počátku vybrána příchutí přírodní, slaná. Tato příchutí měla ukázat, zda tento druh tvrdých přírodních nezrajících sýrů nalezne své spotřebitele.

### **Podnikatelská analýza**

Podnik si samozřejmě musel prokalkulovat, zda se vyplatí vůbec vyrábět a prodávat sýry ve velkém. Zda pokryje své náklady a jestli dosavadní zákazníci zajistí potřebný odbyt.

V následujících tabulkách jsou rozpočítány náklady na 1 kus přírodního sýru (250 g/ks), dále pak náklady na energii, odpisy dlouhodobého majetku, ostatní náklady, které jsou potřebné k samotné kalkulaci nákladů. Nakonec je uveden i přehled nákladů na kus u všech druhů příchutí, které jsou v současnosti vyráběny a prodávány.

V tabulce č. 4, str. 53, jsou rozpočítány náklady na jeden kus přírodního – slaného sýru. Mj. je uveden i zisk a rentabilita. Data jsou brána z roku 2014, měsíc leden.

**Tabulka 4: Náklady na kus, zisk a rentabilita**

Náklad	Kč/ks
Mléko (1l)	5
Sýrařské kultury	0,25
Koření <sup>3</sup>	0,08
Obaly	3
Etiketa	0,92
Mzda pracovníka	10
Elektrická energie	7,8
Odpisy	1,27
Vodné, stočné	1,17

<b>Náklady celkem</b>	36,54
<b>Prodejní cena</b>	40
<b>Zisk</b>	3,46
<b>Rentabilita</b>	8,65 %

<sup>3</sup>Ostatní náklady (na kus) na koření jsou propočítány v tabulce č. 10, kapitola 7.3 Dodavatelé.

Zdroj: Podnikové údaje, vlastní zpracování

Pro správné určení nákladů na jeden kus je potřeba více informací. V tabulce č. 5, jsou vypočítány odpisy strojů (pasterizátor a vakuovací stroj), ty jsou použity pro další výpočty. Odpisy roční i měsíční, dále pak měsíční normo-minuty, které byly dále použity pro stanovení sazby na minutu. Ta byla použita pro stanovení strojní sazby v tabulce č. 8, str. 55.

**Tabulka 5: Odpisy dlouhodobého majetku**

Stroje	Pořizovací cena	Počet let odepisování	Odpisy		Měsíční normo-minuty	Sazba na minutu
			roční	měsíční		
Pasterizátor	54 000	5	10 800	900	7 500	0,12
Vakuovací stroj	60 000	5	12 000	1 000	7 500	0,13

Zdroj: Podnikové údaje, vlastní zpracování

Do odpisů dlouhodobého majetku není zahrnováno chladicí zařízení, ve kterém jsou skladovány vyrobené sýry. Tento stroj je řazen mezi drobný hmotný majetek. Jeho pořizovací cena je do 40 000,- Kč, což je podnikem stanovená výše, od které pořizovaný majetek eviduje jako dlouhodobý.

Tabulka č. 6 zobrazuje použité energie, jejich sazby a vypočítané sazby na minutu. Ty byly stanoveny pomocí měsíční normo-minuty z tabulky č. 5, str. 53.

**Tabulka 6: Náklady na energii**

Položka	Sazba KWH	KW	Měsíční náklad	Sazba/min
Spotřeba elektrické energie (stroje)	5,2	9	11 700	1,56
Osvícení	5,2	1	650	0,09
Topení (plyn)	-	-	2 500	0,33

Zdroj: Podnikové údaje, vlastní zpracování

Tabulka č. 7, zobrazuje ostatní náklady, do nichž jsou započítány kupříkladu náklady na rukavice, zástěry, utěrky, mýdla aj. Tedy ochranné pomůcky, pro ty je stanovena opět minutová sazba, ta je dále použita pro stanovení výrobní režie v tabulce č. 8, str. 55. V položkách nalezneme mj. i náklady na uzení na kus a správní režii. Ta odpovídá položce správní režie v tabulce č. 8, str. 55.

**Tabulka 7: Ostatní náklady**

Položky	Hodnota
Pomocný materiál /měsíc (sazba)	0,09
Ochranné pomůcky	128
Uzení na ks	0,04
Správní režie	2

Zdroj: Podnikové údaje, vlastní zpracování

Tabulka č. 8, str. 55, slouží pro mezivýpočty. Hodnoty odpovídají položkám z tabulky č. 4, str. 53. Minuty odpovídají času, který je potřeba na výrobu jednoho sýru. Přímý materiál odpovídá nákladům na mléko, sýrařské kultury, koření, obaly, etikety. V položce strojní sazba nalezneme náklady na elektrickou energii a odpisy. V přímých mzdách je pak počet korun, které odpovídají jednomu kusu sýru. Odvody představují zdravotní a sociální pojištění odváděné ze mzdy.

**Tabulka 8: Kalkulace nákladů na kus**

Položky	Hodnota
Minuty	5
Přímý materiál	9,25
Strojní sazba	8,20
Přímé mzdy	10
Odvody ze mzdy	3,4
Výrobní režie	3,70
Správní režie	2
<b>Úplné vlastní náklady</b>	<b>36,54</b>

Zdroj: Podnikové údaje, vlastní zpracování

V tabulce č. 9, jsou zobrazeny fixní náklady podniku. Celková částka fixních nákladů činí 5 050,- Kč. Data navazují na předchozí tabulky, kde jsou prokalkulované náklady na kus přírodního sýru, zároveň je v nich i uveden výpočet odpisů a dále pak náklady na energii.

**Tabulka 9: Fixní náklady**

Položka	Hodnota
Odpis pasterizátoru	900
Odpis vakuovacího stroje	1 000
Topení (plyn)	2 500
Osvícení	650
<b>Celkem</b>	<b>5 050</b>

Zdroj: Podnikové údaje, vlastní zpracování

V tabulce č. 10, str. 56, jsou zobrazeny variabilní náklady na kus, dále je uvedena hodnota na 1 500 kusů, tedy variabilní náklady na současnou výrobu. Opět data navazují na předchozí tabulky.



**Tabulka 10: Variabilní náklady**

Položka	Hodnota
Přímý materiál	9,25
Spotřeba energie strojů/ks	7,8
Přímé mzdy	10
Odvody ze mzdy	3,4
Vodné, stočné	1,17
Správní režie	2
Pomocný materiál/ks	0,43
<b>Celkem</b>	<b>34,05</b>

<b>Variabilní náklady celkem</b>	<b>51 070</b>
----------------------------------	---------------

Zdroj: Podnikové údaje, vlastní zpracování

**Přehled všech druhů – náklady na kus**

V tabulce č. 11, vidíme rozpočítané úplné vlastní náklady na jeden kus každého druhu. Dále pak celkové úplné vlastní náklady – jde o propočtené ÚVN/ks<sup>3</sup> s prodaným množstvím z tabulky č. 14, str. 62. Prodejní cena udává utržené peníze za prodané množství. V dalším sloupci je zobrazen zisk na daný druh a nakonec i rentabilita každého druhu.

**Tabulka 11: Stanovené náklady na kus - každý druh**

Druh	ÚVN/ks	ÚVN	Měsíční tržby	Zisk	Rentabilita
Přírodní	35,70	9 135,47	10 000	864,53	8,65 %
Česnekový	36,98	10 060,62	11 970	1 909,38	15,95 %
Ořechový	36,29	8 539,64	10 350	1 810,36	17,49 %
Medvědí česnek	38,29	3 717,24	4 275	557,76	13,05 %
Italské koření	37,06	6 064,30	7 200	1 135,70	15,77 %
Chilli koření	36,56	5 236,12	6 300	1 063,88	16,89 %
Zauzený	35,66	7 300,37	11 000	3 699,63	33,63 %
Dárkový	36,65	5 960,82	7 155	1 194,18	16,69 %
<b>Celkem</b>	-	<b>56 014,58</b>	<b>68 250</b>	<b>12 235,42</b>	<b>17,93 %</b>

Zdroj: Podnikové údaje, vlastní zpracování

<sup>3</sup> Úplné vlastní náklady na kus.

## **Vývoj výrobku**

Samozřejmě musel podnik vytvořit vzorek, který by ochutnala rodina či přátelé. První sýry nebyly vůbec dobré a ani vzhledově neodpovídaly současným vzorkům. Jeho chuť byla sice na správné cestě, ale „nemastná, neslaná“. Po několika pokusech, kdy se pouze zkoušeli technologické postupy, se sýr začal podobat výrobku, který by mohl být určen k prodeji. Postup a receptura byla potřeba upřesnit, zejména pak teplota, doba zahřívání a doba vykapávání syrovátky.

## **Testování na trhu**

Testování probíhalo jak prodejností, tak i formou výstavy. Nejprve se sýry nabízely zákazníkům, kteří chodili pro mléko. Dále pak sousedům a dokonce se podnik prezentoval i na trzích v Jihlavě na Den kraje Vysočina.

## **Prodejnost**

Kdy? Samozřejmě byla dobrá finanční situace. Investice do začátku podnikání byla nutná.

Kde? Zpočátku bylo jasné, že expanze na celonárodní úrovni není možná. Kraj Vysočina bylo maximální území, o kterém podnik vůbec uvažoval. Až později se připojil svým způsobem (členové rodiny dovážejí i pro vrstevníky na studentské koleje) i Jihočeský kraj.

Komu? Jak již bylo řečeno, v tomto ohledu se počítalo s již zaběhnutými zákazníky.

Jak? Dobrá finanční situace rodiny umožnila začít s podnikáním. Investovat do samotného pořízení všech složek potřebných k výrobě. Mluvíme tedy jak o technologiích, tak i o použitém materiálu. Samozřejmě i vymezení finančních prostředků pro budoucí investování do dalších složek marketingu. Kupříkladu výdaje na obaly, značení i samotnou značku.

V tabulce č. 12, str. 58, jsou uvedeny náklady, tržby, zisk/ztráta a rentabilita při odlišném počtu vyrobených kusů. V tabulce je zobrazena současná produkce a další 3 varianty – pesimistická, při které by podnik vykazoval ztrátu, optimistická, při které by vykazoval zisk a bod zvratu, při kterém by podnik vykazoval nulový zisk, v našem případě nejbližší možný bod zvratu. Tomuto množství se nejvíce přibližuje výroba 565 kusů. Zisk jsou 4,- Kč, rentabilita 0,1%, při výrobě 564 kusů je ale výroba již ztrátová.

**Tabulka 12: Bod zvratu**

Položka	Současná produkce	Varianta		
		Pesimistická	Optimistická	Bod zvratu
Počet kusů	1 500	300	800	565
Náklady (Kč)	56 015	17 109	33 362	25 701
Tržby (Kč)	68 250	13 650	36 450	25 705
Zisk/ztráta (Kč)	12 235	-3 459	3 088	4
Rentabilita	17,93%	-25,34%	8,47%	0,10%

Zdroj: Podnikové údaje, vlastní zpracování

## 5.6 Inovace sýrů

Do kategorie zlepšených výrobků v tomto okamžiku řadíme sýry. Byla vylepšena jejich trvanlivost. A to díky zakoupení vakuovacího stroje. Díky novému způsobu balení se trvanlivost sýrů zvýšila o 3 dny. Dále se zvýšila i kvantita vyráběných kusů.

Sýry se nachází i v kategorii analogických výrobků. Těm jsou přidány příchutě (až 6 nových), celkově došlo k rozšíření sortimentu.

Zásadně novým výrobkem je tvaroh. Na základě poptávky byla doplněna jak produktová řada, tak i sortiment, který byl tímto rozšířen.

Podnik využil poptávky po kořeněných sýrech a vyhověl přání odběratelů. Došlo tedy k inovaci, která podniku dopomohla k odlišení se od podniku C. Nejen v oblasti sýrů, ale i ve výrobě tvarohu.

## 6 Výstup z analýzy produktu

V předchozí kapitole byl analyzován výrobek. V rámci jedné produktové řady (sýr) podnik nabízí 7 různých příchutí. Slanou (přírodní), česnekovou, ořechovou, s italským kořením, s chilli kořením, s medvědí česnekem a zauzený. Nadstandardem je dárkový sýr, jedná se o kazetu, která je tvořena z 6 druhů sýrů. Mimo zauzený, který se od ostatních odlišuje strukturou a způsobem skladování.

Dále byl proveden pohled na sýr - komplexně, tedy na technické, funkční a charakteristické vlastnosti sýrů. Popis mj. složení, chuti, technologie – např. potřebné stroje, jako je pasterizátor a vakuovací stroj, síta, váhy aj.

Dále je navázáno na balení (pouze přepravky) a etikety, která je přiložena (slaná příchuť). Obaly jsou vakuované, na každém je vyražena trvanlivost. Podnik si obstarává vlastní etikety, na kterých jsou povinné údaje. Mimo to je na etiketě i značka, Vondrýsek. Jedná se o značku individuální, pouze pro sýry.

Poté je popsána trvanlivost a její zlepšení. Díky vakuovacímu stroji se prodloužila na 10 dní. Vzhled samotných sýrů, tedy kruhový tvar o průměru 7 cm s vroubkovanými okraji. Každý druh sýru váží 250 g. Kazeta sýrů (dárkový druh) je také tvaru kruhu – 6 příchutí, každá z nich je ve tvaru trojúhelníčku a dohromady příchutě opět tvoří kruh. Tato kazeta sýrů pak váží 240 g – 6 druhů po 40 g.

Dále byl analyzován životní cyklus slaného sýru, který se jako jediný nachází ve fázi růstu až zralosti. Ostatní příchutě se kvůli svému pozdějšímu zavedení výroby nacházejí ve fázi zavádění.

V každé fázi cyklu jsou uvedeny jednotlivé postupy podniku, zákaznická základna, získávání nových spotřebitelů aj. Ke každé z fází je přiložena odpovídající tabulka s přehledem o výrobě a prodaných kusech přírodního slaného sýru.

V následující části je popsán produktový sortiment. Mléko, sýr a tvaroh. Sortiment obsahuje 7 příchutí sýrů, 1 druh tvarohu a 1 druh mléka, tedy 9 položek.

Dále byl analyzován proces vývoje sýrů, v jehož rámci se podnik zabýval nejprve nápady – sýry, tvaroh, jogurt. Dále výběrem nápadu – reálnost a uskutečnitelnost. Koncepcí vývoje – druh sýrů a alternativní příchutě. Marketingovou strategií – orientace podniku podle chutí zákazníků, nízké propagační náklady a ceny. Podnikatelskou analýzou, vý-

vojem výrobku - vzorek, testováním na trhu – sousedé, známí, trhy v Jihlavě na Den kraje Vysočina a prodejností.

V podnikatelské analýze jsou rozpočítány náklady na kus slané příchuti, dále pak tabulky určené pro mezivýpočty. Uvedeny jsou i celkové fixní a variabilní náklady. Prodejnost obsahuje určení bodu zvratu, tedy takové vyráběné množství, které má nulové zisky. Moment, kdy se tržby mění ze ztrátových na ziskové.

Dále jsou uvedeny distribučními cesty, které jsou velmi rozsáhlé. Podnik získal velkého odběratele – restauraci, dále rozšířil svůj prodej až do Českých Budějovic, kde si mladší členové rodinného podniku vytvořili vlastní spotřebitelskou základnu. Distribuce sýrů je prováděna i tzv. ze dvora. Ceny nejsou rozepsány v analýze výrobku, jsou uvedeny až v následující kapitole 7.1 Analýza prodejnosti.

V neposlední řadě jsou uvedeny i celková zlepšení a různé vlastní inovace, na základě poptávky na trhu. Zlepšení jsou zaznamenána nejvíce v rámci již zmíněné trvanlivosti, ale i kvantity, ta se změnila z původních 48 ks na 1 500 ks. A samozřejmě i počet příchutí. Z jedné slané příchutě se produktová řada rozšířila o dalších 6.

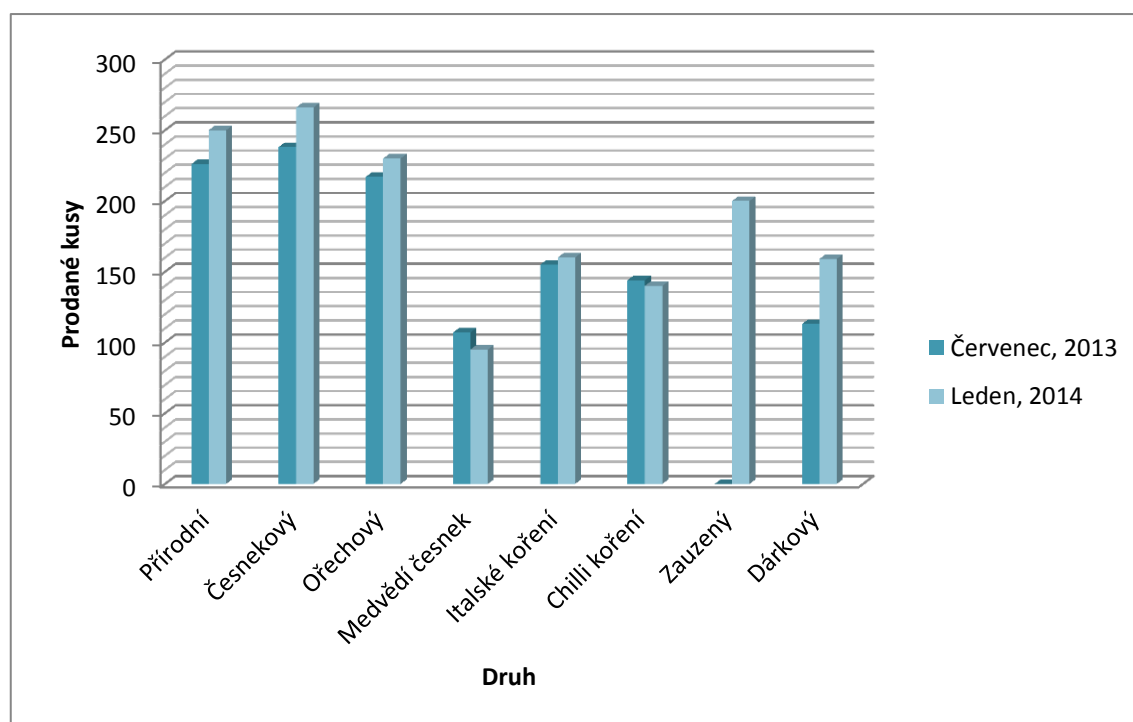
# 7 Posouzení stávajícího stavu a návrhy možného zlepšení

## 7.1 Analýza prodejnosti

V grafu č. 1 je zobrazeno porovnání prodaných kusů jednotlivých druhů sýrů. Pro správné porovnání jsou data brána z období červenec 2013 a leden 2014, protože podnik v roce 2013 vyráběl 1 200 kusů. Tento počet nebyl měněn, v roce 2014 se výroba zvýšila o 300 kusů, tedy na 1 500 kusů.

Zajímavý je druh zauzený, který se v červenci roku 2013 ještě nevyráběl. Ale po zavedení, v roce 2014, se jeho prodejnost zvýšila téměř o 200 kusů.

**Graf 1: Porovnání prodaných kusů**



Zdroj: Podnikové údaje, vlastní zpracování

Údaje pro graf č. 1 jsou čerpány z následujících tabulek č. 13 a č. 14, str. 62, které zobrazují přehled vyrobených kusů v roce 2013 a 2014. Jak je vidět, vyrobené a prodané množství se zvýšilo, a to jak rozšířením výroby, tak i zvýšením výkupní ceny mléka, zvýšením cen sýrařských kultur, koření a mj. i zdražením poštovného. V roce 2013 se

náklady zvýšily zhruba o 20,- Kč. V roce 2014 se výroba kusů opět zvedla, včetně prodaných kusů.

**Tabulka 13: Vyrobené a prodané kusy, rok 2013**

Druh	Cena		Gramáž (g)	Počet sýrů (ks)
	Kč/kg	Kč/ks		
Přírodní	140	35	250	226
Česnekový	160	40	250	238
Ořechový	160	40	250	217
Medvědí česnek	160	40	250	107
Italské koření	160	40	250	155
Chilli koření	160	40	250	144
Dárkový	-	45	250	113

Zdroj: Podnikové údaje, vlastní zpracování

**Tabulka 14: Vyrobené a prodané kusy, rok 2014**

Druh	Cena		Gramáž (g)	Počet sýrů (ks)
	Kč/kg	Kč/ks		
Přírodní	160	40	250	250
Česnekový	180	45	250	266
Ořechový	180	45	250	230
Medvědí česnek	180	45	250	95
Italské koření	180	45	250	160
Chilli koření	180	45	250	140
Zauzený	220	55	250	200
Dárkový	-	45	250	159

Zdroj: Podnikové údaje, vlastní zpracování

## 7.2 Dodavatelé

Ihned v začátku si podnik vybral dodavatele přímého materiálu. Pro výrobu jsou nutné sýrařské kultury, koření a jedlá sůl.

Vývojem výroby a množství, které se stále rozšiřovalo, bylo nutné uzpůsobit i nakupované množství tohoto přímého materiálu. Používané množství je výhodnější nakupovat tzv. ve velkém.

Hlavním dodavatelem koření, sýrařských kultur a jedlé soli se stal podnik Y proslulý svojí kvalitou. Sídlo včetně jediné prodejny podniku se nachází v Plzni a nákup materiálu se uskutečňuje přes e-shop.

V tabulce č. 15 je zobrazeno měsíční nakupované množství přímého materiálu. Včetně cen balení za 1 kg a propočítanou výši nákladů na jeden kus sýru.

**Tabulka 15: Přehled o nakupovaném materiálu**

Druhy	Balení (Kč/kg)	Koupené množství (kg)	Cena (Kč)	Rozpočítané množství (Kč/ks)
Italské koření	540	4	2 160	1,440
Česnek medvědí	2 000	2	4 000	2,667
Česnek	510	4	2 040	1,360
Formaggio	950	2	1 900	1,267
Chilli koření	704	2	1 408	0,939
Ořechy	100	10	1 000	0,667
Sůl	8	15	120	0,080
Sýrařské kultury	375	1	375	0,250

Zdroj: Podnikové údaje, vlastní zpracování

## 7.3 Nové příchutě

Když podnik rozhodl o rozšíření své výroby, ptal se zákazníků, jaké příchutě jim chybí, jaké by kupovali a jaké by naopak jednoznačně odmítli. Dotazovaní zákazníci se nejvíce zajímali o ostřejší příchutě. Tuto poptávku také podnik vyslyšel. Jak již víme, výroba byla rozšířena o příchutě s česnekem, s ořechy, s chilli kořením, s italským kořením a s medvědí česnekem.

Zauzená verze sýru se v tomto okamžiku dostává mezi vedoucí příchutě v rámci odbytu. Nejenže vydrží až trojnásobně déle než ostatní verze sýru, ale jedná se o podstatné odlišení od ostatních příchutí. Jeho chuť a konzistence se liší. Ostatní druhy jsou jednak baleny v nálevu, jednak jsou oproti zauzenému vlhčí a křehčí.

Zájem ovšem byl i o další ingredience. Hojně poptávanou příchutí byl pepř, ten doporučili sami zákazníci. Dále se podnik poptával, zda by byl úspěšný sýr např. s příchutí brusinek, kmínu, kopru, bazalky, rozmarýnu a oliv.

Většina odmítla sýr s příchutí brusinek a kmínu. Kombinace sýru s brusinkou byla pro zákazníky těžko představitelná a kmín se naopak neuchytil zejména kvůli neoblíbenosti koření. Na druhou stranu sýr s olivami dotazovaní odsouhlasili jednomyslně. Druhou



úspěšnou příchutí se stala rozmarýnová, až poté bazalková. Koprová byla u všech dotazovaných až na posledním místě mezi „úspěšnými“.

Nejjistější a nejvhodnější metodou, jak zjistit opravdové preference, by pak byla samotná výroba těchto vzorků. Zákazník si nemusí představovat chuť, ale přímo ochutná navrhovaný vzorek a oboduje každý ze vzorků. Do budoucna podnik uvažuje o rozšíření výroby, v současnosti bohužel nemá potřebné finanční prostředky.

Jelikož také odebírá sýry, dotazovala jsem se ve svém příbuzenstvu a u známých, zda jim dané sýry chutnají. A pokud ne, proč.

Dospělé osazenstvo (10 osob, starších 18let) většinou jednomyslně odsouhlasilo, že sýry jsou vynikající a příchutě přesně ostré, slané, anebo pálivé. Dotazovala jsem se, zda se sýry hodí lépe k vínu nebo pivu. 7 osob se přiklonilo k pivu, zbylé 3 osoby pak preferovali víno.

Ovšem mladší (6 osob, do 15let) osazenstvo se sýry nebylo spokojeno. Největším problémem bylo koření na povrchu sýru. Samozřejmě, že pálivější a ostřejší příchutě u dětí nebyly zrovna oblíbenými. Ale kupříkladu sýr s medvědí česnekem, který není ostrý ani pálivý, byl také vyloučen. Právě pro velké kusy koření na povrchu sýru. Jejich konzumace nebyla dětem příjemná.

Podnik by se tedy mohl zaměřit buď na dané koření, nebo změnu postupu. Pokud by bylo koření drobnější, mohlo by se tímto předejít i podobným problémům. Anebo zkusit změnit postup výroby a koření zamíchat přímo do sýru.

Další možnou alternativou by byl i sýr se sladkým povrchem. Kombinace s čokoládou či kakaem by mohla být pro mladší osoby zajímavá. Podnik ovšem tuto alternativu rovnou zavrhl.

## 7.4 Kapacita výroby

V předchozí kapitole uvádíme potenciál nových příchutí. Potenciál, který v budoucnu může podnik využít. Je důležité, aby ihned ze začátku bylo uvedeno, že se v současnosti podnik nachází na své maximální výrobní kapacitě a na rozšíření výroby nemá potřebné finanční prostředky. Jeho výrobní kapacita je konkrétně 1 500 kusů za měsíc, přestože se dále dozvíme o jeho procentuálním využití, výroba tohoto počtu kusů je v současnosti maximum, kterého podnik může dosáhnout. Pokud tedy uvažujeme o rozšiřování výroby, jde o vzdálenou budoucnost.

Překážkou je již zmíněná nedostatečná kapacita. Podnik neviduje dostatečné finanční prostředky, které by zajistily jak nákup potřebných strojů, tak i zaměstnání pracovníků, kteří by pomáhali s výrobou. Nemluvě o časové náročnosti výroby.

V tomto případě by mohl podnik A vynaložit finanční prostředky, kterými v současnosti nedisponuje, na nákup nových dojníc. Ty by zajistily dostatečné množství mléka potřebného pro výrobu. Anebo vypovědět smlouvu s podnikem B, který odkupuje mléko a tím získat větší objem přímého materiálu.

V tabulce č. 16 je uveden využitelný časový fond v měsíci lednu (rok 2014), dále měsíční odpracovaná doba, nevyužitý čas v měsíci a počet kusů, které by se při využití tohoto času daly vyrobit.

Zobrazený výsledek je 612 kusů, které by podnik mohl ještě vyrábět, a to na základě využití celého měsíčního časového fondu. V tomto okamžiku podnik využívá „pouze“ cca 71 % své možné výrobní kapacity.

**Tabulka 16: Současná kapacita člověka**

Položka	Hodnota
Využitelný časový fond/měsíc (hod)	176
Odpracovaná doba/měsíc (hod)	125
Nevyužitý čas (hod)	51
Nevyužitý čas (min)	3 060
Kapacita (ks)	612
Celková možná kapacita (ks)	2 112
<b>Současná výroba představuje</b>	<b>71,02 %</b>

Zdroj: Podnikové údaje, vlastní zpracování

K tomu, aby podnik mohl využít kapacitu na 100 %, musel by zaměstnat pracovníka, který by pomáhal s výrobou. Výroba by se rozložila na dva zaměstnance, ti by mohli pracovat současně na dvou rozdílných úkonech.

V tabulce č. 17, str. 66, je uveden využitelný časový fond na 2 zaměstnance a kapacita, které jsou schopni dosáhnout.

K tomu, aby podnik mohl při zaměstnání nového pracovníka pracovat na 100% kapacitě, musel by zainvestovat do pořízení nového stroje.

**Tabulka 17: Využití kapacity - nový zaměstnanec**

Položky	Hodnota
Využitelný časový fond/měsíc (hod)	352
Možná kapacita (ks)	4 224

Zdroj: Podnikové údaje, vlastní zpracování

V tabulce č. 18 je rozpočítán časový fond, který je potřeba na výrobu – 2 500 l mléka, což představuje 1 500 kusů a 7 040 l mléka – což představuje kapacitu, kterou by podnik získal zaměstnáním nového pracovníka – 4 224 kusů (tabulka č. 17).

**Tabulka 18: Přehled o kapacitě stroje**

Položka	Doba trvání		Množství	
	hodiny	minuty	kg	ks
Pasterizace	1,5	90	-	-
Sýření	1	60	-	-
100 l	2,5	150	15	60
2 500l	63	3 750	375	1 500
7 040 l	176,5	10 560	1 056	4 224

Denní kapacita	8 hodin
Pasterizace (cykly)	5,33
Sýření (cykly)	8

Zdroj: Podnikové údaje, vlastní zpracování

Jestliže pasterizátor pojme 100 litrů – pasterizace trvá 90 minut a sýření (opět na 100 l) trvá 60 minut, je podnik schopen proces pasterizace opakovat 5,33krát denně. Tato hodnota představuje zhruba 530 litrů mléka, které je podnik schopen zpracovat (jeden pracovník). Pro zpracování většího množství je potřeba nový stroj.

Hodnota sýření 8 pak udává, kolikrát by byl podnik schopen opakovat sýřením denně. Zpracoval by tedy 800 litrů, bohužel ale denně pasterizuje pouze cca 500 litrů. V tomto případě lze tedy vyvodit, že by kapacita sýření pokryla téměř dva pasterizátory.

Pokud není zpracované mléko (pasterizace), nemůže dojít k sýření. Tato situace je zobrazena v následující tabulce č. 19 a č. 20, které zobrazují časovou osu pasterizace a sýření.

V tabulce č. 19, str. 67, je zobrazena časová osa na jednoho zaměstnance. Zde je vidět, že jedna osoba není schopna obstarávat sýření a pasterizaci zároveň. Jeden zaměstnanec

je schopen zvládnout 3 cykly, tedy 300 litrů mléka denně. Tato hodnota představuje 180 ks sýrů denně. V tabulce jsou cykly vyznačeny tučně, písmeno P označuje proces pasteurizace, písmeno S proces sýření.

**Tabulka 19: Časová osa - 1 zaměstnanec**

Položky	Denní hodinová kapacita															
	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7	7,5	8
Pasterizace (P)	P	P	P			P	P	P			P	P	P			
Sýření (S)				S	S				S	S				S	S	
Člověk	<b>P</b>	<b>P</b>	<b>P</b>	S	S	<b>P</b>	<b>P</b>	<b>P</b>	S	S	<b>P</b>	<b>P</b>	<b>P</b>	S	S	

Zdroj: Podnikové údaje, vlastní zpracování

V tabulce č. 20, je zobrazena časová osa na dva zaměstnance, tedy za předpokladu zaměstnání nového pracovníka, který by pomohl s výrobou. Zde je dobře zobrazeno, jak se dva zaměstnanci doplňují a mohou zároveň dělat dva úkony. Dva zaměstnanci jsou schopni zvládnout 5 cyklů, tedy 500 litrů mléka denně. Tato hodnota představuje 300 kusů. V tabulce jsou cykly odděleny červenou a černou barvou.

**Tabulka 20: Časová osa - 2 zaměstnanci**

Položky	Denní hodinová kapacita															
	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7	7,5	8
Pasterizace (P)	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
Sýření (S)				S	S		S	S		S	S		S	S		
Člověk 1	<b>P</b>	<b>P</b>	<b>P</b>	<b>P</b>	<b>P</b>	<b>P</b>	<b>P</b>	<b>P</b>	<b>P</b>	<b>P</b>	<b>P</b>	<b>P</b>	<b>P</b>	<b>P</b>	<b>P</b>	
Člověk 2				S	S		S	S		S	S		S	S		

Zdroj: Podnikové údaje, vlastní zpracování

Můžeme tedy s jistotou konstatovat, že ačkoliv je strojní kapacita zhruba 500 litrů mléka denně, jeden zaměstnanec není schopen této kapacity dosáhnout.

Další možností je získání kapacity výpovědí smlouvy s podnikem B, tato situace je popsána v tabulce č. 21, str. 68. Tímto krokem by podnik A získal 20 000 litrů mléka měsíčně (přímý materiál), z kterého by získal 3 000 kg sýra, což představuje 12 000 kusů sýrů.

**Tabulka 21: Kapacita dojnic – mléko pro podnik B**

Položky	Hodnota
Přímý materiál - mléko (l)	20 000
Vyrobené množství sýru (kg)	3 000
Počet sýrů (ks)	12 000

Zdroj: Podnikové údaje, vlastní zpracování

Jak je patrné, využitím mléka by podnik mohl vyrábět o 12 000 kusů více. Z předchozích výpočtů lze tedy jednoduše konstatovat, že na výrobu 12 000 kusů je potřeba minimálně 4 pracovníků a minimálně 2 strojů.

## 7.5 Modifikace - sýr, trh a marketingové nástroje

Modifikací výrobků, cílového trhu a použitých marketingových nástrojů se zefektivňuje úspěšnost podniku jako celku. Je zajímavé, jak malé úpravy dokáží pozvednout upadající výrobu a postrčit jej k vyšší úspěšnosti.

### Sýr

Podívejme se nejdříve na sýry jako takové. Nejdůležitějším krokem je identifikace slabších druhů, které sice odbyt mají, ale poptávka po nich je nejnižší.

Podnik A má mj. i takové zákazníky, kteří odmítají příchut' jednu (např. medvědí česnek), ale druhou příchut' (zauzený) by si rádi koupili. I toto hledisko je dobré prozkoumat a zvážit. Využila by se lépe tato skrytá výrobní kapacita?

V tabulce č. 22, str. 69, jsou zobrazeny údaje o odbytu všech druhů v lednu (2014). Je důležité podotknout, že všechny druhy byly vždy prodány, ale údaje uvedené ve sloupci Počet zůstatkových sýrů ukazuje, které sýry byly buď spotřebovány rodinou, nebo musely být více nabízeny (připomínány) zákazníkům, anebo takové, které určitý zákazník odmítl. Tedy takové, po kterých již nebyla poptávka, přesto ale později došlo k jejich prodeji. Ve sloupci Počet prodaných, poptávaných sýrů je uveden počet kusů, které zákazníci poptávali, ačkoliv již byly všechny kusy vyprodány.

**Tabulka 22: Odbyt, leden 2014**

Druh	Počet sýrů (ks)	Počet zůstatkových sýrů (ks)	Počet prodaných, poptávaných sýrů (ks)
Česnekový	266	-	-
Přírodní	250	-	8
Ořechový	230	-	-
Zauzený	200	-	19
Italské koření	160	2	-
Dárkový	159	-	-
Chilli koření	140	7	-
Medvědí česnek	95	18	-

Zdroj: Podnikové údaje, vlastní zpracování

Jak je zobrazeno v tabulce č. 22, snížením počtu vyrobených kusů, v našem případě sýru s příchutí medvědího česneku, chilli koření a italského koření a přesunutím části výroby na více poptávané sýry – přírodní a zauzený, by podnik naplnil přání zákazníků.

Je až s podivem, že podniku nikdy nezbyly žádné přebytky. Právě proto, že je výroba víceméně rozvrhnutá na zákaznickou základnu. Výroba je již zaběhnutá a zákazníci jsou navyklí na způsob nákupu. Nejčastěji totiž dochází k situaci, kdy se zákazník poptá po chtěném sýru, pokud již nejsou zásoby dané příchutě, koupí jiný zbývající druh.

Podnik si v těchto případech musí ujasnit, zda je to výhodné? Protože, jak vidíme, jsou na trhu takoví spotřebitelé, kteří si přišli pro již vyprodaný druh. Proč se tedy nezaměřit na tuto poptávanou příchut'?

Tabulka č. 23, str. 70, zobrazuje přesunutou výrobu. Tyto údaje vycházejí z tabulky č. 22, str. 69, kde je zobrazeno množství poptávané a zůstatkové.

V této tabulce jsou uvedeny tržby v rámci původního rozdělení výroby a nové tržby v rámci přesunutých kusů. Je zde i uveden zisk získaný přesunutím výroby. Ten činí 150,- Kč měsíčně.

**Tabulka 23: Přehled o přesunuté části výroby, získaný zisk**

Druh	Cena Kč/ks	Počet původních kusů	Počet přesunutých kusů	Původní tržby	Nové tržby
Česnekový	45	266	266	11 970	11 970
Přírodní	40	250	258	10 000	10 320
Ořechový	45	230	230	10 350	10 350
Zauzený	55	200	219	11 000	12 045
Italské koření	45	160	158	7 200	7 110
Dárkový	45	159	159	7 155	7 155
Chilli koření	45	140	133	6 300	5 985
Medvědí česnek	45	95	77	4 275	3 465
Celekem	-	1 500	1 500	68 250	68 400
Zisk	150,- Kč				

Zdroj: Podnikové údaje, vlastní zpracování

Výroba sýrů byla rozvrhnutá na 250 g/ks. Dřív, než podnik oslovil již výše zmíněnou restauraci v Humpolci, oslovil i restauraci v místním městyse. Ti odmítli nabídku s tím, že uváděná gramáž je pro ně nevýhodná – důvod z jejich strany již nebyl dále uveden. Pokud by podnik uvážil možnosti výroby kupříkladu 500 g/ks a více, mohl by být sýr pro velkoodběratele lákavější.

Ovšem je důležité opět zopakovat, že je podnik v současnosti bez finančních prostředků, které jsou potřebné pro rozšíření výroby, ať již na zaměstnání nového pracovníka, nebo na pořízení nového stroje.

## Trh

Malé podniky mají mnoho výhod i nevýhod. Každý zákazník je svým způsobem i přítel, známý nebo alespoň soused.

A jak to tak často chodívá, není jednoduché odmítnout jednoho známého na úkor druhého. Natož pak odmítnout většinu zákazníků na úkor většího odběratele, kupříkladu nové restaurace (obchodu). A utržit vyšší zisky třeba za sýry s vyšší prodejní cenou.

Na druhou stranu právě tyto úzké vztahy mezi zákazníky a podnikem, dopomáhají k prodejnosti. Můžeme říct, že si zákazník vlastně koupí, co je v nabídce. Není pro něj veliký problém, pochopit, že je daný druh vyprodáný. Je smířen s tím, že malý podnik má určitou spotřebitelskou základnu a určitou výrobní kapacitu, která je již na svém maximu. Naopak větší odběratelé, by tyto situace asi těžko pochopili a byli by shovívaví. Tato situace je zobrazena v tabulce č. 22, str. 69. Počet prodaných poptá-

vaných sýrů udává, kolik kusů sýrů bylo poptáváno až poté, co byly všechny vyrobené kusy daného druhu vyprodané.

Jak podnik sám potvrdil, neuvažuje o žádném rozšiřování trhu a o nové velké odběratele nestojí. Odbyt je na dobré úrovni a vše ostatní by bylo závislé na investici do nových strojů, pracovních sil, popř. dojníc. Bohužel finanční situace jakoukoliv investici nedovoluje.

### **Ostatní marketingové nástroje**

Vzhledem k tomu, že je produkt významným marketingovým nástrojem a tato práce mu je věnována, v této podkapitole se zaměříme na ostatní marketingové nástroje a jejich modifikace.

V kapitole 5.6 Proces vývoje sýrů jsou rozpočítané náklady na jeden sýr. Podnik se neorientuje na podnik C, ale pouze pokrývá své náklady. Stanovená cena se tedy orientuje podle nákladů na sýr. V rozpočítaných nákladech je vidět, že podnik vykazuje i zisk. Je tedy otázkou, zda by její snížení bylo pro podnik výhodné. Snížení ceny by samozřejmě oslovilo potenciální zákazníky, ale jak již bylo několikrát řečeno, podnik nové zákazníky v zásadě „nepotřebuje“.

Jeho výrobní kapacita je na maximální možné výši za daných podmínek a všechny vyrobené kusy jsou také prodány. Ani hledání nových distribučních kanálů by nebylo efektivní. Pokud tedy podnik neuváží reorganizaci vyrobeného množství.

Výše bylo již zmíněno, že se podnik prezentoval i v Jihlavě na Den kraje Vysočina. Jednou také podnik navštívil veletrh Země Živitelka, který se koná v Českých Budějovicích. Tento rok se podnik chystá opět prezentovat v Českých Budějovicích.

Tyto veletrhy jsou velmi výhodné pro podniky jako takové, mohou se tímto způsobem dostat do podvědomí spotřebitelů, získat kontakty na „ty správné osoby“ a hlavně získat cenné informace od potenciálních zákazníků. Anebo si jen udělat vlastní průzkum trhu. Podnik by v tomto případě mohl získat kupříkladu informace o tom, zda spotřebitel vnímá jejich výrobky jako vhodné pro zdravou výživu. Právě z toho by podnik mohl vytěžit další výhody.

Na veletrhu Země Živitelka podnik reprezentoval kraj Vysočina. Náklady byly hrazeny regionálním odborem kraje Vysočina. Tržby podniku byly 7 500,- Kč. Den kraje Vysočina byl také reprezentací, náklady byly opět kryty regionálním odborem kraje Vysoči-



na. Tržby byly ve výši 5 600,- Kč. Bohužel podnik neposkytl bližší informace o prodaných kusech a poptávaných příchutích.

Pokud se zaměříme na příchut' medvědího česneku, je nejméně poptávanou. V případě, že tato příchut' zákazníkům nechutná, budeme je asi těžko přesvědčovat o opaku, ale ti zákazníci, kteří se příchutě pouze „bojí“ by podnik mohl přesvědčit ke koupi. Poskytnutím informací, popřípadě i ochutnávky by podnik mohl podpořit větší odbyt.

Pokud si podnik uvědomí potenciál této příchutě, může ji podpořit lepší propagací. Medvědí česnek je totiž velmi zdravou bylinkou. Po krátkém hledání na internetu lze zjistit mnohé zajímavé informace.

Kupříkladu medvědí česnek obsahuje trojnásobek doporučené denní dávky vitamínu C. Dále pak sirné sloučeniny, silice a také minerální látky. Má antibakteriální a antivirový účinek, zabraňuje srážlivosti krve. Jako antioxidant chrání tělo před rakovinou a je brán jako prevence proti srdečním onemocněním a kardiovaskulárním chorobám.

A právě tato vlastnost by mohla příchut' medvědího česneku udělat mnohem prodávanejší. A nejen tuto příchut', podnik by měl lépe využívat samotné informace o přímém materiálu vstupujícím do výrobku. Pokud podnik zvolí správný úhel pohledu, lze i ze sýru s nejmenším odbytem udělat oblíbený.

Jen těžko si lze představit služby, které by mohl podnik nabízet svým zákazníkům. Několik způsobů ale existuje. Například obal, tedy vakuový v našem případě. Jeho společenská funkce je nulová. Není ani recyklovatelný, což v dnešním ekologicky uvědoměném světě není výhodou. A ani ho nelze užívat opakovaně.

Bylo by ovšem nákladnější zajistit ekologické obaly. Je ovšem i důležité nezapomínat ani na vjemovou funkci obalu, v kombinaci s užitečností jde pak o služby k nezaplacení.

## 8 Závěr

V úvodu práce je uvedeno, že je marketing „obšírná věda“. V první části bakalářské práce je literární rešerše, kde se problematika, zkoumaná v druhé části, uvádí teoreticky. V druhé části se pak zkoumání zaměřilo na charakteristiku podniku A (nechtěl být jmenován) a dále pak zejména na analýzu jeho výrobků (sýry).

Při zkoumání podniku a sýrů bylo poznat, že podnik postupoval bez jakýchkoliv předepsaných a naučených postupů. Jednal podle selského rozumu, což vcelku naplňuje hlavní myšlenku marketingu.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jakým způsobem podnik vytváří výrobek a celkové posouzení, zda v této činnosti využívá marketing. V praktické části jsou uvedeny kroky, které podnik uskutečnil a je i znatelné, že podnik marketingový mix využil ke svému prospěchu.

Dotazování bylo hlavním úkolem, ať už pro rozhodnutí začít podnikat v tomto směru, nebo ve výběru nových příchutí. Podnik se díky věrným spotřebitelům dokázal postupem času vymanit z malé výroby – měsíčně cca 50 kusů pouze slaná příchut', a udělat výrobu velkou - měsíčně až 1 500 kusů v 7 různých příchutích.

Podnik nabízí 7 příchutí o stejném základu – nezrající sýry. Zpočátku se vyráběl pouze sýr se slanou příchutí. Na základě poptávky a orientace podniku podle chutí zákazníků se výroba rozšířila o příchut' česnekovou, ořechovou, s chilli kořením, s italským kořením, s medvědí česnekem a o sýr zauzený (v domácí udírně).

Z předchozího šetření je vidět, že se podnik orientuje na své zákazníky, zajímá se o jejich potřeby, jejich přání a chce je také uspokojit. Každý zákazník tento styl velmi ocení a rozpozná, když se podnik chce postarat hlavně o něj, namísto svého výdělků.

V analýze výrobku je uveden životní cyklus sýru se slanou příchutí, ten je ve fázi růstu až zralosti, oproti sýrům kořeněným, ty jsou ve fázi zavádění, zejména protože jsou na trhu podstatně kratší dobu. Sám podnik se nachází ve fázi zavádění až růstu.

Podnik používá nejen etikety, ale má i vlastní výrobovou značku. Cena je stanovena podle nákladů, podnik se neorientoval podle podniku C, který vyrábí obdobné produkty.

Podnik se prezentoval na trzích v Jihlavě na Dni kraje Vysočina, dokonce zavítal i na veletrh Země Živitelka do Českých Budějovic, ale v dlouhodobějším měřítku se tato aktivita jeví jako nulová.

Zákazníci se změnilí ve stálé spotřebitele, někteří odebírají až 60 kusů pro své známé, spolupracovníky a rodiny. Později se dokonce do spotřebitelské základny připojila i restaurace, která je největším odběratelem podniku. Další distribuční cestou je i dovoz výrobků do Českých Budějovic, kde se sýry prodávají na studentských kolejích.

Podnik má obrovský potenciál, který by měl být do budoucna využit a stále zlepšován. Na druhou stranu má také problémy, co se týče finanční stránky. Nejsou prostředky pro nákup nových strojů, najmutí pracovní síly a není ani dostatek základního materiálu - mléka. Muselo by dojít k investici, jak do strojů, zaměstnanců, tak i do nákupu nových dojnic. Nelze tedy očekávat, že v blízké budoucnosti podnik rozšíří svoji výrobu.

Je zde ovšem malá skulina. Podnik A sice nemá finanční prostředky na nákup nových dojnic, ale „přebytečné“ mléko prodává podniku B. Jestliže by došlo k výpovědi této smlouvy, získal by tak podnik A 20 000 litrů mléka měsíčně, což (jak je v praktické části zpracováno) představuje 12 000 kusů sýru.

Osobně chovám k tomuto podniku velké sympatie, nejenže vyrábí vynikající sýry, ale je zároveň inspirující, jak i malý podnik dokáže proniknout na trh a získat si své místo. Je vlastně takovým malým důkazem, že i „obyčejný člověk“ může dosáhnout něčeho velkého. Nebo alespoň něčeho cenného.

## 9 Summary

The title of my bachelor work is Product, the instrument of the marketing mix. The first part of this work is taken from different publications. The whole issue deals of marketing mix and basic marketing concepts. But we focus especially on products and there structure, life cycle, creation and inovation.

On the other hand, the second part deals with the company A (in this work the company was named like that because they wanted it that way) and imagining there practice. Of course the research of this work is about products – in this case it's about cheese.

The aim of this whole analysis was to find out their way of creating products. In the end we explored overall if they used the concept of marketing.

Their main product is so called natural cheese – salt flavored. The basis of other chesees is natural cheese – unripened. The company offers 7 different flavors: salt, garlic, walnut, chilli, italian spices, wild garlic and smoked.

The company is focused on customers and their demands. They just wanted 6 other flavors besides to salt. As we know, the company made their wish true.

The life cycle of natural cheese is studied in details in the second part of my bachelor work. Natural cheese is in a growth phase. Other cheeses are in phase of introduction. They have been in the market for only one year.

The company has the exclusive use of the label and brand – Vondrýsek. The price is determined by costs. A market in Jihlava was one of the places for representation of the company A. The fair Země Živitelka in České Budějovice was the other place where they made a propagation.

The company produces 1 500 pieces of cheeses per month. Most of all customers are friends, neighbors, fellow workers of friends etc. One of the biggest customers are restaurant and dormitorys. The family company made the distribution threw the channel of there children.

Although this company has great potential, it has financial issues. Their production capacity is at the maximum and there growth is very expensive. They don't have money for the machines, the employees or more milk (for production).

The company A has contracts with company B – they buy milk from them. In this case company A may cancel the contract and get 20 000 L of milk per month. My bachelor work consists in the calculation of this situation. This bulk of milk represents 12 000 pieces of cheese per month. This is one of the solutions, which is described in the second part of this work.

According to this research i can say that the company used marketing very well.

**Key words:**

- Marketing mix – marketingový mix
- Product - výrobek
- Calculation - kalkulace
- Life cycle – životní cyklus
- Label - značka

# 10 Přehled použité literatury

1. Boučková, J., & kol., a. (2003). *Marketing*. Praha: C. H. Beck.
2. Cooper, J., & Lane, P. (1999). *Marketingové plánování: Praktická příručka manažera. 1. vyd.* Praha: Grada Publishing.
3. Foret, M., & Stávková. (2003). *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. 1. vyd.* Praha: Grada Publishing.
4. Foret, M., Procházka, P., & Urbánek, T. (2003). *Marketing: základy a principy. 1. vyd.* Brno: Computer Press.
5. Foret, M., Procházka, P., Vaculík, J., Kopřivová, K., & Foret, N. (2001). *Marketing - základy a postupy. 1. vyd.* Praha: Computer Press.
6. Hesková, M., & kol., a. (2003). *Marketing. 1. vyd.* České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.
7. Horáková, H. (2003). *Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada Publishing.
8. Horáková, I. (1992). *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada Publishing.
9. Kotler, P. (1998). *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola. Vyd. 1.* Praha: Grada Publishing.
10. Kotler, P. (2005). *Principles of Marketing. 4th European ed.* Harlow: Prentice-Hall.
11. Kotler, P. (2007). *Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd.* Praha: Grada Publishing.
12. Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing.
13. Kotler, P., & Armstrong, G. (2009). *Principles of marketing. 13th ed.* Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
14. Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd.* Praha: Grada Publishing.
15. Majaro, S. (1999). *Základy marketingu. 1. vyd.* Praha: Grada Publishing.
16. Maruani, L. (1995). *Abeceda marketingu. 1. vyd.* Praha: Management Press.

17. McCarthy, E., & Perreault, W. (1995). *Základy marketingu 1. vyd.* Praha: Victoria Publishing.
18. Peter, J., & Donnelly, J. (1989). *Marketing management: knowledge and skills, text analysis, cases, plans. 2nd ed.* Homewood: BPI Irwin.
19. Příbová, M. (1996). *Marketingový výzkum v praxi. 1. vyd.* Praha: Grada Publishing.
20. Příbová, M., & Mařík, M. (1991). *Základy marketingu. 1. vyd.* Praha: Aleko.
21. Shapiro, B., Dolan, R., & Queich, J. (1985). *Marketing management: principles, analysis and applications.* Homewood: Richard D. Irwin.
22. Smith, P. (2000). *Moderní marketing. Vyd. 1.* Praha: Computer Press.
23. Stehlík, E., & kol., a. (1999). *Základy marketingu.* Praha: Vysoká škola ekonomická.
24. Švarcová, M. (2012). *Marketing - grafická podpora přednášek.* Zeleneč u Prahy: Profess Consulting.

# 11 Seznam použitých obrázků

Obrázek 1: Základní koncepce marketingu .....	8
Obrázek 2: Marketingová činnost zahrnuje .....	11
Obrázek 3: Porovnání prodejní a marketingové koncepce .....	12
Obrázek 4: Marketingové nástroje (4P - 8P) .....	16
Obrázek 5: Podoba produktu .....	16
Obrázek 6: Čím je tvořen produkt .....	17
Obrázek 7: Pět úrovní produktu .....	17
Obrázek 8: Životní cyklus produktu .....	23
Obrázek 9: Životní cyklus stylu, módy a módního hitu .....	23
Obrázek 10: Strategie uvedení výrobku na trh .....	24
Obrázek 11: Marketingové působení obalu na spotřebitele.....	31
Obrázek 12: Proces vývoje nových výrobků .....	35
Obrázek 13: Etiketa - sýr přírodní .....	47



# 12 Seznam použitých tabulek

Tabulka 1: Přehled o výrobě ve fázi zavádění .....	48
Tabulka 2: Přehled o výrobě ve fázi růstu .....	49
Tabulka 3: Přehled o výrobě ve fázi zralosti .....	49
Tabulka 4: Náklady na kus, zisk a rentabilita .....	53
Tabulka 5: Odpisy dlouhodobého majetku .....	53
Tabulka 6: Náklady na energii .....	54
Tabulka 7: Ostatní náklady .....	54
Tabulka 8: Kalkulace nákladů na kus .....	55
Tabulka 9: Fixní náklady .....	55
Tabulka 10: Variabilní náklady .....	56
Tabulka 11: Stanovené náklady na kus - každý druh .....	56
Tabulka 12: Bod zvratu .....	58
Tabulka 13: Vyrobené a prodané kusy, rok 2013 .....	62
Tabulka 14: Vyrobené a prodané kusy, rok 2014 .....	62
Tabulka 15: Přehled o nakupovaném materiálu .....	63
Tabulka 16: Současná kapacita člověka .....	65
Tabulka 17: Využití kapacity - nový zaměstnanec .....	66
Tabulka 18: Přehled o kapacitě stroje .....	66
Tabulka 19: Časová osa - 1 zaměstnanec .....	67
Tabulka 20: Časová osa - 2 zaměstnanci .....	67
Tabulka 21: Kapacita dojnic – mléko pro podnik B .....	68
Tabulka 22: Odbyt, leden 2014 .....	69
Tabulka 23: Přehled o přesunutě části výroby, získaný zisk .....	70

# 13 Seznam použitých grafů

Graf 1: Porovnání prodaných kusů .....	61
--	----