



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Uvedení produktové inovace na B2B trh

Launch of a Product Innovation on B2B Market

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Projektové řízení inovací

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Petra Jílková, Ph.D.

NERADOVÁ

KATEŘINA

**2019**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Neradová	Jméno:	Kateřina	Osobní číslo:	460882
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Projektové řízení inovací				
Studijní obor:	-				

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Uvedení produktové inovace na B2B trh		
Název diplomové práce anglicky:	Lanuch of a Product Innovation on B2B Market		
Pokyny pro vypracování:	CÍL PRÁCE: Cílem diplomové práce je uvedení produktové inovace na trh pro vybranou firmu. PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem diplomové práce je kompletní příprava produktové inovace včetně komunikační strategie nového produktu pro vybranou firmu. OSNOVA: (1) Úvod, (2) Produktová inovace v kontextu B2B trhu, (3) UX Design, (4) Komunikační strategie, (5) Inovace produktového portfolia, (6) Business plán inovace, (7) Komunikační strategie inovace, (8) Závěr.		
Seznam doporučené literatury:	(1) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 8024709392. (2) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8. (3) VEJBER, Jaromír. Management inovací. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3. (4) LODATO, Michael. Management of New Product Launches and Other Marketing Projects. Indiana: Bloomington, 2008. ISBN 978-1-4343-9084-4.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	Ing. Petra Jílková, Ph. D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	12. 12. 2019	Termín odevzdání diplomové práce:	30. 4. 2020
Platnost zadání diplomové práce:	30. 9. 2021		
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

08. 04. 2020	Neradová Kateřina
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

NERADOVÁ, Kateřina. *Uvedení produktové inovace na B2B trh*. Praha: ČVUT 2019. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 13. 05. 2020

Podpis:

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Petře Jílkové, Ph.D. za cenné rady a zpětnou vazbu při zpracování mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala jednatelem vybrané společnosti Martinu Neradovi za poskytnutí všech potřebných materiálů a informací ke zpracování praktické části.

## **Abstrakt**

V diplomové práci je zpracována problematika inovací a jejich důležitosti v podnikatelském prostředí. Cíl práce je zpracování všech dostupných informací k tomu, aby došlo k úspěšnému uvedení produktu na trh pro vybranou společnost. Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část shrnuje základní informace k tématu inovací se zaměřením na produktové inovace a jejich propagaci pomocí marketingových činností. V praktické části diplomové práce je zpracování produktové inovace pro konkrétní společnost včetně podnikatelského plánu a návrhu komunikační strategie. Zpracovaná diplomová práce přináší společnosti podklad pro uvedení nového produktu na trh a zmiňuje všechny výhody i rizika tohoto investičního rozhodnutí.

## **Klíčová slova**

Business plán, B2B trh, inovace, komunikační strategie, produktová inovace, User Experience Design.

## **Abstract**

This master's thesis deals with problems of innovations and their importance in the business environment. The aim of the work is to process all the information about the successful presentation of the product on the market in the selected company. The work is divided into two parts. The theoretical part summarizes the basic information on the topic of innovations with a focus on product innovations and their promotion through marketing activities. The practical part of the master's thesis is the elaboration of product innovation for a specific company, including a business plan and a proposal for a communication strategy. The processed master's thesis brings the company basics for launching a new product on the market and mentions all the benefits and risks of this investment decision.

## **Key words**

Business plan, B2B market, communication strategy, innovation, product innovation, User Experience Design

# Obsah

ÚVOD.....	5
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1. PRODUKTOVÁ INOVACE V KONTEXTU B2B TRHU .....</b>	<b>7</b>
1.1. TYPY INOVACÍ A INOVAČNÍ PROCES .....	8
1.1.1. Produktová inovace.....	9
1.2. PRODUKT JAKO SOUČÁST MARKETINGOVÉHO MIXU.....	12
1.2.1. Inovace produktu a management produktového portfolia.....	13
1.2.2. Produktové portfolio a BCG metrix.....	16
1.3. STRATEGIE PROJEKTU PŘI INOVACI PRODUKTU .....	19
1.3.1. Předprojektová fáze .....	23
1.3.2. Projektová fáze.....	25
1.3.3. Poprojektová fáze .....	26
1.3.4. Financování produktové inovace a její efektivita .....	26
1.3.5. Riziková analýza.....	29
<b>2. USER EXPERIENCE DESIGN PRODUKTOVÉ INOVACE .....</b>	<b>34</b>
2.1. UX DESIGN A JEHO PROCES.....	36
<b>3. KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE V KONTEXTU B2B TRHU .....</b>	<b>40</b>
3.1. SPECIFIKA B2B TRHU .....	41
3.2. PELSMACKERŮV MODEL .....	45
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>4. INOVACE PRODUKTOVÉHO PORTFOLIA .....</b>	<b>49</b>
4.1. PRODUKTOVÉ PORTFOLIO A JEHO ANALÝZA.....	50
4.1.1. Marketingový mix inovace.....	50
4.1.2. Současné produktové portfolio .....	53
<b>5. BUSINESS PLÁN INOVACE .....</b>	<b>56</b>
5.1. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	57
5.2. ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU SPOLEČNOSTI .....	60
5.3. ANALÝZA KONKURENCE .....	62
5.3.1. Analýza konkurence dle Portera.....	62
5.3.2. Analýza konkrétních konkurentů.....	64



5.4.	NÁVRATNOST INOVACE A JEJÍ FINANCOVÁNÍ .....	67
5.5.	ŘÍZENÍ RIZIK.....	69
5.6.	ČASOVÝ PLÁN PRODUKTOVÉ INOVACE .....	71
6.	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE INOVACE .....	72
	ZÁVĚR.....	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	80
	SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ .....	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	85
	SEZNAM TABULEK.....	87
	SEZNAM GRAFŮ.....	88
	EVIDENCE VÝPŮJČEK.....	89

# Úvod

Inovace jedna z nejdůležitějších částí součástí podnikání. Pokud by majitelé nerozvíjeli své podniky dříve či později by každý z nich zkrachoval. Inovace jsou v současné době vnímány jako základní prvek k vytváření konkurenceschopnosti na trhu. Inovace přináší firmě nové zkušenosti, růst ale samozřejmě i zisky a vyšší podíl na trhu. Cíl, kvůli kterému firma inovuje svou firmu je nastaven velmi individuálně a uvedené možnosti jsou nejčastější, ale zároveň je to jen část možných cílů z mnoha. Význam inovací je nezpochybnitelný a provázejí svět podnikání již od samotného začátku. Důležitost inovací si uvědomují i světové instituce vysokého významu, kdy spouští podpůrné dotační operační programy pro menší či střední podniky, které nemají dostatek kapitálu na to, aby ho mohli investovat právě do inovací. Inovace jsou velmi kreativní činností, která se sice drží určitých zásad inovačního procesu, nicméně každá inovace je unikátní projekt, který ve většině případů přináší velmi pozitivní dopad.

Cílem práce je uvedení produktové inovace pro vybranou firmu. Přínosem diplomové práce je kompletní příprava produktové inovace včetně komunikační strategie. Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části je shrnuté téma inovací, zaměřené na produktovou inovaci a nové přístupy k řízení inovací ve spojení s User Experience Design. První část práce je ukončena kapitolou zabývající se komunikační strategií, která je specifikována pro B2B trh. Druhá část diplomové práce, která se zabývá praktickým zpracováním teoretického základu. V praktické části je zpracována produktová inovace vybrané firmy, která svým produktem cílí na B2B trh. Součástí je také business plán inovace, který zpracovává mimo jiné i výhody a rizika zařazení nového produktu a vytvoření komunikační strategie pro novou produktovou inovaci.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1. Produktová inovace v kontextu B2B trhu

V okolí firem dochází k neustálému vývoji a změnám prostředí, které nutí organizace reagovat. Prostředí, ve kterém se společnost nachází může být velmi nestabilní, může být lehce predikovatelné a naopak, to závisí na odvětví, v jakém společnost rozvíjí svou činnost. Odpovědí, jak na tyto změny může společnost reagovat jsou inovace. Bartes (2005, s.7) ve své publikaci uvádí, že pokud, chce společnost přežít a růst, je nutné inovovat produkty, technologie používané k výrobě, systém řízení nebo struktury firmy. Pokud je společnost schopna inovace rychle zavádět, zvyšuje tím své postavení na trhu a zajišťuje lepší výchozí pozici v boji s konkurencí. (Bartes, 2005, s. 7)

*„Inovace představuje zvláštní druh změny – a to změny záměrné, nové a prospěšné.“* (Franková, 2011, s. 172)

První, kdo se zabýval teorií inovací byl Joseph Schumpeter (1942 v publikaci *Capitalism, Socialism, Democracy*). Ten definoval inovace jako originální přístup zaměřený na hospodářský rozvoj. Podle jeho názoru musel být vnímán jako proces kvalitativní změny, poháněný inovací, který se odehrává v historické době. Inovaci definoval jako novou kombinaci stávajících zdrojů, která by měla být jako samostatná podniková činnost. (Fagerberg, 2006, s. 6) Veber ve své publikaci definuje inovaci jako komplexní proces nápadu – vývoje – realizaci – komercializaci, kdy se jedná o jakoukoliv činnost, při které vzniká nějaká změna a je spojena s aktivní činností lidí. (Veber, 2016, s. 79)

Primárními cíli inovace produktů je vytváření hodnoty, získání konkurenčního pokroku a dosažení dlouhodobého úspěchu prostřednictvím vývoje a komercializace nových produktů a služeb. Produktová inovace přináší nová řešení starých problémů. Vytváří nové

příležitosti k využití stávajících schopností, zdrojů a aktiv. Zajišťuje udržitelné výsledky prostřednictvím systematické výměny zastaralých produktů a buduje nové schopnosti a zdroje pro udržení budoucnosti. (Rainey, 2005, s. 8).

Cílem kapitoly je seznámení s inovacemi, konkretizace produktové inovace a definice produktu jako součástí marketingového mixu a jeho důležitost pro společnost.

## **1.1. Typy inovací a inovační proces**

Inovace rozlišujeme do čtyř základních kategorií, které definuje metodika OECD v takzvaném Oslo manuálu, který zpracovává pokyny pro sběr a interpretaci inovačních údajů, jsou to inovace produktu, inovace procesů, marketingové inovace a organizační inovace. Produktová inovace zahrnuje jak zavedení nového zboží či služby, tak významné zlepšení funkčních částí produktu. Inovace procesů znamená implementaci nové nebo výrazně vylepšené metody výroby či dodání. Inovace procesu mohou mít za cíl snížit jednotkové náklady, zvýšit kvalitu a podobně. Inovací procesu se rozumí i zavedení nového softwaru do společnosti za účelem zlepšení činnosti uvnitř společnosti. Marketingová inovace je implementace nové marketingové metody zahrnující významné změny v designu nebo balení produktu, umístění produktu, propagaci produktu nebo stanovení ceny. Dále jsou zaměřeny na lepší řešení zákaznických potřeb, otevření nových trhů, umístění stávajícího produktu na další trhy s cílem zvýšit tržby a zisk. Posledním typem inovací je inovace organizace, kde cílem je implementace nové organizační metody do obchodních praktik firmy, organizace pracoviště nebo vnějších vztahů. (Oslo Manual, 2005, s.47 - 52)

### **1.1.1. Produktová inovace**

Viček (2008) zdůrazňuje, že primárním podmětem k přístupu produktové inovace jsou potřeby zákazníků a potřeby podnikatelských jednotek jako tržních subjektů, a právě uspokojování těchto dvou potřeb produktovými inovacemi vede k prosperujícímu podnikání. (Viček, 2008). Novák (2017) ve své publikaci přichází s teorií třech základních cest, jak přistoupit k produktové inovaci – kreativní brainstorming, nástroje zaměřené na zkoumání zákaznických potřeb například UX design a nástroje pro inovaci na úrovni byznys modelu. Základem kreativního brainstormingu je získání nápadu na nový výrobek nebo službu pomocí metod kreativního myšlení ve skupině lidí z oboru, ale i mimo něj. Pokud uvažujeme metody na úrovni byznys modelu jedná se například o strategii modrého oceánu. (Novák, 2017, s. 169). Strategie modrého oceánu zahrnuje vytvoření nového nevyužitého trhu. Místo toho, aby se firma pokusila konkurenci překonat, snaží se firma používající strategii modrého oceánu učinit soutěž irelevantní. (Mastering strategic management, 2016)

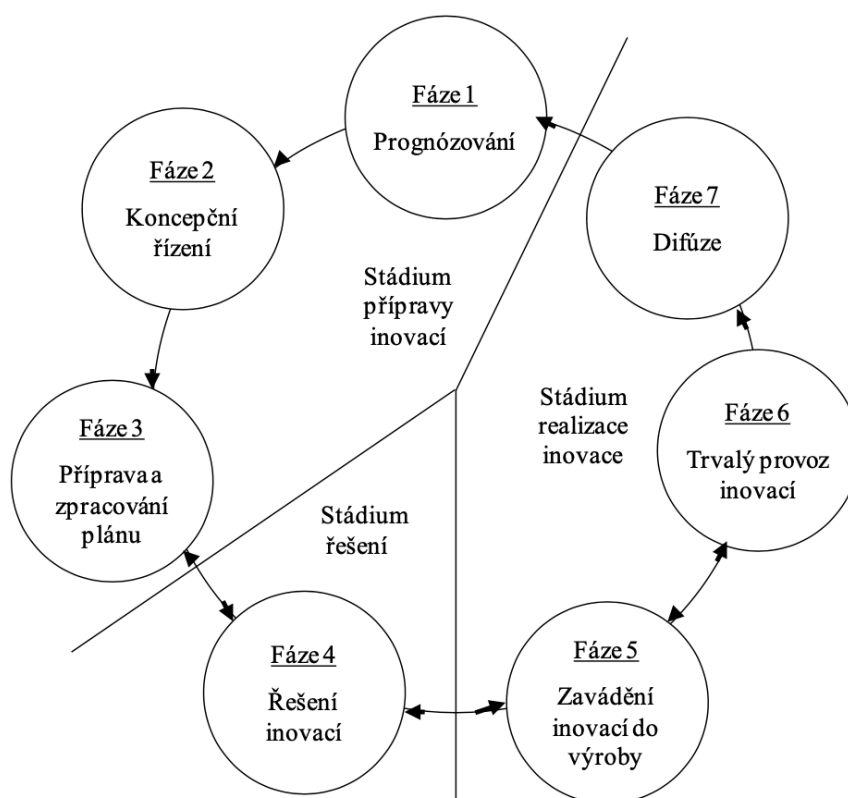
Franková (2011) ve své publikaci zmiňuje čtyři základní inovační prvky, které zobrazují fáze samotného inovačního procesu. Prvním prvkem je vytvoření prvotní myšlenky. Charakteristické pro tuto fázi je rozšíření existujících porozumění, nové znalostní formy kolem základních vhladů do problematiky, spontánní kreativita jedince či podměty v rámci komunikace s ostatními. Tuto fázi označujeme jako invenci. Dochází k vytváření myšlenek, ale nemusí dosáhnout dalších fází. Další fází je prvotní aplikace, ve které probíhá koncepční testování prototypů a vzorků pomocí diskusí, oslovení potencionálních zákazníků, klientů nebo technických odborníků. Následující fáze se zabývá samotnou analýzou projektu, kde jsou vytvářeny formální kroky, které vedou k vytvoření studie proveditelnosti, určují se potencionální náklady, potencionální trhy a podobně. Tuto fázi je

možné označit pojmem určení proveditelnosti. Poslední fáze tedy finální aplikace je charakteristická tím, že nový produkt je plně uveden na trh k prodeji a je komercializován na všech stanovených segmentech trhu. (Franková, 2011, s. 173)

*„Je třeba, aby celý proces, byl ve vztahu k potřebám organizace a trhu. Znalost trhu zvyšuje šance na vysokou hodnotu inovace a hodnotou inovace je určen úspěch na trhu.“* (Franková, 2011, s. 173)

Další pohled na inovační proces přináší Grublová, která z inovačního procesu přidává pojem inovační cyklus. Ten je znázorněn v následujícím obrázku a rozvádí předchozí definici inovačního procesu. (Grublová, 2014, s. 9)

Obrázek 1: Inovační cyklus



Zdroj: Grublová, 2014, str. 9

Inovace znamená investice. Investice mohou být v řádu několika stovek až tisíců. Touto problematikou se zabývá investiční rozhodování. Podle Fotra je investiční rozhodování nejvýznamnější druh firemního rozhodnutí.

*„Je zřejmé, že úspěšnost jednotlivých projektů může významně ovlivnit podnikatelskou prosperitu firmy, a naopak jejich neúspěch může být příčinou výrazných obtíží, které mohou vést až k zániku firmy.“ (Fotr, 2005, s.16)*

To z důvodu, že investiční rozhodování musí respektovat externí faktory spojené s podnikatelským prostředím zejména faktory rizik a nejistoty, ale také příležitostí. Investiční rozhodování by mělo současně kopírovat strategii celé firmy a její strategické cíle. Právě z pohledu strategických cílů je finanční rozhodování podkladem pro maximalizaci zisku, dosažení rentability, růst hodnoty firmy, respektive diskontované hodnoty firmy. (Fotr, 2005, s. 16)



## 1.2. Produkt jako součást marketingového mixu

Marketingový mix je soubor nástrojů, které umožňují společnosti upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu a dosáhnout svých marketingových cílů. (Zamazalová, 2009, s. 39). Cílem je dosažení individualizace produktu a odlišení se od konkurence. (Kantorová, 2003, st. 8). Marketingový mix je často označován zkratkou 4P a to z důvodu, že zobrazuje čtyři základní nástroje, které jsou základem marketingového mixu, tedy produkt (product), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion). Další nástroje, které mohou být zahrnuty do teorie marketingového mixu jsou lidé (people), zaměstnanci (personnel), proces (proces) a fyzický důkaz (physical evidence). Tyto nástroje pak jsou shrnuty pod zkratkou 7P a bývají hodnoceny spíše u služeb. (Zamazalová, 2009, s. 39). V oblasti B2B trhu jsou jednotlivé prvky marketingového mixu definovány se značnou specifikací. Produkt je obecně techničtější a více specifikován než na B2C a nabízí další doplňkové služby (servis, čištění, výroba na míru apod.). Je nutné produkty přizpůsobovat zákazníkům a dojednávání všech podmínek může být zdlouhavý proces. Cena není dána ceníkem, ale vyjednáváním mezi stranami. Kontrakty závisí na dohodě a vznikají na základě konkurenčních nabídek, speciálních poptávek, veřejných soutěží atd. Dohodnuté ceny jsou pravidlem, což zvyšuje důležitost osobního prodeje a schopného obchodního týmu. Distribuční cesta je většinou přímá a distribuční řetězec je krátký a to zejména, že menší firmy využívají geograficky bližší dodavatele/zákazníky. Nebývá to však pravidlem zejména pro firmy obchodující na zahraničních trzích. Při propagaci tato specifika ovlivňují fakt, že reklama jako taková je na B2B trhu spíše okrajová záležitost. Pokud firma používá reklamu, je to zejména nástroj informační a připomínající. Typickými komunikačními kanály je inzerce v časopisech, katalogy, brožury, online reklama, sociální reklama či reklamní předměty. Takzvaná firemní reklama je zaměřená nejen na

produkt, ale i na prezentaci firmy jako takové. Dalšími a neúčinnějšími typy komunikace na B2B trzích jsou podpora prodeje, public relations, výstavy a veletrhy, přímý marketing (direct mail, telemarketing, internet,...) a osobní prodej, ten je sice nejdražším způsobem zato ale neúčinnějším a nejdůležitějším. (Přikrylová, 2019, s. 209 – 234).

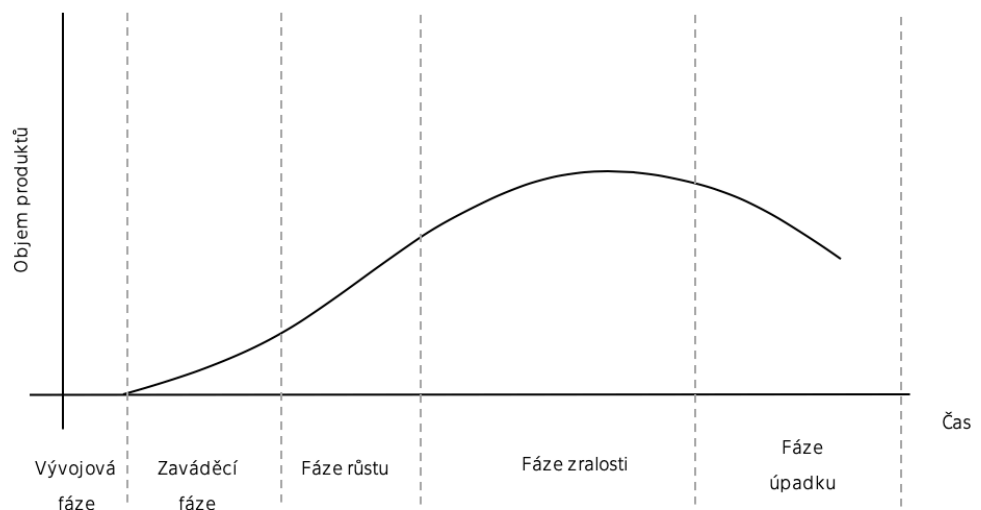
Produktem v širším slova smyslu označujeme vše, co lze nabídnout k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití či k spotřebě nebo k uspokojení služeb. Pokud společnost zavádí nový produkt do své společnosti je nutné, aby splňoval koncepci takzvaného totálního produktu. Pojem totální produkt zavedl Philip Kotler a definuje ho pomocí tří vrstev. Nejnižší úroveň je jádro neboli základní přínosy nebo služby (základní produkt), to přináší základní uspokojení potřeby, kterou zákazník má. Další vrstvou vlastní produkt, který má pět charakteristik – úroveň kvality, funkce, design, název značky a balení. Třetí, vnější vrstva totálního produktu znázorňuje rozšířený produkt. Pod tímto pojmem jsou většinou zařazeny doplňkové služby k produktu jako je například instalace, prodejní servis, záruka, dodání a úvěr. (Kotler, 2007, s. 615–161)

### **1.2.1. Inovace produktu a management produktového portfolia**

Pokud společnost zavádí nový produkt, je nutné brát v úvahu životní cyklus produktu, ten má pět fází, které na sebe navazují a jejich délka závisí jak na vnějších vlivech (elasticitě poptávky, konkurence na trhu, zájem zákazníků o produkt,...), tak i na vlivech vnitřních (správná stimulace zákazníků komunikačními prostředky, včasné reakce na změny trhu,...). První fází je fáze vývoje produktu, kdy dochází ke zpracování myšlenky, zpracování studií a analýz a dochází k přípravě uvedení produktu na trh což je další fáze životního cyklu produktu. V počáteční fázi jsou nulové tržby, rostou pouze investiční náklady. Ve druhé fázi dochází k seznamování

zákazníků s novým produktem a tržby začínají pomalu vzrůstat i přesto jsou zisky stále nulové. To se mění ve třetí fázi, tedy fázi růstu, kdy zákazníci již přijali nový produkt, tato fáze se postupně dostává do fáze zralosti, kdy je produkt na trhu již plně akceptován a dochází ke zpomalení růstu tržeb. Zisky jsou v této fázi stabilní či mírně klesající v případě, že společnost vydává další prostředky na oživení produktu v rámci marketingu či inovací produktu, aby zabránila konkurenci a úpadku produktu. Úpadek produktu je poslední fází v případě, že společnost na stagnaci nijakým způsobem nezareagovala, toto období je doplněno o snižování tržeb i zisků. (Kotler, 2007, s. 687 – 688)

Obrázek 2: Životní cyklus produktu

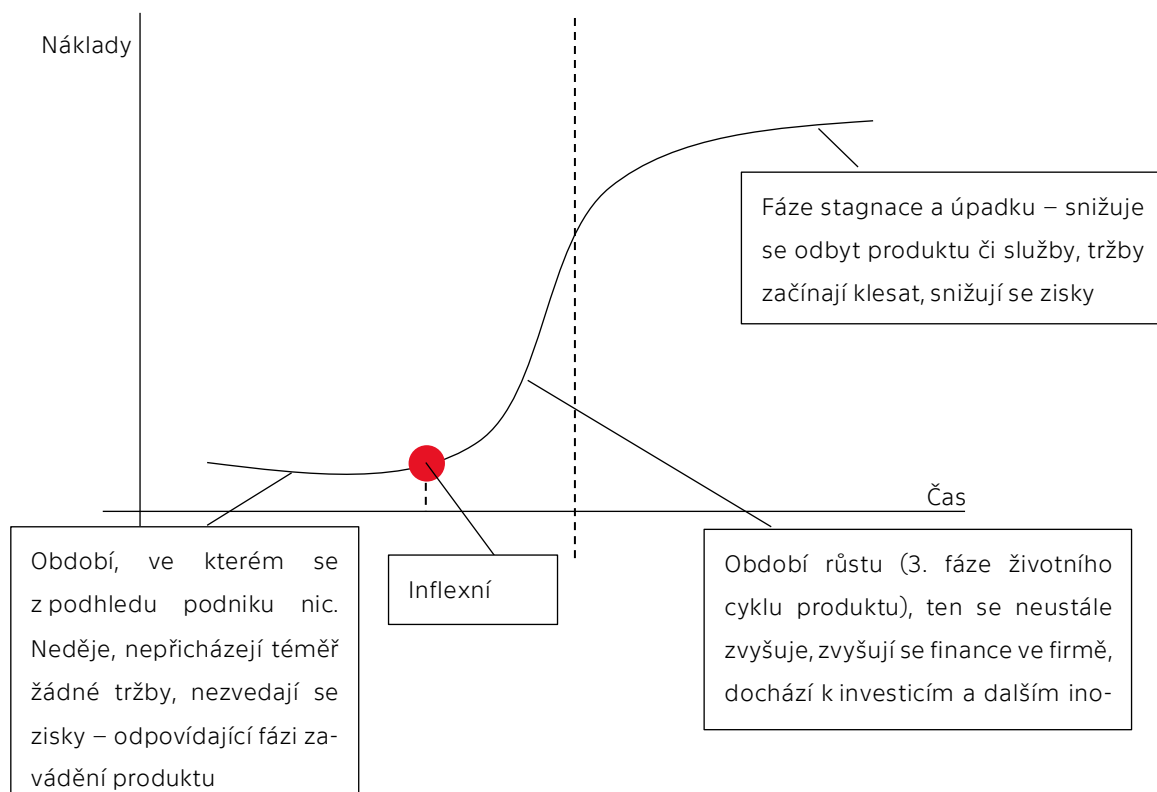


Zdroj: Kotler, 2007, str. 687 – 688, vlastní zpracování

Další křivka znázorňuje graficky životní cyklus produktu z pohledu nákladů vůči času. Jedná se o S – křivku, kdy její název je odvozen od jejího vzhledu, připomínající písmeno S. Tento tvar napovídá, že v případě zavádění nového produktu či jeho inovace začíná vždy vysokými náklady, které se v bodě zlomu zpomalují, pro společnost to znamená, že na základě této křivky je schopna určit období extenzivního růstu produktu a období stagnace. V momentě, kdy se změní tvar křivky, je vhodné začít s inovací produktu a na základě

toho vzniká další S-křivka, kdy její začátek (období růstu) začíná již v momentě, kdy u předchozí verze produktu dochází k postupné stagnaci. Prakticky to pro společnost znamená, že musí vytvářet inovaci svého produktu i přesto, že aktuální produkt je v období růstu. S-křivka její tvar, a to co vyjadřuje je velmi důležité pro začínající firmy či inovace v podniku.

Obrázek 3: Znáznornění S-křivky



Zdroj: Vlastní zpracování

Důležitost pochopení s-křivky je podstatné pro úspěšné postavení společnosti na trhu, jelikož nám predikuje vývoj a pokud je společnost schopna určit svou polohu na s-křivce, je schopná zabránit svému úpadku, předvídat inovační trhy, vytvářet nové inovace a vést tak k úspěchu a zvýšené konkurenceschopnosti. (Goeldi, 2018).

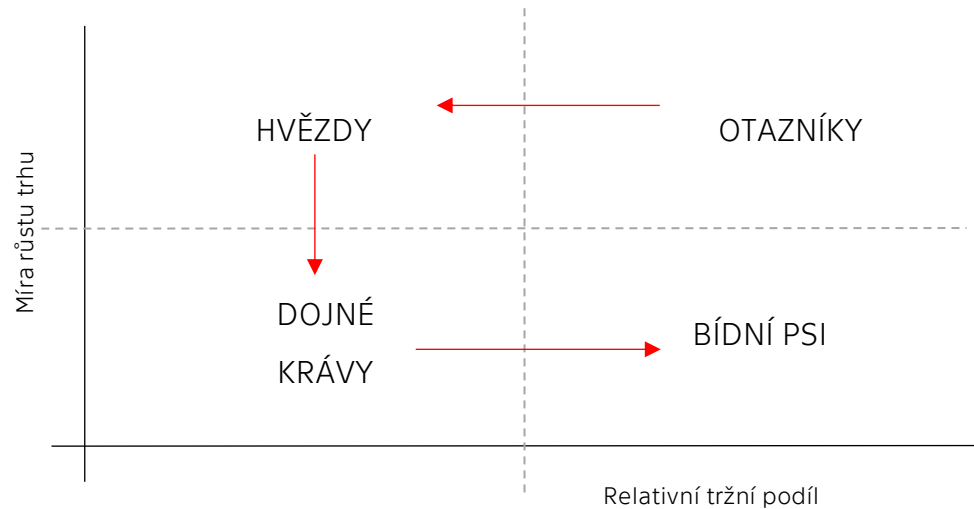
### **1.2.2. Produktové portfolio a BCG metrix**

Produktové portfolio je termín, který označuje fakt, že firma nenabízí pouze jeden produkt. U produktového mixu rozlišujeme jeho šířku (počet produktových řad), délku (počet produktů v produktové řadě) a hloubku (průměrný počet variant u každého produktu). Obecně platí, že čím méně produktů, tím větší generují zisk. (Karlíček, 2018, s. 154-155). Management produktového portfolio sleduje čtyři hlavní cíle. Maximalizaci hodnotu svého portfolio, tak aby součet hodnot produktů maximalizovat součet hodnot všech aktivních projektů. Portfolio by mělo udržovat jistý balanc mezi svými produkty, to znamená, že by měli produkty být v různých životních fázích cyklu, měli by obsahovat různé technologie, zahrnuté všechny cenové segmenty a podobně. To podporuje další cíl, který říká, že portfolio by mělo být určeno strategicky tak, aby odráželi dosažení strategických cílů celého podniku. Posledním cílem je zvolení správného počtu produktů, tak aby generovali zisk, což zmiňuje již Karlíček (2018) ve své publikaci. (Cooper a Edgett, 2012). Pokud uvažujeme správné produktové portfolio, Henderson ve svém článku dodává, že by se zde měly objevovat produkty s vysokým růstem, které spotřebovávají více finančních prostředků a produkty s nízkým růstem, které vydělávají potřebné finanční prostředky, kterými jsou podporovány právě produkty s vyšším růstem. (Henderson, 1970).

Pokud je známo produktové portfolio a firma si vymezila oblast podnikání, je vhodné odhadnout budoucí vývoj produktu. V tomto případě je vhodné analyzovat celé produktové portfolio jako celek, protože každý produkt se nachází na jiném trhu, v jiné životní fázi, každý má jiné slabé a silné stránky a ovlivňují ho jiné vnější vlivy. Portfoliový přístup umožňuje produkty roztřídit do jednotek podle strategické vhodnosti v rámci cílů, kterých chce společnost dosáhnout. Pro tento účel se využívají analýzy portfolio.

Nejznámějšími analýzami je Bostonská matice, zkráceně BCG matrix vyvinutá Boston Consulting Group a GE matice vyvinutá společností McKinsey & Company. BCG matice slouží k analýze obchodní jednotky či výrobkové řady. Následující obrázek zobrazuje podobu a všechny složky BCG matice.

Obrázek 4: BCG matice



Zdroj: Blažková, 2007, str. 145, vlastní zpracování

BCG matice popisuje na svých osách dva strategické faktory úspěšnosti – relativní tržní podíl a míru růstu trhu. Relativní tržní podíl rozlišujeme vysoký a nízký a představuje pravděpodobnost vytvořených peněžních prostředků, čím vyšší je relativní tržní podíl, tím více peněžních prostředků předpokládáme. Míra růstu trhu je opět rozdělena na rychlou a nízkou. Čím vyšší je míra růstu trhu, tím více finančních prostředků je nutno vynaložit na dané produkty. Ideální stav je takový, kdy míra růstu trhu se zvyšuje a tím se zvyšuje i relativní tržní podíl. Matice samotná je rozdělena do čtyřech kvadrantů. Každý kvadrant představuje určitý typ produktu na trhu. Otazníky jsou takové produkty, které mají vysoký potenciál. Je nutné do nich investovat, aby uspěli na trhu s vysokou mírou konkurence a zvýšil se tak jejich tržní podíl. Výnosnost z těchto produktů je ale

nejistá a otazníky mohou být ziskové i ztrátové. To je důvod, proč by měla společnost strategicky rozhodnout, jaké produkty v tomto kvadrantu podpořit a jaké opustit, jelikož jejich setrvání přináší spoustu rizik. Dalším typem produktů jsou hvězdy. Hvězdy jsou úspěšné otazníky, které mají relativně silné postavení na trhu a operují s vysokou mírou růstu. Je potřeba tyto produkty financovat, aby obstáli před konkurencí, ale zároveň přinášejí vysoké zisky. Jakmile se hvězdy dostanou do své fáze zralosti, stávají se dojnými krávami. Jsou to produkty s nízkou mírou růstu, jelikož se pohybují ve fázi zralosti, není zde potřeba investic. Přínos dojných krav spočívá ve tvorbě hotovosti, která je používána na investice do otazníků a hvězd. Posledním kvadrantem jsou produkty nazývané bídní psi. Jsou to takové produkty, které se ocitají ve fázi úpadku, jejich zisk je nízký až ztrátový. U bídných psů je potřeba dalších strategických rozhodnutí, zda tento produkt zanechat v produktovém portfoliu. (Blažková, 2007, s. 143 – 145). Veber (2016) ve své publikaci představuje obměnu BCG matice, kdy nahrazuje relativní tržní podíl produktovou rentabilitou a míru růstu trhu označuje jako technickou úroveň produktu. Jednotlivé kvadranty jsou definovány následovně. Otazníky – nízká rentabilita (špatně nastavená prodejní cena, vysoké náklady,...), hvězdy – strategie podpory prodeje, rozvoj provozních kapacit, příprava dalších inovací, dojně krávy představují podporu prodeje, tlak na hospodárnost výroby, další inovace a konečně bídní psi jako neperspektivní produkt. Tento model BCG matice ukazuje, že zákaznická a produktová strategie úzce souvisí a nelze ani jednu upřednostňovat. (Veber, 2016, s. 159 – 160). Pokud analyzujeme produktové portfolio pomocí BCG matice je prvním krokem její samotné vytvoření, dále zařezujeme vlastní produkty do jednotlivých kvadrantů. Následuje zhodnocení portfolia, zda je pro firmu vhodné a zda splňuje všechny aspekty zdravého portfolia.

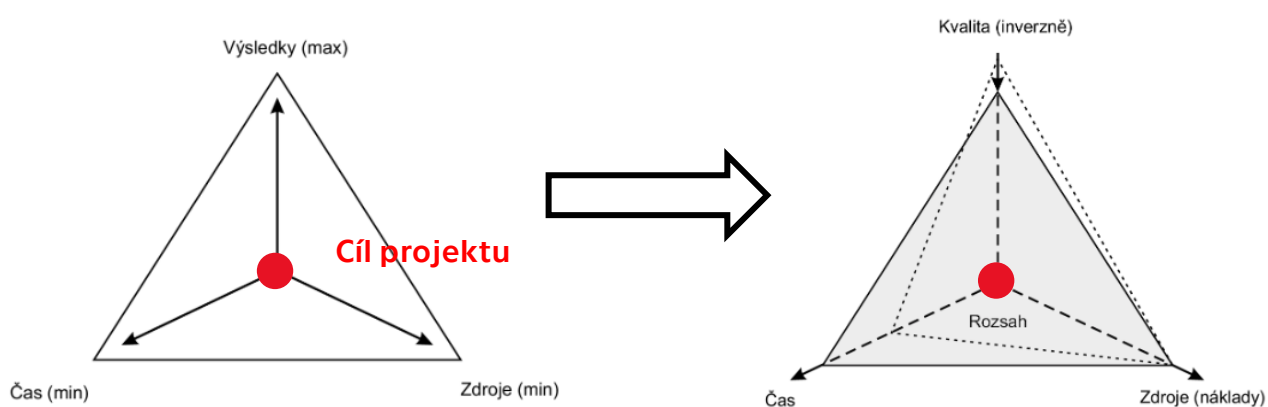
Konečným krokem je stanovení strategie každého produktu a přiřazení finančních prostředků. (Blažková, 2007, s. 145)

### 1.3. Strategie projektu při inovaci produktu

Základ každého projektu tvoří technicko – ekonomická studie, která mimo jiné identifikuje znalosti a dovednosti firmy. Tyto dva subjekty totiž vytváří mimo jiné i konkurenceschopnost firmy. Společně pak s analýzou vnitřního prostředí a marketingovým výzkumem tvoří dostatečnou základnu pro tvorbu strategie pro projekt. (Fotr, 2011, s. 20)

Stavební kámen projektů je teorie trojimperativu spojuje provázanost tří veličin – výsledek, čas, zdroje. Změna jedné z veličin vede ke změně dalších veličin. „Například pokud se změní jedna z nich a druhá má zůstat nezměněna, musí se změnit odpovídajícím způsobem třetí.“ (Doležal, 2016, s. 72) Taková provázanost může ve výsledku ovlivňovat i dosaženou kvalitu projektu, například při zkrácení času, ale zachování rozsahu. Takové opatření by mohlo znamenat zvýšení nákladů nebo snížení kvality. (Doležal, 2016, s. 73)

Obrázek 5: Trojimperativ – základní model a rozšířený model o prvek kvality



Zdroj: Doležal, 2016, str. 72-73

Mezi nové přístupy k vedení projektu se řadí agile přístupy. Filozofie agility vychází z lean manufacturing a jejím cílem je zamezit plýtvání



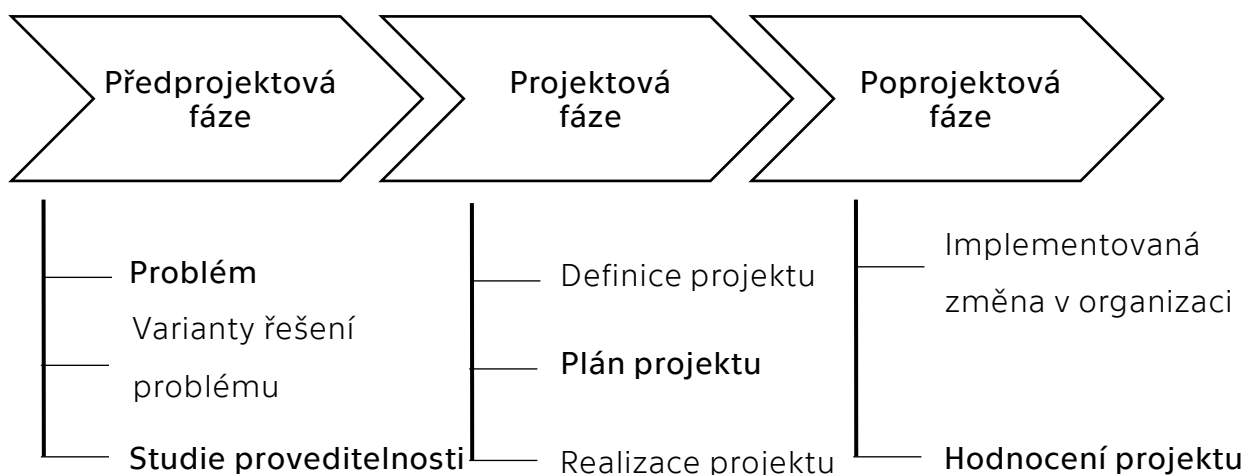
při dosahování cílů projektu, ať už se jedná o technické řízení či řízení lidí a vnáší do systému dynamiku. Oproti lean manufacturing přístupu je agilita přístup vhodný do prostředí nejistoty. Základní charakteristiky v přístupu agile: životní cyklus projektu je iterativní (je adaptivní a flexibilní v čase, jednotlivé etapy se prolínají ve spirále namísto literárního toku), postup při vytváření projektu sleduje inkrementální postup, tedy že zákazník dostává v průběhu projektu prototypy ke schválení, což přináší přidanou hodnotu projektu, zároveň zahrnuje samotného zákazníka do projektu a přináší okamžitou zpětnou vazbu. Dalším znakem agile přístupu je komunikace v projektovém týmu, nedochází k individuální práci, která podporuje soudržnost a produktivitu, zároveň umožňuje rychlé řešení komplikací. (Křivánek, 2019, s.116-118). Agile přístupy k řízení projektů byly definovány na základě Manifestu Agilního vývoje software (2001). Ten definuje čtyři hodnoty: 1) jednotlivci a interakce před procesy a nástroji, 2) fungující software před vyčerpávající dokumentací, 3) spolupráce se zákazníkem před vyjednáváním o smlouvě, 4) reagování na změny před dodržováním plánu. (Manifest Agilního vývoje software, 2001). Jeden z agilních přístupů k řízení projektů, je systém scrum. Scrum je rámec založený na self-organizaci týmu, transparentní komunikaci a otevřené kultuře. Pro funkčnost celého systému se zavádějí dvě specifické týmové role – Scrum Master a Product Owner. Scrum Master představuje kouče celého týmu a pomocí metod koučování týmu mu pomáhá dosáhnout cílů, odstraňuje problémy, motivuje tým k výsledkům a odstraňuje nepříznivé vnější vlivy, které by mohli projekt ohrozit. Role Product owner je role, která stojí mezi zákazníkem a týmem. Definuje vizi projektu, usnadňuje komunikaci mezi zákazníkem a projektovým týmem a přidává do komunikace transparentnost. Zároveň má na starosti business value a ROI projektu. (Kunec a Šochová, 2014, s. 31-33).

Fotr (2011) ve své publikaci čtyři základní prvky strategie projektu. Prvním prvkem je geografická strategie. Ta se zabývá analýzou a stanovením realistické konkurenční pozice. Základní typy geografické strategie jsou všechny segmenty geograficky omezeného lokálního nebo regionálního trhu, zvolený segment na národním trhu i na mezinárodních trzích, zvolený segment ve zvolené geografické oblasti a všechny segmenty ve všech geografických oblastech neboli celosvětová konkurence. Dalším prvkem je strategie z hlediska tržního podílu neboli stanovení tržní pozice neboli tzv. generické strategie. Nejúčinnější je právě zvolení právě jedné strategie, je to zejména z důvodu určení cenové úrovně a samozřejmě marketingové kampaně. Celkově rozlišujeme tři základní druhy generických strategií. Strategie nákladového prvenství (cost leadership) je založen na snížení nákladů a jejich udržení pod hodnotou konkurence. Jedna z cest, jak této strategie dosáhnout a snížit cenu výrobků je navýšit objemy výroby a samozřejmě zvýšit celkový prodej. Díky tomu získat prvenství na trhu. Nižších nákladů lze pak dosáhnout už při nákupu materiálů nebo výběru distribuce. Dále strategii diferenciaci, která se vyznačuje tím, že váže zákazníka na svou značku, respektive se zaměřuje na odlišení produktů, které firma poskytuje a nabízí jedinečné rysy a tím se odlišuje od své konkurence. A poslední je strategie tržního výklenku (customer focused) v tomto přístupu ke strategii je důraz na omezenou skupinu zákazníků, okruh produktů či geograficky omezený trh. Smyslem tedy je vytvoření produktu či služby na míru právě určité skupině z výše zmiňovaných. Třetím prvkem strategie projektu je strategie z hlediska vazby na výrobek, tedy na trh. V této oblasti rozlišujeme čtyři základní přístupy k vedení strategie. Strategii penetrace (zaměřující se na rozšíření podílu současných produktů), strategie rozvoje produktů (orientující se na nové produkty pro současné trhy), strategie rozvoje trhů (kdy dochází k proniknutí dosavadních produktů k novým zákazníkům) a poslední strategie diverzifikace (orientující se na proniknutí nových výrobků na

nové trhy). Posledním prvkem je marketingová strategie, která se zaměřuje na dva hlavní trendy. Strategie zaměřená na konkurenci a strategii zaměřenou na tržní expanzi. První strategie je poměrně agresivní, kdy dochází například ke změně cenové strategie, tato strategie je vhodná při nasycení trhu nebo v případech, kdy nelze očekávat růst poptávky. Opakem je druhá strategie, kdy dochází k vytváření nových trhů nebo k expanzi stávajících. (Fotr, 2011, s. 20 – 22)

Pokud uvažujeme produktovou inovaci v jakémkoliv kontextu je vhodné si zpracovat celou inovaci, jako nový projekt pro společnost. Veškeré projekty, které se ve společnosti uskutečňují, by měli odpovídat strategickému plánu včetně strategických cílů, který si společnost stanoví a její mise a vize. Příprava produktové inovace je projekt, který vyžaduje spousta analýz, které je třeba zpracovat tak, aby byl nový produkt schopný úspěšného vstupu na trh. I samotný projekt je prvek, který má charakter procesu a uvažujeme tedy i u něj životní cyklus. Životní cyklus projektu je obecně souborem navazujících fází, jejichž počet a názvy jsou určeny potřebami organizace, která je v projektu angažována. (Svozilová, 2006, s. 37) Avšak s přístupem moderních agile přístupů a jejich principů se přístup k životnímu cyklu projektu výrazně proměnil, kdy klasický lineární přístup k řízení projektů mění na spirálový, kde neustále probíhá tvorba prototypů, jejich modifikace a aktualizace analýz. (Křivánek, 2019, s.124). Následující obrázek zobrazuje typický životní cyklus projektu.

Obrázek 6: Životní fáze projektu



Zdroj: Vlastní zpracování

### 1.3.1. Předprojektová fáze

Každý projekt začíná definováním problému. Aby mohl být problém zdárně dokončen je nutné stanovit si cíl přitom nezáleží, jak je projekt rozsáhlý, základem je mít pouze jeden jediný cíl. Obecně takový cíl definujeme pomocí metody SMART, a proto ho nazýváme SMART cílem. Dobře definovaný cíl je vyjádřený jako stav, který nastane na konci realizace, měl by být SMART tedy specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a termínovaný. Musí obsahovat všechny tři parametry – výsledek, čas a náklady a musí být pouze jeden. (Doležal, 2017, s. 41)

Dalšími kroky v předprojektové fázi jsou dvě základní studie, které analyzují prostředí, kde vytváříme projekt, a nakonec projekt samotný. První ze studií se zabývá a analyzuje zejména vnější prostředí firmy a na základě výsledků zodpovědět otázku, zda je vůbec správná doba navrhnout a realizovat zamýšlený projekt – například uvedení nového produktu na trh. Tuto studii nazýváme studií příležitostí. Výstupem je „text studie v adekvátním rozsahu podle daného záměru.“ (Doležal, 2012, str. 170), součástí studie může být i takzvaná SWOT analýza. Fotr (2011) ve své publikaci

definuje studii příležitostí, jako stručnou a málo nákladnou studii, která by se měla porovnávat s variantou, kdy by firma nepodnikala žádné kroky v oblasti projektového managementu a investičního rozhodování. Studie by podle autora měla být spíše agregující jednotlivé informace a odhady než detailní analýzy a na základě toho vytvořit soubor, kde budou vyhodnoceny první podnikatelské příležitosti s určitou perspektivou do budoucna. (Fotr, 2011, s. 21)

Mezi studií příležitostí a studií proveditelnosti bývá zpracovávána i takzvaná předběžná technicko – ekonomická studie. Předběžné studie proveditelnosti se svým obsahem od klasické, finální studii proveditelnosti, nijak nemění. Rozdíl je pouze v detailnosti informací a hloubce analýzy a prověřování variant projektu. Cílem předběžné studie je analýza všech existujících variant projektu tak, aby pro finální studii zbyl jen jeden k detailnějšímu zpracování. Výsledek studie je zpravidla buď rozhodnutí o zpracování detailní technicko – ekonomické studie či rozhodnutí o zastavení dalších prací na přípravě projektu. (Fotr, 2011, s. 28)

Poslední ze zpracovávaných studií je studie proveditelnosti neboli již zmiňovaná technicko – ekonomická studie projektu. Obsahem této studie jsou veškeré podklady pro investiční rozhodnutí. Zpracovává základní komerční, technické, finanční a ekonomické požadavky. Obsahem studie proveditelnosti je tedy strategie projektu, analýza mikro a makro prostředí, marketingová strategie, technologie, materiály a suroviny, finanční analýza, plán a délka projektu a v neposlední řadě rizikovou analýzu. Mezi všemi jednotlivými prvky existuje velmi těsná závislost, proto veškeré analýzy a strategie vznikají současně tak, aby reflektovali vzájemnou provázanost, odpovídali si navzájem a tvořili celek.

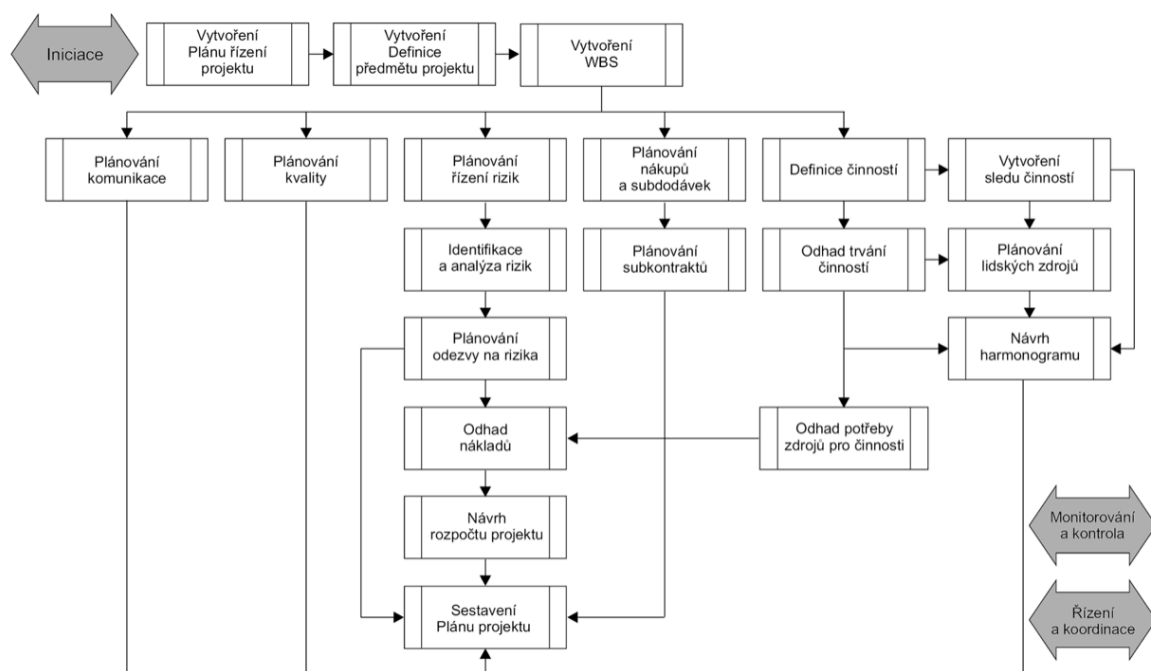
„Příprava technicko – ekonomické studie je proto iterační proces postupného zpřesňování jejích jednotlivých prvků s mnoha zpětnými vazbami.“ (Fotr, 2011, s. 28)

### 1.3.2. Projektová fáze

Zahájení projektu je proces, který většinou rozhoduje o úspěšnosti celého projektu. V momentě, kdy dojde ke spuštění projektu, je obvykle sestavena a schválena Zakládající listina projektu a následně jsou uvolněny zdroje na jeho samotnou realizaci. Každý projekt je spojen s vysokou mírou rizika a nejistoty, proto je klíčové přesvědčit zejména zainteresované strany, aby mohl být projekt uskutečněn. (Doležal, 2012, s. 171)

V projektové fázi je zpracováván plán projektu neboli definice hlavních faktorů a sestavení plánových dokumentů projektu. Na následujícím diagramu je zobrazen postup a náplň činností, které je potřeba učinit při procesu plánování projektu. Základními čtyřmi kroky jsou definování předmětu projektu, vytváření odhadů, předpokladů, posudků a návrhů, optimalizace a úpravy návrhů plánů, vyjednávání a schvalování optimalizovaných plánů. Proces je ukončen schválenými procesy, kdy jsou přiděleny všechny zdroje a projektový tým je připraven k zahájení prací. (Svozilová, 2006, s. 108)

Obrázek 7: Diagram plánování projektu



Příkladem činností, které by se mohli promítnout v plánování produktové inovaci při sestavování WBS je příprava analýz, tvorba produktu, školení pracovníků, získávání materiálu, součástí může být i marketingová kampaň a podobně.

### **1.3.3. Poprojektová fáze**

Součástí poprojektové fáze je realizace celého projektu, jeho ukončení a hodnocení. To bývá zejména u produktových inovací poměrně složité, protože výsledky se mohou dostavit i s několika letým zpožděním, pokud společnost má zájem hodnotit celý projekt, až potom co uvede produkt na trh a bude v rámci celého projektového procesu sledovat jeho úspěšnost. Proto je vhodné stanovit si jako cíl projektu právě uvedení produktu na trh – to definuje i přesné ukončení projektu. Poté je možné vyhotovit závěrečné hodnocení. Součástí hodnocení by měl být znovu zmíněn cíl projektu, jeho přínosy, výstupy projektu, kritéria úspěšnosti, skutečné výsledky a celkové vyhodnocení.

Důležitým faktem při ukončování a hodnocení projektu je i ponaučení ze všech kroků, které byli v rámci přípravy a realizace uskutečněny pro další projekty.

### **1.3.4. Financování produktové inovace a její efektivita**

Již bylo nadefinováno, že inovace znamená inovaci, a že je neoddělitelnou součástí strategického plánování a strategie firmy. Při tvorbě finančního plánu je nutné získat základní údaje pro finanční plán, které jsou důležité i pro ekonomické hodnocení investice pomocí kvantitativních metod. (Scholleová, 2017, s. 141)

Pokud uvažujeme produktovou inovaci, její zdroj financování, je volba, která je velmi individuální a závisí na konkrétním druhu inovace. Závisí na tom, zda se jedná pouze o rozšíření produktového

portfolia o produkt, který je odpovídající stávajícím produktům například pokud firma vyrábějící stroje začne vyrábět nový stroj, kdy tedy nemusí investovat do dlouhodobého majetku, jelikož stávající vybavení firmy je dostačující pro zavedení této změny, v tomto případě je možné využít pouze vlastní kapitál na nákup materiálu a nevyužívat financování z vnějších zdrojů. Poté mohou být inovace produktového portfolia takové, kde jsou větší investice i do dlouhodobého majetku, aby společnost mohla tento produkt začít vyrábět, to je situace, kdy se vyplatí investice z vnějších zdrojů, protože počáteční výdaje mohou být vysoké.

Ekonomická analýza a finanční odhady jsou důležité pro rozhodování, jestli je projekt optimální a určují, zda je projekt životaschopný. Při analýze projektu se užívají dva základní typy hodnocení investic. První jsou takzvané statické metody, které se zabývají peněžními toky. Druhé metody dynamické využívají při hodnocení tři základní prvky – cashflow, čas a riziko. (Scholleová, 2017, s. 124 – 129)

*„Typickými příklady užití matematických nástrojů před zahájením nebo v době iniciace projektu jsou výpočty ziskovosti a návratnosti projektu.“* (Svozilová, 2006, s. 90)

Mezi základní metody analýzy projektu je metoda čisté současné hodnoty (ČSH) a vnitřní výnosové procento (IRR). ČSH porovnává příjmy a výdaje z investice v současných hodnotách, pomocí diskontování. Aby byla investice pro podnik přijatelná, musí být hodnota ČSH vyšší nebo rovna nule. Platí zde pravidlo, čím vyšší ČSH, tím lépe. (Scholleová, 2017, s. 132)

Obrázek 8: Vzorec pro výpočet ČSH

$$-IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+WACC)^i}$$

Zdroj: Scholleová, 2017, s. 132



Při hledání hodnoty IRR je podstatné, aby byla hodnota ČSH rovna nule. „Vnitřní výnosové procento je relativní procentní výnos, který investice poskytuje během svého provozu. Slovo „relativní“ znamená, že je vztažen k investovanému výdaji a respektuje časovou hodnotu peněz.“ (Scholleová, 2017, s. 133) Investici je v tomto případě možné přijmout, pokud je IIR vyšší než úroková míra cizího či vlastního kapitálu.

Obrázek 9: Vzorec pro výpočet IRR

$$-IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + IRR)^i} = 0$$

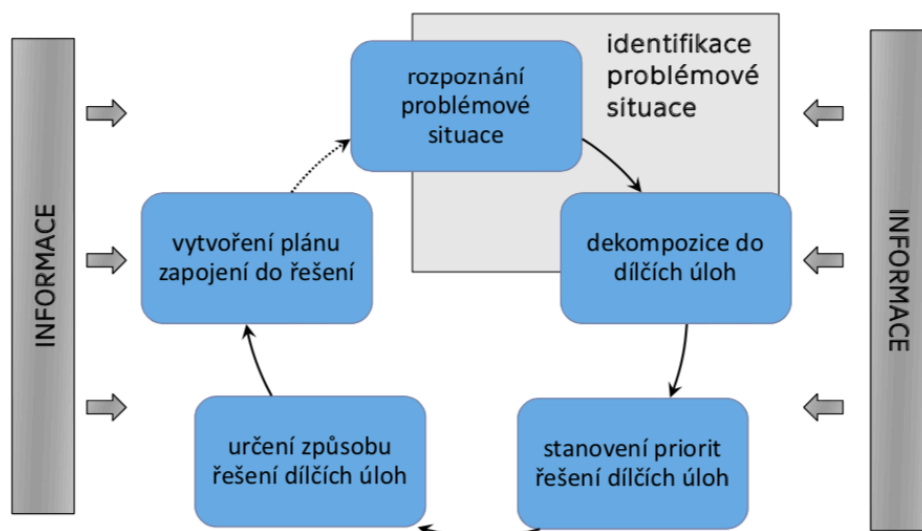
Zdroj: Scholleová, 2017, s.133

Mezi další metody se řadí index ziskovosti. Index ziskovosti je dalším relativním měřítkem, které může hrát významnou roli v rozhodování. Počítá se jako poměr přínosů a počátečních kapitálových výdajů. Investice je přijatelná v momentě, kdy je index vyšší či roven číslu jedna a platí, že čím vyšší index rentability, tím více je projekt ekonomicky výhodnější. Další výhodou indexu ziskovosti je to, že umožňuje srovnávat projekty s odlišnou investovanou výší prostředků. Poslední neméně důležitou metodou, kterou využívá většina firem a je pro ně rozhodující je určení doby návratnosti. Doba návratnosti je období, za které cashflow přinese hodnotu rovnající se počátkem kapitálovým výdajům na investici. V případě doby návratnosti používáme kumulované diskontované cashflow, tedy je určené v současných podobách. Za lepší jsou považovány investice, které uhradí své výdaje hotovostními toky co nejdříve. (Scholleová, 2017, s. 135 - 136)

### 1.3.5. Riziková analýza

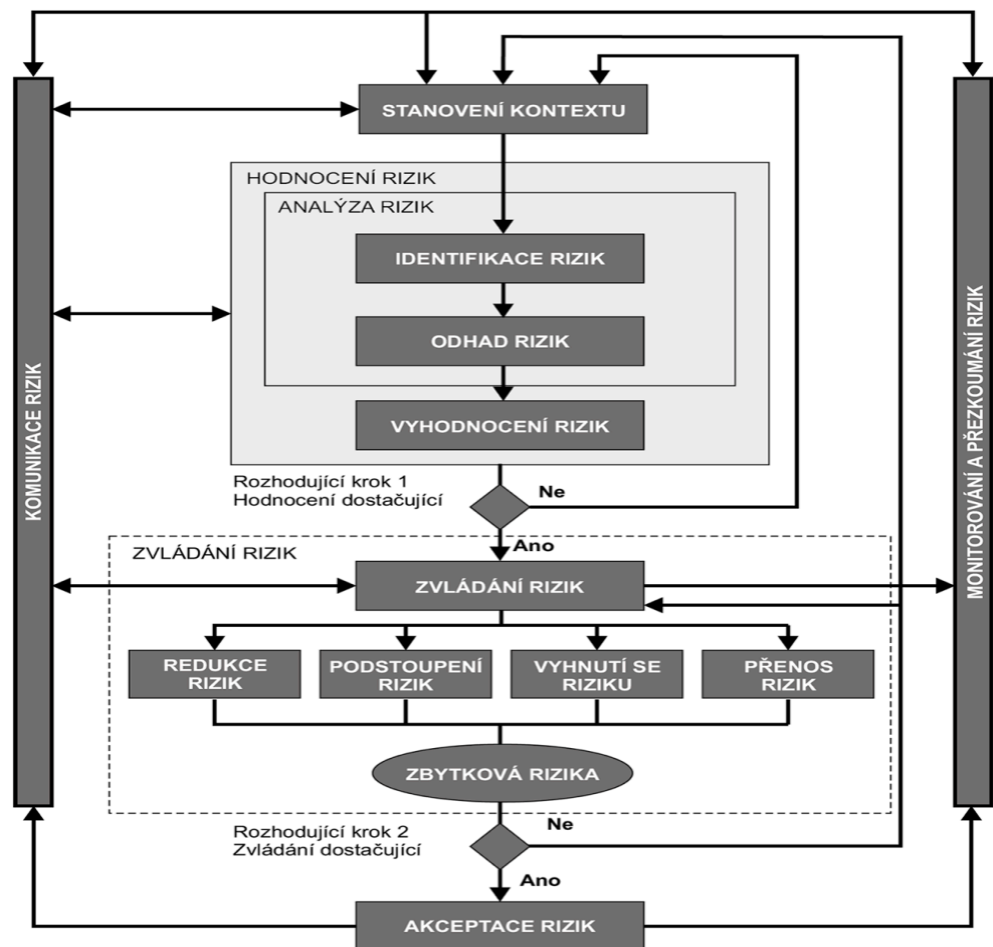
Produktová inovace a s ní spojené uvedení nového produktu na trh obnáší spoustu krizových a rizikových míst. Příkladem může být špatné stanovení cíle (to může znamenat neschopnost vyhodnotit projekt), nevhodné rozdělení úkolů, neschopnost splnit tyto úkoly, změny na cílovém trhu, změna zájmu zákazníků o produkt, nedostatečná poptávka a odběr produktů, náhlé celosvětové či národní krize (ekonomické, pandemie, živelné pohromy,...), neschopnost dodržovat své závazky vůči stakeholderům, technologická a technická rizika a podobně. Pro včasnou identifikaci a vyhodnocení situace je nutné sledovat veškeré podněty a informace z okolí. Riziková analýza slouží hlavně k tomu, aby si společnost uvědomila možná rizika již v přípravné fázi, stanovila jejich možná řešení a vytvořila svůj krizový plán, který by mohl být aplikován v případě, že některá ze situací nastane a ušetřit tak čas i náklady na odstranění problému. Tento koloběh zobrazuje následující obrázek. Rozpoznání a identifikaci můžou usnadnit následující kroky: stanovení jasných cílů, zpracování odchylek, hrozeb a příležitostí, sledování vývoje, vnímání možných hrozeb a příležitostí, hledání možných zlepšení. (Fotr, Švecová, 2016, s.59)

Obrázek 10: Dílčí kroky vyhodnocení situace



Poté co identifikujeme všechna rizika, provedeme jejich klasifikaci a vytvoříme seznam můžeme vytvořit takzvanou mapu rizik, ta zohledňuje rizika a pravděpodobnost jejich naplnění. Přitom je důležité i to stanovit hodnotu rizika, respektive jestli se jedná o riziko kritické, důležité, či běžné. Výstupem pak může být například matice rizik nebo tabulka s určením pravděpodobnosti výskytu. (Smejkal, 2013, s. 131)

Obrázek 11: Proces řízení rizik



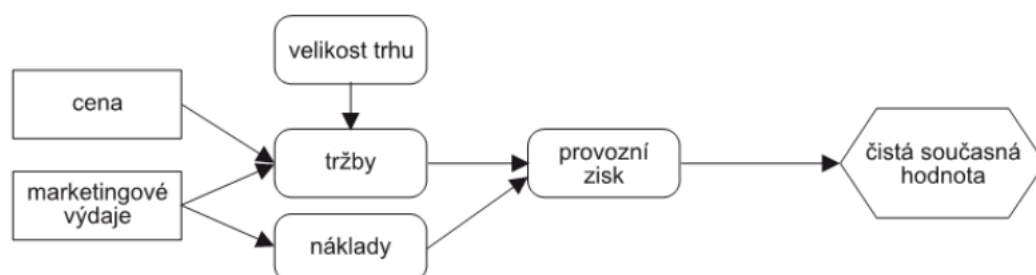
Zdroj: Smejkal, 2013, str.169

Cílem procesu řízení rizik je využitím všech dosud zpracovaných analýz a plánů udržet riziko projektu pod schválenou úrovní a zejména zajistit splnění hlavního cíle projektu.

„Prostředky k dosažení tohoto hlavního cíle představuje trvalé monitorování projektu a jeho rizik, provádění ošetření rizik podle připravených plánů, identifikace, analýza a ošetření nových rizik a nevyhnutelné řešení aktuálních problémů.“ (Korecký, 2011, s. 440)

Jednou z možností, jak analyzovat co nejvíce rizikových faktorů slouží simulace Monte Carlo, tato simulace slouží ke generování velkého počtu scénářů, které jsou zobrazovány v podobě grafického zobrazení rozdělení pravděpodobností finančních kritérií a jejich statistických charakteristik. Při uplatňování simulace se užívají takzvané influenční diagramy, tyto diagramy slouží k vyjasnění otázky, na niž pomocí modelu hledáme odpověď. Součástí diagramu jsou buňky, které ovlivňují dosažení cíle. Je důležité, aby celému diagramu rozuměli všechny zainteresované strany. (Hnilica, 2009, s. 78 – 81)

Obrázek 12: Příklad influenčního diagramu



Zdroj: Hnilica, 2009, str. 81

Základem pro simulaci Monte Carlo je sestavení modelu v MS Excelu, kde je znázorněna tabulka s předpokládanými hodnoty rizikových faktorů. Následně existuje několik kroků, které slouží k úspěšnému dokončení simulace Monte Carlo. Prvním krokem je nutné vymezení celého kontextu finančního modelu, stanovení kritérií a identifikace faktorů rizika. Po stanovení těchto veličin, je dalším krokem tvorba matematického modelu a zpracování programu (při investičních projektech mohou být veličinami doba návratnosti, čistá současná hodnota či vnitřní výnosové procento). Dále je nutné určit klíčové faktory rizika – to jsou veličiny, které

budou určovat výsledek simulace, ostatní zvolené veličiny se v tomto modelu chovají jako konstanty, proto je pro výběr vhodná například analýza citlivosti. Předposledním krokem při simulaci je stanovení si rozdělení pravděpodobnosti klíčových faktorů rizika. Zvolení těchto rozdělení je velmi významné. Data se získávají buďto z předešlých informací, samotné společnosti či ze znalostí expertů v oboru. Posledním krokem pro úspěšnou simulaci Monte Carlo je stanovení statistické závislosti faktorů rizika, zde je nutné předpokládat závislost mezi jednotlivými veličinami. Výsledkem je pak grafická i číselná simulace. (Hnilica, 2009, s. 82-83)

Veškeré tyto analýzy a studie jsou součástí takzvaného business plánu, kde jsou vypracovány dle teoretického základu a upraveny pro specifické potřeby individuálního projektu.

*„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související i podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“* (Srpková a kol., 2011, s. 14)

Tvorba tohoto dokumentu je důležitá, jak pro firmu samotnou, tak podle ní hodnotí projekt zainteresované strany, zejména investoři, ti také mají na samotný podnikatelský plán své nároky – zejména na jejich délku. (Srpková a kol., 2011, s. 14) Podnikatelský plán a jeho tvorba je obecně vhodná zejména ze třech hlavních důvodů. Slouží, jako vodítko či návod pro podnikání, jak vést projekt, jaké kroky je nutné udělat, aby celý investiční projekt dosáhl úspěšného cíle, dalším důvodem je tedy dokumentace pro investory, ale i pro společnost, aby mohla určit, zda je projekt výdělečný či určit jeho návratnost a posledním důvodem je analýza zejména vnějšího prostředí a konkurence. (Pinson, 2008, s. 2) Veber ve své publikaci zmiňuje i zásady, které by se měli při tvorbě podnikatelského plánu

dodržovat, měl by být srozumitelný, logický, uváženě stručný, pravdivý a reálný a měl by respektovat rizika. (Veber, 2012, s. 98-99)

Obsah business plánu je velmi podobný projektové dokumentaci zejména všem předprojektovým studiím. Rozdílem mezi těmito dvěma dokumenty je, že business plán zpracovává spíše analýzy a plán projektu se zde představuje jako celek a nedochází k podrobnému popisu celého projektu, ale jen jeho závěrů. Obecná struktura podnikatelského plánu není pevně stanovena, avšak je několik základních témat, která by měla být v rámci business plánu zpracována. Na začátku je shrnutí celého podnikatelského plánu, proč byl zpracován a jaké přináší výsledky. Následuje popis podnikatelského záměru informace o firmě a popis produktu. Další kapitoly, kterou podnikatelský plán obsahuje jsou analýzy. Konkrétně se jedná o analýzu zákazníků, konkurence a makroprostředí jako celku, analýzu rizik. Dále struktura může obsahovat popis klíčových osobností ve firmě, popis marketingových plánů, volbu komunikační strategie a prodeje, finanční plán, projektový plán. (Srpová, 2010, s. 59 – 66)

## 2. User Experience Design produktové inovace

User Experience Design (dále UX Design) je proces navrhování fyzických nebo digitálních produktů, které jsou užitečné, snadno použitelné a poskytují skvělý zážitek uživatele při jejich použití. (Canziba, 2018, s. 8)

Zkratka UX vyjadřuje termín User Experience neboli uživatelské zkušenosti. Smyslem UX designu je návrh produktu či služby přímo na míru zákaznickému segmentu, na který společnost míří. Za tímto účelem jsou vytvářeny týmy designerů, kteří poskytují spotřebitelům smysluplné a relevantní zkušenosti. (Interaction design foundation)

Základy UX designu můžeme sledovat již 4000 let před naším letopočtem, kdy v Číně vzniká filozofie Feng Shui a pokračuje přes starověký Řím až do doby našeho letopočtu, kdy ve 20. století Frederick Winslow Taylor sepsal principy vědeckého managementu. Prvky UX designu při svém podnikání využíval i Walt Disney, který využil genialitu UX ve svém Disney Worldu. Principy UX designu využívali i počítačové firmy Xerox a Apple na počátku 70.let. (Stevens, 2019). Mike Cooley (1980) ve své publikaci Architect or Bee definoval pojem Human Centred Design (dále jen HCD). Cílem HCD je zaměřením se na člověka je spojit očekáváními návrháře se skutečným světem prostřednictvím výzkumu nebo úzké spolupráce s lidmi, u nichž se očekává, že budou budoucími uživateli tohoto produktu. (Kuijer, 2011). Ting Zhang (2009) ve svém článku definuje HCD, jako přístup, který se snaží porozumět lidem holisticky v rámci multi – disciplinární spolupráce designerů s uživateli při procesu navrhování a tím vytvoření přidané hodnoty pro uživatele produktu. Zároveň zmiňuje Küthesův model, který spojuje Maslowu pyramidu potřeb s jednotlivými úrovněmi přístupu k uživatelům. (Zhang, 2009). Přesto, že se principy UX designu využívali již v minulosti, jako první je pojmenoval Donald Norman v roce 1995, kognitivní vědec a člen týmu společnosti Apple. Ten zároveň

publikoval knihu Psychologie každodenních věcí, která je základem pro teorii UX designu.

UX design je multidisciplinární odvětví a při vytváření produktu, je potřeba, aby návrháři pocházeli z nejrůznějších prostředí, jako je například vizuální design, programování, psychologie a podobně. Zároveň je kladen důraz na to, že produkt musí být uživatelsky přijatelný a přizpůsobený i možným fyzickým omezením potencionálních zákazníků. (Interaction Design Foundation, 2002) Následující tabulka zobrazuje rozdíly mezi designérem, který se drží zásad UX designu a designéra, který používá ve své práci klasické přístupy.

Tabulka 1: Porovnání typů designérů

UX Designer	Vizuální Designer
Komunikují pomocí	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scénářů s úkoly</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barevnou typologií</li> </ul>
Používají	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principy designu zaměřené na člověka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principy vizuálního designu</li> </ul>
Produkují	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaktivně, prototypy, výzkumy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Makety, grafiku, rozvržení</li> </ul>

Zdroj: *The UX Design, vlastní zpracování*

Aktivita UX Designu přispívá a podporuje činnosti spojené agilními přístupy řízení projektů. UX Design bývá využíván i v metodě scrum. Aktivity UX designu se objevují nejvíce v předprojektové fázi, kdy dochází k nejrůznějším analýzám, tvorbě person, doprovázené testování prototypů a získávání zpětné vazby od zákazníků. (Allen a Chudley, 2012, s. 6-8). Proto UX Design vstupuje již i do výroby fyzických produktů a dostává se tak do dalších sfér než jen vývoje webových stránek a aplikací, jak tomu bylo v minulosti.

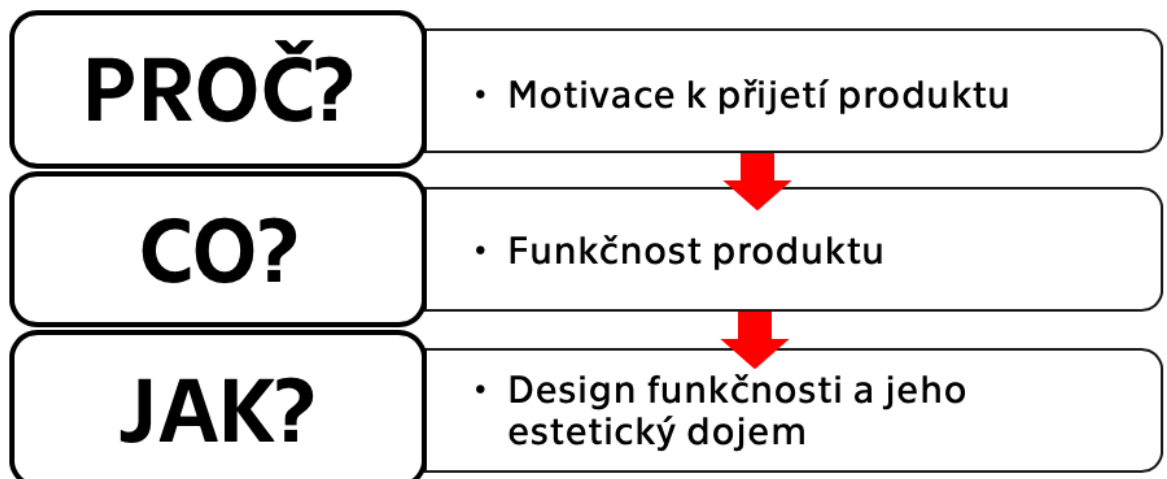


Ačkoliv prezentace produktů na B2B má výrazná specifika oproti B2C trhu, je výhodné dodržování zásad UX designu, právě proto, že zákazníci i jejich získávání na B2B bývají náročnější, a právě užití UX pomůže při tvorbě jejich pocitů a vztahů s novým produktem.

## 2.1. UX design a jeho proces

Při definování UX designu, bychom neměli zapomenout na sedm kritérií, které ho ovlivňují. Podle těchto kritérií by měl být UX design užitečný, použitelný, přístupný, cenný, důvěryhodný, žádoucí a zjistitelný. (Smashing Media GmbH, 2012). Při nastavování a zpracovávání nového produktu, je nutné tyto kritéria dodržovat k tomu, aby byl na trhu úspěšný a zaujmul celý zákaznický segment, na který společnost míří. Zároveň, by ale před navrhováním produktu na míru, měl každý projektový tým zodpovědět tři základní otázky proč, co a jak. (Interaction design foundation, 2002)

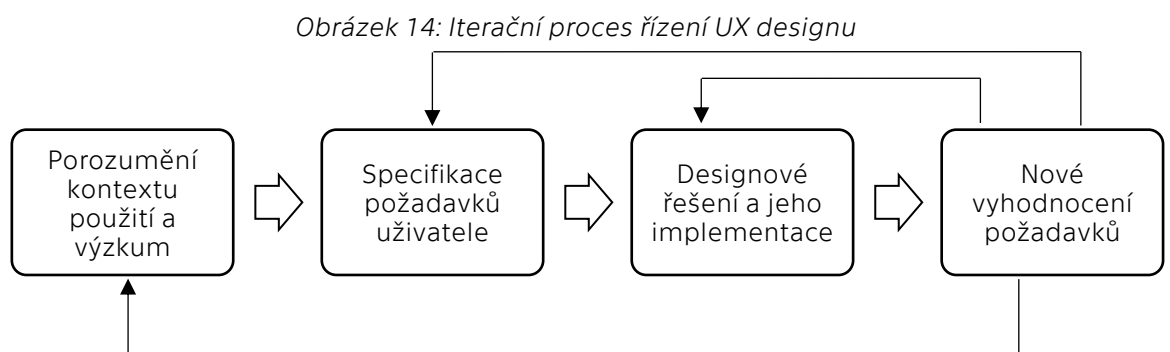
Obrázek 13: Proč, co a jak UX designu



Zdroj: Interaction design foundation, vlastní zpracování

Samotný proces tvorby a zavádění UX designu má šest fází. První fází je porozumění a v případě UX designu se jedná o porozumění zákazníkům a porozumění vlastní značce. Pokud dojde k pochopení, jaké problémy mají zákazníci, je možné začít vytvářet strategii

úspěchu, která je v souladu s posláním a cíli značky. Dalším krokem je výzkum, informace, které jsou získány při výzkumu, jsou základem celého procesu a ovlivňují jeho úspěch. Metodami výzkumu používané v metodě UX jsou rozhovory, skupiny uživatelů a focus groups, průzkumy, testování použitelnosti produktů. Na fázi výzkumu navazuje fáze analýzy. V této fázi se analyzují podněty a informace, které byly získány v předchozí fázi. Na základě analýzy se vytváří persony a uživatelské mapy. Následující fáze je fáze designování, kde dochází k vytváření samotného produktu. Designování je nejdelší fází celého procesu, tento fakt vychází z jeho důležitosti a většinou dochází k několika verzím, než dojde k výběru toho nejlepšího designu produktu. Pátá fáze se zabývá uvedením produktu na trh. Poslední fáze UX procesu je znovu analýza, metody analýzy jsou stejné jako v první fázi analýzy, nicméně, zde je hodnocen již uvedený produkt, jeho úspěšnost a zejména to, jak produkt vnímají sami uživatelé. (Ho Tran, 2019). Při uplatňování zásad UX designu již v procesu je potřeba myslet na to, že celý proces je iterační, ten znázorňuje následující obrázek. (Interaction design foundation,2002).



Zdroj: Interaction design foundation, vlastní zpracování

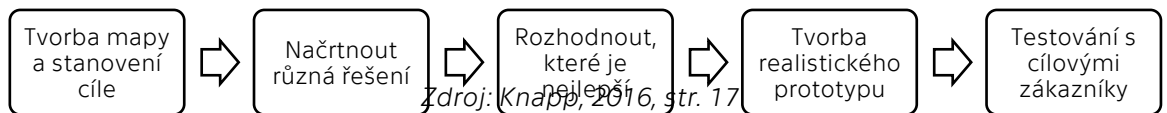
Právě pro své vlastnosti je dobré uvědomění, že UX design již není jen jedna z možností, jak přistupovat k novému produktu, jak fyzickému, tak digitálnímu, ale měl by přestavovat hlavní přístup, pokud chce společnost zaujmout silné postavení na trhu z jednoduchých důvodů. Podporuje použití interakce (techniky interakce při produkci obsahu a možnosti přizpůsobení napomáhají při oslovení cílového publika), vyvolává loajalitu (z důvodů využití mapy cesty zákazníka a předvedení všech zkušeností), generuje doporučení, redukuje výrobní i interní náklady. V neposlední řadě zvyšuje tržby, jelikož dochází k zvyšování prodejů. (Kambala, 2019). Důležitým důvodem, proč využívat UX design je komplexní porozumění problémům uživatelů či zákazníků. Na základě toho je možné jasně vnímat to, jakým způsobem zákazník produkt vnímá a případně produkt upravovat. Tímto přístupem se zlepšuje i kvalita života samotných zákazníků tím, že jim společnost nabídne takový produkt, který přesně uspokojí jejich potřeby. UX design přináší přirozenou stimulaci prodejů oproti produktům, které jsou na trhu uměle stimulovány pomocí reklamy to přináší jasnější představu o vývoji produktu na trhu a je možná predikce dalších kroků za využití S-křivek. Na závěr lze jako jeden z benefitů UX designu zahrnout i pochopení vlastní značky a nastavení konceptu, hodnot, mise a vize tak, aby oslovila co nejvíce potencionálních zákazníků a přesvědčila je svým brandem. (Reka, 2017).

Jedním z konceptů designování dle agilních a UX Design metod je koncept Design Sprint. Ten definoval Jake Knapp ve své publikaci Sprint (2016): Než začnou sprinty, musíte mít správnou challenge a správný tým. Budete zároveň potřebovat čas a prostor, abyste mohli vést svého ducha. (Knapp, 2016, s.19). Jedná se o intenzivní úsilí menších týmů, kde jejich výsledky určují směr produktu či služby a zároveň snižuje riziko následných chyb a generuje cíle vedené vizí, které tým může použít k měření jeho úspěchu. Design Sprint má podobný proces jako byl definován u UX designu. Design Sprint proces má 5 fází, které začínají pochopením

produktu a konceptu a dostávají se přes analýzy zákazníku a prototypování jednotlivých řešení, až k jeho implementaci a získávání zpětné vazby. (Banfield, Lombardo, Wax, 2016, s.5-6)

Knapp (2016) ve své publikaci zobrazuje design-sprint vývoj do pěti fází pomocí pěti dnů v týdnu. To zobrazuje následující obrázek.

Obrázek 15: Design sprint vývoj



### **3. Komunikační strategie v kontextu B2B trhu**

*„Marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a soustavou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené.“ (Jakubíková, 2013, s. 51)*

Cílem kapitoly je definovat pojem komunikační strategie a jeho specifika pro B2B trh právě při jejím sestavování. Kapitola zároveň obsahuje pojem Pelsmackerův model, jako komplexní přístup k tvorbě marketingové kampaně.

Obecně komunikační strategie popisuje způsob, jakým chce společnost dosáhnout svých marketingových cílů, zároveň musí odpovídat aktuální situaci na trhu, musí být dostatečně úderná, tedy správně cílit na zvolenou skupinu zákazníků a zahrnuje vhodnou volbu komunikačního a mediálního mixu. (Karlíček, 2011, str. 16). Předtím, než se dojde k tvorbě samotné komunikační strategie je nutné provést několik důležitých kroků, které tvorbu jednak usnadní a jsou to nezbytné kroky proto, aby celý marketingový proces a komunikační strategie byli nejúčinnější a zajistila úspěch na trhu. Těmito podstatnými kroky je segmentace trhu, targeting neboli určení cílových segmentů, zvolení vhodné cílové strategie z tzv. generických strategií, které byly zmíněny již v kapitole 1.1 a positionig, který složí k vymezení pozice produktu na trhu (jak chce být firma vnímána, jak se vymezuje proti konkurenci a dalším skupinám objevující se na trhu – dodavatelé, odběratelé, spolupracující firmy apod. (Jakubíková, 2013, str. 160-172) Zkráceně se tento proces nazývá STP proces.

### 3.1. Specifika B2B trhu

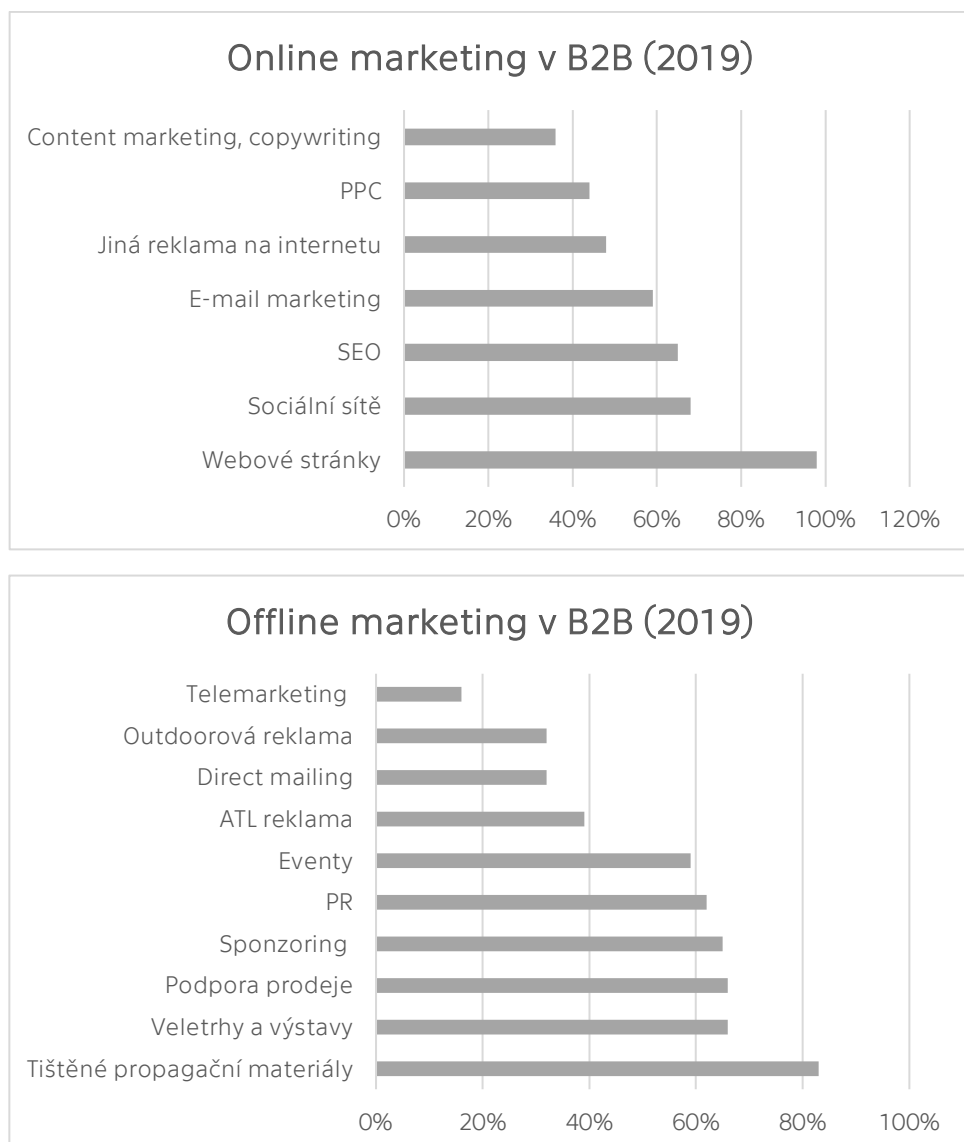
Přikrylová (2019) ve své publikaci zpracovává marketing na B2B trhu. Pokud uvažujeme B2B trh, existují určitá specifika, která je nutná uvažovat při určování jak marketingové, tak komunikační strategie. Základní tři prvky, které se liší oproti lépe známějšímu B2C trhu je zvláštnost trhu, specifika kupujícího a nákupní zvyklosti. Při volbě komunikační strategie konkrétně je nutné uvažovat velikost a koncentraci trhu, velikost zákazníka, odvozenost poptávky, zdroje sekundárních informací. Velikost cílový trhu je na B2B trhu relativně malá a zároveň je B2B trh velmi koncentrovaný, což znamená, že na trhu je velmi úzký počet potenciálních zákazníků, ti mají i své specifické požadavky na své dodavatele a zaměřují se na ekonomické, ale i logistické cíle a možnosti. Na B2B trhu je nutné předpokládat, že každý zákazník je velký oproti spotřebitelům na B2C trhu. Firmy na B2B trzích jsou závislé na obchodu s několika společnostmi. Důležitou poznámkou také je, že samotný trh B2B je ovlivněn poptávkou na konečném B2C trhu, který musí společnost také uvažovat. B2B trhy jsou zároveň specifické tím, že nemají možnost využívat sekundární zdroje informací, které jsou nedostatečné, firmy tedy využívají vlastních výzkumů a analýz trhu (CRM systémy), ty ale nejsou ve většině případů sdíleny veřejně. I přes tuto odlišnost se k základní analýze využívá STP proces, který je přizpůsobený požadavkům B2B trhu. (Přikrylová, 2019, str. 211 – 219). Kotler a Keller (2013) definuje hlavní kritéria pro segmentaci na B2B trzích. Uvádí, že mimo kritéria, která jsou společná s B2C (geografická, hledaných přínosů a frekvenci používání), jsou důležitá kritéria, které zohledňují demografii (odvětví, velikost společnosti, lokalita), provozní proměnné (technologie, uživatelský/neuživatelský status, schopnosti zákazníka), přístup k nákupu (organizace nákupní funkce, struktura moci, povaha vztahů, obecná nákupní politika, nákupní kritéria), situační faktory (akutnost, specifické využití, velikost objednávky) a osobní charakteristiky (postoj

k riziku, věrnost). (Kotler a Keller, 2013, s. 268). V rámci STP procesu dochází zároveň k tvorbě person. Persony jsou mimo jiné základním stavebním kamenem pro UX design. Smyslem těchto person je poskytnout obraz, který obecně charakterizuje zákazníka jako uživatele daného produktu. (Kotler a Keller, 2013, s. 146). Tvorba persony pro B2B trhy opět přináší značná specifika oproti B2C trhu. Při tvorbě se uvažují následující charakteristiky. Profil, (tedy způsob, jakým se firma prezentuje na trhu), oblast (v jakém odvětví se firma pohybuje), zákazníci (jaký jsou její typičtí zákazníci), hodnoty (poslání, vize a hodnoty firmy), zaměstnanci (jakí jsou a jaké je jejich firemní kultura), organizace (rozhodovací struktura uvnitř firmy), finance (obrat firmy). (Žilková, 2017)

Významnými marketingovými metodami na B2B trhu je marketing vztahů, ten se zaměřuje na interakci uvnitř sítě vztahů a CRM (customer relationship marketing) marketing, který se týká hodnot a strategií se specifickým důrazem na vztahy se zákazníky. (Lošťáková, 2017, str. 24) Pro posilování vztahů na B2B trhu je definováno několik nástrojů, příkladem může být vysoká kvalita produktu či služby, partnerský a flexibilní přístup, cenová dostupnost, účinná marketingová komunikace, firemní kultura a podobně. (Lošťáková, 2017, str. 50)

Nejúčinnějšími typy komunikace na B2B trzích jsou podpora prodeje, public relations, výstavy a veletrhy, přímý marketing (direct mail, telemarketing, internet,...) a osobní prodej, ten je sice nejdražším způsobem zato ale nejúčinnějším a nejdůležitějším. (Příkrylová, 2019, str. 222 - 230). Využití těchto přístupů ke komunikaci vede k podpoře budování silných vztahů se zákazníky a k jeho skutečnému poznání. K tomu často bývají využívány i sociální sítě, které působí více otevřeněji vůči ostatním subjektům. (Kotler a Keller, 2013, s. 239). Tomu odpovídají následující analýzy společnosti B2B monitor z roku 2019.

Graf 1: Analýza užívání komunikačních nástrojů na B2B trzích



Zdroj: b2bmonitor.cz, B2B marketing v roce 2019



Tyto metody komunikace s potencionálními zákazníky jsou účinnější, protože na B2B trzích ve většině případů není trh tak obsáhlý, tudíž ostatní organizace mají možnost své dodavatele porovnávat ve větším měřítku, což na B2C trhu není tak obvyklé, jelikož je zde nabízeno několik značek produktů a spotřebitelé nejsou zvyklí je do takové míry porovnávat. Spíše vnímají cílenou reklamu a její četnost a podvědomě si informaci o ní zaznamenávají a v momentě nákupu se uchýlí k produktu či službě, kterou mají spojenou s předchozími stimuly právě z komunikačních kanálů, které jsou umocněny například spojením s veřejně známou osobností, což není typickým chováním na B2B trzích. Pokud, ale uvážíme možnost interakce menších podniků začíná být i tento přístup atraktivnější. Příkladem může být situace, kdy větší výrobní společnost má zájem svými produkty (stroji či jiným vybavením) zaujmout menší podniky a živnostníky, jako jsou například restaurace či kavárny, které využijí tyto prostředky k uspokojování svých zákazníků. Výše popsaný způsob nákupu popsal a pojmenoval Avinash Kaushik jako STDC marketing, který definuje fakt, že zákazník se o nákup rozhoduje daleko dříve právě vnějšími stimuly z marketingových sdělení a právě takový přístup, lze uvažovat i ve zmiňované situaci, kdy výrobní společnost nabízí své stroje na trh a menší společnosti restauračního typu tyto informace vnímají, ukládají a v případě potřeby vědí, kde tuto potřebu mohou uspokojit právě proto, že zaznamenali propagaci v rámci komunikačních kanálů na sociálních sítích nebo na nejrůznějších veletrzích. Zkratka STDC znamená spojení slov SEE – THINK – DO – CARE a znázorňuje čtyři hlavní kroky k novějšímu vnímání k marketingovému přístupu. Základem tohoto přístupu je budování vztahu s potencionálním zákazníkem a jeho následné udržování, což je významným bodem právě i pro B2B obchod a samozřejmě využití tohoto přístupu přináší významnou konkurenční výhodu. SEE – THINK – DO – CARE jsou zároveň čtyři fáze celého procesu. SEE tedy oslovení největší skupiny lidí, kteří zatím nemají potřebu nákupu, ale mohli by jí mít v budoucnu (propagace strojů ostatním firmám či

živnostníkům, kteří ho zatím nepotřebují, ale mohli by). Následuje fáze THINK, ve které dochází k zaměření se na skupinu lidí, kteří již uvažují o provedení nákupu, ale jsou ve fázi rozhodování, porovnávání a hledání způsobu, jak řešit svůj problém (živnostník, již zaznamenal potřebu koupit nový stroj do svého podniku a hledá možnosti, jak tuto potřebu uspokojit). Důležitá fáze DO obsahuje fakta, že zákazník je plně rozhodnut o nákupu a řeší to, kde nakoupí. Pro společnost to znamená, že musí zákazníka přesvědčit o svých službách (zapojení dalších komunikačních kanálů – osobní prodej, přímý marketing, využití toho, že živnostník má již povědomí o existenci a službách společnosti například z online marketingu). Neméně důležitá fáze, která bývá občas opomíjena je fáze CARE neboli péče o zákazníky, aby měli důvod u společnosti nakoupit znovu (servis produktů, nabídky výhodných opětovných nákupů, různé typy slev,...). (Obsah na dosah, online, 16.04.2020)

### 3.2. Pelsmackerův model

Neboli plán integrované komunikace je součástí komunikačního plánu organizace. Integrovaná komunikace (dále jen IMC) je integrace komunikačních činností do jednoho organizovaného systému. (Pelsmacker, 2003, s.49) Integrovaný marketing a komunikace jsou důležitým spojením se zákazníkem, cílovými skupinami, produktem a firmou. Cílem IMC, je využívání všech forem komunikace, které jsou relevantní pro zákazníka či potencionálního zákazníka. IMC zobrazuje následující model. (Kitchen a Pelsmacker, 2004, s. 6-7)

Obrázek 16: Pelsmackerův model



Zdroj: Pelsmacker, 2003, s.49

Pomocí situační analýzy je možné zjistit cílové trhy, na které společnost svými produkty může cílit, určuje marketingové cíle a strategie pro konkrétní trhy a pomáhá vytvářet marketingový mix. Marketingovou situační analýzu lze rozdělit do tří částí – informační část (sběr a hodnocení informací o vnitřních a vnějších faktorů včetně konkurence), porovnávací část (generování možných strategií pomocí metod SWOT, BCG,...) a rozhodovací část (hodnocení předešlých výsledků a určení finální strategie). Obecně tedy lze říci, že marketingová situační analýza zkoumá prostředí firmy, segmenty, konkurenci na trhu a odhad budoucí poptávky. (Jakubíková, 2013, s. 95 - 96). Určení cílové skupiny je důležitým krokem pro úspěch komunikační kampaně. Důvodem je fakt, že pokud je dobře znám cílový zákazník, je možné ho oslovit přímo pomocí přizpůsobené komunikace. Základní charakteristiky cílové skupiny určujeme dle geografických, demografických a psychografických znaků (psychologické znaky a životní styl). Tyto charakteristiky zajistí potřebnou zpětnou vazbu pro tvorbu konkrétních cílových skupin. (Mikeš, 2007, s.41 – 42). Komunikační cíle určují, co a kdy má být dosaženo marketingovou komunikací. Typickými komunikačními cíli je zvýšení prodeje, zvýšení povědomí o značce, ovlivnění postojů ke značce, zvýšení loajality ke značce, stimulace chování směřujícího k prodeji a budování trhu. I v případě určování komunikačních cílů je nutné myslet na metodiku SMART a určovat cíle podle tohoto přístupu. (Karlíček, 2016, s.14 – 15). Komunikační nástroje jsou taková nástroje, kterými se společnost snaží informovat, přesvědčit a připomenout se svým zákazníkům. Proto, aby komunikační nástroje byli co nejvíce efektivní a zaujali veškeré cílové skupiny je potřeba jejich kombinace, tak aby efekt jednoho nástroje byl posílen dalším efektem. (Keller, 2007, s. 310, 359 – 360). Kotler a Keller (2013) definují základní komunikační mix, který se sestává z osmi hlavních komunikačních nástrojů – reklama, podpora prodeje, události a zážitky, public relations, přímý marketing, interaktivní marketing, ústní šíření, osobní prodej (Kotler a Keller, 2013, s. 518). Jeden

z modelů, který je spojen s efektivitou komunikačních nástrojů je model AIDA (E. St. Elmo Lewis, 1898): A – attention, I- interest, D – desire, A – action. Ten popisuje zákaznickou cestu, jak vnímá marketingovou kampaň. (Egan,2007, s.43). Další fází modelu je stanovení vlastního rozpočtu marketingové kampaně. Výši rozpočtu ovlivňuje stádium životního cyklu produktu, tržní podíl a báze zákazníků, konkurence a komunikační zahlcení, frekvence reklamy a nenahraditelnost výrobku. Při stanovování tedy závisí, zda se jedná o nový produkt, který potřebuje větší marketingovou podporu, zda se ocitá ve vyšším konkurenčním prostředí či jak moc je produkt diferencovaný. (Kotler a Keller, 2013, s.545). Poslední fází je měření výsledků úspěšnosti reklamní kampaně. Mimo hodnocení splnění všech komunikačních cílů se pro hodnocení užívá nástrojů analýz prodeje, tržního podílu, nákladů a rentability marketingu. Po vyhodnocení může firma určit, zda jsou komunikační nástroje a produkty samotné neproduktivní a neefektivní a vyřadit je ze svého portfolia. (Jakubíková, 2013, s.341-342).

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4. Inovace produktového portfolia

Společnost se rozhodla pro inovaci produktového portfolia zejména ze dvou důvodů. Prvním důvodem je rozšíření produktového portfolia, jelikož její dočasné portfolio je velmi úzké a závislé na zakázkové výrobě a další produkt přináší určitou stabilitu. Druhým důvodem je zvýšení konkurenceschopnosti, kdy dochází k zavedení nového produktu a získávání nových zákazníků. Nový produkt, který se firma zabývající kovovýrobou rozhodla zařadit, jsou pražící stroje. Společnost se chce primárně zaměřit na pražící stroje právě na kávu. Důvodů je hned několik. Káva začíná být více a více oblíbeným nápojem, její pití se stává trendem poslední doby a čím zajímavější příběh kavárna má, tím více je lukrativnější pro své zákazníky. To je důvod a pobídka pro kavárny k nákupu dostupných pražících strojů, které zvýší jejich know-how, hodnotu, konkurenceschopnost, ale i příběh, který budou nabízet svým zákazníkům. Druhým velmi podstatným důvodem je to, že konkurence v tomto odvětví není zas tak vysoká (více o konkurenci v kapitole 5.3.), což je další příležitost, aby mohl být produkt úspěšný. Inovace jako takové přináší firmám možnost růstu. Společnost v minulých letech již inovovala své procesy a nyní přistoupila právě k inovaci produktového portfolia, aby tak zvýšila i svou hodnotu. Produkt, který společnost zařazuje do svého portfolia, celý navrhla a vyvinula podle přísných požadavků zejména na kvalitu a objem pražené kávy, což přináší významnou výhodu při vstupu na trh. K tomu, aby byl produkt nejlépe zkonstruovaný využívá společnost spolupráci s majitelem pražírny, kde dochází k testování prototypu. Na základě této spolupráce dochází k úpravám produktu podle postřehů odborníka v oboru. To zajišťuje ještě vyšší kvalitu a snižuje procento možné poruchovosti stroje.

Kapitola zpracovává současné produktové portfolio společnosti a zároveň analýzu nového produktu v rámci marketingového mixu. Cílem kapitoly je zpracování produktové inovace jako řešení problému, který společnost identifikovala.

## **4.1. Produktové portfolio a jeho analýza**

Společnost se zaměřuje na dva druhy výrobního procesu. Stále zde přetrvává původní zaměření, výroba strojů pro Agro-průmysl a dále zakázková výroba. Cílem analýzy produktového portfolio je ujasnění si situace, ve které se společnost nachází a definovat novou inovaci pomocí marketingového mixu.

### **4.1.1. Marketingový mix inovace**

Marketingový mix jsou čtyři marketingové nástroje, které společnost využívá k dosažení svých cílů. Těmito nástroji jsou produkt, cena, distribuce a marketing, které jsou dále specifikovány přímo pro inovaci. **Produkt**, který společnost do společnosti zavádí, jsou pražící stroje na kávu. Produkt společnosti v pojetí totálního produktu vypadá následovně. Jádrem produktu je pražící stroj. Druhá vrstva produktu určuje jeho charakteristiky. Výrobek je vyroben z kvalitní potravinářské nerezové oceli, která splňuje certifikace pro kontakt s potravinami. Konstrukce stroje stojí na dřevěném podstavci na kolečkách, což umožňuje snadnější manipulaci se strojem. Prostor pro samotné pražení kávy je vytvořen ze speciálního skla upraveného tak, aby vydržel vysoké teploty, které jsou potřeba při pražení kávy. Stroj je schopný během patnácti až dvaceti minut upražit šest kilogramů kávy, tedy přibližně dvacet kilogramů kávy za hodinu, přesná doba pražení závisí na druhu kávy, která je určena k pražení. Pražení probíhá horko vzduchem a celý stroj je napájen z elektrické sítě. Pražící stroje se dají případně použít i na pražení jiných surovin například na pražení

ořechů či luštěnin. K produktu jako takovému společnost nabízí i dlouholetou záruku, a hlavně servis strojů včetně jeho instalace přímo v provozovně, tyto služby tvoří třetí vrstvu totálního produktu a vytváří tak jednotný celek.

Významným pozitivem celého produktu je to, že pro jeho výrobu jsou nutné stejné materiály, jako společnost používá doteď pro svou zakázkovou výrobu, proto není nutné shánět nové dodavatele surovin a materiálů, což usnadní firmě spoustu práce při jejím plánování a konečné implementaci.

Při vývoji produktu bylo výrazně přihlíženo k uživatelské přívětivosti stroje. Proto, aby došlo k nejlepšímu pochopení tohoto problému, využila společnost prvky UX Designu. V rámci procesu zjišťovala preference zákazníků na obslužnost stroje pomocí dotazování. Významnou roli v tomto procesu zastávalo i testování prototypu přímo v jedné z pražírén. Následně byly upravovány jednotlivé prvky stroje tak, aby splňovaly požadavky na uživatelskou přívětivost. Důležitost tohoto faktu je pro zákazníky podstatná zejména z důvodu rychlého provozu, a proto nárokují jednoduchou obsluhu stroje.

Obrázek 17: Model pražícího stroje



Zdroj: Data společnosti



**Kalkulace ceny produktu** se odvíjí od několika faktorů. Při kalkulaci ceny jsou zohledňovány použité materiály, lidské zdroje a marže na produkt. Z nákladového pohledu vychází kalkulace ceny z přímých nákladů na produkt. Přímé náklady na jeden stroj činí 120 000 Kč. Vyšší část nákladů zabírají náklady na materiál, které činí 75 000 Kč, zbytek tedy 45 000 Kč jsou náklady na práci. Výroba jednoho stroje zabere přibližně 65 hodin. Pokud tedy uvažujeme hodinovou nákladovou sazbu tato hodnota činí 1 846 Kč/hodinu. Při vytváření kalkulačního vzorce byl zahrnutý minimální zisk z každého stroje, alespoň 15 % a přímé náklady na jeden stroj. Ostatní fixní náklady typu energií, mezd vedoucích pracovníků či účetní nejsou zohledňovány v rámci kalkulace, jelikož nejsou přímo svázané s produkcí a společnost tyto náklady nezahrnuje do kalkulačních vzorců na jednotlivé produkty. Při odečtení zisků i nákladů z celkových tržeb za stroj, vychází příspěvek na úhradu kladný, což odpovídá trendu tržeb a zisků z celkové produkce společnosti. Při posuzování ceny stroje bylo přihlíženo i k hodnotě strojů u konkurenčních firem. Většina firem na českém trhu podnikající v tomto odvětví, pražící stroje buďto přeprořádá nebo dochází k výrobě stroje v zahraničí a jsou zde vysoké náklady na dopravu, aby pak zákazníci byli ochotni cenu za stroj zaplatit, dochází ke snižování kvality či funkčních charakteristik stroje, což bylo zjištěno pomocí analýzy konkurence. Na základě těchto informací byla stanovena celková cena stroje 220 000 – 250 000 Kč. Cena je velmi podobná konkurenčním firmám, avšak specifikace produktu nabízeného firmou výrazně převyšuje své konkurenty zejména v oblasti množství upražené kávy. Tato cena přináší požadovaný minimální zisk pro firmu, ale zároveň je to přijatelná cena z pohledu zákazníků. Proto, aby společnost dosahovala co možná nejvyšších prodejů nového produktu v rámci svých kapacit, je důležitá velká aktivita v rámci marketingu a samozřejmě i silné zapojení distribučních kanálů. Pro **distribuci** nového produktu použije

společnost přímou cestu. Pro distribuci nebude firma využívat žádné nepřímé cesty pomocí dalších obchodníků a mezičlánků, kteří by jejich zboží předprodávali. Toto opatření je zejména kvůli tomu, že společnost očekává při výrobě pražících strojů variabilitu a flexibilitu na základě dohody mezi zúčastněnými subjekty. O obchodní záležitosti společnosti a o jednání se zákazníky se stará sám jednatel firmy. Celou distribuci by měl podpořit **marketing** a účast na nejrůznějších veletrzích či food festivalech. Kompletní marketingová strategie je zpracována v kapitole číslo 6. Společnost se rozhodla k použití třech komunikačních kanálů, které využije k propagaci svého produktu a výhod, které přináší pro zákazníky.

#### **4.1.2. Současné produktové portfolio**

V současné době má společnost ve svém produktovém portfoliu deset strojů, které nabízí k výrobě. Většina strojů vede ke zpracování zemědělských plodin, především tedy brambor. Společnost nabízí v současné době deset druhů strojů. Tři typy balících strojů, lineární a kombinační váhy, škrabku a myčku na brambory dále šnekový dopravník a kontrolní stůl. Tyto stroje jsou, stejně jako produkty zakázkové výroby, do jisté míry variabilní a dají se flexibilně nastavit i na jiné druhy zemědělských plodin. Současně lze u některých strojů přizpůsobovat velikost strojů na základě potřeb zákazníka. Veškeré stroje jsou velmi uživatelsky přívětivé a jejich obsluha není nikterak složitá. Velkou výhodou je i kompatibilita jednotlivých strojů. Veškeré stroje lze plnohodnotně využívat jednotlivě, ale pokud se zákazník rozhodne pro nákup většího počtu strojů, je společnost schopna postavit plnohodnotnou linku na zpracování zemědělských plodin, kdy dochází k návaznosti všech jednotlivých strojů, pro pohodlný a efektivní proces. Další nedílnou součástí této služby je i instalace strojů či celé linky a její následný servis. Tento servis je dodáván

s celoživotní zárukou produktu, což je bezpochyby velký bonus pro zákazníky a jeden z klíčových faktorů při konkurenceschopnosti.

Více než devadesát procent produkce strojů pro Agro-průmysl je vyrobeno pro český trh a distribuce je výhradně po České republice. Strategií pro další roky je možné rozšíření na polský trh, který je bezpochyby významný pro své obsáhlé zemědělské plochy. Zároveň je zde významná produkce právě brambor. Celková rostlinná produkce je zde 46,6 % a z toho v roce 2018 necelé 4% produkce bylo tvořeno právě bramborami. Vyšší podíl rostlinné produkce mělo obilí (15,3 %), ovoce (5,4 %) a ostatní zelenina (9,2 %). Vzhledem k velmi úzkému zaměření je objem roční výroby značně omezený. Roční produkce těchto strojů je potom přibližně 2-3 stroje ročně.

Dalším typem produkce je zakázková výroba, ta představuje téměř veškerou její produkci. Vzhledem k vybavenosti společnosti je výroba velmi flexibilní a existuje zde možnost vyrobit téměř jakýkoliv výrobek z plechových materiálů. Co se týče zakázkové výroby je největší vývoz zboží do Německa, kde společnost obchoduje se dvěma zákazníky, kteří společně představují většinový podíl na zisku. Hned na druhém místě se podílí český trh. Nejmenší, ale neméně důležitý podíl má i trh France, kde společnost obchoduje s jedním zákazníkem. Při zadávání individuálních zakázek je ze strany společnosti možné nabídnout technické zpracování a výkresy, pokud si to zákazník žádá. Zároveň je zde i významná flexibilita při změně technických parametrů objednávky během procesu pro další zakázky. Samozřejmě i zde, pokud je to v povaze zakázky, je možné využít i servisní služby.

Po definování produktového portfolia, které společnost nabízí svým zákazníkům, je možné rozdělit jednotlivé produkty do kvadrantů

BCG matice. Nová inovace, tedy pražící stroje, patří do kategorie otazníků, jelikož jejich vývoj není přesně jasný. Přesto jsou očekávány zisky z důvodu nízké konkurence v tomto odvětví. Dalším kvadrantem jsou hvězdy. Do toto kvadrantu je obecně zařazena zakázková výroba. Zakázková výroba je druh produktu, který firmu udržuje v kladných číslech i přesto, že je to nejnákladnější druh produktu. To souvisí zejména s nízkou marží, kterou společnost na produkty přidává z důvodu finální ceny a schopnosti zvýšení atraktivity pro zákazníky v rámci konkurenčního prostředí. To se odráží naopak v objemech výroby, které jsou po většinu roku využívány na víc, jak sto procent, tedy dochází ke generaci vysokých tržeb a zisku. Poslední obsazený kvadrant jsou takzvané dojné krávy. V tomto kvadrantu jsou agro-průmyslové stroje. Objem těchto produktů není tak vysoký, ale jejich cena přináší společnosti vysoký zisk. Do tohoto typu produktu není potřeba dalších investic, jelikož jejich kvalita je na vysoké úrovni.

Obrázek 18: BCG matice vybrané společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě BCG matice je zřejmé, že produktové portfolio je relativně zdravé. Všechny kvadranty, které jsou ziskové jsou obsazené, a naopak poslední kvadrant – takzvaní bídní psi, kteří ve většině případů bývají ztrátové je neobsazený. Zároveň platí podmínka, že všechny produkty jsou v různých životních fázích. Ačkoli se může zdát portfolio úzké, z pohledu společnosti je výrobní kapacita poměrně vysoká, a to zejména kvůli zakázkové výrobě, kde dochází ke výrobě několika druhů výrobků. Důležité je, že produktové portfolio jako celek plní svou funkci a sleduje strategické cíle společnosti, je ziskové a s využitím nového produktu získává i stabilitu a zajišťuje společnosti místo na trhu.

## **5. Business plán inovace**

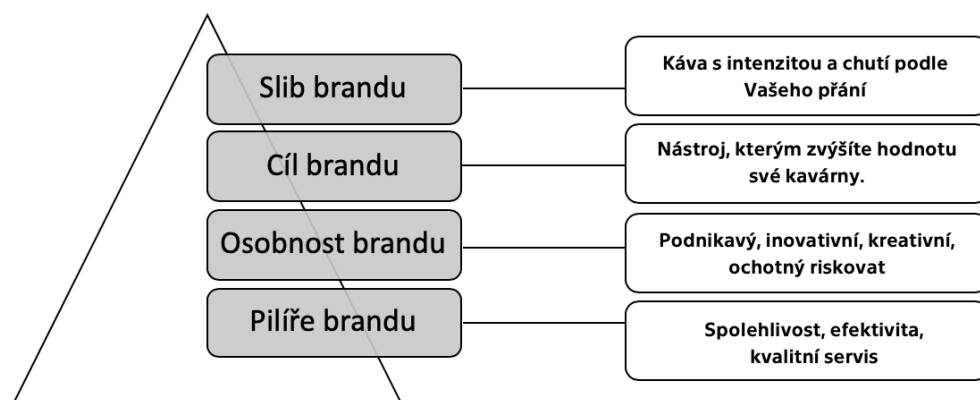
Business plán odpovídá svou náplní zpracování předprojektové studii proveditelnosti. Podnikatelský plán zpracovává všechny podstatné analýzy vnějšího prostředí, konkurence a finanční situaci podniku na trhu. Cíl zpracovávaného projektu je znázorněn pomocí metody SMART následovně. Společnost chce uvést produktovou inovaci na B2B trh. Aby byl tento projekt úspěšný je nutné, aby se produkt uchytil na trhu nejpozději do dvou let. Z průzkumů je zřejmé, že o takový typ produktu je na trhu zájem, což zároveň podporuje realistický pohled na celý projekt. Uvedení nového produktu proběhne začátkem roku 2021. Projektová část produktové inovace, respektive plán projektu je vcelku jednoduchý. Při plánování inovace hrál roli celkový charakter společnosti. Jelikož se jedná o malý až střední podnik, který má velmi jednoduchou organizační strukturu a vztahy jsou sice formální, nicméně ve společnosti panuje spíše rodinná a otevřená atmosféra v rámci komunikace mezi jednatelem společnosti a zaměstnanci na vedoucích i dělnických pozicích, probíhá i samotné plánování inovace méně formálně než ve větších korporacích, kde je zapotřebí dodržovat striktní formální pravidla. Celá myšlenka i proces zavádění inovace stojí pouze na jednatelem

společnosti, a protože nedochází k rozdělení činností je celkový plán velmi jednoduchý. Závěr podnikatelského plánu přináší přehled všech přínosů i rizik při celém inovačním procesu a závěrečném uvedení produktu na trh. Cílem kapitoly je zpracování produktové inovace jako projektu a shrnutí veškerých postřehů v rámci podnikatelského plánu, který slouží i jako podklad pro zainteresované strany a doprovází formálně celý inovační projekt.

## **5.1. Představení společnosti**

Společnost je součástí trhu od roku 1993. Jedná se o rodinný podnik se sídlem ve Středočeském kraji. V současné době zaměstnává 28 kmenových zaměstnanců. Dále zaměstnávají pracovníky, kteří ve firmě pracují na základě smluv s personálními agenturami. Počet těchto zaměstnanců se různí na základě aktuálního vytížení firmy, celkově zde v průměru pracuje okolo 45 zaměstnanců včetně kmenových. Společnost se tedy řadí mezi střední podniky. Společnost se zabývá kovovýrobou, zpracováním plechů a výrobou strojů pro zemědělský průmysl. DNA firmy, by se dalo definovat způsobem, že se jedná o stálý, rodinný podnik s více než 25letou tradicí. Během těchto let si firma vybudovala významnou pozici na trhu, hlavně díky stálým vztahům se svými zákazníky. Ty jsou pro společnost jedny z klíčových vazeb, a proto je pro společnost důležité je udržovat a pěstovat svým přístupem a službami. Společnost se snaží nabídnout takové produkty, které budou mít vysokou spolehlivost, bude naplňovat potřeby zákazníka a zároveň budou uživatelsky přívětivé. Následující brandová pyramida je zaměřená na produktovou inovaci, avšak osobnost a pilíře brandu se dají použít obecně pro celé produktové portfolio.

Obrázek 19: Brandová pyramida společnosti



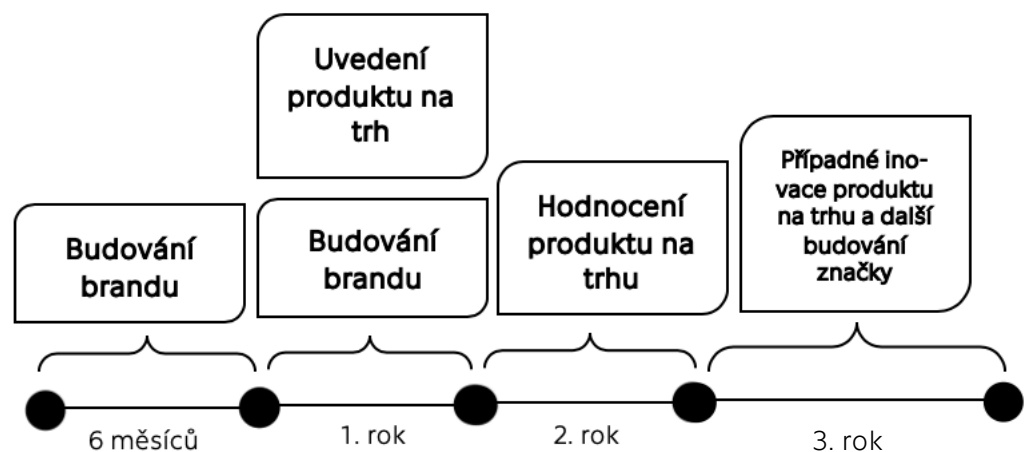
Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost figuruje na trhu již 27 let. Stejně jako se vyvíjí společnost sama, vyvíjí se tak i její vize. Poslední aktualizace vznikla s příchodem nového desetiletí na dalších 5 let. Při vytváření svých vizí a cílů si společnost uvědomuje své postavení na trhu, které rozhodně není nijak dominantní, a proto se zaměřuje spíše na stále zákaznické vztahy. Firma v tomto období očekává rozšíření svých prostor, a to zejména kvůli rozšíření výroby a zavedení nového produktu. Právě inovace produktového portfolia a úspěšná integrace nového produktu na trh je jednou z hlavních vizí. Pokud se zaměříme na dosavadní chod společnosti a jeho promítnutí do budoucnosti, společnost považuje za důležité hlavně udržet dosavadní zákazníky i na další léta a rozvíjet spolupráci s nimi. Dále vyhledávat další zakázkové projekty, které jsou významnou složkou při stabilizaci příjmů společnosti. Mísí společnosti je naplňovat obrázek rodinného středního podniku. To určuje i priority a směr, kterým se vydává a naplňuje ho pomocí svých aktivit, mezi které patří i zlepšující se vztahy se zaměstnanci, zákazníky i dodavateli a neustálé zlepšování svých služeb.

Strategií zmiňované společnosti je vstup na nový trh a úspěšné zavedení produktu, který společnost zavádí jako novinku do svého produktového portfolia. Podklady pro určení strategie tvoří dokumenty projektové studie, které jsou součástí business plánu. Na

základě těchto analýz vyplývá, že je více než vhodné produkt uvést na trh, avšak musí být doplněn o silný marketing, aby došlo k upevnění pozice na trhu, zviditelnění společnosti a zejména k samotným prodejům. Samotný vstup na trh musí být dobře naplánovaný. Je nutné veškeré snažení soustředit tak, aby se produkt se zařadil mezi lídry trhu ve vybraném segmentu trhu, tak aby došlo k maximalizaci zisků. Na základě těchto výsledků pak společnost zvyšuje svou přidanou hodnotu pro případné investory. Jeden z vhodných přístupů zobrazuje následující obrázek.

Obrázek 20: Přehled strategických kroků společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování



## 5.2. Analýza stávajícího stavu společnosti

Analýza vnějšího prostředí pomáhá společnosti identifikovat, kde se ocitá a jaké je její místo na trhu. Tato analýza je důležitá proto, aby mohla reagovat na změny a upravit své chování na trhu tak, aby neztratila klíčové pozice či konkurenční výhodu. Jedna z možností analýzy vnějšího prostředí je analýza PESTLE. Zkratka symbolizuje spojení faktorů, které ovlivňují nebo by mohli ovlivňovat okolí firmy. Podnik by měl umět určit, které z faktorů mají vliv na společnost, jaké jsou možné účinky těchto faktorů a které z nich jsou nebo budou pro firmu z pohledu účinků nejdůležitější. Celkově tedy identifikujeme šest vnějších faktorů ovlivňující vnější prostředí. První z nich jsou ekonomické faktory, které patří mezi nejvýraznější faktory, které na společnost působí. Klasickými působícími faktory jsou daně, ceny energií, ceny dopravy, státem určená minimální a zaručená mzda. Dalšími faktory je úroveň HDP a celková ekonomická síla a prosperita státu. Dalšími jsou sociální faktory, nicméně jelikož je společnost specializována přímo na průmyslovou výrobu a obchoduje výhradně na B2B trhu nemají sociální faktory přímý vliv na chod společnosti. Naopak technologické faktory jsou pro společnost velmi významné. Každopádně tyto faktory bychom měli uvažovat zejména z dlouhodobého hlediska. V oblasti kovovýroby a zpracování plechů je spousta již dlouhodobě zaběhlých výrobních postupů, které se povětšinou nemění, ale spíše se zdokonalují využíváním nejmodernějších technologií. Při výrobním postupu je spolupracováno s několika stroji, které mohou být na různých úrovních automatizace. Pro snadný a efektivní chod výroby, by měla společnost následovat tyto trendy nebo se k nim alespoň co nejvíce přibližovat v rámci svých finančních možností. Významným pomocníkem, při zvýšení efektivity a snížení zmetkovosti může být i inovace výrobního postupu jako takového či jeho částí. Další skupinou technologických faktorů, jsou samotné změny v rozměrech, kvalitě a zpracování kovů a

plechů, které jsou vstupním materiálem pro výrobní proces společnosti samotné. Toto je případ faktorů, které společnost musí respektovat a přizpůsobit se jim, aby mohla být stále aktivní ve své činnosti. Neméně důležité politické či legislativní faktory působí následovně. Firma má sídlo v České republice, kde je velmi stabilní politické prostředí. To je bezpochyby i jeden z podstatných předpokladů pro fungování společnosti a zdravého obchodu na jakémkoliv typu trhu. Předpokladem je, že tato skutečnost by se neměla krátkodobě ani dlouhodobě měnit, tudíž na společnost by tento faktor neměl mít vliv. Naopak legislativa chod firmy ovlivňuje o poznání více. Vše začíná stanovenými bariérami vstupu na trh a samozřejmě i výstupu, které jsou legislativně upraveny například zápisem do Obchodního rejstříku ČR, úhrada správních poplatků a podobně. Další ovlivňující faktory pro podnikatele jsou nejrůznější druhy daní jako například daň z příjmu. Tento faktor ovlivňuje firmu při zásadních změnách, které pro firmu meziročně můžou znamenat ztrátu stovky i tisíce korun. Legislativa zároveň upravuje minimální a zaručenou mzdu, kterou je potřeba upravovat, dle nařízení vlády. V České republice jsou tyto podmínky upravovány v zákoně o korporacích, daňových zákonech a dále sem lze zařadit i spotřebitelský zákon a nejrůznější nařízení vlády. Ekologické faktory jsou bezpochyby pro všechny výrobní závody také zásadní. Je potřeba dodržovat nejrůznější emisní limity či ekologickou likvidaci odpadů. Tyto změny, jako je právě snížení emisních limitů, omezení výrobních surovin a podobně by pro společnost mohli znamenat nepříjemnosti. Další jednotkou, jejíž omezení by mohlo být pro společnost problematické, je snížení, omezení dodávek energií či povinnost využívat společně s nimi vlastní zdroje energie, což by pro společnost znamenalo další sice krátkodobé, ale významné finanční zatížení.

Z PESTLE analýzy vyplynulo, že je důležité, aby firma nepřestala sledovat vývoj tří hlavních faktorů a to ekonomické, technologické a

legislativní. Tyto faktory mohou výrazně ovlivnit chod firmy a mohou přinášet významná rizika pro podnikání v dané oblasti. Tuto skutečnost si firma uvědomuje a neustále tak monitoruje jednotlivé oblasti, aby předešla všem rizikům a úspěšně přizpůsobuje svůj chod.

### **5.3. Analýza konkurence**

Analýza konkurence je důležitá, jak při zavádění produktové inovace, tak je neméně důležité ji sledovat při celé podnikatelské činnosti. Konkurenční prostředí se neustále mění a na trh přicházejí či odcházejí další podnikatelské subjekty, jejichž pohyb může ovlivnit společnost negativním i pozitivním způsobem.

#### **5.3.1. Analýza konkurence dle Portera**

Model analýzy konkurence dle Portera se snaží odvodit sílu konkurence případně potencionálních a nových konkurentů a zároveň určuje ziskovost sektoru. Analýza konkurence dle Portera zkoumá pět klíčových vlivů, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku buďto přímo či nepřímo. První z vlivů jsou stávající konkurenti. Mezi stávající konkurenty můžeme zahrnout všechny subjekty na trhu, kteří podnikají v oblasti kovovýroby a zpracování kovů a plechů a výrobou strojů pro Agro-průmysl, které se objevují na trhu a zároveň cílí na stejné segmenty zákazníků. Další skupinu vlivů představují potencionální a noví konkurenti. Každá nově přichodzí firma na trh nebo již zaběhnutá firma rozšiřující svou produkci, může ovlivnit chod společnosti. Důležitým faktem je, že v tomto odvětví bývá velmi důležitý stálý a spolehlivý dodavatelsko-zákaznický vztah, proto by nová konkurence neměla mít na produkci společnosti vysoký vliv v podobě odlivu zákazníků. Nová konkurence by mohla znamenat tlak na snižování cen dodavatelských služeb. Chod společnosti by mohl ztížit spíše fakt, že by jeden z klíčových zákazníků nahradil dodavatelskou službu

vlastní výrobou produktů či jeho částí. Třetí v řadě jsou kupující a hned dále následují dodavatelé. Kupující – zákazníci jsou nejdůležitější složkou a jsou nejdůležitějším hybatelem trhu a ekonomiky celkově. Jejich tržní síla je tudíž velmi vysoká a celkové tržby a zisky se odvíjí od jejich aktivity na trhu. Zákazníci mají i významnou vyjednávací sílu při stanovování konečné ceny produktů. Ty jsou povětšinou stanoveny v rámci smluv na určité období a ke změně dochází jednou až dvakrát ročně podle vývoje ekonomiky a celkové inflace na trhu. Díky stabilním vztahům, kvalitě a servisu, které společnost nabízí bývá vyjednávání a určení ceny výhodné pro oba účastníky tohoto vztahu. Dodavatelé naopak nemají tak silnou vyjednávací pozici pro určování cen materiálu. I zde jsou navázány dlouhodobé vztahy a vytvářeny smlouvy o způsobu a ceně dodávaných služeb a materiálů. V případě změn na základě vnějších – ekonomických – vlivů, bývá vyjednávání o ceně podobné jako právě se zákazníky. I zde je důležitá dlouhodobá a kvalitní spolupráce mezi jednotlivými subjekty. Poslední skupinou jsou substituty. Jelikož se jedná o úzce specializovanou průmyslovou výrobu, není zde jakákoliv možnost substitutů.

### 5.3.2. Analýza konkrétních konkurentů

Při analýze konkurentů se společnost zaměřila zejména na společnosti, které nabízejí pražicí stroje podobné specifikace jako plánuje nabízet na trh společnost. Při rešerši trhu narazila na tři významné konkurenty. Jejich parametry zhodnocují následující tabulky.

První tabulka zobrazuje tři hlavní identifikované konkurenty a jejich výhody a nevýhody, které byly identifikovány společností.

Tabulka 2: Výhody a nevýhody konkurenčních firem

ANALÝZA KONKURENCE		
Značka	Výhody	Nevýhody
4coffee	Prodej i doplňkového zboží	Pouze distributor pražicích strojů, nedochází k vlastní výrobě
Coffee-tech	Dlouholetá tradice	Zahraniční firma (zvýšené logistické náklady)
	Celosvětová značka	
	Spousta velkých zákazníků	
Novoroasters	Patentovaný přístup k pražení kávy	Pouze distributor pražicích strojů, nedochází k vlastní výrobě
	Německá kvalita	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat společnosti

Významnou výhodou společnosti a jejich pražicího stroje je fakt, že si ho společnost sama navrhla, naprogramovala a celá výroba bude probíhat ve společnosti, tudíž své stroje dokonale zná a může tak nabízet i stoprocentní servis produktů. Nevýhodou společnosti je jejich výchozí pozice, protože představují nováčka na trhu i v oboru pražicích strojů.

Další tabulka zobrazuje všechny konkurenty a inovovaný produkt společnosti v bodovém ohodnocení. Škála byla nastavena od 1 do 5 bodů, čím více bodů, tím lepší je hodnocení daného parametru.

Tabulka 3: Bodové ohodnocení konkurentů

<b>BODOVÉ OHODNOCENÍ</b>				
<b>Konkurent</b> <b>Parametr</b>	<b>Inovovaný produkt společnosti</b>	<b>4coffee</b>	<b>Coffee-tech</b>	<b>Novoroasters</b>
<b>Cena</b>	3b.	2b.	3b.	4b.
<b>Materiál</b>	4b.	3b.	4b.	4b.
<b>Distribuce</b>	4b.	2b.	3b.	2b.
<b>Promotion</b>	3b.	2b.	2b.	3b.
<b>Přidaná hodnota</b>	4b.	2b.	2b.	3b.
<b>CELKEM BODŮ</b>	<b>18b.</b>	<b>11b.</b>	<b>14b.</b>	<b>16b.</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat společnosti

Všechny produkty všech značek mají výrazně podobné bodové ohodnocení až na společnost 4coffee, která má oproti ostatním značkám výrazně vysokou cenu, avšak distribuce je hodnocena negativně vzhledem k většímu počtu distribučních článků. Nový produkt společnosti a produkt společnosti Novoroasters má nejvyšší hodnocení v oblasti přidané hodnoty, protože společnost nabízí servis svých produktů a společnost Novoroasters nabízí patentované produkty.

Na základě konkurenční analýzy lze říci, že konkurence není zas tolik vysoká, i když je bodové ohodnocení poměrně podobné. Je to zejména kvůli tomu, že společnost cílí na menší podniky než ostatní společnosti a má vyšší přidanou hodnotu pro uživatele, což je dáno specifikacemi produktu, zejména dobou pražení kávy, která je výrazně rychlejší než u ostatních typů. Na trhu existují nejrůznější typy pražicích stojů pro domácí užití, které ale nejsou vhodné pro pražení kávy ve větším množství pro větší podnik, jako jsou právě restaurace či kavárny. Na tomto velmi úzce zaměřeném trhu existuje menší počet subjektů, zejména pokud se zaměřujeme pouze na evropský trh.

Tržní prostředí je tedy velmi úzké, ale s vysoce rozvinutou ekonomikou, zároveň se zde nevyskytují žádné očekávané výkyvy

v politické, legislativní, ekonomické či technologické oblasti. Účastníci tohoto trhu jsou všichni prodejci a výrobci pražících stojů a pak provozovatelé pražírén, kaváren a restauračních zařízení. Množství všech možných zákazníků je mnohonásobně vyšší než množství dodavatelů těchto strojů. Proto je zde velmi vysoký potenciál trhu.

Na základě těchto analýz byla následně vytvořena SWOT analýza podniku, která shrnuje veškeré informace.

Tabulka 4: SWOT analýza podniku

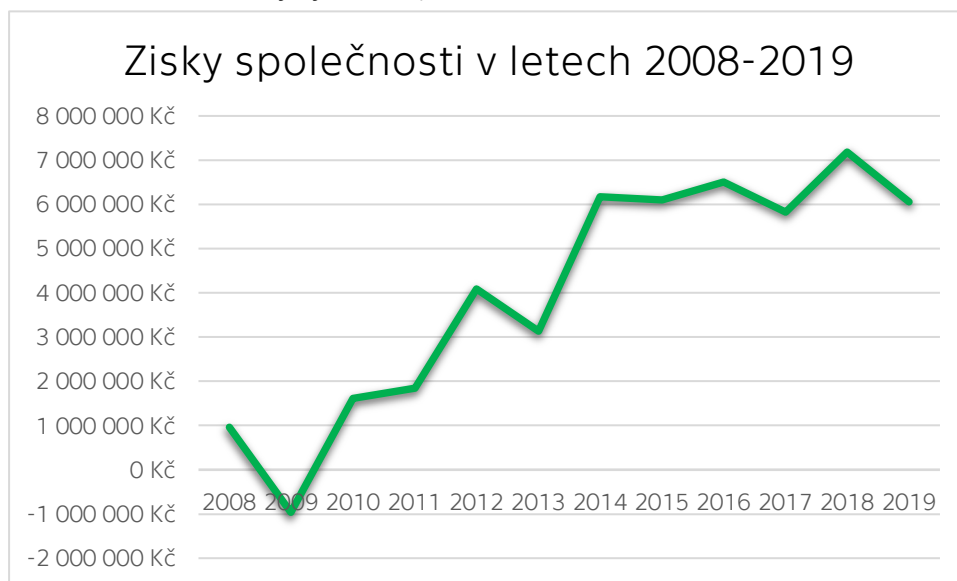
<b>SWOT ANALÝZA</b>	
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Blízký přístup k zákazníkům	Malý počet kvalifikovaných zaměstnanců
Kvalitní servis	Malé kapacity výrobních a skladovacích hal
Zakázková výroba	
Rychlá reakce na změnu ve výrobě	
Kvalitní výroba	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Vstup na zahraniční trhy	Zvýšení konkurence
Nový koncept výrobku	Nedostatečné inovace v technologiích
Spolupráce s místními podniky	Málo zakázek
	Ekonomická krize

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.4. Návratnost inovace a její financování

Celá inovace a inovační proces je plně hrazena pouze z vlastních zdrojů. Náklady na inovaci nejsou nijak vysoké a společnost má vysoký vlastní kapitál z důvodu vysokých zisků v minulých letech, jak ukazuje analýza výnosů zisků a ztrát na následujícím grafu.

Graf 2: Zisky vybrané společnosti v letech 2008-2019



Zdroj: Data společnosti

Celkové investice pro vytvoření a vývoje stroje činí dvacet tisíc korun. Společnost využívá outsourcingové služby technického vývojáře produktů, se kterým má společnost dlouhodobé vztahy. Základní kalkulace na výrobu jednoho stroje činí sto dvacet tisíc korun. V této částce je zahrnutý materiál na výrobu a práce lidského kapitálu, který na výrobě stroje pracuje. Dále je nutné uvažovat fixní náklady na energie, ty ale společnost počítá celkově za měsíc. Součástí jsou také investice pro marketingové služby, kdy společnost investuje pět set tisíc korun v několika fázích.

Počáteční investice činí tedy sto čtyřicet tisíc korun za vývoj a výrobu prvního stroje, který slouží jako prototyp na testování a prezentování stroje zákazníkům a dvě stě tisíc korun za první fázi marketingové kampaně. Celkově tedy tři sta čtyřicet tisíc korun. Společnost očekává,



že další financování kampaně bude již hrazeno ze zisků z prodejů prvních strojů. Zároveň zisky, které společnost získá z prodeje pražících strojů, znovu investuje do dalšího vývoje na základě zpětné vazby od zákazníků.

Společnost se rozhodla pro investici do inovace produktového portfolia, kdy počáteční investice činí 340 000 Kč. Pro financování se rozhodla využít pouze vlastního kapitálu nastřádaného z předešlé činnosti. Úrok z vlastního kapitálu, který si společnost stanovila je 10 %. Aby společnost zjistila, zda je investice výhodná, zvolila pro testování metodu čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta, které byly zadefinovány v teoretické části. Dle vzorců:

$$-IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+WACC)^i} \qquad -IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+IRR)^i} = 0$$

Tabulka 5: Návratnost investice

		2021	2022	2023	2024	2025
<b>EAT</b>	-340 000	6 987 214	7 035 692	7 254 987	7 765 321	7 543 659
<b>NPV</b>		6 012 013	6 056 084	6 255 443	6 719 383	6 517 872
<b>IRR</b>	2056%					

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost předpokládá uvedení nového produktu na trh v roce 2021. Předcházející tabulka zobrazuje očekávané zisky v dalších letech, po přidání dalšího produktu do produktového portfolia. Čistá současná hodnota z investice je kladná hned v prvním roce s čím souvisí i doba návratnosti, která přichází již v prvním roce, a to zejména kvůli tomu, že je společnost velmi zisková. Tento trend přetrvává i v případě, kdy pro zjištění čisté současné hodnoty a návratnosti investice použijeme pouze čisté zisky z prodeje samotných strojů bez podpory výnosů z dalších aktivit společnosti. Při zpracování odhadů byla předpokládána průměrná cena stroje

dvě stě třicet tisíc korun, kdy náklady byly již specifikovány částkou sto dvacet tisíc korun. Tyto fakta představuje následující tabulka.

Tabulka 6: Návratnost investice

		2021	2022	2023	2024	2025
<b>EAT</b>	-340 000	550 000	1 100 000	880 000	550 000	440 000
<b>NPV</b>		160 000	660 000	460 000	160 000	60 000
<b>IRR</b>	204%					

Zdroj: Vlastní zpracování

Z pohledu finanční analýzy je tedy produktová inovace pro podnik velmi výhodným krokem.

## 5.5. Řízení rizik

Prvním krokem při řízení rizik je kompletní identifikace všech možných rizik, které mohou v rámci inovačního procesu nastat. Následující seznam zobrazuje všechna možná rizika, které jsou rozdělené do více skupin podle činitelů rizika.

Tabulka 7: Rizika inovačního procesu

<b>Ekonomické:</b>	1. ekonomická krize
	2. nedostatek financí pro uvedení inovace na trh
	3. nepřijetí produktu na trhu
	4. změny daňového řádu, minimální mzdy atd,...
	5. nedostatečný prodej
	6. zvýšení konkurence
<b>Technické:</b>	7. nedostatečné výrobní kapacity
	8. výpadek energií
<b>Lidské zdroje:</b>	9. nedostatečně kvalifikovaný personál
<b>Životní prostředí:</b>	10. změny životního prostředí a podnebí negativně ovlivňující chod firmy

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka zobrazuje pravděpodobnosti a míru dopadu jednotlivých rizik na firmu.

*Tabulka 8: Přehled rizik a jejich dopad na společnost*

RIZIKO	PRAVDĚPODOBNOST	ŠKODA	DOPAD	SUMA
1.	0,3	10	3	13
2.	0,1	10	1	11
3.	0,2	10	2	12
4.	0,4	6	2,4	8,4
5.	0,3	8	2,4	10,4
6.	0,4	5	2	7
7.	0,3	7	2,1	9,1
8.	0,1	9	0,9	9,9
9.	0,2	7	1,4	8,4
10.	0,1	7	0,7	7,7

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z tabulky výše je zřejmé, že největší riziko pro společnost je ekonomická krize i přesto, že pravděpodobnost této události je nízká, její dopad by pro firmu mohl být existenční. Druhé nejvyšší riziko představuje nepřijetí produktu na trhu, což je z pohledu inovace klíčové a ovlivňuje to celý její úspěch. Třetím rizikem je nedostatek financí na uvedení inovace, jeho dopad je vysoký, avšak pravděpodobnost je velmi nízká, jelikož společnost má dostatek finančních prostředků. Nejvyšší pravděpodobnost má riziko změny daňového řádu či minimální mzdy a zvýšení konkurence. Dopady těchto rizik společnost nevnímá nijak vysoce, a to zejména kvůli tomu, že změny v daních, inflaci či minimálních mzdách jsou poměrně časté a společnost se s nimi vyrovnává téměř každý rok úpravou cen produktů. Zvýšení konkurence je riziko, se kterým společnost musí počítat ještě předtím, než vstoupí na trh, proto již od začátku musí nabídnout vysoce kvalitní výrobek a budovat pevné vztahy na trhu a využít svých konkurenčních výhod. Většina těchto rizik pochází z vnějšího prostředí a není jednoduché je ovlivnit, ale lze jim předcházet pomocí aktivit, které firma zajistí v rámci celého inovačního procesu, jako jsou analýzy vnitřního a

vnějšího prostředí, přizpůsobení produktu, tak aby ho trh přijal a v neposlední řadě navrhnout komunikační strategii tak, aby zaujal silnou pozici na trhu a nedošlo k tomu, aby se produkt neprodával a nepřinášel potřebné tržby k naplnění dalších potřeb.

## 5.6. Časový plán produktové inovace

Časový plán celého projektu je vyjádřen pomocí Ganttova diagramu.

Obrázek 21: Ganttův diagram

Činnost/Rok	1. rok												2. rok											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Projektování stroje																								
Zpracování potřebných analýz																								
Začátek budování brandu																								
Uvedení produktové inovace na trh																								
Hodnocení produktové inovace na trhu																								
Případné inovace produktu																								
Další podpora budování brandu																								
Školení zaměstnanců na nový produkt																								

3. rok												4. rok											
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.

Zdroj: Vlastní zpracování

Časový plán zobrazuje jednotlivé fáze projektu. Business plán a celková práce sleduje projekt, až do jeho uvedení na trh, což je také cíl celého projektu. Hodnocení úspěšnosti projektu neboli poslední poprojektová fáze probíhá tedy ve třetím roce produktu, kdy je na trhu uveden celé dva roky. Pro hodnocení, zda je projekt úspěšný budou sledovány prodeje produktu a celkový počet zájemců o produkt.

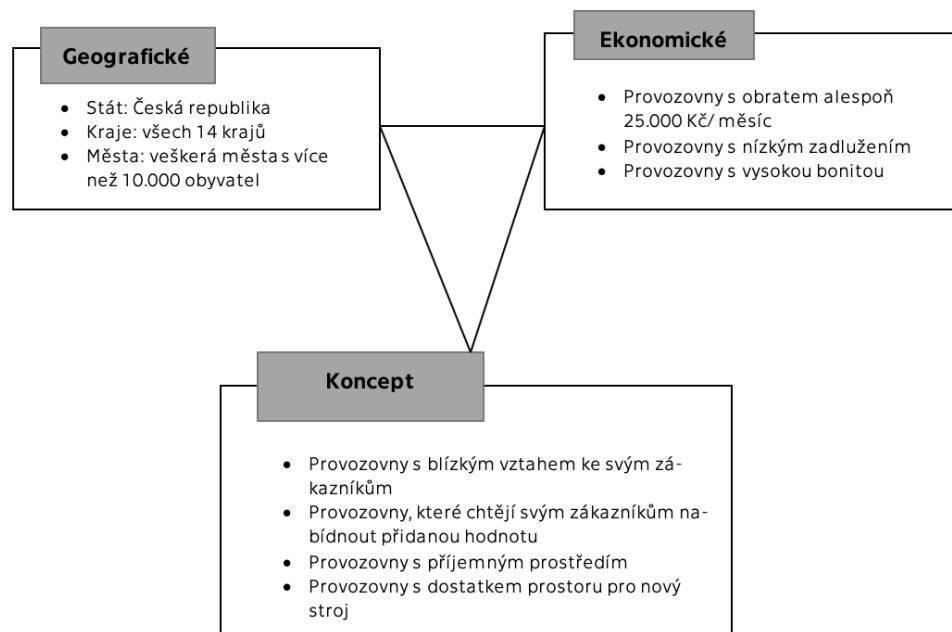
Na základě teoretického zpracování produktové inovace a analýz v rámci podnikatelského plánu lze identifikovat výhody, které uvedení nového produktu přináší, ale zároveň i možná rizika. Rizika, která produktová inovace přináší nejsou vzhledem k investované částce příliš vysoká, proto je pro společnost jednoznačně výhodné uvedení nového produktu na trh. V případě, že by se vyplnila určitá rizika, která byla definována v rámci rizikové analýzy, je finanční ztráta pro společnost znatelná, ale nízká. Větší ztrátou pro společnost by bylo vynaložené úsilí, čas a zejména ztráta příležitosti, což je v porovnání s finanční ztrátou mnohem více. Právě příležitost, kterou představuje uvedení nového produktu na trh hodnotí společnost jako největší benefit, který by měl tento krok přinést. Pokud bude produkt na trhu úspěšný, znamená to pro společnost stabilizaci produktového portfolia, upevnění pozice na trhu, vysokou konkurenční výhodu mezi středními podniky zejména na českém trhu.

## **6. Komunikační strategie inovace**

Marketing je jeden z nejdůležitějších faktorů úspěchu na trhu při uvádění nového produktu na trh. Proto je vhodné mít připravenou marketingovou strategii ještě předtím, než je samotný produkt uveden na trh a v nejlepším případě využívat marketingových kroků ještě předtím, než je produkt uveden, aby celé tržní prostředí bylo připraveno pro vstup produktu a měl již vybudované zákaznické povědomí. Jelikož se společnost zabývá obchodem primárně na B2B trhu a není tomu jinak v rámci inovace produktového portfolia, je tedy nutné dodržovat specifická pravidla marketingových strategií na tomto typu trhu. Následující kapitola shrnuje celý plán komunikační strategie pro novou inovaci produktového portfolia na B2B trhu, tak aby došlo k uspokojení strategických cílů. Situační analýza je první fází, která slouží k určení cílových trhů, pomáhá určit marketingové cíle a tvorbu marketingového mixu. Na základě všech již provedených analýz víme, že konkurence není

zas tak vysoká a zároveň trh je velmi široký stejně jako trh potencialních zákazníků. Marketingový mix je potom již plně definován v kapitole 4.1.1. Následuje určení cílových skupin, tou jsou provozovatelé pražírén, kaváren a restauračních zařízení. Základní charakteristiky pro identifikaci jsou rozděleny do třech základních skupin geografické a ekonomické ukazatele a speciální skupinou je koncept provozovny. Tyto skupiny by měly nejlépe identifikovat potřebný profil vhodných potencialních zákazníků.

Obrázek 22: Charakteristika cílových skupin



Zdroj: Vlastní zpracování

Persona pro B2B trh a novou specifikaci je následující dle speciálních charakteristik. Profil společnosti, kterým se prezentuje je taková společnost, která dopřává svým zákazníkům větší požitek než jen pití dobré kávy, ale vytváří pro ně specifickou kulturu a nabízí ty nejlepší produkty. Oblast společnosti je jasně specifikována jejím profilem, tedy odvětví restauračních a kavárenských služeb a pražení kávy. Posláním firmy má být vytvoření specifického prostředí pro své zákazníky a vytvořit pocit rodinné atmosféry. Zákazník je pro společnost klíčový bod úspěchu, a proto mu dopřávají tu nejlepší péči prostřednictvím svých služeb. Organizační struktura ve firmách bývá jednoduchá, ale respektována

všemi zaměstnanci. Firemní kultura je velmi ceněna a prostředí celkově působí spíše uvolněně. V neposlední řadě jsou důležité finance společnosti, kdy se předpokládá, že společnost není výrazně zadlužena, má vysokou bonitu, výdělečná s minimálním obratem 25.000Kč/ měsíc a je dlouhodobě zisková. Cílové skupiny neboli segmenty společně s personou pomáhají rozdělit trh tak, aby mohla být cílená komunikace co nejúčinnější. Neméně důležitý je zákaznický insight, který představuje vnitřní motivaci zákazníka k nákupu, jeho preference a spotřební chování. Motivací zákazníků, na které společnost cílí, je zvyšování hodnoty podniku, který vlastní, zvýšení konkurenceschopnosti a přinést svým zákazníkům přidanou hodnotu v rámci svého produktového portfolia. Zákazník preferuje možnost menších investic, nicméně tato investice by měla přinést velké zvýšení zisků. Zároveň by investice neměla nijak narušit chod provozovny. Spotřební chování zákazníků na B2B trhu je velmi specifické. Reklamní kampaň by je tedy měla přesvědčit o tom, že potřebují změnu pro svůj podnik. Toto spotřební chování je odvozené z CRM systémů vytvářené firmou.

Komunikační cíle, které si společnost stanovila rozděluje do dvou základních skupin. První jsou marketingové cíle a další jsou cíle reklamní. Marketingovými cíli společnosti je tvorba brandu, zvýšit povědomí o společnosti a získání více potencionálních zákazníků. Právě získání co nejvíce potencionálních zákazníků je hlavním cílem komunikační strategie a je tedy zpracován pomocí metody SMART.

Obrázek 23: Definice cíle pomocí metody SMART

<b>S</b>	Oslovení co nejvyššího možného počtu potencionálních zákazníků na trhu
<b>M</b>	Pokud bude produkt úspěšný, dojde k prodeji alespoň 15-ti strojů v prvních dvou letech od uvedení produktu na trh
<b>A</b>	Z průzkumu trhu je zjevné, že by potencionální zákazníci měli mít o produkt zájem a tím by došlo k naplnění cíle.
<b>R</b>	Z důvodu vysoké konkurence v cílové oblasti je reálné, že by zákazníci o produkt měli zájem v rámci zvýšení konkurencschopnosti, přidané hodnoty a zároveň z ekonomického hlediska, kdy výkupní cena zelené nepražené kávy je levnější, než již upražené kávy.
<b>T</b>	Uvedení nového produktu na trh proběhne v roce 2021.

Zdroj: Vlastní zpracování

Reklamní cíle stanovené společností je zvýšení pozice na trhu s kovovýrobou a zároveň posílení pozice společnosti jako celku, zvýšení popularity na sociálních sítích alespoň o pět se uživatelů, zvýšení návštěvnosti webových stránek alespoň o 10 %, zvýšení poptávky o produkty přes webové stránky alespoň o 3 %.

Aby těchto cílů mohlo být dosaženo je nutné přizpůsobit komunikační nástroje. Komunikační mix by měl podpořit hlavní cíl, a to oslovit co nejvíce potencionálních zákazníků a přesvědčit je o tom, že inovovat svůj podnik právě pražícím strojem je nejlepší možný krok k tomu, aby zvýraznili svou provozovnu a upevnili své postavení na trhu s vysokou konkurencí. Proto společnost vybrala tři typy komunikačních nástrojů, které jsou účinné a zároveň nejsou nákladově náročné, což je pro firmu samotnou velmi výhodné. Zároveň tyto vybrané komunikační nástroje sledují strategické marketingové kroky. Jako první komunikační nástroj si společnost zvolila propagaci na sociálních sítích a pomocí svých webových stránek. Je to součást budování brandu ještě před tím, než bude uveden na trh. Sociální sítě jsou velmi důležitou součástí marketingu, jelikož je to rychlá a velmi dostupná reklama. V rámci sociálních sítí chce společnost prezentovat svůj produkt a jaké výhody přináší jeho využívání. Výhodou užívání sociálních sítí je i možnost sponzorovaných příspěvků, které se zobrazují na základě algoritmů aplikace nezávazně na tom, zda uživatelé profil sledují či ne. Hlavní strategií pro správu sociálních sítí, je propagace nového produktu a zdůraznění výhod, které pro provozovny přináší. Dalším významným benefitem je bližší spojení se zákazníky. Jelikož je komunikace v rámci sociálních sítí velmi intenzivní evokuje bližší spojení a je to další stimul, jak přesvědčit potencionální zákazníky. V případě využití sociální sítě Facebook, je možné přímo v nastavení aplikace nastavit, jakému okruhu lidí se má sponzorovaný příspěvek zobrazit. Je možné zde nastavit demografické údaje, lokalitu, filtrovat, jaké zájmy by měla cílová skupina mít ale i důvod, proč se uživatel rozhodl využít sponzorovaného



příspěvku (zvýšit povědomí o značce, zvýšit dosah), sociální síť zároveň zobrazuje návštěvnost a samozřejmě i zájem o jednotlivé příspěvky. (zdroj: nastavení sociální sítě Facebook). Frekvence takových příspěvků by měla být alespoň třikrát denně na každém uživatelském profilu, dle nastavených specifikací při zadávání sponzorovaného příspěvku. Tento příspěvek by se měl zobrazovat ve třech hlavních časech. Ráno mezi 7-9 hodinou, odpoledne mezi 12-13 hodinou a večer mezi 18-19 hodinou. Dosah by měl být po celé České republice. Další komunikační kanál, který chce společnost využít pro svou propagaci je účast na výstavách a veletrzích. Jelikož se jedná o výrobní společnost je tento způsob propagace vcelku běžný a bezpochybnou výhodou je, že sdružuje lidi se stejným záměrem. Cílem společnosti je mít zde svůj stánek s prezentací stroje a zároveň s ochutnávkou čerstvě upražené kávy, kdy návštěvníky přiláká i její nezaměnitelná vůně. Doplňkovým propagačním materiálem jsou letáky, kde jsou opět zdůrazněné výhody, proč vlastnit pražící stroj včetně kalkulací. Další z výhod veletrhů je fakt, že si potencionální zákazníci mohou stroj prohlédnout přímo a uvidí ho i v procesu, což může rozhodnout při jejich rozhodnutí o nákupu. Výhodou může být i procentuální sleva při sjednání obchodu přímo na místě. Neméně důležitá je výměna kontaktů, které mohou být využity při třetím typu komunikačního nástroje a tím je osobní prodej. Předchozí dva typy komunikace jsou spíše o upozornění na firmu samotnou a o tom, aby se firma dostala do povědomí potencionálních zákazníků a uvedla se na novém trhu. Oproti tomu osobní prodej je jeden z nejvyužívanějších a nejvýznamnějších typů komunikace na B2B trhu. I pro vybranou společnost je to jeden z nejdůležitějších přístupů. Důvodem proto je, že na osobní schůzce je možné nejlépe představit produkt jako celek včetně možnosti specifikace stroje podle potřeb zákazníka a diskuse nad otázkou financování stroje. Osobní schůzky jsou z pohledu financování nejdražší způsob. V případě společnosti se o osobní prodej stará sám jednatel firmy, který oslovuje zákazníky z předem získaných kontaktů na sociálních sítích, webových stránkách, veletrhů či v případě, kdy se

zákazník ozve sám. Toto se odvíjí od organizační struktury společnosti, kdy firma nezaměstnává žádné specialisty v rámci obchodu a většinu těchto obchodních záležitostí zajišťuje sám jednatel. Cílem komunikačního mixu a zprávy, kterou předává zákazníkům, je představení nového produktu, vyzdvižení jeho předností, které přináší pro společnost a předat informaci, proč právě pražící stroje od vybrané společnosti jsou tím pravým typem stroje, do kterého by měli investovat.

Společnost si pro svůj marketingový záměr vyčlenila pět set tisíc korun. Celkové náklady budou investovány ve třech fázích. Prvních dvě stě tisíc korun bude investováno v první fázi marketingové kampaně. Budou použity na financování sponzorovaných příspěvků na sociálních sítích a výroby propagačních materiálů. Inzerce na sociálních sítích závisí na nastavení podmínek sponzorovaných příspěvků, avšak nejnižší cena za zobrazení je deset korun. Pro tisk propagačních materiálů, jako jsou letáky a propisky má společnost dlouhodobě nasmlouvanou společnost. Druhá fáze obsahuje výdaje sto padesát tisíc korun, které budou využity pro financování veletrhů a výstav. V poslední fázi společnost využije dalších sto padesát tisíc korun v dalších letech pro stabilizaci všech komunikačních kanálů. Financování marketingové kampaně bude společnost hradit z vlastních zdrojů a je součástí financování celého projektu. Tento náklad je zahrnut ve finanční analýze. Celková částka byla stanovena na základě finančních možností společnosti a zároveň zdůrazňuje fakt, že se jedná o propagaci nového produktu v celkem nízkém konkurenčním prostředí a zároveň na širokém trhu možného úspěchu získání potencionálních zákazníků. Společnost je připravena v případě nutnosti investovat další finance pro podporu prodeje, to ale záleží na celkovém prodeji a zisků společnosti.

Měření výsledků kampaně společnost plánuje na konci druhého roku po uvedení produktu na trh. Pro úspěšné vyhodnocení marketingové kampaně a produktu jako celku, bude sloužit splnění strategického cíle a všech dalších podpůrných cílů. Jako nejdůležitější cíl si společnost zvolila

oslovení co nejvyššího počtu potencionálních zákazníků, proto bude společnost analyzovat úspěšnost pomocí analýzy prodeje. Aby bylo tohoto cíle úspěšně dosaženo, byl stanoven prodej alespoň patnácti strojů. Prodej patnácti strojů lze tedy brát jako optimistickou variantu úspěšnosti produktu. Optimistická hodnota prodeje je rovna prodeji deseti strojům v průběhu dvou let a poslední pesimistická hodnota odpovídá prodeji pěti strojů v průběhu dvou let. Další hodnoty, které bude společnost analyzovat v druhém roce po uvedení na trh je efektivita marketingové kampaně. Zde bude zkoumat, jakou úspěšnost měla propagace na sociálních sítích, kde identifikuje ukazatele jako nárůst sledujících uživatelů na sociálních sítích a zpětnou vazbu. Dále bude zkoumat počet uzavřených kontraktů na základě informací z veletrhů a výstav. Na základě těchto výsledků bude společnost zvažovat efektivnost jednotlivých komunikačních kanálů, případně jejich inovaci či změnu. Obě tyto analýzy úzce souvisí a ovlivňují celkový úspěch produktu na trhu.

Komunikační strategie inovace se v návaznosti na STDC model působí zejména v oblasti sociálních sítích, kde je tato metoda nejúčinnější ze všech třech vybraných komunikačních kanálů. První fáze SEE – představuje potencionálního zákazníka, jak využívá sociální síť a narazí na příspěvky společnosti, kde prezentuje svůj nový produkt. Zobrazí si uživatelský profil společnosti, případně se dostane až na jejich webovou stránku. V tuto chvíli přichází další fáze THINK, kdy zákazník přemýšlí o investici do své provozovny za účelem zvýšení konkurenceschopnosti, rozvoje a podobně. V této fázi potencionální zákazník zvažuje možnosti zkoumá trh a rozhoduje se, zda provede nákup, případně u jaké společnosti. Ve třetí fázi DO dochází k nákupu včetně vyjasnění si specifikací pro konkrétní produkt. Poslední fáze CARE obnáší například prodlouženou záruku či servis stroje. Součástí poslední fáze jsou také e-maily například s informacemi o nejnovějších vylepšení pražících strojů či dalšími tipy na jeho využití.

# Závěr

Tématem diplomové práce je uvedení produktové inovace na trh a jejím cílem bylo zpracování podkladů proto, aby mohl být nový produkt na trh uveden úspěšně. Nový produkt má zajistit společnosti stabilitu v rámci svého produktového portfolia, upevnění jejího postavení na trhu a zajistit jí konkurenceschopnost.

Teoretická část zpracovává v jednotlivých kapitolách nejlepší přístup k vedení inovačního procesu, zmiňuje nejnovější přístupy k vedení inovací včetně pojmu User Experience Design. Tato část zároveň shrnuje teoretické podklady pro vhodné nastavení komunikační strategie.

Praktická část se zaměřuje přímo na vybranou společnost. Úvodní kapitola analyzuje současné produktové portfolio a identifikuje potřebu produktové inovace portfolia dané společnosti. Součástí první kapitoly této části jsou podstatné analýzy, které jsou důležité proto, zda se společnost rozhodne projekt produktové inovace implementovat a jaké výhody a rizika tento krok přináší. Součástí praktické části je i podnikatelský plán, který přibližuje společnost samotnou a její inovační záměr, tak aby mohl být předložen zainteresovaným stranám. Poslední kapitolou druhé části je návrh komunikační strategie, která by pozitivně stimulovala vstup produktu na trh a podpořila jeho prodej.

Na základě všech zpracovaných podkladů a analýz pro uvedení produktové inovace na trh, je doporučeno společnosti tento krok uskutečnit, jelikož predikce odpovídá úspěšnému uvedení produktu na trh. Dalším důležitým důvodem pro tento krok je fakt, že společnost využije příležitosti k růstu a dalšímu posunu v podnikání, což zvyšuje její skutečnou přidanou hodnotu.

# Seznam použité literatury

1. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 8024709392.
2. FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024739854.
3. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.
4. HNILICA, Jiří a Jiří FOTR, 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024725604.
5. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024732930.
6. FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ, 2016. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-33-0.
7. VEBER, Jaromír, 2016. *Management inovací*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.
8. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
9. SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0413-0.
10. KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
11. NOVÁK, Adam, 2017. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu: 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0333-1.
12. TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF, 2009. *Marketing inovací*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-092-8.
13. RAINEY, David, 2005. *Product Innovation: Leading Change through Integrated Product Development*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0521066013.

14. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2012. *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Education, Inc. ISBN 978-0-13-216712-3.
15. LODATO, Michael, 2008. *Management of New Product Launches and Other Marketing Projects*. Indiana: Bloomington.. ISBN 978-1-4343-9084-4.
16. CANZIBA, Elvis, 2018. *Hands-on, UX Design for Developers*. Birmingham: Packt Publishing Ltd. ISBN 978-1-78862-669-9.
17. DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5620-2.
18. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4275-5.
19. SVOZILOVÁ, Alena, 2006. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1501-5.
20. FRANKOVÁ, Emilie, 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3317-3.
21. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4644-9.
22. KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3221-3.
23. FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5104-7.
24. SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4103-1.
25. PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0787-2.
26. LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0419-2.
27. KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5769-8.
28. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.

29. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3339-5.
30. KŘIVÁNEK, Mirko, 2019. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0408-6.
31. ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE, 2019. *Agilní metody řízení projektů*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4961-4.
32. KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5869-5.
33. KNAPP, Jake, 2017. *Sprint: jak vyřešit velké problémy a otestovat nové myšlenky v pouhých pěti dnech*. Přeložil Libuše MOHELSKÁ. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-023-1.
34. VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2010. *Reklama: jak dělat reklamu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3492-7.
35. KELLER, Kevin Lane, 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1481-3.
36. PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024702544.
37. GRUBLOVÁ, Eva a Jiří FRANEK, 2014. *Inovace a znalosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-4005-7.
38. PINSON, Linda. *Anatomy of a Business Plan*. Tustin, 2008: Out of Your Mind...and Into the Marketplace. ISBN 978-0944205-37-2.
39. BANFIELD, Richard a Todd LOMBARDO a Trace WAX, 2016. *Design Spirit*. Sebastopol: O'Reilly Media. ISBN 978-1-491-92317-7.
40. EGAN, John, 2007. *Marketing Communication*. London: Thomson. ISBN 978-1-84480-121-3.
41. KITCHEN, Philip a Patrick de PELSMACKER, 2004. *Integrated Marketing Communications: A Primer*. New York: Routledge. ISBN 0-415-31420-8.
42. ALLEN Jesmond a James CHUDLEY, 2012. *Smashing UX Design Foundations for Designing Online User Experience*. Chichester: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-66685-2.
43. ROGERSON Andrew, 2012. *User Experience Design*. Freiburg: Smashing Media. ISBN 978-3-943075-23-6.

# Seznam internetových zdrojů

1. STEVENS, Emily, 2019. The Fascinating History of UX Design: A Definitive Timeline. [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://careerfoundry.com/en/blog/ux-design/the-fascinating-history-of-ux-design-a-definitive-timeline/>.
2. INTERACTION DESIGN FOUNDATION. User Experience (UX) Design. [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://www.interaction-design.org/literature/topics/ux-design>.
3. KAMBALA, Chris. Importance of UI/UX design interaction and why it will matter for your business. [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://e27.co/importance-of-ui-ux-design-interaction-and-why-it-will-matter-for-your-business-20190909/>.
4. ARSENE, Codrin. How the UX Designer Can Work Effectively in Agile Teams. [online]. [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://theuxblog.com/blog/ux-design-team-collaboration>.
5. STORY BOARD THAT, 2020. S křivka. [online]. [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.storyboardthat.com/cs/business-terms/s-křivka>.
6. VLČEK, Radim, 2008. Komplementární strategie managementu inovací. [online]. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <http://aop.vse.cz/pdfs/aop/2008/03/08.pdf>.
7. REKA, Lindi, 2018. The Benefits of User Experience. [online]. [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.uxmatters.com/mt/archives/2017/12/the-benefits-of-user-experience.php>.
8. OSLO MANUAL, 2005. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. [online]. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: [https://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo\\_Manual\\_Third\\_Edition.pdf](https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_Manual_Third_Edition.pdf).
9. MASTERING STRATEGIC MANAGEMENT, 2016. [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/mastering-strategic-management>.
10. KUIJER, Lennke, 2011. Practice Theory and Human Centered Design: A Sustainable Bathing Example. [online]. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://archive.nordes.org/index.php/n13/article/view/134/117>.



11. ZHANG, Ting, 2008. Human-Cented Design:An Emergent Conceptual Model.[online].[cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://bura.brunel.ac.uk/bit-stream/2438/3472/1/Fulltext.pdf>.
12. MANIFEST AGILNÍHO VÝVOJE SOFTWARE, 2001. [online]. [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <http://agilemanifesto.org/iso/cs/manifesto.html>.
13. COOPER, Robert a Scott EDGETT, 2012. Portfolio Management for New Products: Picking The Winners. [online]. [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/f8bd/9b5d2f397bf7b928b3b068badb60ef6e4865.pdf>.
14. B2B MONITOR 2019. B2B marketing v roce 2019. [online]. [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <http://www.b2bmonitor.cz/2019/02/b2b-marketing-v-roce-2019/>.

# Seznam obrázků

Obrázek 1: Inovační cyklus.....	10
Obrázek 2: Životní cyklus produktu .....	14
Obrázek 3: Znárodnění S-křivky .....	15
Obrázek 4: BCG matice .....	17
Obrázek 5: Trojmerativ – základní model a rozšířený model o prvek kvality ..	19
Obrázek 6: Životní fáze projektu .....	23
Obrázek 7: Diagram plánování projektu .....	25
Obrázek 8: Vzorec pro výpočet ČSH.....	27
Obrázek 9: Vzorec pro výpočet IRR.....	28
Obrázek 10: Dílčí kroky vyhodnocení situace .....	29
Obrázek 11: Proces řízení rizik .....	30
Obrázek 12: Příklad influenčního diagramu .....	31
Obrázek 13: Proč, co a jak UX designu.....	36
Obrázek 14: Iterační proces řízení UX designu .....	37
Obrázek 15: Design sprint vývoj.....	39
Obrázek 16: Pelsmackerův model.....	45
Obrázek 17: Model pražícího stroje .....	51
Obrázek 18: BCG matice vybrané společnosti.....	55
Obrázek 19: Brandová pyramida společnosti.....	58

Obrázek 20: Přehled strategických kroků společnosti .....	59
Obrázek 21: Ganttův diagram .....	71
Obrázek 22: Charakteristika cílových skupin.....	73
Obrázek 23: Definice cíle pomocí metody SMART.....	74

# Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání typů designérů .....	35
Tabulka 2: Výhody a nevýhody konkurenčních firem .....	64
Tabulka 3: Bodové ohodnocení konkurentů .....	65
Tabulka 4: SWOT analýza podniku.....	66
Tabulka 5: Návratnost investice .....	68
Tabulka 6: Návratnost investice .....	69
Tabulka 7: Rizika inovačního procesu .....	69
Tabulka 8: Přehled rizik a jejich dopad na společnost.....	70

## **Seznam grafů**

Graf 1: Analýza užívání komunikačních nástrojů na B2B trzích .....	43
Graf 2: Zisky vybrané společnosti v letech 2008-2019 .....	67

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Bc. Kateřina Neradová

V Praze dne: 13. 05. 2020

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/ Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>
