

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Životní cyklus výrobku a jeho vliv na cenovou
strategii podniku**

**Product life cycle and it's influence on the pricing
strategy of the company**

Klára Anyalaiová

Plzeň 2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Klára ANYALAIIOVÁ
Osobní číslo: K13B0004P
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika a management
Název tématu: Životní cyklus výrobku a jeho vliv na cenovou strategii podniku
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Představte Vámi vybranou firmu včetně výrobního portfolia.
2. Zvolte konkrétní výrobek a charakterizujte fáze životního cyklu výrobku.
3. Analyzujte použité metody marketingového mixu a strategie v jednotlivých fázích života výrobku.
4. Zhodnoťte zjištěné poznatky a navrhněte zlepšení.

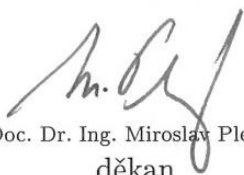


Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:


- **BĚLOHLÁVEK, František.** *Management.* Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
- **BOUČKOVÁ, Jana a kol.** *Marketing.* Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- **KOTLER, Philip.** *Marketing management.* 12. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- **SYNEK, Miloslav.** *Podniková ekonomika.* 3., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 475 s. ISBN 80-717-9892-4.
- **TOMEJ, Gustav.** *Výrobek a jeho úspěch na trhu.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2001, 352 s. ISBN 80-247-0053-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **21. října 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Životní cyklus výrobku a jeho vliv na cenovou strategii podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D, vedoucí bakalářské práce, za její cenné rady, připomínky a ochotu při zpracování této práce.

Také bych chtěla poděkovat Ing. Jiřímu Marholdovi, za podané informace o společnosti, za hodnotné rady a konzultace při zpracování této práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Marketingový mix – produkt, cena, distribuce, propagace	9
1.1 Produkt	9
1.2 Cena.....	9
1.2.1 Metody tvorby ceny	9
1.2.2 Kalkulační vzorec	11
1.2.3 Cenová strategie podniku.....	12
1.3 Propagace	12
1.3.1 Reklama	14
1.3.2 Podpora prodeje	14
1.3.3 Osobní prodej.....	14
1.3.4 Public Relations	14
1.3.5 Přímý marketing	14
1.4 Distribuce	15
2 Životní cyklus produktu	16
2.1 Definice produktu.....	16
2.2 Etapy životní cyklu produktu	17
2.2.1 Fáze zavádění produktu	18
2.2.2 Fáze růstu produktu	19
2.2.3 Fáze zralosti	20
2.2.4 Fáze ústupu produktu.....	22
3 Analýza produktového portfolia.....	24
3.1 Vymezení strategických produktů v rámci podniku	24
3.2 Analýza portfolia – model bostonské matice	24
3.3 Stanovení strategií pro jednotlivé produkty	26
4 Společnost LUTOS a. s.	28
4.1 Finanční zhodnocení společnosti	29
4.2 Propagace společnosti	32
4.3 Distribuce produktů společnosti.....	33
4.4 Cenová strategie	33
5 Modelové řady.....	34
5.1 Rootsovo dmychadlo.....	35
5.2 Bostonská matice z produktů společnosti	36

5.3	Životní cyklus modelové řady dmychadel BAH.....	37
6	Vlastní návrh zlepšení	40
7	Závěr.....	43
	Seznam tabulek.....	45
	Seznam obrázků.....	46
	Seznam použité literatury	47
	Seznam internetových zdrojů:	48
	Abstrakt.....	49
	Abstract.....	50

Úvod

Téma „Životní cyklus výrobku a jeho vliv na cenovou strategii podniku“ bylo vybráno, aby došlo ke zjištění, zda se ve společnosti LUTOS využívá teoretických poznatků, aby maximalizovala počet svých prodaných produktů. Následně jestli se graf životního cyklu vybraného produktu shoduje s obecným tvarem životního cyklu produktu.

Práce je orientovaná na českou společnost LUTOS, jenž se nyní zaměřuje na prodej a servis rootsových dmychadel, která jsou používána v nejrůznějších odvětvích trhu. Práce vznikla ve spolupráci s Ing. Jiřím Marholdem ze společnosti LUTOS, od kterého jsem získala data a informace o fungování společnosti.

Cílem této práce je seznámit se s životním cyklem produktu a porovnat teoretické poznatky, které jsou rozebrány v první části této práce, s konkrétním produktem na trhu.

Pro první část byl využit text z odborné literatury. V první kapitole je charakterizován marketingový mix, díky němuž bylo navázáno na jednotlivé fáze životního cyklu produktu samotného. Poté se v práci zaměřuje na analýzu produktového portfolia pomocí bostonské matice a zařazením produktů do jednotlivých kategorií bostonské matice.

V praktické části je nejprve představena společnost LUTOS jak z hlediska její finanční situace, marketingového mixu, ale především produktů společnosti. Následně je popsána situace produktového portfolia z pohledu bostonské matice pro produkty z modelové řady dmychadel BAH.

V poslední části této práce je představen návrh na modifikaci produktu. Díky této modifikaci produktu a marketingovým změnám je zamýšlen nárůst prodeje, následný větší počet zákazníků a větší zisky společnosti.

1 Marketingový mix – produkt, cena, distribuce, propagace

Marketingový mix obsahuje velké množství nástrojů, pomocí nichž lze upravit nabídku produktů podle přání zákazníka a maximalizovat marketingové cíle firmy. Existují čtyři základní marketingové nástroje, které jsou známé jako 4P: produkt (product), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion).

1.1 Produkt

Dle Kotlera (2004) produktem jsou 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.

K samostatnému vývoji výrobku ovšem patří i jeho obal, značka, design, kvalita, záruční podmínky a pozáruční servis a další. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001)

1.2 Cena

Cena je důležitým prvkem marketingového mixu, protože jako jediná tvoří tržbu pro společnost. Do jisté míry ovlivňuje poptávku po našem produktu. Je tedy důležité, abychom měli cenu produktu nastavenou na optimální výši, proto je její stanovení tak problematické. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001)

Při stanovování správné ceny musíme brát v úvahu mnoho faktorů. Tato cena musí obsahovat náklady spojené s vývojem, výrobou, distribucí a prodejem. Nesmíme opomíjet naši konkurenci, fáze ekonomického cyklu, míru inflace, zákazníkovo vnímání ceny a hodnoty výrobku. Zároveň musíme díky této ceně generovat dostatečné zisky a dosahovat cílů, které si firma stanovila. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001)

1.2.1 Metody tvorby ceny

„Skutečná cena se bude pohybovat někde mezi úrovní, která je příliš nízká na to, aby umožnila vytvořit zisk, a úrovní, která je tak vysoká, že po zboží nebude žádná poptávka.“
(Kotler, 2004)

1) Nákladově orientovaná tvorba ceny

Nákladově orientovaná cena vychází z výše nákladů a připočtené ziskové přírážky, která je rozpočítaná na jednotku produkce. Existují dvě metody pro sestavování výše ceny pomocí nákladů a připočítané části přírážky. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001)

a) stanovení ceny přírážkou

Je to nejjednodušší způsob pro stanovení ceny, jelikož k nákladům na jednotku výroby produktu, připočteme určitou přírážku (marži). Ale tato cena pravděpodobně nepovede ke stanovení optimální ceny. (Kotler, 2004)

b) analýza bodu zvratu (= stanovení ceny pomocí cílové rentability)

Tato metoda stanovuje ceny pomocí cílové rentability neboli cílové návratnosti. „Cena je stanovena tak, aby pokryla výrobní a marketingové náklady, popř. je stanovena na základě plánované výše zisku, tzv. cílového zisku.“ (Kotler, 2004)

2) Hodnotově orientovaná tvorba ceny

Je to opačná metoda stanovení ceny než stanovení ceny pomocí nákladově orientované metody. Firma nestanovuje cenu dle svých nákladů, ale cena je založena na vnímání hodnoty kupujícími. Cenová tvorba začíná tedy analýzou potřeb zákazníka a jím vnímanou hodnotou. V praxi se tato cena stanovuje podle řady cenových testů a podle názoru zákazníků se stanovuje cena:

- **test odhadnutí ceny** – spotřebitelům se předkládá produkt a oni řeknou, kolik by měl produkt stát. Výsledná cena je procentuální podíl alternativních cen.
- **test reakce na cenu** – spotřebitelům se prezentují různé ceny a jejich odpovědi hodnotíme procentním podílem spotřebitelů, například pro přiměřené, příliš vysoké a příliš nízké ceny.
- **test nákupní připravenosti na cenu** – přes dotazník se ptáme spotřebitelů na připravenost o koupi našeho produktu.
- **test cenových tříd** – ptáme se spotřebitelů, jakou nejvyšší a nejnižší cenu jsme jako spotřebitelé ochotni dát. (Tomek, Vávrová, 2001)

3) Stanovení ceny podle konkurence

V tomto případě firma kopíruje ceny své konkurence. Může je stanovit na stejné, nižší či vyšší úrovni. Menší pozornost věnuje svým nákladům a poptávce. Tato cenová strategie je poměrně oblíbená. Pokud je obtížné změřit cenovou elasticitu poptávky, firmy věří, že tato strategie reprezentuje kolektivní moudrost trhu o ceně, která přinese přiměřený zisk. (Kotler, 2004)

1.2.2 Kalkulační vzorec

Pro sestavení cen můžeme využít kalkulační vzorec, který má následující obecnou podobu:

- + přímý materiál
- + přímé mzdy
- + ostatní přímé náklady
- + výrobní režie

VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY

- + správní režie

VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU

- + odbytová režie

ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU

- + zisk

PRODEJNÍ CENA

Jako první si tedy musíme stanovit kalkulaci přímého materiálu, přímých mezd, ostatních přímých nákladů, jako například opravy a udržování, náklady na vadné výrobky apod., a výrobní režii rozpočítané na kalkulační jednici (= kusy, kilogramy, metry, hodiny a další). Do výrobní režie zahrnujeme položky, které souvisí přímo s řízením výroby. Patří sem především opotřebení strojů a odpisy, náklady na technický rozvoj apod. Po sečtení těchto čtyř položek nám vyjde první cena, kterou můžeme použít pro vnitropodnikové účetnictví, je cena vlastních nákladů výroby. (is.vsfs.cz, 2017)

K vlastním nákladům výroby dále přičteme správní režii rozpočítanou na kalkulační jednici. Mezi správní režii zahrnujeme položky, které jsou závislé s řízením podniku, například odpis budov, poplatky, pojištění či finanční náklady. Po sečtení vlastních nákladů výroby a správní režie nám vznikne nová cena – vlastní náklady výkonu. (is.vsfs.cz,2017)

Přičtením odbytové režie, tedy nákladů, které jsou spojeny s odbytem, dopravou, skladováním a prodejem produktů, nám vzniknou úplné vlastní náklady výkonu. Za tuto cenu mohou společnosti zákazníkům již prodávat, ale z prodeje produktů by neměli žádný

zisk, neboť cena pokrývá výši nákladů společnosti. Je tedy ještě nutné k úplným vlastním nákladům výkonu přičíst požadovaný zisk z jednoho produktu, který může být určen přesnou hodnotou či procentuálním vyjádřením. (is.vsfs.cz,2017)

1.2.3 Cenová strategie podniku

Volba vhodné cenové strategie konkrétního podniku, závisí nejen na charakteru tohoto podniku, na charakteru produktu, na použití distribučních kanálů a velikosti stimulace, ale především na charakteru spotřebitelských segmentů, pro které je produkt určen. (Křikač, Jakubíková, 1995)

Proto firmy určují celou strukturu cen, která pokrývá výrobkovou řadu. Cenová struktura se mění v čase tak, jak výrobky či služby procházejí svým cyklem životnosti. Zvlášť je důležitá zaváděcí fáze. Na trh je uváděn nový produkt a firma musí stanovit prvotní cenu. Lze volit dvě základní strategie:

1. Strategie vysokých zaváděcích cen

Jinak se tato metoda nazývá skimming pricing, neboli sbírání smetany. Cílem je maximalizace zisku. Výrobek je určen pro segmenty, které jsou ochotny zaplatit vysoké ceny. Firma má sice menší objemy, ale s vyšším ziskem. (Kotler, 2004)

2. Strategie nízkých zaváděcích cen

Cílem je rychlá a hluboká penetrace trhu – rychle přilákat mnoho kupujících a dosáhnout velkého podílu na trhu. Vysoké prodeje dovolují více snížit cenu. (Kotler, 2004)

1.3 Propagace

Téměř každý produkt musí být propagovaný. Pro spoustu lidí se propagace rovná reklama. Není to ovšem tak úplně pravda. Je to prostředek, který spojuje výrobce a potenciálního zákazníka. Úkolem propagace je působit na potenciální zákazníky, abychom je dostali z fáze nezájmu o náš produkt do konečné fáze – což je nákup našeho produktu. V praxi se používají dvě taktiky, které se odlišují ve formě podání informací zákazníkům, aby byli přesvědčeni o koupi produktů. (Bělohlávek, Košťán a Šuler, 2001)

Logická metoda podává zprávu o produktu tak, aby si spotřebitel svůj zájem o produktu rozhodl na základě rozumových, logických a myšlenkových pochodů. Uplatňujeme hlavně důraz na funkční výhody produktu, úsporu nákladů, výhodné ceny, apod. (Bělohlávek, Košťan a Šuler, 2001)

Cílem **citové metody** je dosažení rozpoložení potenciálního zákazníka tak, aby jeho racionální jádro bylo potlačeno. K tomu se v reklamních sděleních využívá hudba, malé děti, erotika, zvířata nebo strach. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001)

Propagace je marketingová komunikace, kterou firmy využívají pro sdělení informací o produktech a ovlivňování spotřebitelů způsobem, který je pro cílovou skupinu přijatelný. (Boučková, 2003)

Existují dvě formy komunikace mezi společnostmi a spotřebiteli:

- osobní,
- neosobní (masová).

Osobní komunikace je uskutečňována mezi dvěma nebo několika málo osobami. Důležitý je fyzický kontakt zúčastněných osob. Tento kontakt může vést k větší ochotě spolupracovat a jsme nuceni bezprostředně reagovat a přizpůsobovat probíhající komunikaci. Na druhou stranu je tato metoda velice nákladná, neboť přepočtené náklady od jednoho prodejce na oslovení spotřebitelů jsou mnohem vyšší než při masové komunikaci. (Boučková, 2003)

Masová komunikace předává informace velké skupině přibližně ve stejný okamžik. Můžeme ji flexibilně měnit v závislosti dle změn na trhu. Náklady na vynaložení této komunikace v přepočtu na jednu oslovenou osobu jsou nízké, ale absolutně mohou být náklady vysoké. Další nevýhodou je chybějící kontakt, takže nemůžeme hned posoudit, jestli příjemce pochopil naši zprávu. Problémem je taky nevýhoda individuálně přizpůsobit naši zprávu a to může výrazně snížit její účinnost. (Boučková, 2003)

Do marketingové komunikace patří tyto složky:

- reklama,
- podpora prodeje,
- osobní prodej,
- PR (Public Relations),
- přímý marketing.

Tyto složky se v propagaci navzájem doplňují a tvoří komunikační mix. Typickým představitelem neosobní komunikace je reklama. Dále mezi neosobní komunikaci patří

svým charakterem public relations, podpora prodeje a přímý marketing. Za osobní komunikaci se považuje pouze osobní prodej. (Boučková, 2003)

1.3.1 Reklama

Reklama je záměrná neosobní komunikace firmy se spotřebiteli prostřednictvím médií. Každý spotřebitel se s ní setkává denně a do jisté míry jej ovlivňuje o vyzkoušení produktu, o opakované koupi produktu či koupě produktu ve větším množství. S reklamou se můžeme setkat v různých médiích, jako je televize, rádio, internet, billboardy, tiskoviny a mnoho dalších. (Boučková, 2003)

1.3.2 Podpora prodeje

Jako podporu prodeje považujeme krátkodobé pobídky sloužící k podpoře prodeje. Slouží ke stimulaci rychlejší koupě. Tyto pobídky mají různou formu: bezplatné vzorky, kupóny, cenově výhodná balení, dárky a jiné. (Boučková, 2003)

Časté používání podpory prodeje v sobě ukrývá i jistou nevýhodu. U zákazníků může vyvolat dojem, že produkt firmy je nekvalitní, nebo zákazník bude čekat až na období slev, kdy si jej zakoupí pro zvýhodněnou cenu, nikoliv pro užitek, který z produktu má. (Boučková, 2003)

1.3.3 Osobní prodej

Tato propagace je velice náročná a zároveň nejdražší způsob. Byť reklama může být jakkoliv účinná, tak osobní prodej, kdy obchodní zástupce může reagovat na chování zákazníka, se nedá nahradit. Má význam u těch produktů, u kterých je potřeba podrobnější popis výrobku a jeho funkcí, instalace, používání a údržby apod. (Boučková, 2003)

1.3.4 Public Relations

Snahy o budování pozitivních vztahů veřejnosti k dané firmě, vytváření dobrého institucionálního image a snaha o minimalizaci následků nepříznivých událostí, popřípadě pomluv, které se o firmě šíří. (Kotler, 2004)

1.3.5 Přímý marketing

Přímý marketing obsahuje všechny tržní aktivity, které vytvářejí kontakt s cílovou skupinou. Jeho velkým plus je skutečnost, že můžeme lépe zacílit na naše potenciaální spotřebitele, kterým náš produkt nabízíme. Přímý marketing můžeme utajit před konkurencí, která se jakoukoliv získanou informací snaží produkty společnosti

předběhnout a získat lepší pozici na trhu. Jako jistou nevýhodu přímého marketingu můžeme pokládat vyšší náklady, které se ovšem mohou projevit díky vyšší účinnosti ve výši tržeb. (Boučková, 2003)

Mezi základní formy přímého marketingu patří katalogový prodej, zásilkový prodej, telemarketing, teleshopping, televizní, rozhlasová a tisková reklama s přímou odezvou a některé další formy na internetu. (Boučková, 2003)

1.4 Distribuce

Hlavním úkolem distribuce je umístění produktu na trh ve správný čas a na správné místo. K tomu společnost využívá zprostředkovatele na distribučních cestách. Tito zprostředkovatelé mohou díky svým kontaktům, zkušenostem a specializacím ušetřit náklady na distribuci, pokud bychom se rozhodli svůj produkt distribuovat sami. K distribuci využíváme distribučních cest a počet prostředníků mezi výrobcem a spotřebitelem určuje její délku. (Kotler, 2004)

Distribuční cesty dělíme na základní dvě – **přímou a nepřímou**. V přímé distribuční cestě firma nevyužívá služeb prostředníků, ale prodává rovnou konečným spotřebitelům. Nepřímé distribuční cesty obsahují jednoho nebo více prostředníků jako jsou například obchodní zástupci, velkoobchod a maloobchod. (Kotler, 2004)

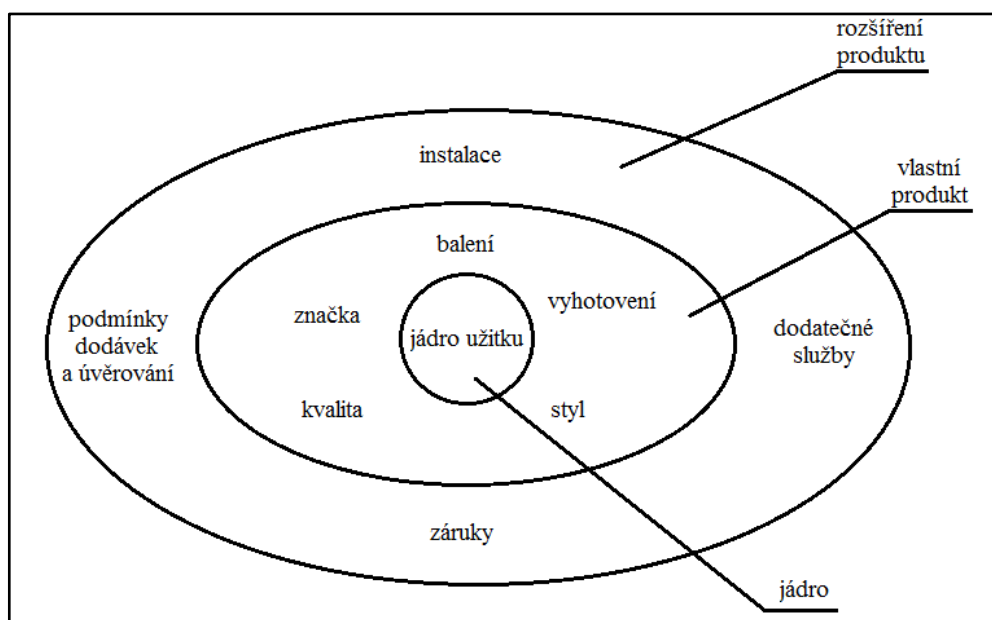
2 Životní cyklus produktu

2.1 Definice produktu

Pod pojmem produkt si každý člověk především představí nějaký hmotný výrobek, který prošel výrobní procesem. Avšak marketing produkt chápe mnohem širším způsobem a to jako objekt, který lze na trhu prodat nebo koupit, a zároveň slouží k uspokojení lidských potřeb. Může tedy jít o hmotné statky, nehmotné statky či nominální statky (peníze, cenné papíry apod.). (Křikač, Jakubíková, 1995)

Marketing rozlišuje produkt na tři základní složky: jádro produktu, vlastní produkt a rozšířený produkt, viz obrázek číslo 1.

Obrázek č. 1: Základní úrovně produktu



Zdroj: Taušl Procházková, 2014

Jádro užítku produktu zajišťuje základní funkce výrobku, tedy to, proč si daný výrobek kupuji. To z čeho mám jako zákazník užitek. (Boučková, 2003)

Dále je produkt tvořen vlastním produktem, který je nejčastěji specifikován pěti znaky: obal, různými variantami vyhotovení, stylem (design), kvalitou a značkou.

Obal má nejen logistickou funkci, tedy že produkt chrání a můžeme s produktem pohodlně manipulovat, ale obal má také informační a propagační funkci. Někdy je produkt vyroben v různých variantách, čím může zaujmout větší škálu zákazníků. Design produktu určuje, jak produkt bude vypadat a jak jej zákazník na první pohled rozezná od

konkurenčního produktu. Některé designy produktu jsou dokonce typické pro určité značky, která je významná pro odlišení od konkurenčních výrobků. Kvalita zosobňuje možnost produktu plnit své parametry a těmi jsou trvanlivost, spolehlivost, přesnost či případné opravy. (Tomek, Vávrová, 2001)

Jako rozšířený produkt můžeme chápat další doplňkové služby nehmátelné povahy. Mohou to být například doprava zdarma, záruky, instalace apod. (Boučková, 2003)

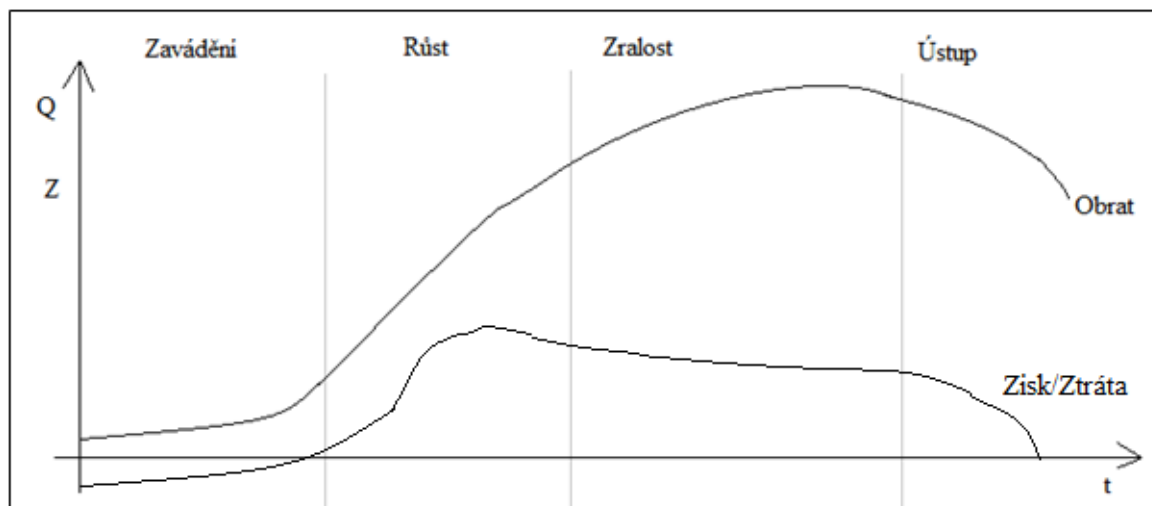
Každá výše zmíněná úroveň produktu svou realizací pomáhá zákazníkovi v jeho rozhodování o koupi, protože každý zákazník má své specifické požadavky na produkt.

2.2 Etapy životního cyklu produktu

Každý produkt na trhu si prochází svým vývojem. Pokud společnost správně analyzuje životní cyklus produktu, tak si velice usnadní rozhodování ve výrobní problematice, ve které se zabýváme včasným nasazením nových výrobků nebo různými opatřeními zajišťující prodloužení životnosti současného výrobku na trhu. (Kotler, 2004)

Na obrázku číslo 2 jsou zachyceny jednotlivé fáze životního cyklu produktu v ideálním tvaru.

Obrázek č. 2: Graf životního cyklu produktu



kdy: t je čas

Z se rovná výši zisku nebo ztrátě

Q je prodané množství produktu

Zdroj: vlastní zpracování dle Boučkové, 2003

Délka životního cyklu je u každého produktu jiná. U jednoho ji můžeme počítat v týdnech jako například v módním odvětví, či měsících, což se dá očekávat u elektroniky, u jiného klidně i v letech. Lze tvrdit, že v ideálním a typickém případě, by měl produkt projít postupně všemi základními etapami životního cyklu, tedy zavádění, růstu, zralosti a ústupu. Jenže ne vždy tomu tak je. (Kotler, 2004)

„Ne všechny výrobky či služby projdou tímto cyklem. Některé jsou uvedeny na trh a jsou ihned neúspěšné, jiné zůstávají ve fázi zralosti po dlouhá období. Některé produkty vstoupí do fáze úpadku, ale jsou vráceny do růstové fáze pomocí silné propagace nebo změny umístění na trhu.“ (Kotler, 2004)

Mnozí autoři nabízejí i další etapy:

- T. A. Staudt a D. A. Taylor – etapa turbulence – za etapou růstu,
- H. Meffert – etapa nasycení – mezi etapami zralost a ústup,
- J. Habib – výzkum a vývoj – před etapou růstu. (Boučková, 2003)

2.2.1 Fáze zavádění produktu

Jako první stádium životního cyklu výrobku považujeme zavádění výrobku na trh. V tomto stádium negenerujeme téměř žádné zisky, jelikož výrobek je pro zákazníky zatím neznámý a prodeje jsou malé. Naopak právě náklady na výzkum, vývoj a přípravu výroby jsou v tomto období vysoké. (Kotler, 2004)

2.2.1.1 Marketingové strategie v etapě zavádění

Firma má k dispozici čtyři strategie: strategii rychlého sbírání, strategii pomalého sbírání, strategii rychlého pronikání na trh a strategii pomalého pronikání na trh. Při těchto čtyřech strategiích firma bere v potaz poměr výše ceny produktu a výše nákladů na propagaci. (Hadraba, 2004)

1) Strategie rychlého sbírání

V této strategii je produkt zaváděn na trh prodáván za vysokou cenu, přičemž náklady na propagaci jsou také vysoké. Tato strategie je vhodná při použití, kdy značná část trhu není informovaná o nového produktu, nebo pokud máme dostatek potencionální zákazníků, kteří si náš produkt koupí i přes vysokou cenu. (Hadraba, 2004)

Tato strategie může zvyšovat image značky u zákazníků. A to konkrétně u zákazníků, kteří za podpory masivní reklamní kampaně jsou náchylní vnímat vyšší ceny produktu

jako ukazatel jeho kvality a prestiže produktu. Nejčastěji se jedná u módní oblečení nebo elektroniky, která je na trh zaváděna jako zásadní inovace. (Hadraba, 2004)

2) Strategie pomalého sbírání

Tato strategie je velmi podobná strategii rychlého sbírání. Cena produktu je také vysoká, ale náklady na propagaci jsou relativně nízké. Tato strategie se používá většinou pro trh, kde je jeho velikost omezena. Většině zákazníkům je náš produkt dobře znám a jsou ochotni ho koupit i přes vysokou cenu. Pro tuto strategii je důležité, aby při daném produktu nehrozila firmě velká konkurence ostatních subjektů na trhu. (Hadraba, 2004)

3) Strategie rychlého pronikání na trh

Cílem této strategie je v co nejkratším časovém období získat značný tržní podíl. Toho firma dosáhne zavedením produktu na trh s nízkou cenou a vysokými náklady na propagaci. Tato strategie je vhodná pro produkty, které se nacházejí na rozsáhlém trhu a je zde silná konkurence. Spotřebitelé produkt zatím neznají a jsou cenově orientovaní, tzn. poptávka po produktu je ovlivněna výší ceny. Očekává se, že v budoucnu se dočkáme růst objemu prodeje, a tím výrazného poklesu celkových nákladů na jednici výroby. Dále ke snížení nákladů můžeme uplatnit nabyté výrobní, prodejní a jiné zkušenosti a uplatňováním výrobních zdokonalení. (Hadraba, 2004)

4) Strategie pomalého proniknutí na trh

Poslední možná strategie je typická nízkou cenou produktu a nízkými náklady na propagaci. Tato strategie je nejefektivnější pro podniky, pro které existuje dostatečně rozsáhlý trh, jehož zákazníci jsou cenově orientovaní a nabízený produkt znají, který je výrazně odlišný od konkurenčních produktů. Pokud při průzkumu firma zjistí, že se objem prodeje zvýší snížením ceny než při větší propagaci, tak je tato strategie pro firmu správná. (Hadraba, 2004)

2.2.2 Fáze růstu produktu

V této fázi propagace společnosti na výrobek nemusí být již tak intenzivní jako při zavádění. Již roste objem produkce a roste také skupina kupujících zákazníků, obzvláště pokud na produkt slyší zákazníci pozitivní hodnocení od prvních spotřebitelů. Tím že se nám lehce sníží náklady na propagaci produktu a roste objem prodeje, začínáme generovat zisk. Na trhu se ovšem začínají objevovat i konkurenční produkty a je třeba

zvolit správnou marketingovou strategii, abychom se vyhnuli klesajícímu prodeji. (Kotler, 2004)

Pro udržení výše objemu prodeje a dosahování zisku může firma zavést různá opatření a zvýšit svou konkurenceschopnost:

- zvyšování kvality výrobku,
- nové vlastnosti a modely (například jiná velikost, barva apod.),
- vstup do nových segmentů trhu,
- nové distribuční cesty,
- snížení ceny pro přilákání nových zákazníků,
- změny reklamy, která dříve informovala o existenci výrobku, na reklamu, která agituje o výhodnosti koupě. (Boučková, 2003)

V této fázi je důležité si uvědomit, jestli chceme jako firma mít na trhu vysoký tržní podíl nebo maximální zisk. Pokud se zaměříme na tržní podíl, musíme se zaměřit na investování do zdokonalení kvality produktu, reklamu, podporu prodeje a distribuce. (Boučková, 2003)

2.2.3 Fáze zralosti

Třetím stádiem života produktu je zralost, kde se růst objemu prodeje zpomaluje. Zpomaluje se i růst zisku z výrobku, kulminuje a na konci tohoto stádia začne mírně klesat. To je doba, kdy výrobci se slabými pozicemi začínají opouštět trh. Ostatní výrobci opět zvyšují propagaci výrobků, obměňují modely produktu, budují intenzivnější distribuci a pomocí těchto opatření společně s podporou prodeje se snaží udržet si svůj tržní podíl. (Kotler, 2004)

Tuto etapu můžeme dále ještě rozdělit do dalších tří podetap. **V první podetapě** se objem prodeje stále zvyšuje. Objevují se noví kupující, kteří se k nákupu rozhodli se zpožděním. **Ve druhé podetapě** se již pomalu začínají vytrácet věrní zákazníci. Bývá dosaženo maximálního obrát a poté začne křivka obrátu klesat. Maximum této křivky se označuje jako bod nasycení. Pro druhou podetapu je velmi charakteristická cenová konkurence a různé provedení produktů. **Ve třetí podetapě** začíná prodej produktu klesat a začínáme pociťovat úbytek zákazníků, kteří mohou přecházet ke konkurenci či již na nové

produkty. Firmy v této fázi poskytují slevy a snaží se tím zvětšit prodej. (Boučková, 2003)

2.2.3.1 Marketingové strategie v etapě zralosti

Pro maximální využití prodejního potenciálu v tomto stádiu životního cyklu produktu můžeme využít následující modifikace, které nám mohou pomoci produkt oživit.

1) Modifikace trhu

Smyslem této strategie je získat další nové zákazníky, čehož můžeme dosáhnout změnou tržní pozice, nalezením nových způsobů jeho využití, nebo objevením tržního segmentu. Navýšit svůj počet zákazníků může firma pomocí přeměny neuzivatelů v uživatele a přesvědčit je o výhodnosti koupě našeho produktu. Další možností je přiměnění zákazníků konkurence o vyzkoušení našeho produktu a následně si je udržet. Podnik se také může pokusit vstoupit na nové segmenty trhu, například do nových geografických oblastí. Zvýšit objem prodeje můžeme pomoci přesvědčením zákazníků o čtenějším používáním našeho produktu. (Hadraba, 2004)

2) Modifikace výrobku

Firma může svůj objem prodeje zvýšit i pomocí modifikací produktu. Jde o změnu výrobku na základě zlepšení jeho jakosti, zdokonalení jeho funkcí, modernizací, změnou stylu a dalších funkčních vlastností. Zvyšováním jakosti máme na mysli zlepšováním funkčních vlastností, jako například doba používání a spolehlivost v provozu. Při modernizaci náš produkt získává nové vlastnosti, které rozšíří jeho oblast použití nebo například zjednoduší jeho používání. Modernizaci ovšem nemusíme provádět jenom my, ale i naše konkurence, takže je důležité, abychom modernizaci provedli jako první a tak nám modernizace přinesla co největší dodatečný zisk. (Boučková, 2003)

3) Modifikace marketingového mixu

Při hledání možností zvyšování objemu prodeje může firma například snížit cenu produktu. Je to ovšem na povážení, jestli případné zlevnění produktu přispěje k jeho prodeji a tím ztráta vzniklá zlevněním bude dostatečně vyvážena přírůstkem tržeb. Musíme také zvážit, jestli nejsou naši zákazníci cenově orientovaní, abychom snížením ceny nepoškodili vnímatelnou kvalitu produktu a image. (Hadraba, 2004)

Dál můžeme změnit oblast většího investování do propagace. Zde například řešíme koncept reklamy a její možnou změnu, zlepšení podpory prodeje (rabaty, kupóny,

vzorky, apod.) a dalšího rozvoje osobního prodeje, kde se zaměřujeme na naše pracovníky a motivování jejich pracovní nasazení. (Hadraba, 2004)

I změnou distribuce můžeme navýšit objem prodeje. Jedná se o nalezení nových distribučních cest nebo rozšířit stávající. Můžeme zvážit i o vytvoření výhodnějších podmínek pro distributory. (Hadraba, 2004)

Uvedené modifikace marketingového mixu ovšem mohou provádět i konkurenční podniky a jejich reakce na tržní situaci. Z toho důvodu naše změny nemusí mít takový efekt, který jsme očekávali. Například při snižování cen, kdy cenu sníží i naše konkurence a místo očekávaného udržení nebo zvýšení tržeb, dochází ke snížení tržeb. (Hadraba, 2004)

2.2.4 Fáze ústupu produktu

Tato poslední fáze životního cyklu produktu je typická výrazným poklesem prodeje a tím i poklesem zisku. Na tento stav většinou reagujeme snížením cen, snížením nákladů na propagaci a postupným stahováním produktu z trhu. Začínáme se orientovat na nové produkty, které nastupují na místo předcházejících produktů. Nové produkty jsou technologicky pokročilejší, zohledňujeme změny potřeb spotřebitelů a chování konkurence. Udržování produktu, který je v této fázi, bývá pro firmu hodně finančně náročné a to nejen z hlediska zisku. (Kotler, 2004)

Vedení se poté musí rozhodnout pro metodu „sklizení“ nebo vyřazení produktu z našeho výrobního portfolia. Metodou sklizení máme na mysli snížením různých nákladů, které musíme vynakládat na údržbu, výzkum a vývoj, reklamu a prodej. Tato metoda nám může přinést zvýšení zisku. (Kotler, 2004)

V následující tabulce číslo 1 můžeme vidět shrnutí hlavních charakteristik každé fáze životního cyklu produktu.

Tabulka č. 1: Shrnutí fází životního cyklu produktu

	Zavádění	Růst	Zralost	Ústup
Objem prodejů	nízký	střední, rostoucí	velký	klesající
Tempo růstu prodejů	pomalé	vysoké	klesající	záporné
Ceny	vysoké	stejně či mírně klesající	klesající kvůli konkurenci stlačující ceny	klesající
Konkurence	malá	malá, vstup nových konkurentů	velká	velká, odchod některých z trhu
Zisky	ztráty či nízké zisky	růst	stejně	klesající
Distribuce	obtížná, navazování kontaktů	růst počtu distribučních míst	stejná	stejná
Náklady na propagaci	vysoké	stejně nebo mírně rostoucí	rostoucí	klesající

Zdroj: Taušl Procházková, 2014

3 Analýza produktového portfolia

„Účelem analýzy produktového portfolia je zejména roztrždit produkty podniku nebo jejich skupiny podle možností jejich budoucí prosperity, ziskovosti a schopnosti vytvářet cash flow.“ (Hadraba, 2004)

Z analýzy produktového portfolia management dostává cenné informace o stávajících i nových podnikatelských aktivit. Součástí této analýzy jsou tři okruhy činností:

- 1) určení strategických produktů podniku pro potřeby provedení portfolio-analýzy,
- 2) analýza portfolia (model BCG),
- 3) stanovení specifických strategií pro jednotlivé strategické produkty.
(Hadraba, 2004)

3.1 Vymezení strategických produktů v rámci podniku

Jako první musí firma určit klíčové podnikatelské aktivity. Divize, které určují tyto podnikatelské aktivity do budoucna, se nazývají strategické podnikatelské jednotky (strategic business unit – SBU) a jsou vytvářeny účelově, tzn. z hlediska povahy portfolia. Strategickou podnikatelskou jednotkou však nemusí být jenom divize (závody), ale i produktová řada v rámci divize nebo jednotlivé produkty či služby. (Kotler, 2004)

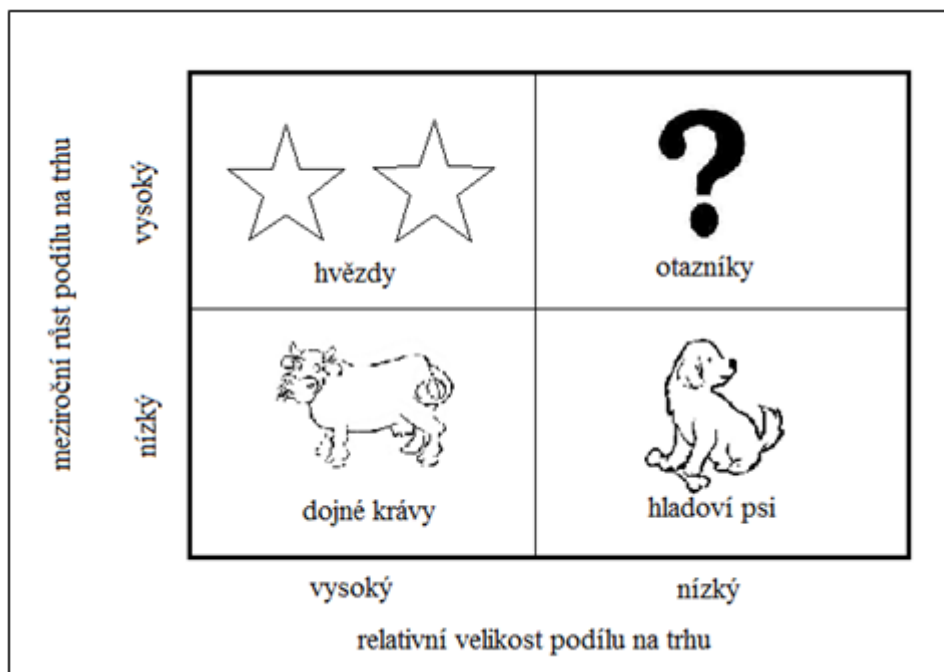
Každá strategická jednotka má svého manažera, který zodpovídá za dosahování zisku a rentability podnikání. Dále také musí kontrolovat veškeré faktory, které by mohly ohrozit získání zisku. (Hadraba, 2004)

3.2 Analýza portfolia – model bostonské matice

V praxi se využívají nejčastěji dvě nejznámější metody: model Bostonské konzultační skupiny (model BCG – Boston Consulting Group) a model GE (byl vytvořen pro General Electric od konzultační společnosti McKinsey and Comp.). Dále se budeme v této práci zabývat jen modelem BCG, která je pro manažery dobrou pomůckou při rozhodování o inovační politice firem. (Hadraba, 2004)

V modelu bostonské matice porovnáváme vztah růstu podílu produktu na trhu vůči jejímu relativnímu podílu na trhu. Podle toho jak nám tento vztah vyjde, dělíme produkty do čtyř typů uspořádaných do matice: dojně krávy, hladoví psi, hvězdy a otazníky. Uspořádání matice je zachyceno na obrázku číslo 3. (Kotler, 2004)

Obrázek č. 3: Bostonská matice



Zdroj: vlastní zpracování dle Kotlera (2004), 2017

Na horizontální ose sledujeme jaké postavení na trhu má náš produkt, a svislá osa představuje meziroční růst prodeje produktů a jejich aktivitu na trhu. (Kotler, 2004)

Otazníky potřebují značnou investiční pomoc pro udržení na trhu. Jejich podíl na trhu je nízký a roste velmi pomalu. Vedení společnosti se musí rozhodnout, zdali se vyplatí udržet tyto produkty a jestli mají potenciál se stát hvězdami. Ty produkty, které tuto perspektivu nemají, bychom měli vyřadit ze svého produktového portfolia. (Kotler, 2004)

Podílem na trhu produkty, které označujeme jako **hvězdy**, společnost ovládá značnou část trhu. Hvězdy také mají vysoké tempo růstu. Z hvězd se většinou stávají dojně krávy. Společnost musí sice do těchto produktů vynakládat investice, aby odolaly v konkurenčním souboji, ale přinášejí zisk, který má růstový trend. (Hadraba, 2004)

Dojně krávy mají na trhu pomalý růst podílu na trhu, ale podíl jejich produktů je velký. Tyto produkty jsou úspěšnými produkty společnosti a díky jejich zisku může společnost tyto zdroje využívat pro podporu jiných produktů z portfolia společnosti. Dojně krávy nevyžadují nijak vysoké investice pro udržení podílu na trhu. (Kotler, 2004)

Pro **hladové psy** je typický nízký podíl na trhu a rostou pomalu. Tyto produkty nám sice mohou přinášet peněžní toky, ale pro společnost často nebývají příslibem pro budoucí

velkou ziskovost. Produkty, které označujeme jako hladové psy, se většinou již nacházejí ve fázi ústupu svého životního cyklu. (Kotler, 2004)

Produkty společnosti mohou bostonskou maticí v určitém čase procházet proměnlivě a z hlediska různých trajektorií. Rozlišujeme příznivý přesun a nepříznivý přesun produktů bostonskou maticí. Jako **příznivý přesun** produktů chápeme, že se z otazníků stanou hvězdy a z nich dále dojně krávy, ze kterých máme největší zisky. **Nepříznivý řetězec** následuje v případě, že se z hvězd stanou otazníky a ty se poté promění v bídné psy. (Hadraba, 2004)

Proto je důležité, abychom měli optimální a vyvážené portfolio produktů a nepřicházet tak o své zisky. Nevyvážené portfolio se může vyznačovat nízkým obsahem hvězd, dojných krav nebo otazníků, které by mohly pokračovat po příznivém přesunu bostonskou maticí. V nevyváženém produktovém portfolio se také může vyskytovat velké množství bídných psů, ze kterých nejsou velké zisky, nebo otazníků, u kterých máme nejasnou budoucnost. Optimálního portfolio dosáhneme především zdařilým výběrem a realizací produktových inovací. (Hadraba, 2004)

3.3 Stanovení strategií pro jednotlivé produkty

Na základě získaných údajů z analýzy produktového portfolio a dalších údajů z top managementu určíme, jak velký bude rozsah a struktura investic do jednotlivých produktů obsažených v našem portfolio. Jedná se například o investice, které nám pomohou zabezpečit budoucí produktové inovace a zajistit produkci stávajících produktů. Hlavním záměrem je optimalizovat produktové portfolio podniku a pomocí toho zajistit růstové a ziskové cíle podniku. (Hadraba, 2004)

Pro každý produkt našeho portfolio a jeho optimalizaci můžeme vybrat jednu ze čtyř strategií – budovat, udržovat, sklízet nebo zbavovat se. (Hadraba, 2004)

1) Budovat

Tuto strategii využíváme hlavně pro otazníky, kdy chceme zvyšovat jejich podíl na trhu a přeměnit je na hvězdy. To samozřejmě sebou nese investování finančních prostředků při vysokém riziku. Tyto finance mají větší rozsah, než otazníky samy vyprodukují, takže musíme využít další finanční prostředky, které jsme například získali z dojných krav. (Hadraba, 2004)

2) Udržovat

Produkty, které si chceme ve svém portfoliu udržet, mají značný podíl na trhu a jsou ve fázi zralosti. Tyto produkty nám přinášejí značně výrazný tok peněz a jejich sílu si chce podnik zachovat i do budoucna. Patří sem produkty, které v bostonském modelu matice označujeme jako silné dojně krávy. (Hadraba, 2004)

3) Sklízet

V tomto případě preferujeme krátkodobě zvýšit zisky z produktu a nebereme zřetel, co by se mohlo stát s produktem v delším časovém úseku. Tento přístup je vhodný pro produkty, u kterých není předpokládán krátkodobý příznivý budoucí vývoj. Ale v čem je hlavní výhoda této strategie, že můžeme téměř okamžitě zvýšit přínos z těchto produktů a obrazně řečeno „vyždímat“ vše v maximální míře bez ohledu na další perspektivu. V modelu bostonské matice se tyto produkty nacházejí v levém dolním kraji matice a označujeme je jako otazníky, psy a slabé dojně krávy, které nemají jasnou budoucnost. Tuto strategii ovšem můžeme aplikovat i na některé hvězdy. To především pokud se stane nějaká neočekávaná událost, která změní jejich perspektivu, nebo pokud nemáme dostatek zdrojů pro ochranění hvězd před konkurencí. (Hadraba, 2004)

4) Zbavovat se

Samotný název této strategie nám prozrazuje, že se produktů budeme zbavovat a stahovat je z trhu. Z likvidace produktu můžeme jako firma ještě získat různé finanční prostředky i tím, že prodáme zbylé patenty a licence. Tímto způsobem získané finanční prostředky můžeme využít pro optimalizaci produktového portfolia a podporu jiných produktů. Nejčastěji se zbavujeme psů a otazníků, které nemůžeme finančně podporovat, jelikož je to pro nás zbytečně nákladné. Zbavit se ovšem můžeme i dojných krav, u kterých zjevně pomíjí fáze zralosti, a nechceme, aby se produkt dostal mezi psy. (Hadraba, 2004)

4 Společnost LUTOS a. s.

V roce 1992 vznikla společnost **Lubenecké továrny Svoboda s. r. o.**, ve městě Lubenec. Tato společnost se zaměřovala na především na dva obory – **na vývoj, výrobu a prodej dmychadel a na vývoj, výrobu a prodej elektromagnetů** pro oblast hydraulických a pneumatických rozvaděčů. (LUTOS, 2017)

Již v roce 1993 společnost uskutečnila první vývoz produktů na Slovensko a o rok později byla realizována první dodávka dmychadel do Ruska. Nyní se společnost zaměřuje především na vývoz produktů na zahraniční trhy v Evropě, Asii, Jižní a Severní Americe. (LUTOS, 2017)

Na začátku roku 2001 se Lubenecké továrny Svoboda s. r. o. transformovaly na **Lubenecké továrny Svoboda a. s.** Při této změně se pozměnila i firemní vize a strategie. Hlavní cíle se nyní zaměřovaly především na zvyšování kvalifikace a vzdělávání svých zaměstnanců, a na inovace technického rozvoje, a samozřejmě na zlepšování procesů řízení výroby a snižování nákladů. Společnost získávala postupně významné jméno na mezinárodním trhu. (LUTOS, 2017)

Ve druhé polovině roku 2002 společnost podepsala svůj největší kontrakt, který byl na speciální dmychadla v nerezovém provedení pro jadernou elektrárnu v zahraničí. Tato zakázka byla realizována v plném rozsahu v prvním pololetí roku 2003. Na základě úspěšné realizace byla v roce 2004 podepsána další významná zakázka. (LUTOS, 2017)

Společnost LUTOS se v roce 2004 zúčastnila 46. Mezinárodního strojírenského veletrhu v Brně, kde získala za modelovou řadu rootsových dmychadel BAH zlatou medaili. Dále se taky účastnila projektu INVESTOR IN PEOPLE, který byl spolufinancován z Evropské unie. Byl zaměřen na rozvoj všech zaměstnanců – tedy školení a rozvoj zaměstnanců, zlepšení komunikace v celé společnosti a prosazování rovných příležitostí. (LUTOS, 2017)

V roce 2005 došlo ke změně jména společnosti na **LUTOS a. s.** a došlo také k odprodeji akcií novému vlastníkovi. Následně společnost ukončila výrobu elektromagnetů a pod záštitou společnosti Atlas Copco s. r. o. se zaměřila na **výrobu dmychadel**. Proto si společnost LUTOS stanovila krátkodobé cíle – integrace struktury, organizace, procesů výroby a personálu do společnosti Atlas Copco; reorganizace výroby; redukce nákladů na výrobu a růst produktivity práce. (LUTOS, 2017)

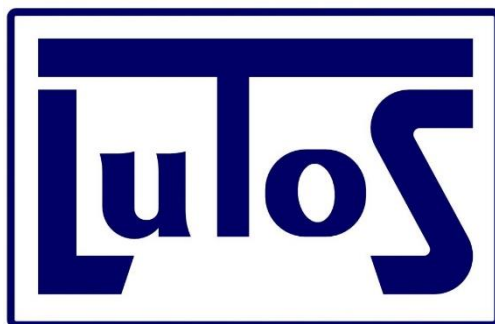
V roce 2007 LUTOS obhájil certifikaci v kategoriích řízení jakosti ISO 9001:2000, jenž je standardem pro systém managementu kvality. Další certifikace, kterou společnost získala, je ISO 14001:2004, která je světově nejuznávanější a nejpoužívanější normou pro systémy řízení ochrany životního prostředí. Pro lepší upevnění společnosti na trhu a větší konkurenceschopnost nesměla společnosti chybět OHSAS 18001:2007, což je norma pro hodnocení ochrany zdraví a bezpečnosti práce, a navazuje na předchozí normy. (LUTOS, 2017), (ManagementMania.com, 2017)

Dále v roce 2007 došlo k rychlému přenosu know how od Atlas Copco do LUTOSU a využívání synergických efektů plynoucích ze spolupráce, což mělo mít za následek zvýšení konkurenceschopnosti. (LUTOS, 2017)

V září roku 2009 se stal další důležitý mezník společnosti, neboť došlo k převodu prodejních a servisních aktivit na společnost Atlas Copco s. r. o. a LUTOS je nyní samostatnou divizí společnosti Atlas Copco s. r. o. (LUTOS, 2017)

Na obrázku číslo 4 můžeme vidět logo společnosti LUTOS.

Obrázek č. 4: Logo společnosti LUTOS



Zdroj: internetové stránky společnosti LUTOS, 2017

4.1 Finanční zhodnocení společnosti

Výsledky hospodaření po celou dobu mírně kolísaly s lehkým tempem růstu, vyjma let s většími výkyvy od roku 2005 do 2009. Výsledky hospodaření jsou zachyceny na obrázku číslo 5.

V roce 2002 společnost oslavila 10. výročí založení, významně si upevnila pozici na českém i zahraničním trhu a postupně získávala mezinárodní jméno. Výroba elektromagnetů sice měla pouze 18 % na celkovém podílu prodeje, ale pro společnost to znamenalo přínos 24,5 mil. Kč. Společnosti se velice dařilo díky exportu do zahraničí, především Evropské unie a Ruska.

V roce 2004 společnost začala připravovat ukončení výroby elektromagnetů, jelikož výrobní program byl z 95 % orientován na jednoho odběratele v zahraničí, což bylo vysoce rizikové. Zároveň se snižovala rentabilita, což bylo zapříčiněno trvalým posilováním české koruny, nárůstem cen materiálů, meziročním nárůstem mezd a narůstajícími požadavky na investice do nových strojů a zařízení, neboť původní technologie byla zastaralá. Dále také došlo k odprodeji akcií a uskutečnění projektu restrukturalizace. Cílem tohoto projektu bylo zajištění budoucí konkurenceschopnosti společnosti v oboru rootsových dmychadel, zeštíhlení organizační struktury, zjednodušení firemních procesů, zvýšení produktivity a celkové firemní rentability. (Výroční zpráva, 2004)

K prvnímu výkyvu došlo v roce 2005, kdy došlo k ukončení prodeje elektromagnetů a postupnému odprodeji společnosti Atlas Copco. Díky ukončení výroby elektromagnetů se export snížil o 25 mil. Kč a společnost LUTOS současně musela uvolnit 25 pracovníků. Dále LUTOS byl nucen outsourcovat některé z dříve vlastními silami zajišťovaných činností na dodavatelské organizace. Snížil se i počet zakázek jak na tuzemském, tak i zahraničním trhu. Příčinou zpomalení na českém trhu byl sezonní výkyv v prvním čtvrtletí roku 2005 a zároveň nedostatek financí v české ekonomice na investování do oblastí ekologie a čištění odpadních vod. To se ovšem v druhé polovině roku 2005 změnilo a firma stabilizovala svou pozici na tuzemském trhu pomocí uvolnění fondů z Evropské unie a na zahraničním trhu díky novému vlastníkovi. V porovnání druhého pololetí s prvním pololetím roku 2005 se zakázky na zahraničním trhu zvýšily více než o 30 %. (Výroční zpráva, 2005)

Rok 2006 byl pro firmu úspěšný a dynamický. Došlo k prodeji výrobků za 164,2 mil. Kč, což je oproti roku 2005 nárůst o 118,7 %. Z toho export činil více než 70 % z celkového prodeje, tedy 116 mil. Kč. Zisk byl ve výši 14,5 mil. Kč s dynamikou nárůstu 126,2 % oproti roku 2005. Po celou dobu existence společnosti se do výsledků prodeje a zejména do ziskovosti výrazně promítal směnný kurs CZK/EUR. (Výroční zpráva, 2006)

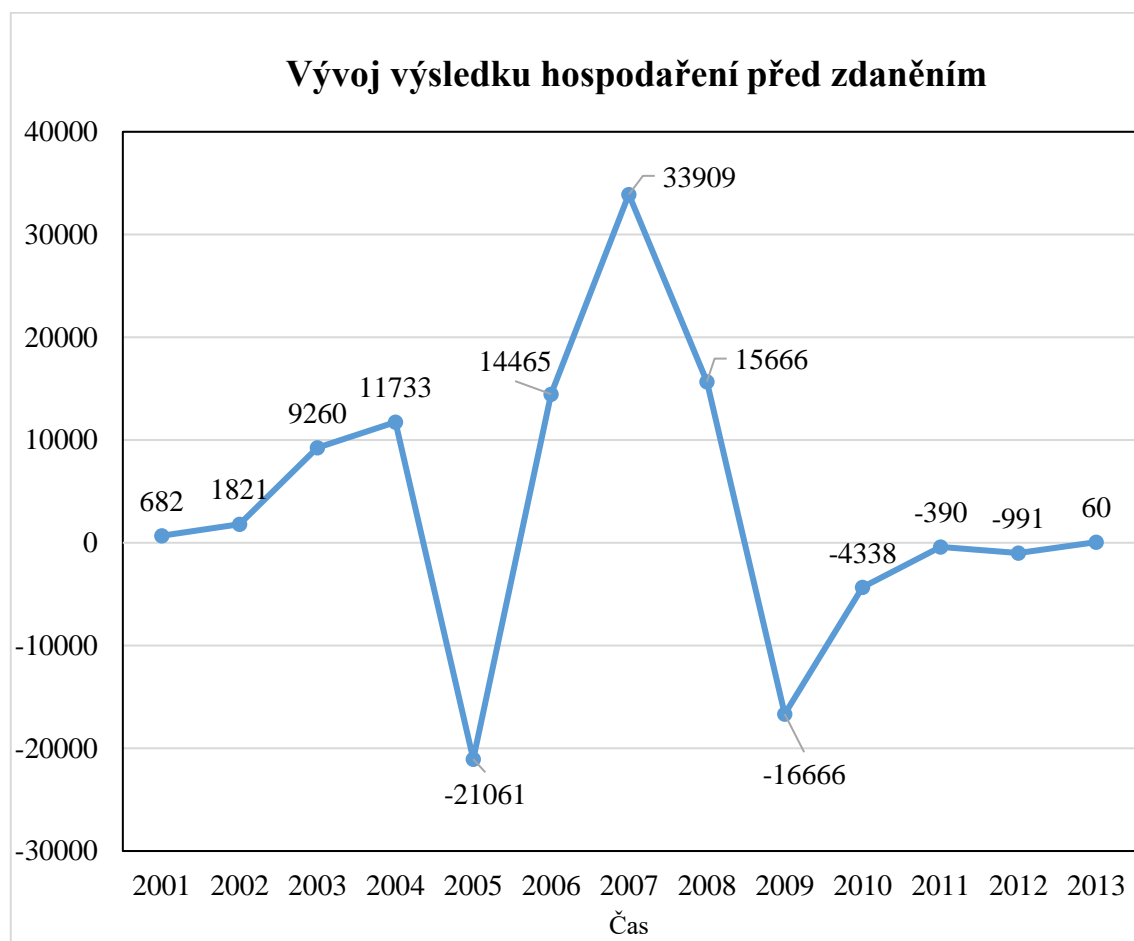
Dále společnost zasáhla finanční krize celosvětové ekonomiky, která měla svůj počátek v roce 2008. Další zásah pro společnost bylo ukončení výrobní činnosti v roce 2009, na který se ovšem společnost připravovala již od roku 2005. Formou prodeje se ke dni 01. 09. 2009 převedly výrobní a servisní aktivity na Atlas Copco. Zaměstnanci prodeje a servisu ukončili pracovní poměr v LUTOS a.s. a nastoupili do Atlas Copco, všichni výrobní zaměstnanci z důvodu ukončení výrobních aktivit v lubeneckém závodě ukončili

pracovní poměr výpovědí ze strany zaměstnavatele. Na přelomu září a října tohoto roku se LUTOS dohodl s novým dodavatelem – výrobcem rootsových dmychadel pro Atlas Copco. Dodavateli byla rovněž odprodána většina aktiv určených pro výrobu, montáž a testování rootsových dmychadel. Likvidace společnosti LUTOS se předpokládala do tří let, tedy do roku 2012. (Výroční zpráva, 2009)

Ke 12. 12. 2012 bylo jediným akcionářem rozhodnuto o zrušení společnosti s likvidací a jejím vstupem do likvidace ke dni 01. 01. 2013. (Výroční zpráva, 2012)

Na obrázku číslo 5 je vidět vývoj výsledku hospodaření před zdaněním společnosti LUTOS za období 2001 až 2013. Výsledky hospodaření do dnešní doby nejsou již možné zjistit, neboť výsledky hospodaření společnosti LUTOS jsou spárovány s výsledky hospodaření společnosti Atlas Copco.

Obrázek č. 5: Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním



Zdroj: Výroční zprávy LUTOS a. s., vlastní zpracování, 2017

4.2 Propagace společnosti

Jelikož se LUTOS zabýval a zabývá prodejem a servisem dmychadel, což je specificky zaměřená část trhu, nemá moc velkou konkurenci. V České republice existuje ještě jedna konkurenční firma a tou je VHS Kubíček, největšími zahraničními konkurenčními podniky jsou v Německu Aerzener Maschinenfabrik a Kaeser Kompressoren, a v Itálii Robuschi. Tyto konkurenční firmy sice vyrábí podobné produkty, jenže vždy se v něčem od sebe lišily, buď výrobním materiálem, přidanými vlastnostmi produktů či velikostí soustrojí. Takže i když si produkty společností jsou velice podobné, ale liší se v několika základních věcech, a proto se společnost LUTOS s nimi porovnává pouze dle technologického pokroku, nikoliv dle podobnosti produktů či cen za produkty. (Marhold, 2017)

Společnost své zákazníky získává především na **veletrzích**, které byly zaměřeny na čističky odpadních vod a pneumatické dopravy. Na těchto veletrzích ovšem nebyli oslovení pouze zákazníci, ale také především zahraniční distributoři. Později se ovšem společnost rozhodla z těchto veletrhů ustoupit, jelikož nebyly výhodné a byly velice nákladné. Místo toho společnost začala pořádat **dny otevřených dveří**, kam byly zváni jen zákazníci a distributoři se zájmem o produkty společnosti. Díky tomu LUTOS ušetřil na nákladech za pronajímání stánků, cestovní výlohy, ubytování a stravu pro zaměstnance, kteří byli na veletrh vysláni a jiné náklady. (Marhold, 2017)

Díky specifickému zaměření trhu a malé části zákazníků je ovšem pro společnost LUTOS **osobní prodej** nejvhodnější volbou, i když je tato možnost vysoce nákladová. Osobní prodej společnost podporovala pomocí dárkových předmětů, které obdrželi také **zahraniční distributoři**. (Marhold, 2017)

Pokud se zahraniční zájemce o produkty společnosti LUTOS obrátil přímo na společnost LUTOS, tak je zaměstnanec společnosti odkazoval na dané zahraniční distributory. (Marhold, 2017)

Produkty společnosti LUTOS ovšem můžeme najít na webových stránkách distributorů, kteří mají aktuální informace z obdržených katalogů od společnosti LUTOS, se kterými pravidelně komunikuje. (Marhold, 2017)

Společnost LUTOS propaguje svoje produkty za celou modelovou řadu a náklady na propagaci se tedy tak rozdělí mezi jednotlivé produkty. Společnost tedy

neupřednostňuje žádný ze svých produktů, i když se některé prodávají lépe než jiné. (Marhold, 2017)

4.3 Distribuce produktů společnosti

Společnost LUTOS využívá oba druhy distribuce, tedy přímou (prodej konečným zákazníkům) i nepřímou variantu (prostřednictvím distributorů). **Přímou distribuci** využívá převážně k prodeji po České a Slovenské republice. K přímé distribuci využívá vlastní prodejce. **Nepřímou distribuci** prostřednictvím distributorů využívá společnost pro další státy a zejména pro vzdálenější a velice specifické trhy (např. Rusko). Tito distributoři nakoupili levněji u společnosti produkty, ale koncovým zákazníkům prodávali za cenu, za kterou by si koncový zákazník mohl pořídit produkt přímo od společnosti. Například společnost prodává své výrobky za 100 Kč, distributorovi jej prodá za 70 Kč, který jej prodá koncovému zákazníkovi za 100 Kč. Tímto firma zamezuje, aby koncového zákazníka produkt vycházel draž, pokud by si produkty kupoval přes distributory. Pro firmu je ovšem výhodou, že distributoři lépe znají trh, místní podmínky, legislativu a zákazníky, na území, ve kterém LUTOS zastupují a jeho jménem jednájí. (Marhold, 2017)

Od roku 2010 došlo dočasně k výraznému prodloužení dodacích dob produktů. Toto prodloužení souvisí s převodem výroby, ke kterému došlo, a nejistotou budoucího vývoje. Od roku 2012 naopak došlo ke zkrácení dodacích dob na lhůty od 5 do 21 dnů. (Marhold, 2017)

4.4 Cenová strategie

Jelikož společnost LUTOS se vyskytuje na specifickém trhu, tedy prodej a servis dmychadel, jsou objednávky velice odlišné, neboť každý zákazník si dmyhadla kupuje za odlišným účelem potřeby. Z toho důvodu musí společnost LUTOS brát zřetel na to, jaké veškeré vlastnosti dmyhadla zákazník požaduje, či z jakého materiálu chce, aby byl produkt vyroben, a podle toho je určena konečná cena.

Společnost LUTOS cenu u svých nových výrobků sestavuje tak, že si nejdříve vykalkuluje celkové náklady na jednotku u každého výrobku zvlášť ve své modelové řadě, kterou uvádí na trh. Z počátku fungování společnosti LUTOS se k ceně, která vznikla součtem veškerých nákladů společnosti, přičetla marže, která byla určena procentem a u všech výrobků modelové řady byla marže ve stejné procentuální výši. Ovšem vývojem trhu a společnosti se procentuální výše marže určuje téměř u každého

produktu samostatně. Takže společnost LUTOS svou cenu vytváří pomocí nákladově orientované metody. (Marhold, 2017)

Během průběhu životního cyklu se s cenou nijak nemanipuluje a nedochází ke změně cen výrobků. Takže společnost se nedrží teoretických poznatků, kterých jsem během studia nabyla, které právě naopak tvrdí, že je dobré cenu přizpůsobovat dle fáze, ve které se produkt nachází. Cena je při zavádění většinou nižší. Společnost LUTOS využívá strategii nízkých zaváděcích cen. Cena se upravuje každý rok podle situace na trhu, zde se měnila jen v reakci na vývoj inflace a měnových kursů. Cena se upravuje jednou až dvakrát do roka a společnost volí převážně aktivní přístup k tvorbě ceny. (Marhold, 2017)

Pro své stálé zákazníky samozřejmě společnost LUTOS nabízí slevu na ceně, konkrétně slevu za včasnou platbu, která je udána procentem. (Marhold, 2017)

V porovnání s konkurencí na cenu nemůžeme hledět jako na porovnávací faktor. Produkty se vždy v zásadě lišily v jistých parametrech a modelové řady nebyly srovnatelné. Tomu odpovídaly i ceny produktů, které tomu byly přizpůsobené. (Marhold, 2017)

Co je pro společnost v ohledu ceny důležité, tak je směnný kurs CZK/EUR, jelikož většina obrátu z prodeje je tvořena exportem. Díky příznivému směnnému kurzu může tedy společnost získat kurzové zisky nebo právě naopak může mít kurzovou ztrátu při přepočtu české koruny vůči euru. (Marhold, 2017)

5 Modelové řady

Společnost LUTOS se od roku 2005 zaměřuje pouze již na výrobu rootsových dmychadel, které tvoří základ jejího portfolia. Tato dmyhadla jsou využívána pro bezolejovou dopravu a stlačování vzduchu, který je používán pro aeraci v čistírnách odpadních vod, v úpravnách pitné vody pro čerání pískových filtrů, pneumatickou přepravu sypkých hmot apod. (Marhold, 2017)

Dmyhadla rootsova typu dělíme na dvě standardní řady přetlakových dmyhadlových soustrojí DT a BAH. Dále modelové řady dmyhadlových soustrojí pro vakuum do 500mbar (a) DT-V. Dodává i samotné dmyhadlové stupně DI, které se využívají při montáži dmychadel na nákladní automobily. (Marhold, 2017)

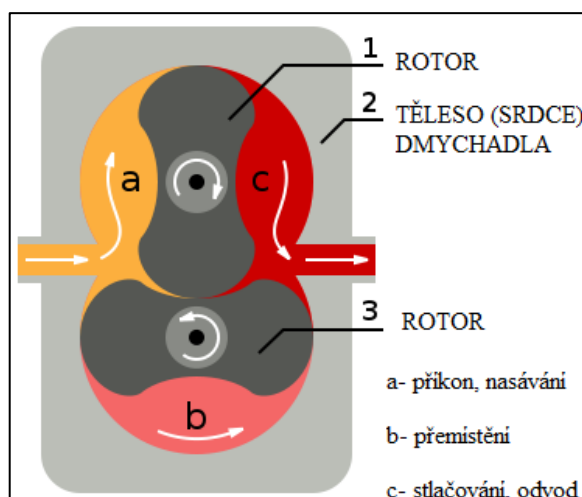
Speciální dmychadla se od základní řady dmychadel liší například materiálem používaným pro základních částí, způsobem připojení, směrem průtoků vzdušiny apod., dle požadavků zákazníka na užití, konstrukční řešení a výkonové parametry. Speciální dmychadla se využívají při pneumatické dopravě na mobilních dopravních prostředcích či při dopravě výbušných (například metan, bioplyn, zemní plyn, vodík) a jiných nebezpečných plynů. Nejzajímavějším umístěním těchto speciálních dmychadel, která byla vyrobena z austenitických ocelí, bylo v systému spalování vodíku a v systémech radiační kontroly čistoty uzavřených prostor jaderných elektráren. (Marhold, 2017)

5.1 Rootsovo dmychadlo

Rootsovo dmychadlo, je takový typ dmychadla, které má dva speciálně tvarované rotační písty. Osy rotací pístů jsou vůči sobě navzájem rovnoběžné, mají speciální cykloidní tvar, který jim dovoluje se vzájemně doplňovat v každé poloze a tím nedochází ke ztrátám. Spojení pístů zaručuje hřídel a právě ta zaručuje jejich rotaci v tělese dmychadla. Směr otáčení je proti směru hodinových ručiček. Písty, jež jsou podélné, mohou být přímé, nebo lehce zakroucené do tvaru šroubovice, což nám zajišťuje plynulý chod bez sekání, a tím i bez problémů. Písty se vyrábí jako dvou lamelové, ale na trhu můžeme najít i tři či více lamelové, dle dohody s firmou, která písty vyrábí. (Wikipedia, 2017)

Když rotace probíhá tak se cyklicky mění objem prostoru, který je obsažen mezi písty. „Zmenšení objemu se využívá na stlačování pracovního plynu. V části, kde se objem zvětšuje a klesá tlak, je vyústění nasávacího otvoru, zatímco v části, kde se objem zmenšuje a stoupá tlak, je vyústění výtlačného otvoru.“ (Wikipedia, 2017)

Obrázek č. 6: Průřez rootsovým dmychadlem



Zdroj: Wikipedia, 2017

5.2 Bostonská matice z produktů společnosti

Pomocí bostonské matice byla provedena analýza produktového portfolia společnosti LUTOS. V této matici se nachází otazníky, hvězdy, dojně krávy a hladoví psi.

1) Otazníky

Jako otazníky bychom označili dmychadla z modelové řady BAH o velikosti 6/10 a 20/30. O tyto typy produktů není moc velký zájem. Společnost tento dopad nepředpovídala. Dmychadla této řady, jsou v zahraničí často vyhledávaným sortimentem. Společnost LUTOS chtěla z těchto produktů udělat svojí vlajkovou loď, tudíž aby se staly nejdříve hvězdou a poté dojnou krávou. To se nestalo. Důvody můžeme najít jak na omezeném trhu, tak v samotném stroji.

2) Hvězdy

Zástupcem skupiny hvězd bychom z modelové řady produktů dmychadel typu BAH nemohli označit žádný produkt. Ale jako možné označení typické hvězdy z produktů společnosti je šroubové dmychadlo. Tato šroubová dmychadla mají vysoké tempo růstu na trhu a má potenciál se stát dojnou krávou a nahradit tak nynější dojně krávy – rootsova dmychadla u modelové řady BAH o velikosti 10/30 a 30/60.

3) Dojně krávy

Typickým představitelem dojných krav z produktového portfolia společnosti jsou dmychadla z modelové řady BAH o velikosti 10/30 a 30/60. Jedná se o nejprodávanější typ dmychadel a produkuje společnost LUTOS největší zisky. Tato dmychadla se prodávala nejvíce z toho důvodu, že byla levnější než dmychadla velikosti 20/30 a 40/60 a zároveň dosahovala téměř shodného výkonu. Téměř shodného množství dodávaného vzduchu dosáhneme buď velikostí rotorů dmychadla, nebo zvýšením otáček dmychadla.

4) Hladoví psi

Jako bídné psy společnosti bychom mohli označit dmychadlo z modelové řady BAH o velikosti 40/60. Mezi hladové psy patří, neboť nepřináší téměř žádné zisky a nepředpokládá se, že i po případné modifikace výrobku by došlo k oživení produktu a nárůstu prodeje. Tato velikost dmychadla se stala neoblíbenou z důvodu vysoké ceny a výkonu dodávaného množství vzduchu.

5.3 Životní cyklus modelové řady dmychadel BAH

Dmychadla BAH jsou vyráběna o výkonosti do 650 m³/h v pěti různých velikostních variantách – 6/10, 10/30, 20/30, 30/60 a 40/60, přičemž číslo před lomítkem označuje velikost dmychadla a číslo za lomítkem znázorňuje velikost celého soustrojí. Výrobky jsou předurčeny k využití v menších a malých obecních čistírnách odpadních vod. (Marhold, 2017)

Obrázek č. 7: Standardní dmychadlo



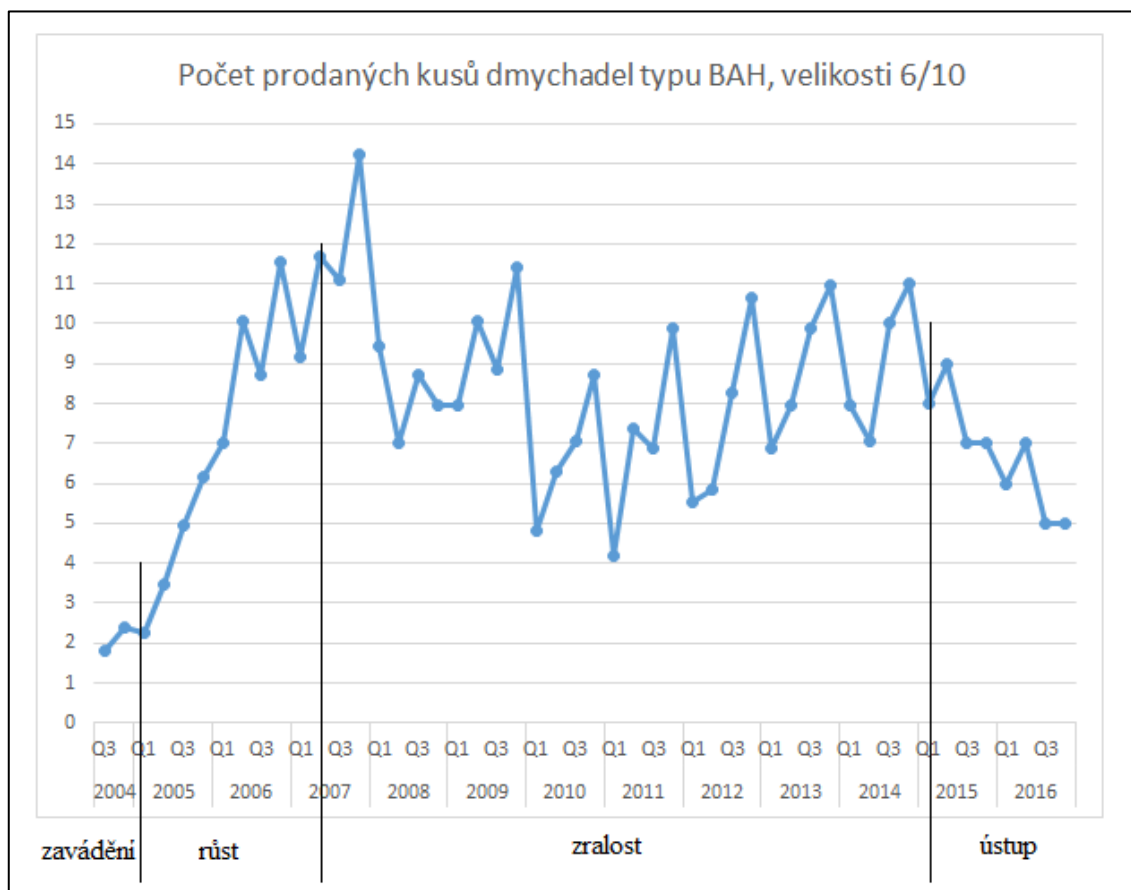
Zdroj: interní materiály, 2017

Po celou dobu výroby dmychadel fungovala úzká spolupráce s inženýrskou firmou Konstrukční kancelář Ducháček. Mezi hlavní výhody produktů jsou kompaktnost, menší zástavbové rozměry, protihlukový kryt bez ventilátoru, sání vzduchu z okolí, což zapříčiňuje lepší účinnost dmychadel, a nižší náklady na výrobu, které jsou důležitým prvkem pro konkurenční boj. Díky těmto výhodám a kvalitám výrobků získala společnost v roce 2004 na 46. Mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně ocenění zlaté medaile. (Marhold, 2017)

V prosinci roku 2009 společnost LUTOS ukončila výrobu dmychadel v původním výrobním závodě a převedla výrobu na nový podnikatelský subjekt, tedy na Atlas Copco, pod kterým nyní funguje jako divize se svou obchodní značkou. (Marhold, 2017)

Na obrázku číslo 8 je znázorněn životní cyklus dmyhadla 6/10 z modelové řady BAH. Zobrazuje celkový počet prodaných kusů dmyhadel v daných letech. Spojením jednotlivých bodů zachytíme tvar křivky životního cyklu produktu a dle získaných poznatků o životním cyklu produktu byla křivka rozdělena na jednotlivé fáze životního cyklu produktu. (Marhold, 2017)

Obrázek č. 8: Životní cyklus dmyhadla BAH



Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály, 2017

1) Fáze zavádění

Samotnému představení modelové řady předcházela vývoj a výzkum. Koncepte výrobků vycházela z dřívějších technických řešení jako u speciálních dmyhadel, která byla především využívána v jaderných elektrárnách. Řada byla vyvíjena od roku 2002 až do září 2004, kdy byla řada uvedena na trh. Modelová řada dmyhadel BAH byla uvedena na trh v září roku 2004. Podíl obrátu prodeje dmyhadel v roce 2004 činil z celkového obrátu firmy 84,4 %. Na trhu se stala oblíbená velikost dmyhadla 6/10 pro svou velikost a výkon, a proto fáze růstu nastala velice rychle po uvedení na trh.

2) Fáze růstu

V roce 2005 došlo k velkému nárůstu objemu prodaných agregátů dmychadel, což je pro tuto fázi typické. Tento nárůst kulminoval na konci roku 2007. K většímu prodeji a zejména propagaci výrobku určitě pomohl i zisk zlaté medaile na 46. Mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně.

Pro zajišťování konkurenceschopnosti společnost LUTOS zavedla různá opatření. Snažila se o zvyšování kvality produktů, přidávala nové možnosti provedení a vlastností (v rámci konstrukčních možností) dmychadel a hledala nové distributory pro větší možnost exportu.

3) Fáze zralosti

Fáze zralosti u dmyhadla 6/10 je poměrně dlouhá a během této doby došlo k výrazným poklesům a nárůstům prodeje. Tyto výchyly můžeme od roku 2009 přiřadit k jednotlivým čtvrtletím roku, kdy v prvním čtvrtletí je objem prodeje malý, postupně roste a v posledním čtvrtletí opět klesá. V každém roce je zachycen sezónní cyklus v závislosti na klimatických podmínkách. Nárůst prodeje do čističek odpadních vod rootsových dmychadel se většinou uskutečnil právě v létě z důvodu jednodušší instalace.

Hluboký pokles mezi lety 2008 a 2009 je způsoben celosvětovou finanční krizí a interními změnami spojenými s převodem výroby, objem prodeje již nikdy nedosáhl původní výše jako ve čtvrtém čtvrtletí 2007.

4) Fáze ústupu

V prvním čtvrtletí roku 2015 je ovšem fáze ústupu již trvalá. Produktů se prodává méně a uvažuje se o ukončení výroby a prodeje dmychadel BAH. Společnost tedy zvažuje vyřazení produktu z portfolia a nahrazení novým produktem.

6 Vlastní návrh zlepšení

Trh se neustále vyvíjí a podobně se vyvíjí i přání a požadavky zákazníků. Díky tomu by měli společnosti upravovat marketingové mixy, aby se produkty z jejich produktového portfolia nedostaly do ústupové fáze životního cyklu.

Z toho důvodu byla provedena inovace produktu pomocí frekvenčního měniče. Kladné vlastnosti frekvenčního měniče můžeme shrnout do základních faktů. Frekvenční měnič má za úkol snížit příkon k dmychadlu, to má za následek, že dmychadlo bude sice fungovat stále, ale na nižší výkon, což znamená, že nebude spotřebovávat tolik energie a ušetříme náklady vydané za energie. Předpokládaná úspora na energiích je očekávána ve výši 10 – 15 %.

Následuje to, že se dmychadlo nebude neustále zapínat a vypínat. Velkou výhodou najdeme v tom, že se nebude tolik opotřebovávat spouštěcí a vypínací mechanismus. Díky tomu, že produkt bude fungovat bez zastavení, tak i jeho vydávaná teplota bude konstantní, než kdyby se dmychadlo zapínalo a vypínalo. Díky tomu, že funguje dmychadlo s frekvenčním měničem stále, dosáhneme snížení výkonu a snížení teploty. K izolaci dmychadla můžeme využít slabší a levnější izolační materiály, jelikož tepelné ztráty budou menší. Jeden z dalších aspektů je prodloužení životnosti produktu a s tím související prodloužení záruky a servisu produktu.

Propagací nové funkce na dmychadlech, tedy zabudování frekvenčního měniče, bychom pronikli na novou část trhu a získali bychom nové zákazníky. Cílem společnosti je získání nových zákazníků, čehož může dosáhnout vstupem na nové zahraniční trhy. Společnost by neměla ale zapomínat na stávající export – tedy Evropskou Unii a Rusko, ale dále exportovat produkty například i do Číny a Indie. Tyto dvě země jsou rychle rozvíjející se. Mají mnoho výhod oproti jiným státům. Mezi největší se patří vysoký počet obyvatel a rozvíjející se trh. Zdravá ekonomika, která začíná určovat světovou ekonomiku. Tohle jsou hlavní faktory, které táhnou investory do Asie.

Frekvenční měnič má ovšem i negativní stránky. Ta, která nás nejvíce zajímá, je znehodnocení výkonu dmychadla, který je snížen díky měniči. Tento faktor je pro některé zákazníky nechtěný, ale můžeme jim nabídnout možnost odstranění frekvenčního měniče, aniž by se znehodnotilo dmychadlo. Důležité je zde zdůraznit, že i po odstranění měniče, záruka platí beze změn.

Faktor, který nezměníme, je vyšší cena produktu. Vyšší cena má několik důvodů, jeden z hlavních je samotné přidání frekvenčního měniče, mezi další výrazné body se promítne složitost produktu a s tím spojená delší výroba produktu. Pokud by společnost chtěla zachovat délku dodání produktů, byla by nucena přijmout dalšího zaměstnance. Toto přidání pracovníka by se do ceny promítlo dalším zvýšením ceny, čemuž můžeme zabránit prodloužením doby doručení o jeden až dva dny.

Návrh kalkulace ceny dmyhadla s frekvenčním měničem je zachycena v následující tabulce číslo 2.

Tabulka č. 2: Kalkulace dmyhadla s frekvenčním měničem

<i>Položka</i>	<i>Cena</i>
Dmyhadlo z modelové řady BAH, velikosti 6/10	250 000 Kč
Frekvenční měnič	25 000 Kč
Práce potřebná k zabudování frekvenčního měniče	5 000
Celkem	280 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Dále k této ceně je nutné započítat cenu za dopravu a jinak vzniklé poplatky související s distribucí produktu a marži společnosti. K ceně, která vznikla sečtením nákladů na vznik dmyhadla s frekvenčním měničem, přičteme marži ve výši 15 % z nákladové ceny – takže celková cena (po přičtení dopravy, poplatků a marže) by se mohla pohybovat okolo 350 000 Kč až 400 000 Kč.

Toto zabudování frekvenčního měniče by se netýkalo pouze dmyhadla o velikosti 6/10, ale byla by navrženo zabudování do celé modelové řady.

Jelikož je trh pro prodej a servis rootsových dmyhadel velice specifický, zvolila bych cenovou strategii pomalého sbírání. Kdy cena je vysoká, ale náklady na propagaci jsou nízké. Ovšem společnosti doporučuji rozšíření exportních míst například o Čínu. Náklady na propagaci produktu v Číně by byly z počátku vyšší, jelikož bychom museli najmout místního distributora pro prodej dmyhadel. Tento distributor zná mnohem lépe svůj trh a ví, jak lépe zacílit na zákazníky. Získáním dalších zákazníků se očekává navýšení obrátů a tedy i navýšení zisku přibližně o 10 %.

Propagace nových dmychadel by byla přibližně stejná jako doposud. Stávajícím i novým zprostředkovatelům bychom rozeslali katalogy, které by obsahovaly nové produkty, a dále bychom náš produkt zařadili do portfolia na internetových stránkách společnosti.

Celková cena za tisk 500 kusů katalogů, které budou obsahovat nové produkty, činí 20 954 Kč. Tyto katalogy budou obsahovat nové parametry produktů a budou v několika jazycích podle exportních míst. (inetprint.cz, 2017)

Společnost by mohla také zorganizovat den otevřených dveří a pozvat si již stávající zákazníky a oslovit je s novým produktem. Ten by také mohl být představen na veletrzích. Od těchto veletrhů ovšem společnost upustila z důvodu velké finanční náročnosti. Ale z důvodu, že je to jeden z nejvýznamnějších marketingových nástrojů jak zviditelnit produkty společnosti, získat nové informace o novinkách na trhu a cíleně oslovit nejen zákazníky, ale distributory, by bylo vhodné návštěvnost společnosti jako vystavovatele opět obnovit. To by znamenalo pro společnost další výdaje. Tyto výdaje jsou zachyceny v tabulce číslo 3. Ale jelikož společnost propaguje vždy celou modelovou řadu, tak se výdaje z účasti na veletrhu rozpočítají mezi jednotlivé produkty.

Tabulka č. 3: Výdaje za stánek na veletrhu

<i>Položka</i>		<i>Cena</i>
Cena za stánek dle umístění za m ²		2 200 – 4 950 Kč
Registrační poplatek		11 000 Kč
Příplatky za tvar stánku	rohový	30 %
	u-stánek	40 %
	ostrovní	60 %

Zdroj: Mezinárodní strojírenský veletrh, 2017

Veškeré tyto kroky by měly oživit produktové portfolio společnosti a navýšit počet prodaných kusů dmychadel. Předpokládá se, že v následujícím roce by toto navýšení činilo kolem sta prodaných kusů produktů z celé modelové řady.

7 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na životní cyklus produktu a jeho vliv na cenovou strategii podniku. Cílem této práce bylo zanalyzovat marketingový mix v jednotlivých fázích životního cyklu produktu, neboť správné využití marketingových nástrojů ve vhodný čas umožní společnosti dosáhnout stanovených cílů, například vysoké poptávky po produktu a tedy vysokých objemů prodeje. Společnost se pohybuje na velmi specifické a úzké části trhu, kde se preference zákazníků a legislativa neustále mění, a společnost je nucena na tyto změny rychle reagovat.

Jako první byly objasněny teoretické poznatky z marketingového mixu a životního cyklu produktu. Ne každý produkt musí projít všemi fázemi a každý produkt se od sebe liší délkou, jak jednotlivých fází, tak i celého cyklu. V každé etapě je různá výše nákladů na propagaci, objem prodaných kusů produktu či rozdílný vliv konkurence.

V další části byla představena samotná společnost LUTOS, jenž fungovala na českém i zahraničním trhu od roku 1992, a její produktové portfolio. Jako konkrétním produktem, na kterém byl znázorněn vývoj životního cyklu produktu, bylo vybráno dmychadlo modelové řady BAH velikosti 6/10.

Dále došlo k analýze jednotlivých marketingových nástrojů v etapách životního cyklu produktu. Ve fázi zavádění společnost využívala strategie nízkých cen, kdy se snažila získat velký podíl na trhu. Společnost LUTOS podporovala prodej svých produktů především osobním prodejem či přes zahraniční distributory. Dále z marketingových nástrojů využívala podporu prodeje ve formě drobných dárkových předmětů.

K rychlému nárůstu objemu prodeje ve fázi růstu pomohl zisk zlaté medaile na 46. Mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně. Pro zajištění konkurenceschopnosti společnost zavedla opatření, která zajistila zvýšení kvality produktů, a byly přidány nové vlastnosti dmychadel v rámci konstrukčních možností. Pro větší možnosti exportu společnost hledala i nové distribuční možnosti.

Ve fázi zralosti se společnost zaměřila na udržení produktů na českém i zahraničním trhu. Tato fáze trvala poměrně dlouho, přibližně sedm let, tedy od roku 2007 až do roku 2014. Zhruba od roku 2009 se ve fázi zralosti opakuje sezónní cyklus prodeje.

Produkt vstoupil na trh v druhé polovině roku 2004 a i přes využití veškerých marketingových aktivit se dostal do fáze ústupu.

Konečná cena produktu je stanovena sečtením nákladů společnosti, kde záleží na výrobním materiálu a všech funkcí dmyhadla požadovaných od zákazníka, a procentuální marže.

V práci byla navrhnutá opatření na modifikaci produktu, která by mohla zajistit nárůst prodeje. Toto doporučení může společnost zhodnotit a zvážit jejich případnou implementaci. Pro zvýšení prodaných kusů by měla společnost investovat do veletržní propagace, kde by se dostala více do kontaktu se zákazníky či distributory, kteří by mohli zajistit nová exportní místa a navýšit objem prodeje. Dále by bylo vhodné zaslat novým i stávajícím distributorům nové katalogy, které budou pořízeny a pro zákazníky získané na veletržních akcích pozvat na den otevřených dveří a ještě blíže jim představit produkty.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Shrnutí fází životního cyklu produktu	23
Tabulka č. 2: Kalkulace dmyhadla s frekvenčním měničem	41
Tabulka č. 3: Výdaje za stánek na veletrhu	42

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Základní úrovně produktu	16
Obrázek č. 2: Graf životního cyklu produktu	17
Obrázek č. 3: Bostonská matice.....	25
Obrázek č. 4: Logo společnosti LUTOS.....	29
Obrázek č. 5: Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním	31
Obrázek č. 6: Průřez rootsovým dmychadlem.....	35
Obrázek č. 7: Standardní dmychadlo	37
Obrázek č. 8: Životní cyklus dmyhadla BAH.....	38

Seznam použité literatury

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-858-3945-8.

BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

HADRABA, Jaroslav. *Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. Vysokoškolské učebnice (Aleš Čeněk). ISBN 80-86473-89-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a Karel KŘÍKAČ. *Základy marketingu*. 2. rozš. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1995. ISBN 80-7082-600-2.

KOTLER, Philip. *Marketing*. Vyd. 12. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 475 s. ISBN 80-717-9892-4.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a kol. *Podniková ekonomika 1*. 2., upravené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita, 2015. 217 stran. ISBN 978-80-261-0532-9.

TOMEK, Gustav. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0053-0.

Ostatní

Konzultace, poskytnuté interní materiály – Ing. Jiří Marhold, 2017, obchodní zástupce společnosti LUTOS.

Seznam internetových zdrojů:

INETPrint. *INETPrint* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.inetprint.cz/on-line-kalkulace-tisku-katalogu-brozur/>

Veletrhy Brno. *59. Mezinárodní strojírenský veletrh* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: http://www.bvv.cz/_sys_/FileStorage/download/6/5255/pozvanka-pro-vystavovatele.pdf

Justice: Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Justice* [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=418401>

LUTOS. *Produkty* [online]. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.lutos.cz/produkty-lutos.htm>

www.is.vsfs.cz. *Kalkulace* [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2004/BK_ME/ME_Kalkulace_I._kalk.delenim_postupna_prubezna.pdf

Abstrakt

ANYALAIIOVÁ, K. *Životní cyklus výrobku a jeho vliv na cenovou strategii podniku*.
Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 50 stran, 2017.

Klíčová slova: marketingový mix, životní cyklus produktu, bostonská matice, cenová strategie

Předložená práce je zaměřena na „Životní cyklus produktu a jeho vliv na cenovou strategii podniku“. První část práce obsahuje teoretické poznatky z problematiky marketingového mixu, životního cyklu produktu a jeho etap. Dále je v první části zmíněna tvorba ceny a cenová strategie podniku s ohledem na životní cyklus produktu. V druhé části práce je představena společnost LUTOS a využívané marketingové nástroje a tvorby cen. Na modelové řadě dmychadel BAH je analyzován životní cyklus produktu. Závěr práce obsahuje vlastní návrh, který by mohl společnosti pomoci k navýšení objemů prodeje.

Abstract

ANYALAIIOVÁ, K. *Product life cycle and it's influence on the pricing strategy of the company*. Bachelor thesis. Pilsen: The faculty of Economics University of West Bohemia, 50 p., 2017

Key words: marketing mix, product life cycle, boston consulting group, pricing strategy

Presented bachelor thesis is focused on „*The product life cycle and it's influence on the pricing strategy of the company*“. The first part of the thesis contains a theoretical knowledge of marketing mix, product life cycle and its stages. Also is in the first part mentioned the price and price strategy of the company with respect to the product life cycle. The second part of the thesis is introduce company LUTOS and used marketing implement and pricing. The product life cycle of the bellows BAH model is analyzed. The conclusion of the thesis contains a proposal that can help the company to increase sales volume.