

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Proces inovace produktu a strategie uvedení produktu na trh ve vybrané společnosti

Product Innovation Process and Launch Strategy in a Selected Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Petra Jílková, Ph.D.

KŘÍŽ

PETR

2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Kříž</u>	Jméno:	<u>Petr</u>	Osobní číslo:	<u>411778</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Řízení rozvojových projektů</u>				
Studijní obor:	<u>Projektové řízení inovací v podniku</u>				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	<u>Proces inovace produktu a strategie uvedení produktu na trh ve vybrané společnosti</u>	
Název diplomové práce anglicky:	<u>Product Innovation Process and Launch Strategy in a Selected Company</u>	
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Cílem diplomové práce je analýza vybraného produktu a jeho postavení v produktovém portfoliu společnosti, návrh inovace a nastavení inovační strategie pro uvedení nového produktu na trh. Přínos: Přínosem práce je inovace produktu pro zajištění konkurenceschopnosti na vybraném trhu. Osnova: 1. Úvod; 2. Teoretická část - produkt jako součást marketingového mixu, inovace, strategie uvedení inovace na trh; 3. Praktická část - postavení společnosti na trhu, analýza současného stavu, inovace produktu, strategie uvedení produktu na trh; 4. Závěr</p>	
Seznam doporučené literatury:	<p>BRENNAN, R., CANNING, L. a MCDOWELL, R., Business-to-business marketing. 2017 ISBN 978-1-47397-344-2. EGER, L., PRANTL, D. a PTÁČKOVÁ, K., Komerční komunikace. 2017 ISBN 978-80-261-0689-0 JAKUBÍKOVÁ, D., Strategický marketing: strategie a trendy. 2013 ISBN 978-80-247-4670-8 KOTLER, P. a KELLER, K.L., Marketing management. 2013 ISBN 8024741504</p>	
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	<u>Ing. Petra Jílková, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií</u>	
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:		
Datum zadání diplomové práce:	<u>15.11.2018</u>	Termín odevzdání diplomové práce: <u>2.5.2019</u>
Platnost zadání diplomové práce:	<u>30.9.2020</u>	
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>10.4.2019</u>	<u>[Signature]</u>
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

KŘÍŽ, Petr. *Proces inovace produktu a strategie uvedení produktu na trh ve vybrané společnosti*. 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 vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém 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: 20. 05. 2019

Podpis:

Poděkování

Děkuji Ing. Petře Jílkové, Ph.D. za hodnotné rady, inspirativní konzultace a ochotné vedení diplomové práce.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá inovací produktu a strategií umístění na trhu. Cílem práce je navrhnout řešení inovace produktu vybraného podniku a následně vytvořit strategii pro umístění produktu na trh. V rámci inovace se práce zabývá také čistou současnou hodnotou původního produktu a návratností investice do inovace. Pomocí potřebných analytických nástrojů je v práci uvedena analýza vnitřního prostředí firmy, makroprostředí a mikroprostředí. V návaznosti na tyto analýzy je vytvořena strategie STDP a marketingový mix pro uvedení inovace na trh.

Klíčová slova

Inovace, strategie, marketing, produkt, prostředí firmy

Abstract

Diploma thesis deals with product innovation and market placement strategy. The purpose of this work is to propose innovation of a product and then create market placement strategy. Net present value and returnability of an original investment is included and It creates a base for future investment. Analysis of an internal, micro and macro environment is made via requisite analysis instruments. These analyses are starting point for STDP strategy and marketing mix of a market placement of a product.

Key words

Innovation, strategy, marketing, product, company environment

Obsah

Úvod	5
1 Produkt jako součást marketingového mixu	8
1.1 Marketingové koncepce	8
1.2 Marketingový mix	10
1.3 Definice produktu a životní cyklus	13
1.4 Distribuce	17
1.5 Tvorba ceny produktu	19
2 Inovace	20
2.1 Inovační koncepty	20
2.2 Oslo manuál	27
2.3 Fáze inovačního procesu	29
3 Strategie uvedení inovace na trh	31
3.1 Firemní plánování	31
3.2 Stanovení cílů	32
3.3 Situační analýza	33
3.3.1 Vnitřní prostředí firmy	33
3.3.2 Mikroprostředí	34
3.3.3 Makroprostředí	35
3.4 Finanční situace podniku a metody hodnocení návratnosti investice	39
3.4.1 Finanční situace podniku	39
3.4.2 Metody hodnocení návratnosti investice	42
3.5 Uvedení nového produktu na trh	43
4 Analýza současného stavu	48
4.1 Současný stav finančního zdraví podniku	48
4.2 Analýza vnitřního prostředí firmy	50
4.3 Analýza mikroprostředí	51
4.3.1 Porterův model pěti konkurenčních sil	52
4.3.2 SWOT analýza	54
4.3.3 Portfolio vybrané společnosti	55
4.4 Analýza makroprostředí	56

5	Inovace produktu.....	58
5.1	Čistá současná hodnota investice do současného produktu.....	58
5.2	Návrh inovace	60
6	Strategie uvedení produktu na trh.....	63
6.1	Segmentace, targeting a positioning	63
6.2	Marketingový mix produktu	66
7	Vyhodnocení návratnosti investice	72
	Závěr	74
	Seznam použité literatury	76
	Seznam obrázků.....	79
	Seznam grafů.....	80
	Seznam tabulek	81

Úvod

Inovace je hnacím motorem současného podnikání. Svět bez inovací je těžko představitelný. Ať už se jedná o velké disruptivní inovace jako je vynález parní lokomotivy nebo malé inovace jako je nová hračka pro děti. Oproti minulosti se inovační proces zrychlil z roků na měsíce nebo dokonce na týdny. Změnilo se také vnímání inovace z pohledu inovátora. V minulosti se inovátor zaměřoval na vynálezy, které sám uznával za vhodné a důležité. V dnešní době se spíše snaží poznat potřeby zákazníka a inovaci mu přizpůsobit.

Stejně tak jako inovační koncepce se v čase vyvíjely ty marketingové. V půli minulého století se firmy podporou prodeje téměř nemuseli zabývat, protože konkurence nebylo mnoho a obecně platilo, že kolik výrobků se vyrobilo, tolik se jich také prodalo. Postupem času konkurence ale zesílila a v dnešní době se tak jako inovace marketing zaměřuje hlavně na zákazníka, poznání jeho potřeb a jejich následné uspokojení. Navíc v souladu se společenskou odpovědností.

Diplomová práce se zabývá inovací produktu v rodinné firmě a jeho strategií umístění na trh. Cílem práce je analyzovat současný stav produktu a na jeho základě navrhnout inovaci, která povede k lepší pozici produktu na trhu. Zároveň je cílem inovace zlepšit návratnost investic, což je jedním z dlouhodobých cílů firmy. Významnějších prodejů firma dosáhne pomocí zvolené strategie uvedení výrobku na trh, která se zabývá strategií STP a marketingovým mixem internetového obchodu firmy.

Teoretická část práce se opírá o odbornou literaturu, která se zabývá marketingovými koncepcemi a oblastmi marketingu, inovacemi, vývojem inovačních koncepcí, finanční analýzou a analýzami okolí firmy. V teoretické části práce je také čerpáno ze studijních materiálů. Praktická část diplomové práce začíná finanční analýzou, která je rozdělena na analýzu finančního zdraví podniku, ve které se zkoumají poměroví ukazatelé firmy a na hodnocení investice metodou čisté současné hodnoty. K analýze vnitřního prostředí firmy je použita VRIN analýza, ve které se hodnotí zdroje, které má podnik k dispozici. Práce se také zabývá analýzou mikroprostředí a makroprostředí. V analýze mikroprostředí řeší Porterův model pěti konkurenčních sil okolí podniku, která firma může svým působením ovlivnit. Součástí je také SWOT analýza vybraného podniku a analýza portfolia. Analýza makroprostředí se zabývá politickými, ekonomickými, sociálními, technologickými a environmentálními faktory, které společnost ovlivňují.

Podle situace, ve které se podnik nachází bude navrženo budoucí působení firmy. Součástí je také finanční hodnocení stávající investice, která má nedostačující návratnost. Jednou z možností dalšího růstu firmy je tedy rozhodnutí pro inovaci původní investice, která bude přínosná pro chod firmy. Dále je uveden návrh inovace včetně čisté současné hodnoty investice podle možných scénářů prodejnosti inovovaného výrobku a návrh strategie umístění produktu na trh.

Zákazníka identifikuje segmentace, targeting a positioning. Nápomocný ke strategii STDP bude nástroj Google Analytics, který analyzuje uživatele internetových stránek vybrané firmy. Na strategii STDP navazuje marketingový mix. Marketingový mix produktu je nastaven pro prodej výrobku na internetových stránkách vybrané firmy. Produkt se zabývá parametry, materiálem, vlastnostmi a kvalitou produktu, která je pro vybranou firmu podstatná. V této části se práce zabývá také balením produktu. Cena produktu se odvíjí od nákladů na výrobu, balení a distribuci produktu. Kalkulace začíná u výrobních nákladů na materiál, stroj, lidské zdroje a podobně., počítá také se zmetkovostí

a režijními náklady. Dále se počítá s náklady na balení produktu a poslední položkou v kalkulaci je marže velkoobchodní a marže pro internetový obchod. Ve tvorbě ceny je také pohlíženo na konkurenční produkt. Propagace v marketingovém mixu probíhá pomocí PPC kampaně. Tvorba kampaně vycházela z údajů získaných při tvorbě strategie STDP. Distribuce zboží je zprostředkována ve spolupráci s doručovacími společnostmi PPL a Zásilkovna.

Praktickou část diplomové práce uzavírá vyhodnocení návratnosti investice. Jelikož se jedná o vyhodnocení budoucího stavu, budou zvoleny tři pravděpodobností varianty změn cash-flow investice, podle kterých se vypočítá čistá současná hodnota. První variantou je nejpravděpodobnější scénář, který počítá s růstem cash-flow investice o 50 %. Optimistický scénář vyhodnocuje investici při 100 % nárůstem cash-flow a pesimistický scénář počítá s 20 % poklesem cash-flow investice.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Produkt jako součást marketingového mixu

Diplomová práce se zabývá problematikou inovace produktu a strategií jeho umístění na trhu. Produkt je tedy velkou částí této práce. V současné době se produkt neobejde bez určitého marketingu, ač malého, tak velkého. V první části této kapitoly se tedy zaměřuji na produkt z pohledu historie marketingu, ve které se vyvíjeli marketingové koncepce. Také se soustředím na marketingový mix, který je jednou z fundamentálních součástí marketingu, a jeho vývoj v čase až po online marketingový mix. Produkt a jeho strukturu definuji v podkapitole totální produkt. Každý produkt má určitou životnost a části životního cyklu, kterými prochází. Této problematice se věnuji v podkapitole životní cyklus produktu.

1.1 Marketingové koncepce

Z historického hlediska se marketing začal vyvíjet začátkem 20. století, kdy konkurenční boje byly teprve v zárodku, jelikož podniků bylo celkově málo. V té době se začaly vyvíjet i **marketingové koncepce**. Obecně můžeme říci, že zboží, které se vyrobilo, se také prodalo. Firmy se tedy začaly zaměřovat na hromadnou produkci, protože ve většině případů platí, že čím víc podnik vyrobí, tím nižší jsou náklady vzhledem k tomu, že se fixní náklady rozloží na větší počet kusů. **Výrobní koncepce** tedy spočívá ve strategii vyrobit co nejvíce kusů, abychom mohli zákazníkovi nabídnout produkt za co nejlepší cenu. Také v ní je zohledněna efektivita výroby. Z pohledu výrobku se firma snaží vyrobit produkt co nejlevněji a použít k jeho výrobě co nejefektivnější metody. V současné době můžeme tuto koncepci stále použít, ale fungovat bude spíše na trhu, kde nabídka převyšuje poptávku a víme, že zboží, které vyrobíme se na trhu prodá. (Jakubíková, 2008, str. 41) Stále je využívána například v Asii ve výrobních podnicích, které se zaměřují na výrobu zboží, které se využívá v globálním měřítku. Levná pracovní síla, efektivita, automatizace práce a velké objemy produkce firmám na východě zajišťují výhodnou konkurenční pozici. Tímto způsobem fungují firmy, které vyrábí například součástky k počítačům jako jsou různé čipy nebo základní desky, klávesnice, nebo součástky do elektrospotřebičů. Historicky známý příklad výrobní koncepce je strategie Henryho Forda, který se s vozem Ford model T zaměřil na snížení nákladů tak, aby mohl uvést na trh automobil, který si bude moci dovolit téměř každý a setkal se s úspěchem.

Na výrobní koncepci volně navazuje **koncepce výrobková**, která je také zaměřena na produkt. Tak, jak se historicky začalo vyvíjet konkurenční prostředí, firmy se musely orientovat více na výrobek. Koncepce tedy spočívá ve výrobě produktu, který bude splňovat co nejlepší kvalitativní požadavky, bude moderní a výkonný. Nestačí se zaměřit na uvedení produktu na trh, ale je potřeba výrobek neustále inovovat a zlepšovat, abychom zákazníka udrželi v pozoru. Autoři Kotler a Armstrong v této koncepci vidí určité riziko krátkozrakosti, která je způsobená přílišným zaměřením na vývoj produktu, který způsobí, že si manažeři neuvědomují okolnosti, jako je situace na trhu se substituty. Příkladem může být situace, kdy ředitelství železnic myslelo, že zákazník poptává vlaky, a nikoliv dopravu a tím pádem přehlédlo vzrůstající trhy alternativních dopravních služeb jako je letecká, automobilní, autobusová, kamionová a námořní doprava. (Kotler, 2007, str. 49) V současné době můžeme tuto koncepci použít, pokud vyrábíme luxusní zboží, u kterého můžeme zákazníkovi poskytnout splnění individuálního přání, výroba je tedy jedinečná, vysoce kvalitní a zaměřená na zákaznicko-přání. Také výrobci mobilních telefonů tuto koncepci využívají (s kombinací s ostatními

konceptem) a konkurenční boj se snaží vyhrát pomocí inovací a kvalitou zpracování. Například společnost Apple uvedla na trh nejprve zabezpečení smartphonu pomocí otisku prstu a nyní produkt posunula na další úroveň, kdy se telefon odemkne po naskenování obličejových rysů zákazníka.

Jakmile nabídka převrší poptávku, objevila se **prodejní koncepce**. V tomto pohledu počítá firma s tím, že pokud nebude mít produkt dostatečnou podporu prodeje, tak se neprodá. Hlavní myšlenkou je tedy prodat výrobky, které má firma na skladě, nikoliv výrobky, které zákazník potřebuje. Stále se tedy pohybujeme ve strategii, která je zaměřená na produkt a způsob jeho prodeje, nikoliv na zákazníka. (Jakubíková, 2008, str. 14) Zákazníka se tedy snažíme informovat co nejvíce o našem produktu a motivovat ho k nákupu právě našeho produktu. Firmy tuto koncepci tedy využívají, když mají přebytek zboží na skladě. Cílem je zboží vyprodat, což vede ke tvorbě krátkodobých prodejních relací. V současnosti víme, že firmám se více vyplácí budování dlouhodobého vztahu se zákazníky, které opakovaně přináší ovoce. Podle Kotlera se na tuto koncepci můžeme podívat z pohledu politické kampaně, kde přirovnáváme kandidáta k produktu, který nám leží na skladě. Kandidát se snaží co nejvíce se ukazovat, setkávat se s voliči, konat proslovy a podobně. Velká snaha se prodat se také promítá v množství televizních, rozhlasových kampaních, vylepování plakátů, využívání billboardů a reklamních ploch. Cílem je opět prodat, na pozdější potřeby zákazníka se nebere ohled. (Kotler, 2007, str. 49)

Postupně trendy v marketingu dospěly k tomu, že je potřeba se zaměřit na zákazníky a spotřebitele a vznikla **marketingová koncepce**. Občas se může stát, že se zamění prodejní strategie za marketingovou. Hlavním rozdílem v těchto dvou koncepcích je perspektiva nebo směr informací, kdy při prodejní koncepci využíváme směr zevnitř podniku ven, kdy firma vyvine a vyrobí produkt, který nabízí zákazníkovi. Oproti tomu se staví marketingová koncepce, která využívá perspektivu z vnějšího pohledu dovnitř. Výborným příkladem je japonský výrobce automobilů Toyota, která si klade jasný cíl získat co nejvíce informací o zákazníkovi a zjistit tak, co si zákazník přeje a přání splnit. Jedním z nástrojů, jak se dostat k zákazníkovi je čtrnáctipatrová designová budova v Japonsku, která přitahuje miliony návštěvníků, potenciálních zákazníků Toyoty. Návštěvníci mají k dispozici počítače v návrhářském studiu, kde vizualizují svá přání v reálné koncepty, stávají se tedy součástí vývoje produktu. (Kotler, 2007, str. 50) V této marketingové koncepci se produkt tedy přizpůsobuje přání zákazníka, nebo se k němu alespoň snaží přiblížit. V business plánu marketingové koncepce tedy začínáme u trhu, kdy využíváme marketingové průzkumy k tomu, abychom trh poznali co nejlépe. Jakmile trh poznáme, můžeme k němu přizpůsobit svoje působení a vyvinout marketingové programy trhu na míru. Následně umístíme produkt na trh s cílem uspokojit zákazníka. Dále podporujeme prodej na dotyčném trhu a stimulujeme zákazníka k nákupu, v nejlepším případě opakovanému.

Pokud k marketingové koncepci, ve které bereme v potaz dvě entity, zákazníka a podnik, přidáme třetí entitu a tou je společnost, získáme koncepci **společenského marketingu**. Je to nejmladší koncepce, která nachází v marketingové strategii problém v uskutečnění krátkodobého nebo střednědobého transakčního vztahu na úkor uspokojení dlouhodobého blahobytu zákazníka. Můžeme tedy říci, že tato koncepce se snaží hledat kompromis mezi tržbami potřebnými pro chod firmy, potřebami zákazníka a zajištění společenské odpovědnosti. (Kotler, 2007, str. 53) Příkladem může jít společnost Unilever, jejíž mise zní: „Vitalita je v srdci všeho, co děláme. Je součástí našich značek.“ Důkazem může být spolupráce s potravinovými bankami s cílem zamezit plýtvání, nebo boj proti odlesňování se Světovým fondem na ochranu přírody. Dalším příkladem mohou být nové materiály,

kteře se využívají k výrobě spotřebních plastových výrobků. Tyto materiály jsou vyrobeny za pomoci přírodních látek a ku příkladu kelímek na kávu zákazník může použít několikrát za sebou, poté ho vyhodí do běžného odpadu a kelímek se v průmyslovém kompostu, který má 60-70 °C rozloží. Produkt, který v této koncepci nejen uspokojuje zákazníkovi potřeby, také musí splňovat určitou společenskou odpovědnost v dlouhodobém zájmu zákazníka.

1.2 Marketingový mix

Pokud tedy shrneme poznatky s výše uvedeného, marketingové koncepce se vyvinuly ze zaměření firem na interní potřeby a postupy na zákazníkovi potřeby a zkoumání trhů, v souladu se společenskou odpovědností. Tento přístup je vidět i v posunu **marketingového mixu** na taktické a operativní úrovni vedení. Ve starších koncepcích zaměřených na podnik se využívá marketingový mix **4P**, kde se podnik zabývá produktem, cenou, distribucí a propagací. Tento původní mix 4P poprvé zazněl na Harvardské univerzitě v USA, kde ho publikoval Neil H. Borden. Od té doby se k marketingovému mixu různě přidávalo, jako například Philip Kotler v osmdesátých letech obohatil marketingový mix 4P o politickou moc a formování veřejného mínění. (Jakubíková, 2008, str. 147)

Produkt v marketingovém mixu shrnuje užitek, který výrobek zákazníkovi poskytuje. Začíná designem, vzhledem výrobku, který má produkt odlišit od ostatních produktů a identifikovat produkt se značkou. Technologie, které produkt využívá nebo přináší jsou samozřejmě také součástí produktu v marketingovém mixu. Ve většině případů má produkt jedno využití, může se ale stát, že produkt je multifunkční, jako například multivan – automobil, který dokáže převážet jak osoby, tak větší náklad. Když zákazník nakupuje, přemýšlí o tom, jaká je výrobní cena zboží, které kupuje. Zákazník by se tedy neměl cítit tak, že kupuje zboží, které mnohonásobně převyšuje výrobní cenu zboží, produkt by měl naopak převyšovat hodnotu, kterou od něj zákazník očekává. Produkt by měl také přinášet zákazníkovi určité pohodlí, nebo usnadnění jeho života. Kvalita je dalším parametrem produktu v marketingovém mixu, který je velmi důležitý. Hlavně na trzích, kde je velká konkurence je potřeba vyrábět kvalitní produkty. Je obecně známo, že nespokojený zákazník se o zkušenost podělí s deseti dalšími lidmi, zatímco spokojený zákazník se podělí pouze se třemi. Obal je také nástroj, který firmy využívají ke konkurenční výhodě ve velkém měřítku. Je to první věc, kterou zákazník vidí, a v moři dalších výrobků je potřeba zákazníkovo oko upoutat právě na požadovaný produkt. Dobře udělaný obal také zvyšuje vnímání kvality výrobku. Zároveň je ale potřeba dávat pozor na společenskou odpovědnost a nevytvářet zbytečný odpad, který je tvořen pouze obalem. Zákazníci také vnímají značku produktu a pokud produkt splní nebo předčí jejich očekávání, jsou ochotni produkt nebo další produkty značky nakoupit opakovaně. Posledním parametrem produktu v marketingovém mixu jsou záruky neboli poprodejní servis, který udržuje zákazníka spokojeného i v případě nedokonalého produktu. (Singh, 2012, str. 43)

Jádro marketingového mixu ale zůstalo u 4P. Postupem času, s růstem konkurenčního prostředí se změnilo i tržní prostředí, ve kterém je potřeba zákazníka dobře informovat a zároveň se soustředit na jeho potřeby, protože v situaci trhu, který se rychle mění a obtížně předvídá, potřebuje podnik být schopný flexibilně reagovat. Na tento trend zareagoval Robert Lauterborn, když přišel se svým novým pohledem na marketingový mix **4C**, který se zabývá hodnotou pro zákazníka (customer value), náklady pro zákazníka (cost to customer), pohodlím (convenience) a komunikací (communication). (Jakubíková, 2013, str. 192) Později ke 4C přibýlo content (obsah). Jde o nástroj, který přímo

zákazníkovi neprodává, ale snaží se ho zaujmout určitým obsahem, nebo příběhem, který v zákazníkovi formuje určité povědomí o značce. Obsahový marketing se stal důležitým nástrojem v online marketingu, ale vidět ho můžeme i mimo online svět.

Co se týče nakupování na internetu, je to velmi rychle rostoucí a rozvíjející se trh, protože v dnešní době má téměř každý produktivní občan České republiky chytrý mobilní telefon nebo přístup k počítači. Růstový trend můžeme vyčíst ze statistik obratu e-commerce minulých let. Od roku 2015 se pohybuje meziroční růst mezi 15 % - 19 %, v korunách se od roku 2015 do roku 2018 zvedl obrat e-commerce z 81 mld. Kč na 135 mld. Kč, to je nárůst o 40 %. Počet e-shopů se od roku 2015 také zvýšil 36 800 na současných 43 500 e-shopů. (heureka.cz, 2019) Webová stránka www.internetlivestats.com zveřejňuje v reálném čase statistiky na internetu jako je počet uživatelů internetu, počet webových stránek, kolik proběhlo vyhledávání na stránce www.google.com za den, dokonce i kolik emisí internet pomyslně vyprodukoval.

Právě počet webových stránek, který ke dnešnímu dni 7.3.2019 činí 1 671 milionů stránek a počet českých e-shopů (43 500), by měl firmy přesvědčit, že **online marketing** a jeho využití jako marketingového nástroje je čím dál významnější. V návaznosti na marketingové mixy 4P a 4C, vytvořil Efthymios Constantinides v letech 1996-1997 webový marketingový mix, který se skládá z nástrojů **4S**. (Jakubíková, 2013, str. 193) V reakci na kritiku jeho metod z roku 2002 Efthymios popisuje 4 nástroje následovně. Prvním je **scope**, v doslovném překladu hledí, chápeme jako dosah webu, který musí splňovat určitá kritéria. První podmínkou je určení cílů internetového působení, které jsou v souladu s podnikovými cíli. Tím způsobem může firma na internetu vytvořit přidanou hodnotu a pomoci fyzickému působení k dosahování firemních cílů. Jako nezbytné považuje autor součást tohoto nástroje marketingový výzkum jako zdroj informací k definici trhu, na kterém chceme působit, zjišťuje potenciál tohoto trhu, konkurenci a zákazníky na trhu a podobně. Dalšími částmi dosahu webu jsou připravenost organizace na vstup do e-commerce a strategická role e-commerce pro celou firmu. Druhým ze čtyř S je **site**, neboli internetová stránka. Je to prostředí, ve kterém se střetává firma a zákazník, který může firmu přes stránky kontaktovat. Hlavním cílem stránky je přilákat co nejvíce zákazníků, zprostředkovat kontakt se zákazníky a komunikovat značku na internetu. Dalším ze souborů nástrojů 4S je **synergy**, Česky řečeno synergie. Ta se zabývá nejen souladem mezi hmotnou stránkou organizace a jejím působením na internetové stránce, ale i spoluprací internetové stránky se třetími stranami, jako jsou internetové vyhledávače, databáze, spřátelené weby a podobně. Posledním S ve webovém marketingovém mixu je **systém**, ten představuje technické parametry online marketingu, jako je administrace a údržba stránky, zabezpečení, také obsahový management, záloha systému a podobně. (Constantinides, 2002, str. 62) Constantinidesův marketingový mix tedy dává webovému marketérovi nástroje k řešení strategických i operativních záležitostí.

1. Scope: Strategie a cíle

- cíle, analýzy, připravenost firmy, role internetového marketingu

2. Site: Webový zážitek

- obsah orientovaný na zákazníka

- Co zákazník od stránky očekává? Proč zákazník stránku používá? Co motivuje zákazníka se na stránky vrátit?

3. Synergie: integrace

- front office integrace: integrace s fyzickým marketingem firmy

- back office integrace: integrace stránky s organizačními strukturami firmy, vizí a misí firmy a databázemi

- third party integrace: síť partnerů se kterými firma spolupracuje na internetovém marketingu

4. System: Technologie, technologické požadavky, administrace stránky

- software, hardware, komunikační protokoly, management obsahu, administrace

Obrázek 1 - 4S webového marketingového mix

Zdroj: Vlastní zpracování dle Constantinides (2002, str. 63)

S vývojem internetového marketingu se díky prostředí internetu, kde je možné nejen sdělovat zákazníkovi informace, ale informace získávat ať už napřímo prostřednictvím zpětné vazby od zákazníka, zkoumáním jeho chování na stránkách pomocí analytických stránek jako je Google analytics nebo skrze feedback přes sociální média také objevily dva nové termíny – **inbound a outbound marketing**. Hlavním rozdílem v těchto dvou pojmech, jak název napovídá směr komunikace in a out. Outbound marketing, který se také nazývá „starým marketingem“ využívá komunikaci jednosměrnou, a to směrem od firmy k zákazníkovi, zatímco inbound se zabývá interaktivní oboustrannou komunikací mezi zákazníkem a firmou. S tím jsou spojené také kanály, kterými firma komunikuje. Ve „starém“ marketingu se komunikuje tiskem, televizními reklamami, bannery na webu, sděleními do poštovní schránky a podobně. Inbound marketing využívá nové možnosti, které internet nabízí, jako jsou vyhledávače, sociální média, Google analytics a tak dále. Z grafiky od Voltier Digital také můžeme vyčíst, že zatímco inbound poskytuje zákazníkovi hodnotu a snaží se ho zabavit či vzdělat, outbound neposkytuje žádnou přidanou hodnotu a zákazníka se nesnaží bavit ani vzdělat. (Drell, 2011) Opět se tedy jedná podobně jako u marketingových koncepcí o postupné zaměření na zákazníka, poznání jeho potřeb, jeho nákupního chování a využití k profitu firmy. Pokud získá firma dostatek informací z různých informačních kanálů, je možné produkt přizpůsobit trhu, na kterém chce firma působit.

1.3 Definice produktu a životní cyklus

Poznání zákazníka a jeho potřeb je významnou částí marketingu, ale základním kamenem marketingových aktivit je stále produkt, protože generuje firemní obrát. Pokud firma nemá žádný produkt nebo žádnou službu, nemusí vlastně ani existovat, protože nemá žádné zákazníky. Základní strukturu produktu z marketingového hlediska uvedl pan Kotler a pojmenoval ji jako **totální produkt**. Total product design concept (TPDC) jak se nazývá tato struktura v anglickém jazyce se nezabývá pouze funkcí a funkčností produktu, ale zahrnuje také estetiku a význam produktu. (Kotler, 2007, str. 615)

Funkce neboli **jádro produktu** přináší zákazníkovi specifický užitek, který zákazník získá koupí produktu. V případě automobilu je jádro produktu samotná funkce automobilu, se kterým je možné cestovat z bodu A do bodu B, nehlédě na to, jakou má barvu, velikost, výbavu a podobně. Estetika produktu neboli **vlastní produkt**, vychází ze sensorického vnímání, které produkt přináší. Základem je tedy vzhled, zvuk, dotek, vůně a chuť. (Srinivasan, Gary, & Rangaswam, 2010, str. 10) Dagmar Jakubíková tuto úroveň produktu pojmenovala jako vlastní, skutečný nebo reálný produkt (hmata-telný produkt), který je předmětem konkurenční výhody. Patří do něj vyhotovení, dostupnost produktu, kvalita, jméno firmy, brand, tvar obalu a balení, image, design. Pokud kupujeme automobil, jsou to základní parametry, kterých si všímáme, ať už to je výkon motoru, spotřeba paliva nebo emise, které automobil vypouští do ovzduší. Dále to může být barva automobilu, typ sedadel, základní a dodatečná výbava, ale mohou to být i nepatrné věci jako je zvuk klaksonu. Poslední vrstvou výrobku je význam produktu, který odkazuje na smysl produktu a vzpomínky na produkt, které zákazník sdílí. Nazýváme ho **rozšířeným produktem** a patří do něj všechny další výhody nebo služby, které společnost zákazníkovi k produktu poskytuje jako dodatečný užitek. Podobně jako u vlastního produktu je rozšířený produkt také předmětem konkurenčního boje. (Jakubíková, 2013, str. 203) Na trhu prodejců automobilů se firmy předhánějí v poskytované záruce na automobil, dále také v pozáručním servisu, mohou to být také zimní pneumatiky zdarma ke koupi automobilu, ale může to být i například předplatné časopisu o automobilech, které výrobce zákazníkovi poskytne zdarma k nákupu vozidla. Paní docentka Jitka Vysekalová ve své publikaci Chování zákazníka, jak odkrýt tajemství černé skříňky v koncepci totálního produktu přidává ještě jednu vrstvu, tak zvanou **image značky**, kterou si můžeme vyložit jako prestiž, sílu značky, nebo osobnost značky. Ta je také obvykle spojována s image garanta nebo veřejně známé osobnosti, která značku využívá. (Vysekalová, 2011, str. 124) V současné době označujeme takové osoby za „influencery“, který propagují značku na sociálních sítích. Do této vrstvy bychom také mohli zařadit product placement, který spočívá v umístění produktu do médií pomocí umístění do filmu, hudebního klipu, televizního pořadu a podobně. Podle teorie **životního cyklu produktu** se žádný produkt neprodává věčně a každý produkt má určitou životnost a dobu, po kterou se prodává. Podle Jakubíkové má životní cyklus čtyři fáze, kterými produkt prochází. Jsou to fáze zavádění, růst, zralost a pokles. Každý produkt má jinou délku určitých fází a průběh životního cyklu je u produktů různý. Podle fáze životního produktu je také potřeba přizpůsobit marketingové působení a používat různé prvky marketingu tak, jak se životní cyklus produktu vyvíjí. (Jakubíková, 2013, str. 225)

Kotler šel více do hloubky a fázi zavádění rozdělil na dvě další části, fáze vývoje produktu a fáze uvedení na trh. **Vývoj produktu** začíná nápadem nebo myšlenkou na vývoj určitého produktu, až do doby, než se uvede produkt na trh jsou tržby za produkt nulové a investiční náklady na vývoj

produktu rostou. (Kotler, 2007, str. 687) Výjimkou jsou crowdfundingové kampaně, které spočívají v systému, kdy zákazník zaplatí za produkt předem a tím investuje do vývoje produktu nebo služby. Po uvedení produktu na trh začíná další fáze životního cyklu produktu, která se nazývá **fáze zavádění**. Může se stát, že životní cyklus produktu skončí hned po uvedení na trh, ale to je noční můra každé firmy a každého marketéra. V této fázi firma představí svůj produkt veřejnosti, to zabere nějaký čas a tržby rostou obvykle pomalým tempem, v některých případech tato fáze může trvat i roky, jako například u instantní kávy. Náklady v této fázi bývají vysoké, jelikož firmy musí platit propagaci a distribuci, bez kterých se produkt neobejde. O novince je potřeba informovat potenciální zákazníky, že je na trhu nový produkt a přesvědčit je, aby si produkt vyzkoušeli a přinejlepším zakoupili. Zisky jsou obvykle tedy velmi nízké nebo nulové. (Kotler, 2007, str. 687)

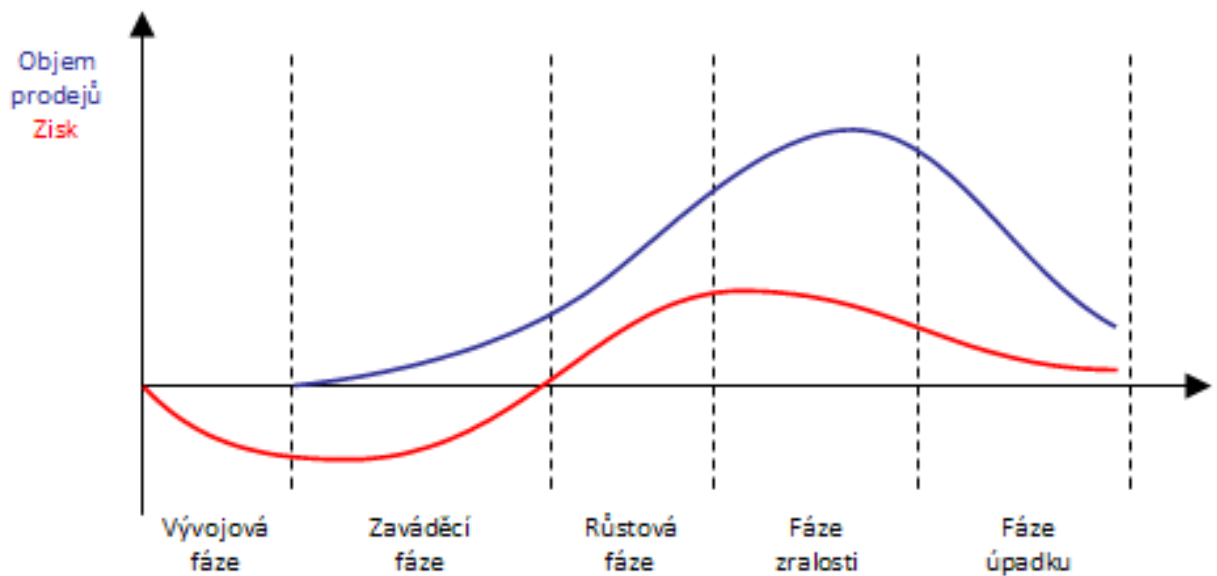
Jakubíková uvádí čtyři možné strategické přístupy ve fázi zavádění. Ve strategii intenzivního marketingu firma využívá vysokou podporu prodeje, produktová cena je nastavena vysoko se snahou o maximalizaci zisků, firma využívá zvláštní vlastnosti produktu. Kotler tuto strategii pojmenoval názvem „rapid skimming“, v překladu rychlý nástup. Strategie výběrového rozhodnutí spočívá v minimalizaci marketingových nákladů, jelikož kapacita trhu má určité hranice, používá se v odvětvích, kde není silná konkurence. Strategie širokého proniknutí působí nízkou cenou za relativně vysokých nákladů a snaží se vybojovat co největší tržní podíl a vyrovnat se produktům konkurence. Poslední je strategie pasivního marketingu, kdy firma nasadí nízkou cenu produktu a vydá málo nákladů na marketingové aktivity, přitom využívá elasticitu poptávky a proměnlivost cen. (Jakubíková, 2013, str. 225)

Jakmile výrobek uspokojí potřeby trhu nebo uspokojí potřeby, které byly dříve nepoznané, začíná produkt vstupovat do **fáze růstu**. Protože zákazníci, kteří kupovali produkt dříve nakupují nyní ještě více a jelikož jsou s produktem spokojeni, sdílí své nadšení a lákají další zákazníky, kteří produkt kupují. Zisky tedy vysokým tempem rostou. Na trhu se také objevují noví konkurenti, kteří zaznamenali potenciál nového produktu a přichází s novými funkcemi produktu, inovují produkt průkopníka, nebo vstupují s produktem na nové trhy. S růstem konkurence tedy rostou i odběrná místa produktu a distributoři si vytváří skladové zásoby, to také podporuje prodeje produktu. Ceny buď zůstanou stejné, nebo vlivem konkurence mírně klesnou. Náklady na marketingovou propagaci zůstávají pro průkopníka stejné, nebo o něco vzrostou, aby se vypořádal s konkurencí. (Kotler, 2007, str. 688) Jakubíková popisuje možné strategické postupy v této fázi. Firma modernizuje produkt, zvyšuje jakost a kvalitu produktu, rozšiřuje portfolio o další varianty produktu, vstupuje s produktem na nové trhy, rozšiřuje své působení o nové distribuční sítě, ceny firma nemění, nebo lehce snižuje, náklady na komunikaci společnost udržuje na stejné úrovni. (Jakubíková, 2013, str. 226) Kotler tyto strategie popisuje jako rozhodnutí firmy mezi okamžitým ziskem podniku a dlouhodobě udržitelným vysokým podílem na trhu, který generuje zisky do budoucnosti.

Ve fázi růstu dospěje produkt do bodu, kdy růst tržeb začne zpomalovat, v tom okamžiku nastupuje **fáze zralosti**. Je to nejdelší fáze životního cyklu produktu a jelikož většina produktů je ve fázi zralosti, marketing se jimi zabývá nejvíce. Jelikož je na trhu již mnoho konkurentů a velké množství produktů, zisky zpomalují svůj růst. Konkurence tedy začne snižovat ceny produktu, a to vede k poklesu zisků, někteří konkurenti odvětví opustí a zůstanou opravdu zavedené firmy se svými produkty. Úspěšné jsou také firmy, které ve fázi zralosti nezůstanou stát na místě a své produkty stále vylepšují a hledají další zákaznickovy přání a potřeby, které by uspokojili. Podle Kotlera mají firmy v této fázi tři možnosti, jak se udržet na trhu nebo dokonce rozšířit své působení. První je rozvoj trhu, kdy se firma

snaží trh změnit ke svému prospěchu, tedy aby zvýšila prodej svého výrobku, změni positioning a orientuje se nově na zákazníky a tržní segmenty, které doposud neobsluhovala. Příkladem může být firma, která vyráběla alkohol a nyní se orientuje i na osoby mladší osmnácti let s řadou nealkoholických nápojů zaměřených na mladé zákazníky. Další možností, jak se udržet na trhu je rozvoj produktu. Společnosti mají spoustu možností, jak produkt upravit. Může změnit výkon, kvalitu produktu, design produktu, přidat k produktu nové funkce. Kotler zmiňuje konzoli Playstation, která po pěti letech po vydání konzole Playstation 1 vydala konzoli Playstation 2, která měla větší výkon, lepší grafické rozhraní a bylo možné ji připojit na internet. Od té doby Playstation vydal konzoli 3 a 4, včetně rozhraní, které snímá pohyb uživatele a podle něj reaguje. Poslední variantou je marketingová aktivita. Firma může s ohledem na konkurenci produkt zlevnit, aby získala konkurenční výhodu, agresivní reklama je také možností, jak svůj produkt připomenout. (Kotler, 2007, str. 692) Některé společnosti zvolí doplňkovou službu jako podporu prodeje výrobku, například při koupi elektronického zařízení jako je televize, dostane zákazník zdarma předplatné časopisu.

Jakmile se křivka životního cyklu produktu zlomí a růst zisku se zastaví a začne klesat, začíná poslední fáze životního cyklu produktu, která se nazývá **fáze úpadku**. Tato fáze má také různé délky trvání, například u ovesných vloček trvala delší dobu, zato u gramofonových desek byla vlivem nových technologií a nástupem kompaktních disků poměrně rychlá. Na pokles tržeb má vliv mnoho faktorů. Může to být technologický pokrok, konkurence, která posiluje, nebo změna vkusu spotřebitelů. Některé firmy tedy trh v důsledku poklesu tržeb opustí. Společnosti, které zůstanou bojují na trhu různými způsoby, je možné snížit nabídku produktů, snížit náklady na marketing, zlevnit produkt je také možnost. Otázkou je, zda se vyplatí o produkty v úpadku starat na úkor produktů, které jsou v ziskovém životním cyklu produktu. Některé firmy se tedy snaží snižovat náklady na výrobu, aby mohly produkt zlevnit a vyždímat z něj co nejvíce. (Kotler, 2007, str. 694) V některých případech se může zdrženlivost vyplatit. Firma GZ Media, která se zabývá mimo jiné lisováním gramofonových desek, si v době, kdy byly vinylové desky v úpadku technologii na jejich výrobu ponechala. Nyní, když gramofonové desky opět zažívají růst, je to největší firma na výrobu gramofonových desek na světě. Výrobek se tedy může vrátit do některé z předchozích částí životního cyklu.



Graf 1 - Životní cyklus produktu

Zdroj: (Managementmania, 2018)

Během životního cyklu produktu podniky i několikrát mění nejen své marketingové působení, které přizpůsobují trhu a zákaznickým potřebám, ale i samotný výrobek. Spoluzakladatel internetové služby LinkedIn Reid Hoffman jednou napsal na svém Twitteru: „Pokud Vás první verze vašeho produktu nepřivádí do rozpaků, uvedli jste ho na trh příliš pozdě.“ První inovace a modifikace produktu se tedy mohou objevit hned ve fázi růstu nebo dokonce ve fázi zavádění. V mnoha případech firmy inovují, když pociťují růst trhu a snaží se získat co největší tržní podíl rozšířením sortimentu o nové modely, zvyšováním kvality produktu, nebo pracují s cenovou strategií produktu. Při stagnaci nebo poklesu prodeje ve fázi zralosti se také často setkáváme s inovací produktu, která má za úkol udržet zákazníka v pozornosti. (Jakubíková, 2008, str. 178) Ve fázi úpadku podnik buď trh opustí, nebo také inovuje. Můžeme tedy říci, že kromě vývojové fázi se inovace objevují ve všech fázích životního cyklu produktu.

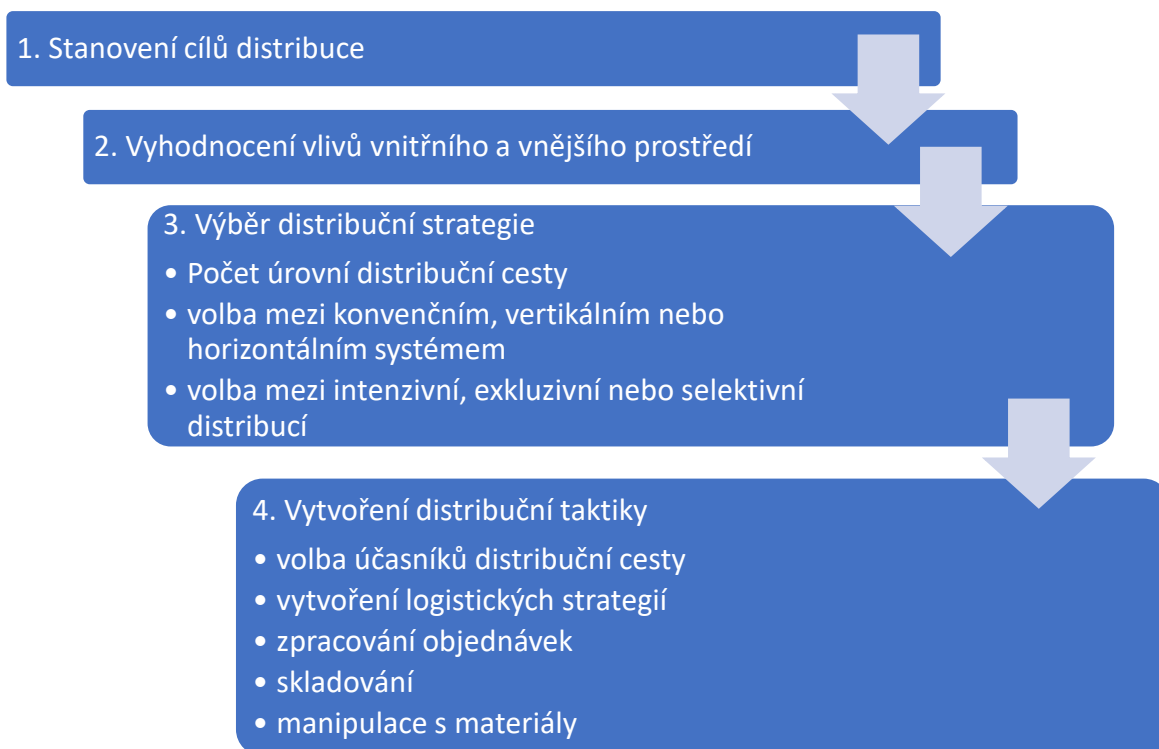
Při studování této problematiky jsem narazil na další přístupy k životnímu cyklu produktu. Autor John Stark popisuje pět fází životního cyklu produktu následovně. Začíná fází představovací, kde je produkt zatím pouze v hlavách inovátorů a zatím nemá reálnou podobu. Následuje fáze definující, ve které se z nápadu stává detailní popis produktu. V další fázi se produkt vyvíjí. Nazývá se fáze realizační a na jejím konci se objeví hotový výrobek, jako například automobil. V předposlední fázi životního cyklu produktu si výrobek zákazník může koupit a její název je tedy fáze užívání. Poslední fáze nemusí nastat, ale pokud ano, produkt se dostane do stádia, kdy už nadále není potřeba. Společnosti ho tedy přestanou vyrábět a zákazníci jej přestanou používat, jako například koňský povoz, v době nástupu automobilů. (Stark, 2011, str. 1)

Životní cyklus produktu lze také vidět z enviromentálního pohledu. Tak zvaný **life cycle assessment**, o kterém píše Vladimír Kočí ve své knize Posuzování životního cyklu, se zaměřuje na analytické hodnocení dopadů na životní prostředí. Ten hodnotí přístup produktu k životnímu prostředí, kdy začíná již u získávání a výroby vstupů, ze kterých se produkt vyrábí. Life cycle assessment dělí životní cyklus na stádia podobně jako u životního cyklu organismů. Začíná získáváním neobnovitelných a obnovitelných zdrojů vstupů a zdrojů energie. Fáze výroby produktu se zabývá změnou vstupů získaných na výstup v podobě výrobku. Obsahuje také balení produktu a zátěž, se kterou je spojena doprava

produktu ke spotřebiteli. Dalším stádiem je využívání produktu spotřebitelem, ve kterém se life cycle assessment zabývá energetickou spotřebou a surovinovými požadavky, které produkt ke svému provozu využívá. Zahrnují se do něj také náklady na uskladnění, nebo opravy. Pokud výrobek svůj význam splnil a spotřebitel ho již nevyužívá, přichází fáze odstranění a náklady s ní spojené. (Kočí, 2009, str. 16)

1.4 Distribuce

Distribuční cesty na spotřebitelských trzích se dělí na **přímé a nepřímé**. Přímé cesty se také nazývají jako bezúrovňové a značí prodej zboží zákazníkovi přímo výrobcem. Producent tedy zajišťuje všechny logistické, obchodní i doplňkové operace. Klady přímé distribuční cesty můžeme najít díky bezprostřednímu kontaktu se zákazníkem například v budování vztahu se zákazníky, výměny informací se zákazníkem a možnosti okamžitě reagovat na zákaznickova přání, pokud je to možné. Nevýhodou přímých distribučních cest je objem kontaktů, které výrobce musí získat, aby své zboží prodal, také množství marketingových aktivit, které jsou spojeny s přímou distribucí, a musí disponovat obchodními dovednostmi. Také jsou tu rizika ztráty nebo poškození zboží. V dnešní době informačních technologií se pomocí internetu přímá distribuce o hodně zjednodušuje, stačí pár kliků na internetových stránkách a zákazník má druhý den zboží doma. Nepřímá distribuční cesta zahrnuje distribuční mezičlánky a může mít tak různou podobu. Jsou to distribuční cesty jednoúrovňové se zapojením velkoobchodu, maloobchodu, zásilkového obchodu nebo internetového obchodu. Dále také dvojúrovňové cesty se zařazením velkoobchodu a maloobchodu nebo tříúrovňové cesty s použitím dvou velkoobchodů. (Jakubíková, 2013, str. 253)



Obrázek 2 - Postup distribučního plánování

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková (2013, str. 257)

Při stanovení **distribuční strategie** se jako u každé jiné strategie v první řadě stanovují cíle a ty musí být samozřejmě v souladu s podnikovými cíli. Výrobní podniky své distribuční cíle určují s ohledem na vlastnosti výrobků (objem, kazitelnost, záruční doby, nestandardnost, hodnota), vlastnosti mezičlánků (silné a slabé stránky), vlastnosti konkurence (prodej stejných výrobků, substitutů, komplementů) a vlastnosti firmy (zdroje, cíle, marketingový mix, marketingové strategie). (Jakubíková, 2013, str. 256)

Po stanovení cílů se v distribuční strategii podnik zaměřuje na určení možných alternativ distribuce. K tomu, aby správně vyhodnotila, která distribuční cesta bude nejlepší, jsou potřeba informace z makroprostředí o zákaznících, dodavatelích, odběratelích a podobně. (Jakubíková, 2013, str. 258) Může to být například Porterova analýza pěti konkurenčních sil která je zmíněna výše v této práci. Po analýze následuje výběr distribuční strategie, ve které podnik rozhoduje o tom, kolik bude v **distribuční cestě** článků, jaké budou vztahy mezi jednotlivými prvky distribuční cesty a o počtu zprostředkovatelů na každém stupni distribuční cesty. Při tvorbě distribuční cesty ovlivňuje rozhodnutí celá řada faktorů, jako jsou vlastnosti podniku (umístění, velikost, výrobní kapacita, technologie atd.), vlastnosti produktu (velikost, hmotnost, technická úroveň, objem, cena, životnost, doba spotřeby atd.), vlastnosti trhu nebo segmentu (velikost, typ, umístění, dostupnost apod.), objem dodávek, velikost potřeby a poptávky, faktory prostředí, vlastnosti distributorů (umístění, hustota, technická vybavenost, specializace, lidské zdroje apod.) a charakteristika konkurence. Pokud firma zvolí více článků v distribuční cestě, čeká ji rozhodnutí, jaký typ distribučního systému zvolí. Vertikální distribuční systém je založen na vícestupňové hierarchii, kde jeden člen má dominantní postavení a buď ostatní subjekty vlastní, nebo s nimi má smlouvy a může je ovlivnit a vynutit si jejich spolupráci. Horizontální distribuční systém je založený na jedné úrovni, na které se nacházejí všichni

účastníci distribuční cesty, firmy mezi sebou podepisují smlouvy o spolupráci a společně se snaží distribuční cestu zefektivnit. Hybridní distribuční systémy jsou brány jako více distribučních cest k jednomu nebo více zákaznickým segmentům. Při rozhodování distribuční cesty podniky také zvažují počet zprostředkovatelů na každé úrovni distribuční cesty, pro toto rozhodnutí jsou vytvořeny tři distribuční strategie, jsou to intenzivní (hledá maximální tržní penetraci s nízkou cenou), výhradní (soustřeďuje se na jednoho nebo několik vhodných distributorů), výběrová (výběr distributorů, kteří silně podporují prodej). (Jakubíková, 2013, str. 263)

Při výběru distribuční strategie také firma zvažuje, jak bude motivovat při stimulování objemu prodeje, zda to bude strategie push nebo pull. Při strategii push neboli strategii tlaku podnik tlačí produkt pomocí marketingových nástrojů od výrobce k zákazníkovi. Ve strategii pull neboli strategii tahu se výrobce se svými marketingovými aktivitami zaměřuje přímo na spotřebitele a pokud uspěje, zákazník bude zboží požadovat po prodejci, který ho bude nakupovat u výrobce. Jakmile má firma představu o distribuční strategii, zaměří se na vytvoření distribuční taktiky a strategické rozhodnutí přemění na taktické činnosti, jako jsou volba konkrétních účastníků distribuční cesty, vytvoření logistických strategií, zpracování objednávek, skladování, manipulace s materiálem a podobně. (Jakubíková, 2013, str. 263)

1.5 Tvorba ceny produktu

Nejdůležitějším aspektem většiny obchodních vyjednávání je cena produktu nebo služby. Historicky se cena určovala při jednání prodávajícího a kupujícího. Tento postup je možný přirovnat k dnešnímu smlouvání cen na tržnicích. Následně přišla politika pevných cen, která znamenala pro všechny zákazníky stejné ceny. V dnešní době se nejvíce využívá dynamická tvorba cen. Tato metoda pro různé zákazníky určuje různé ceny podle situace.

V rámci marketingového mixu je cena jediným ze čtyř P, které přináší zisk. Zbylé tři P přináší uspokojení zákazníkovi. Můžeme říci, že produkt, propagace a distribuce vytváří hodnotu, za kterou firma prostřednictvím ceny přijímá peníze.

Při rozhodování o cenách se firmy rozhodují podle dvou faktorů, vnějších a vnitřních. Vnitřními faktory jsou marketingové cíle, strategie marketingového mixu, náklady na výrobek a cenová organizace firmy. Vnějšími faktory jsou typ trhu a poptávky, konkurence a dále ostatní faktory prostředí firmy jako jsou ekonomika, vláda, distributoři a podobně. Hojně využívaná je metoda nákladové cenotvorby, ve které se stanoví všechny náklady na výrobu, distribuci a prodej výrobku. K těmto nákladům se přičte marže firmy, která by měla poskytovat odměnu za práci a riziko firmy.

Určení prodejní ceny závisí také na fázi životního cyklu produktu, ve které se nachází. Pokud se jedná o inovaci, která se na trhu objevila poprvé, výrobce si může dovolit aplikovat strategii vysoké ceny. Pokud podobný produkt na trhu existuje, je potřeba se při cenotvorbě zaměřit na existující produkty na trhu a konkurenční ceny. V tomto případě firmy volí strategii penetrace trhu, kdy zvolí poměrně nízkou zaváděcí cenu produktu, která má zajistit rychlé ovládnutí co největšího tržního podílu. (Kotler, 2007, str. 777)

2 Inovace

Inovace jsou jednou z hlavních činností, která žene globální ekonomiku vpřed. Každá firma se snaží určitým způsobem inovovat, ať už inovuje svoje výrobní procesy, organizační strukturu, či poskytované produkty nebo služby. Inovace je také prostředkem konkurenčních výhod mezi firmami. V této kapitole se zabývám tím, jak se inovační koncepty vyvíjely v čase. Dalším bodem této části diplomové práce je Oslo manuál, který dal inovacím v Evropě určitý rámec a určil, co považujeme za inovaci a co inovací není. Poslední částí této kapitoly jsou fáze inovačního procesu.

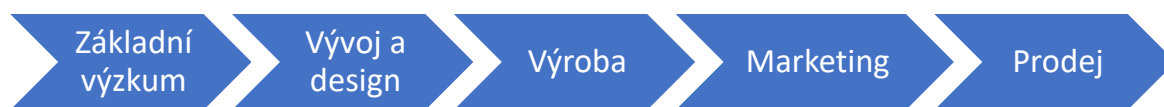
2.1 Inovační koncepty

Existuje mnoho definicí a teorií inovace jak v obchodním, tak ekonomickém světě. Za hlavní dvě se považují **Schumpeterův koncept** a Rothwellův generický koncept. Pojem inovace poprvé zazněl začátkem dvacátého století učitelem na Harvardské univerzitě Josephem A. Schumpeterem, který měl kořeny v České republice na Moravě. Podle Schumpeterovy teorie je inovace základem vývoje tržní ekonomiky. Jeho definice popisuje inovaci jako typ kreativního činu v ekonomice, který vyžaduje obchodní přístup. (Žižlavský, 2013, str. 2) Schumpeterova teorie cyklického vývoje znázorňuje tři pilíře. Prvním jsou radikální změny ve vnějším prostředí, jako jsou například války, nebo revoluce. Dalším jsou faktory ekonomického růstu jako jsou demografické změny, nebo akumulace, a posledním jsou právě inovace, které Schumpeter viděl jako klíčový faktor rozvoje. Zmiňovaný autor přišel také s prvním rozdělením inovací do šesti kategorií, které jsou nové statky – doposud neznámé produkty pro spotřebitele, výrobky nové kvality, nové technologie, nové trhy, nové suroviny a nová organizační uspořádání. (Veber, 2016, str. 79) Schumpeterův pohled na inovace byl poměrně obsáhlý. Nejen, že viděl inovaci jako produkt, ale i proces, nebo novou organizační strukturu, která nemusí být nutně novým vědeckým objevem, ale může kombinovat již existující technologie, nebo jejich využití v novém pojetí. Inovace nemusí být nutně vědecký nebo technologický pokrok, ale může to být i aplikace v praxi. Na podnikatele inovátora pohlíží jako na výrobce nebo obchodníka, který dokáže přijít s novou kombinací (dřívější název pro inovace), která přinese tržby, které přesahují normální nebo průměrné tržby, kterých dosahují běžní pasivní výrobci a obchodníci. (Žižlavský, 2013, str. 2)

Dalším z významných autorů, který se zapsal do tvorby inovačních teorií, je Roy Rothwell. Tento autor vytvořil koncepční rámec inovačního procesu, ke kterému použil rozdělení pomocí generací. **Rothwell** ve své teorii rozlišuje **pět generací inovačního modelu**. Důležité je zmínit, že přechod z jednoho modelu do dalšího nemusí nutně znamenat, že předchozí model opustíme a kompletně nahradíme. Generační koncepty si mohou vzájemně vypomáhat a mohou být propojené. Různé pohledy na problematiku mohou způsobit přechody z jednoho generačního konceptu do druhého a zpět. Jaký generační koncept se nakonec použije, závisí na typu podnikání a inovace. (Žižlavský, 2013, str. 3)

Jako **první generační koncept** uvedl Rothwell **model tlačný technologií**. Rozdělení inovačního procesu do určitých fází nebylo novým objevem, který se objevoval v publikacích od 50. let minulého století. Lineární technologií tlačný model se začal široce využívat koncem 60. let minulého století. V těchto poválečných letech ekonomického růstu se společnosti zaměřovaly na růst produkční kapacity a zároveň na výzkum a vývoj. Tržní prostředí bylo místem, kde bylo možné výzkum a vývoj

dobře zužitkovat, protože spotřebitelé jednoduše kupovaly to, co bylo v nabídce. Inovace byla tedy považována za lineární proces, ve kterém výzkum, vývoj a výstupy nových produktů stojí na stejné úrovni, jak je vidět na následujícím obrázku. (Žižlavský, 2013, str. 3)



Graf 2 – První generace inovačního konceptu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Žižlavský (2013, str. 3)

Jako příklad první generace inovačního konceptu můžeme považovat vynález laseru. V padesátých letech minulého století byl vývoj laseru velmi rozšířený, v teoretické rovině byl vynalezen kapacitami jako byl Einstein, Planck a Bohr. V roce 1960 byl laser úspěšně postaven vědcem Maimanem v Kalifornii. Od té doby je laser široce využíván v mnoha sférách. Používá se například k řezání, gravírování, úpravě materiálů, měření, v informačních technologiích, a dokonce laser našel své uplatnění také ve zdravotnictví. (Žižlavský, 2013, str. 3) Tento model byl tedy velmi zaměřený na agresivní přístup k inovacím na základě vědeckých poznatků z různých veřejných, či soukromých R&D center. Popularita tohoto modelu skončila s příchodem nové odborné literatury s důrazem na inovace v nových produktech a procesech s vysokým stupněm technologického pokroku. (Barbieri & Alvares, 2016)

Od začátku šedesátých let, do půlky sedmdesátých let můžeme dobu charakterizovat relativním bohatstvím a novými podmínkami na trhu. Díky rostoucí konkurenci a diverzifikaci, začala růst potřeba podniků svůj produkt upravit na základě přání zákazníka a zahrnout je do inovačního procesu a také do marketingového působení. (Žižlavský, 2013, str. 3) K této generační koncepci se váže také marketingová strategie, kdy s příchodem konkurence musely firmy začít brát ohledy na zákazníka a jeho přání a jeho potřeby. Ty bylo potřeba promítnout i do inovací a jejich vývoje. Tato generační strategie je tedy opačná od strategie a nazývá se **inovační model tažený trhem** nebo také inovační model tažený poptávkou. (Barbieri & Alvares, 2016) Jak je vidět na dalším grafu, lineární organizační struktura zůstává u této generační strategie stejná.

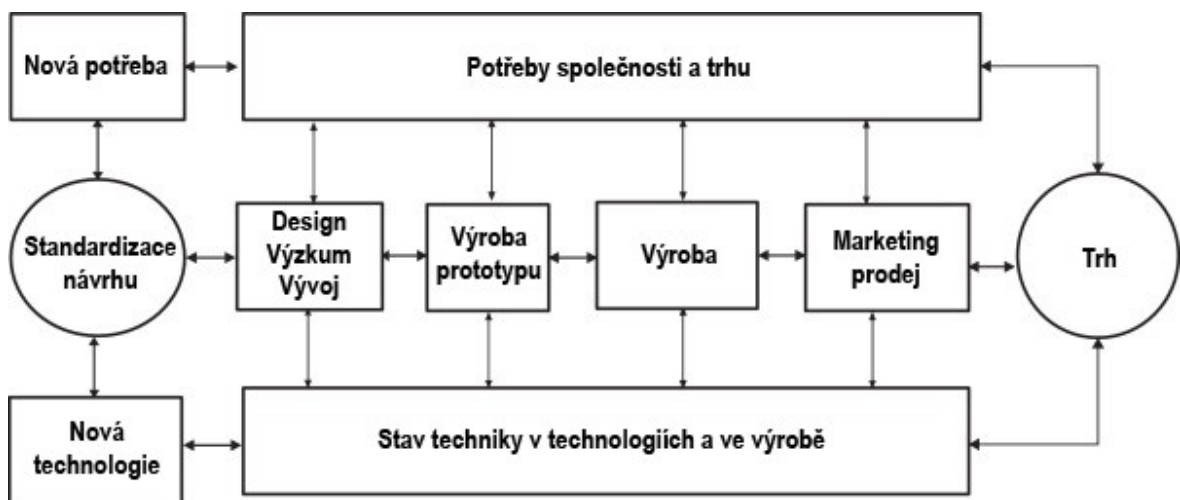


Graf 3 - Druhá generace inovačního konceptu – inovační model tažený trhem

Zdroj: Vlastní zpracování dle Žižlavský (2013, str. 3)

Inovace se tedy změnila tím způsobem, aby zahrnovala to, co bylo vnímáno jako výsledek potřeb zákazníků, které byly získávány prostřednictvím průzkumu trhu. Potřeby a přání zákazníků určovaly práci na výzkumu a vývoji ve firmách a výzkumných ústavech. Některé společnosti dosáhly úspěchu pouze pomocí postupné inovace, v tomto případě ale nebylo možné reagovat na změny trhu. (Žižlavský, 2013, str. 3)

V sedmdesátých letech minulého století přišla krize v následkem vlivů druhé světové války. Inlace, nasycení trhu a vysoká nabídka změnila trendy blíže k racionalizaci, kontroly a snižování nákladů. (Žižlavský, 2013, str. 3) Postupně došlo k situaci, kdy empirické studie vykazovaly, že strategie tlaku a tahu jsou až moc radikální a rozdílné. Bylo tedy potřeba vyvinout nový model, který by byl více obecný a zaměřoval se jak na technologické možnosti firem na jedné straně, tak i na potřeby zákazníka a trhu. Tento model se stal třetí generací inovační strategie a autoři Rothwell a Zegveld ho nazvali **interaktivní model** technologických příležitostí a potřeb trhu. Rothwell viděl nabídku, stejně tak jako trh, jako podnět k zahájení inovačního procesu. (Barbieri & Alvares, 2016) Jak je vidět v grafu číslo čtyři, ve třetí generaci inovačního konceptu stojí uprostřed kombinace dvou prvních generačních strategií push a pull. Jejich lineární průběh ovlivňují navíc stav techniky a potřeby společnosti a trhu.

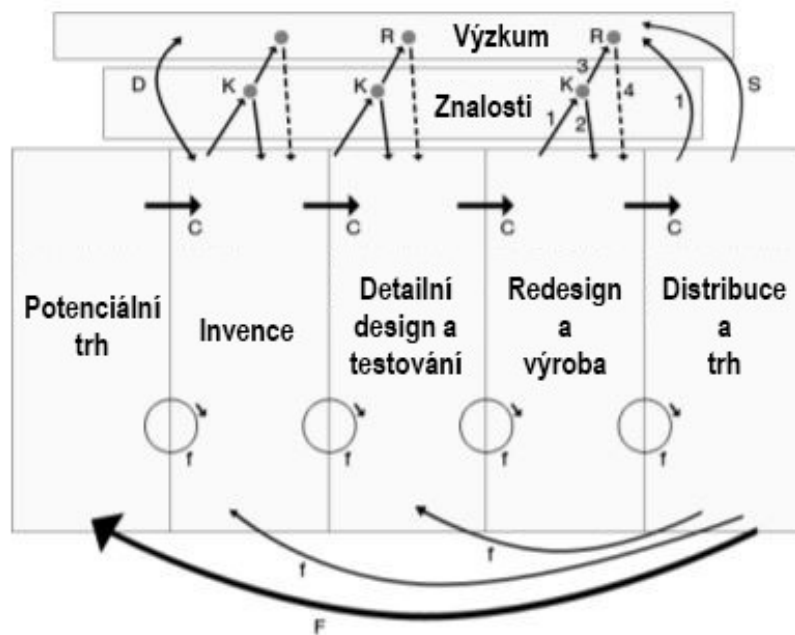


Graf 4 - Třetí generace inovačního konceptu – Interaktivní model technologických příležitostí a potřeb trhu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Žižlavský (2013, str. 3)

Vývoj **čtvrté generační koncepce** se datuje od brzkých osmdesátých let do začátku devadesátých let. V tomto období se výrobní firmy ze spojených států na globálních trzích musely vypořádat se silnou konkurencí z Japonska. V této generaci japonské firmy představovaly výborné vlastnosti inovací, kterými jsou integrace a paralelismus. Podle autorů Bochma a Fredericka byla čtvrtá generační koncepce inovace řízena souběžným inženýrstvím, nebo souběžným řízením nových produktů, které japonské firmy používaly a díky nim přicházely s disruptivními inovacemi. Například japonští výrobci automobilů byli schopni přijít s novým automobilem během třiceti měsíců, zatímco jejich konkurence vyvíjela nový produkt od čtyřiceti osmi až po šedesát měsíců. (Barbieri & Alvares, 2016) Čtvrtá generační koncepce tedy využívá souběžného využívání výzkumných týmů a zahrnutí dodavatelů a důležitých zákazníků. Vychází tedy očividně ze třetí generační strategie a vytváří silnější paralelní proces inovací. Důležitá je spolupráce mezi výzkumem, vývojem a výrobou. Stejně tak by měla být implementovaná horizontální spolupráce, nehledě na firemní mantinely. V důsledku stálého zkracování životního cyklu produktu je toto období charakteristické časově orientovanou strategií. V návaznosti na zkracování životního cyklu produktu je potřeba zkrátit i inovační proces, tím pádem se stává inovační proces paralelním, místo sekvenčního procesu, jak tomu bylo do té doby. Vnější zdroje nápadů a myšlenek se stávají více důležité a jsou zahrnuty do inovačního procesu

stejně tak jako činnosti interních oddělení. Důsledkem je překrývání různých úkolů a funkcí, vedoucí ke značné úspoře času ve srovnání s následnými procesy, jak tomu bylo doposud. Autoři Kline a Rosenberg pojmenovali tento generační koncept jako **integrovaný řetězový model**. Ten představuje další krok směrem ke komplexnímu inovačnímu procesu aktivně zahrnujícímu výzkum a stávající znalosti. Stejně tak se zabývá nezbytným zahrnutím znalostí do inovačního procesu, kde znalosti reprezentují spíše výsledek interakcí mezi jednotlivými částmi společnosti, společností jako takové a jejím prostředím než výsledek vědeckých činností. Příliš mnoho nového v tomto modelu není. Nové je postavení trhu, který stojí jak na začátku, tak i na konci inovačního procesu. Znalosti jsou zahrnuty do všech fází inovačního procesu, především ve výzkumné fázi, a považují se za předpoklad k inovaci. Trh a spotřebitel jsou vnímáni stejným způsobem jako doposud. (Žižlavský, 2013, str. 4)

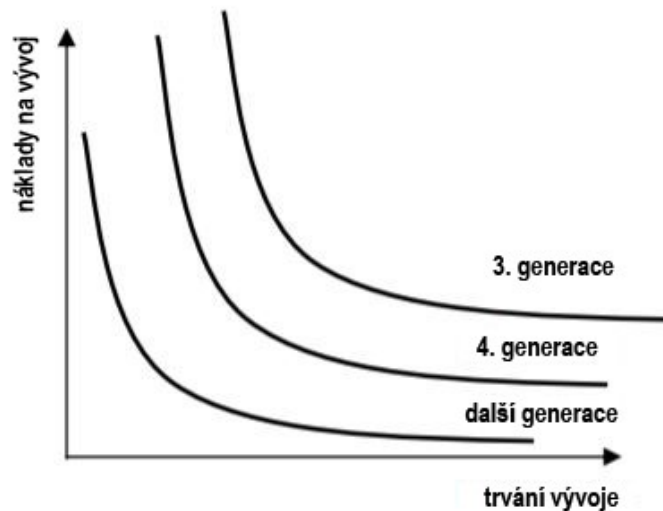


Graf 5 - Čtvrtá generace inovačního konceptu – Integrovaný řetězový model

Zdroj: Vlastní zpracování dle Žižlavský (2013, str. 4)

V **páté generační koncepci** inovací se v intenzivnější a vylepšené formě zachovávají strategické trendy ze čtvrté generace koncepce inovací se silným zaměřením na kvalitu a výkon produktu. Díky neustálému růstu inovací, zkracování životního cyklu produktu a náhlým technologickým změnám se zachovává i časově založená strategie známá ze čtvrté generace inovační koncepce. I přesto, že nebylo potřeba být leaderem na trhu s nejnovějšími inovacemi, firmy, které dokázali nabídnout produkt v krátkém časovém intervalu, měly oproti konkurenci určitou výhodu. Je potřeba zvážit i dopad zkracování času vymezeného na výzkum a vývoj, který měl za důsledek zvyšování nákladů na R&D. V následujícím grafu je ukázán vztah mezi náklady na výzkum a délkou trvání výzkumu. Pokud je výzkumná fáze časově stlačena pod minimum funkce vlevo podél osy y, vzrostou dodatečné náklady koordinace. Podobný efekt nastane v případě, že při prodloužení výzkumné doby nad maximum funkce vpravo podél osy x. Dodatečné náklady opět vzrostou, díky klesající motivaci a zvýšení variabilních nákladů, které mohou tvořit například růst pracovních hodin. (Žižlavský, 2013, str. 4)

Posílení inovační strategie a zlepšení inovačního procesu taky může vyplynout ze správného určení a využití zdrojů. Zdroje by měly být co nejlépe alokované podle parametrů, kterými je hodnotíme ve VRIN analýze, měly by být tedy hodnotné, vzácné, nenapodobitelné a nenahraditelné. Firmy, které používají tyto zdroje mohou reagovat na dynamiku trhu lépe než firmy, které tyto zdroje nevyužívají. (Brem Alexander, 2019, str. 15)



Graf 6 - Pátá generace inovačního konceptu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Žižlavský (2013, str. 5)

Díky nástrojům cílených na zvyšování efektivity inovačního procesu je nyní možné snižovat časově nákladovou křivku. Tato úprava křivky může znamenat snížení nákladů na výzkum a vývoj, a přitom na něj zachovat stejnou časovou dotaci. V páté generaci inovační koncepce se využívá ke zvýšení efektivity inovace pět nástrojů, které jsou následující. Systémová integrace uvnitř organizace, rozsáhlý networking, ploché a flexibilní organizační struktury, vyzrálé vnitřní datové zásoby a elektronicky podporovaný vývoj produktu. Hlavním hnacím motorem, který rozšiřuje hranice výzkumu a vývoje firmy je internet, který pomáhá k lepší integraci firemního prostředí. Inovační proces páté generace byl pojmenován opět Rothwellem, jako **integrováný síťový model**, v původním znění jako System Integration and Networking Model (SIN model). Název nasvědčuje, že tento model rozšiřuje čtvrtý generační model o integraci metod informačních technologií, jako jsou simulační studie a expertní systémy. Znatelně silnější, než ve čtvrté generaci je spolupráce s externími výzkumnými ústavy a marketingovým prostředím. Tyto konkrétní spolupráce upravené výzkumnými a marketingovými smlouvami se nazývají otevřené inovace. V rámci celého inovačního procesu tento model také zdůrazňuje úlohu dodavatelů a zákazníků. Například dodavatelé jsou součástí vývoje nového produktu, to může být nový nehořlavý materiál používaný v automobilní výrobě. Firma může spolupracovat i na horizontální úrovni, kde existují různé typy spolupráce jako například joint venture, aliance, konsorcia a podobně. Pátá generace také představuje intenzivní přechod na elektronické prostředky. Vyspělé společnosti využívají informačních technologií k podpoře a zrychlení inovačního procesu. (Žižlavský, 2013, str. 5)

Autoři Marinov a Phillimore definovali navíc **šestou generaci inovační strategie**. Ta vyžaduje interakční sítě a inovační systémy, které jsou v souladu s pátou generací, ale jde více do hloubky v integraci inovativního prostředí, jakožto centrálního prvku modelu. Inovativním prostředím je kreativní

kombinace obecných znalostí a určitých kompetencí, stejně tak jako firemní organizace a základní součást technického a ekonomického tvůrčího procesu. Mezi nejdůležitější rysy patří jednoduchost kontaktu a důvěra mezi partnery a sociálními, kulturními a přírodními podmínkami, jako jsou možnosti volného času, vzdělání, zdraví, klimatické podmínky a možnosti kvality života pro residenty. (Barbieri & Alvares, 2016)

Peter F. Drucker, americký teoretik, se ve své knize **podnikání a inovace** dívá na inovaci jako na nástroj podnikatele a inovace přiřazuje hlavně jeho práci. Podle teorie tohoto autora je inovace čin, který obohacuje prostředky novou schopností vytvářet bohatství, a vlastně prostředky vytváří. Neexistuje nic takového jako zdroj, dokud mu člověk nepřidá ekonomickou hodnotu. Do té doby je minerál pouhý kámen a bylina pouhý plevel. Začátkem minulého století byl penicilin brán jako škůdce a vědci museli vymýšlet opatření, jak proti němu mikroorganismy chránit, až v roce 1920 Londýnský doktor Alexander Fleming zjistil, že tento škůdce je přesně to, co hledá a z penicilinu se stal cenný zdroj. To samé platí v sociálním a ekonomickém prostředí. Největším zdrojem v ekonomii je kupní síla, která je tvořena inovativními podnikateli. (Drucker, 1985, str. 30)

Začátkem dvacátého století američtí farmáři neměli žádnou kupní sílu, tudíž nemohli kupovat žádné zemědělské stroje. Na trhu byla velká nabídka zemědělských strojů, ale ačkoliv by farmář jako spotřebitel měl zájem si stroj koupit, neměl na něj prostředky. Výrobci strojů tedy trpěli na nedostatek odbytu, až jeden zaměstnanec výrobce zemědělských strojů vynalezl prodej na splátky. Zemědělci byli schopni splácet stroje ze svých budoucích zisků a obě strany byly spokojeny, protože najednou existovala na trhu kupní síla. (Drucker, 1985, str. 31) Cokoliv, co je schopné změnit, respektive zvýšit potenciál ziskovosti již existujícího zdroje, může být považováno za inovaci. V dnešní době by se tato situace dala přirovnat k Elonu Muskovi a vývoji jeho hyperloopu. To je stroj, který jezdí v podzemí vysokou rychlostí a je schopný přepravovat cestující ve velmi rychlém čase. Tento koncept chce Elon Musk zavést v největších světových městech, jako moderní dopravní prostředek. Jeho cílem je ale vyrábět stroje pro hloubení tunelů pod zemí. Aby si tedy vytvořil kupní sílu – světová města, nejdříve přišel s inovací dopravních prostředků, díky kterým jeho kupní síla vzroste.

Inovace, která přinesla nové možnosti do dopravní sféry, naložit kontejner z nákladního auta na loď, moc nových technologií nepřinesla. Tato inovace, jakožto kontejner na lodi ani z žádného technologického pokroku nevyplývala, ale přinesla nové vnímání plavidla, jakožto nákladního plavidla spíše než pouhé lodi. Vnímání lodní dopravy jako nákladní vedlo k tomu, že se začal klást důraz na to, aby loď doplula do přístavu v co nejkratším čase je to možné. Tato skromná inovace zajistila rapidní růst lodní dopravy a produktivita nákladní lodní dopravy vzrostla čtyřnásobně. Růst světové ekonomiky za posledních čtyřicet let, by pravděpodobně nebyl možný, pokud by nedošlo k této nenápadné inovaci. S velmi důležitou inovací ve vzdělávání přišel i Jan Ámos Komenský, který vynalezl učebnici. Jak ukazují tyto příklady, inovace nemusí být vždy nutně technického zaměření. Málomocné technické inovace mohou konkurovat inovacím, které měly významný sociální dopad jako například noviny nebo pojištění. Nakupování na splátky do slova změnilo ekonomiku, protože když se tento způsob objevil, změnila se ekonomika z nabídkově-řízené na poptávkově-řízenou ekonomiku, bez ohledu na úroveň produktivity ekonomiky. V České republice v důsledku komunistické vlády byl tento způsob v roce 1948 potlačen. Ekonomická historie pomatuje na Augusta Borsiga, jako na prvního vynálezce parní lokomotivy v Německu. Podle Druckera byla o mnoho významnější jeho inovace organizační struktury, kde přišel s nápadem pozice mistra, vysoce zkušeného a

respektovaného dlouholetého zaměstnance, který řídí obchod s určitou samostatností. Inovace je tedy pro Druckera spíše ekonomickou a sociální záležitostí než technickým pojmem. (Drucker, 1985, str. 33)

Podnikatel, jakožto inovátor, by se měl naučit trénovat systematickému inovování. Úspěšný podnikatel nečeká až ho políbí múza a dá mu revoluční myšlenku. Neměl by také čekat na obrovskou inovaci, která změní průmysl, nebo vydělá miliardy korun. Podle Druckera podnikatelé, kteří čekají, že se stanou milionáři přes noc, nemají velkou šanci na úspěch. Inovace, která vypadá na pohled jako obrovská, může být nakonec akorát technické zlepšení a naopak inovace, která má skromné intelektuální nároky, se může stát něčím obrovským, jako například McDonald's. Úspěšní podnikatelé, bez ohledu na jejich motivace, ať už to jsou peníze, moc, sláva, nebo uznání, se pokouší vytvořit hodnoty a něčím přispět. Aby podnikatel uspěl, měl by mířit vysoko, nebýt spokojený se zlepšením toho, co existuje, nebo to pouze upravit. Podstatou je vytvořit něco nového a nové hodnoty. Je to právě změna, která poskytuje příležitost pro něco nového a jiného. Zpravidla se jedná o změny, které nastaly, nebo probíhají. Převážná většina inovací využila změny. Samozřejmě existují inovace, které samy o sobě představují změnu, tak jako letadlo bratrů Wrightů. Tyto jsou však výjimkou a jsou velmi ojedinělé. Jak píše Drucker, inovace je diagnostická disciplína, systémové zkoumání oblastí, které nabízejí podnikatelské příležitosti. (Drucker, 1985, str. 35)

Systémové inovace tedy konkrétně znamenají monitorování **sedmi inovačních příležitostí**. První čtyři zdroje inovací leží uvnitř podniku, ať už se jedná o soukromý, či veřejný podnikatelský sektor, nebo o poskytování produktů, či služeb. Primárně jsou viditelné pro lidi v tom určitém odvětví, kde se nacházejí. V podstatě jsou to symptomy, ale zároveň spolehlivé indikátory změn, které nastaly, nebo které s malou pomocí mohou nastat. První z těchto zdrojů je něco nečekaného. Může to být jak nečekaný úspěch, tak i nečekaný neúspěch, nebo nečekaná událost vně podniku. Dalším symptomem může být nesoulad. Je to nesoulad mezi skutečnou realitou, a realitou, jaká se předpokládá, že by měla být. Zdrojem je také inovace, založená na potřebě procesu. Druhý balíček zdrojů pro inovační příležitosti zahrnuje změny v externím prostředí firmy. Jsou to demografické změny a změny v populaci. Dále jsou to změny ve vnímání světa, v náladách společnosti a ve významu. V posledním případě jsou to nové znalosti, jak ve vědeckém, tak v nevědeckém světě. Pomyslné linie spojující těchto sedm zdrojů příležitostí se navzájem překrývají. (Drucker, 1985, str. 35)

Jaromír Veber dále zdůrazňuje, aby společnost byla inovativní, měla by dodržovat následující parametry. Základem je průběžně a systematicky analyzovat sedm zmíněných zdrojů příležitostí k inovacím uvedených výše. Také je třeba periodicky sledovat fungování v reálném světě, zkoumat a hledat symptomy v terénu, sledovat dění kolem sebe, zajímat se o obchodní partnery, hlavně o zákazníky a spotřebitele. Jak uvedl Drucker, je potřeba zaměřovat se svými inovačními aktivitami na jednoduchá řešení a inovace použitelné v realitě. Také tvořit inovace, které se rodí v malém měřítku. Inovace by měla vést k dosažení jednoho určitého cíle, neměla by vést cíleně k dosažení velké změny. Veber také radí inovátorům, aby se vyhýbali inovacím, které by měly znamenat růst diverzifikace, rozdělování sil a zdrojů. Je dobré inovaci prověřit na menším trhu se schopností jednoduchých změn. Samozřejmě je potřeba myslet na cíl dosažení vedoucí pozice na určitém trhu, aby firma nevytvářela prostor pro konkurenci. (Veber, 2016, str. 152)

2.2 Oslo manuál

Rozsáhlost koncepcí zahrnutých v teoriích o inovacích a diverzita různých přístupů z různých odvětví neumožňuje jednotný pohled nebo jednotnou definici inovace. Z toho důvodu OECD (organization for economic cooperation – organizace ekonomické spolupráce) vytvořila v roce 2005 **Oslo manuál**, který představuje definici a kategorizaci inovací. Podle Oslo manuálu je inovace definována jako implementace nového produktu či služby, nebo významně upravený produkt či služba. To platí také pro procesy, nové marketingové metody, nové organizační struktury, organizace práce a vztahy s externím prostředím. Pro firmu musí být inovace nová, nebo alespoň významně vylepšená. Inovační aktivity, které jsou vědecké, technologické, organizační, finanční a obchodní, by měly vést k implementaci inovace. Inovační aktivity také zahrnují výzkum a vývoj, který není přímo spojený s vývojem a výzkumem konkrétní inovace. (Piperopoulos, 2012, str. 13)

Oslo manuál také definuje čtyři typy inovací. Jsou to produktové inovace, procesní inovace, marketingové inovace a organizační inovace. Produktová inovace může stanovit nové znalosti nebo technologie, nebo je založena na novém použití či nové kombinaci již existujících znalostí nebo technologií. Procesní inovace je implementace nové, nebo významně vylepšené výrobní, nebo doručovací metody. To zahrnuje i významné změny v technikách, vybaveních, nebo softwaru. Procesní inovace může být se záměrem redukovat náklady na jednici výroby nebo doručení, nebo se záměrem zvýšit kvalitu, nebo vyrobit či doručit nový, nebo významně upravený produkt. Marketingová inovace je implementace nové marketingové metody zahrnující významné změny v designu produktu nebo obalu, v umístění produktu, produktové komunikaci nebo v ceně produktu, tedy v jedné nebo více částech marketingového mixu čtyř P. Marketingové inovace jsou zaměřené na lepší uspokojení zákaznickových potřeb, objevování nových trhů, nové umístění produktu na trhu, s cílem zvýšit firemní prodeje. Organizační inovace je implementací nové organizační metody ve firemních obchodních praktikách, v organizaci práce nebo vztahy s externími subjekty. Organizační inovace může mít za cíl zvýšení výkonnosti firmy snížením administrativních nákladů nebo transakčních nákladů, zlepšení spokojenosti na pracovištích, přístup k nehmotným aktivům nebo snížením dodavatelských nákladů. (Piperopoulos, 2012, str. 14)

Oslo manuál mimo jiné také definuje **změny, které nejsou inovacemi**. Za změnu, která není inovací můžeme považovat zastavení určitého procesu, marketingové metody nebo ukončení prodeje produktu na určitém trhu. Přestože tato činnost, respektive ukončení činnosti může mít za důsledek zvýšení výkonnosti firmy, za inovaci ji nepovažujeme. Například pokud výrobce televizí ukončí prodej televize se zabudovaným DVD přehrávačem, není to inovace. Další "neinovací" může být výměna kusu za nový. Pokud firma koupí nový kus vybavení, kterým nahradí starý použitý kus vybavení stejného modelu, není to inovace. Změny vyplývající ze změny cen také nejsou inovacemi. Pokud například výrobce stolních počítačů sníží cenu určitého modelu v důsledku snížení nákladů na čipy, nepovažujeme to za inovaci. Přizpůsobení produktu podle zákaznickova přání Oslo manuál také za inovaci nepovažuje, pokud tedy zákazník nechce produkt upravit takovým způsobem, že se významně změní parametry produktu. Běžné sezónní a ostatní cyklické změny také nejsou inovacemi. Například na trzích s oblečením nebo obuví jsou sezónní změny běžné, stejně tak jako u obchodu s jídlem. Uvedení nové zimní bundy na trh není inovace, pokud tedy nemá bunda významně změněnou charakteristiku. Obchod s novým produktem také Oslo manuál nepovažuje za inovaci. Například pokud se velkoobchod zabývá prodejem sekaček, nákup a prodej nové inovované sekačky

není samo o sobě inovace. Pokud ale velkoobchod uvede na trh novou řadu výrobků, jako například zahradní nábytek, tak už se to dá považovat za inovaci. (OECD a Eurostat, 2005, str. 56)

Součástí Oslo manuálu je také **stupeň novosti a rozšíření**. Každá inovace v dnešním světě musí obsahovat stupeň novosti. Stupně novosti jsou celkem tři, inovace nová pro firmu, inovace nová pro trh a inovace nová pro svět. Minimální stupeň inovace je tedy inovace, která je pro firmu nová. Produkt, proces, marketingová aktivita nebo organizační metoda může být sice vynalezena jinou firmou, ale pokud je pro společnost nová, nebo významně upravená, považuje se za inovaci pro firmu. Inovace nová pro trh je inovace, kterou firma na trh přivede jako první. Oslo manuál definuje trh jako společnost a její konkurenci, která může obsluhovat určitý geografický celek nebo určitou produktovou řadu. Geografická hranice trhu se definuje jako rozsah působnosti firmy. Inovace nová pro svět je taková inovace, kterou firma uvede jako první na všechny trhy a do veškerého průmyslu, bráno v domácím i zahraničním měřítku. Vynálezce inovace také musí uvést, jestli byla inovace vyvíjena pouze samotnou firmou, v kooperaci s jinou firmou, nebo ve spolupráci s výzkumným ústavem. (OECD a Eurostat, 2005, str. 58)

Další důležité rozdělení, se kterým přišel František Valenta koncem šedesátých let, je **klasifikace řádů inovací**. Řád inovací je určitá stupnice, kterou můžeme měřit vertikální úroveň inovace pomocí důležitosti či závažnosti změny. Svých devět klasifikačních řádů inovací František Valenta rozdělil ještě na tři kvalitativní skupiny. Racionalizační a kvalitativní inovace obě obsahují čtyři řády, poslední skupina je radikální či převratná inovace, která obsahuje poslední klasifikační řád. Nejnižší stupeň v řádu tedy patří do skupiny racionalizační inovace a je to první řád inovace, za který považujeme změnu kvanta, snížení nebo zvýšení počtu zaměstnanců, změnu ve spotřebě materiálu, rozšiřování produkce nebo výrobních kapacit a podobně. Druhý řád Valenta pojmenoval intenzita, což znamená navýšení intenzity ve využití zdrojů, nebo jejich kapacit. Toho můžeme docílit zvýšením rychlosti při uskutečnění operací, razantnější výkonovou normou a podobně. Třetí řád je reorganizace, jedná se o inovace, které vznikly například lepší dělbou práce, dělením výrobních operací na menší jednotky, které bude možné využívat s vyšší intenzitou a úsporou, nebo to může být lepší rozvrhnutí pracoviště v prostoru, lepší manipulační zacházení a podobně. Posledním řádem skupiny racionalizačních inovací je čtvrtý řád kvalitativní adaptace. Tento inovační řád obsahuje inovace, kterými jsou vylepšení v provozních podmínkách takovým způsobem, aby firma mohla lépe využívat instalované kapacity, které má k dispozici. Jde tedy o úpravu různých výrobních zařízení, materiálů, nástrojů a přípravků tak, aby došlo ze zvýšení výkonnosti výroby, ke zrychlení, k zhospodárnění, nebo ke zlepšení jakosti stávajících produktů. (Veber, 2016, stránky 84-85)

Další skupinou řádů jsou kvalitativní inovace, ty začínají pátým řádem nazvaným nová varianta. U této inovace už se jedná o změnu jedné nebo více funkcí produktu, nebo jiné části výrobního organismu. Může to být například nižší spotřeba ve výrobních podmínkách, vyšší výkon, lepší spolehlivost, úprava designu výrobku a tak dále. Šestá řádem ve skupině kvalitativních inovací je nová generace. Tato inovace se dá popsat jako změna všech důležitých funkcí výrobku, nebo jiné části výrobního organismu při zachování stávajícího konceptu. Příkladem může být inovace mobilního telefonu na chytrý telefon. Koncept telefonu se zachovává, ale přibývá spousta nových funkcí a mění se ovládání z tlačítkového na dotykový display. Sedmý řád je zavedení nového druhu. Tu chápeme jako změnu koncepce při zachování současného principu. Například to může být vynález elektromobilu. Předposledním řádem je nový rod, ten se jeví jako změna principu, na kterém je založena

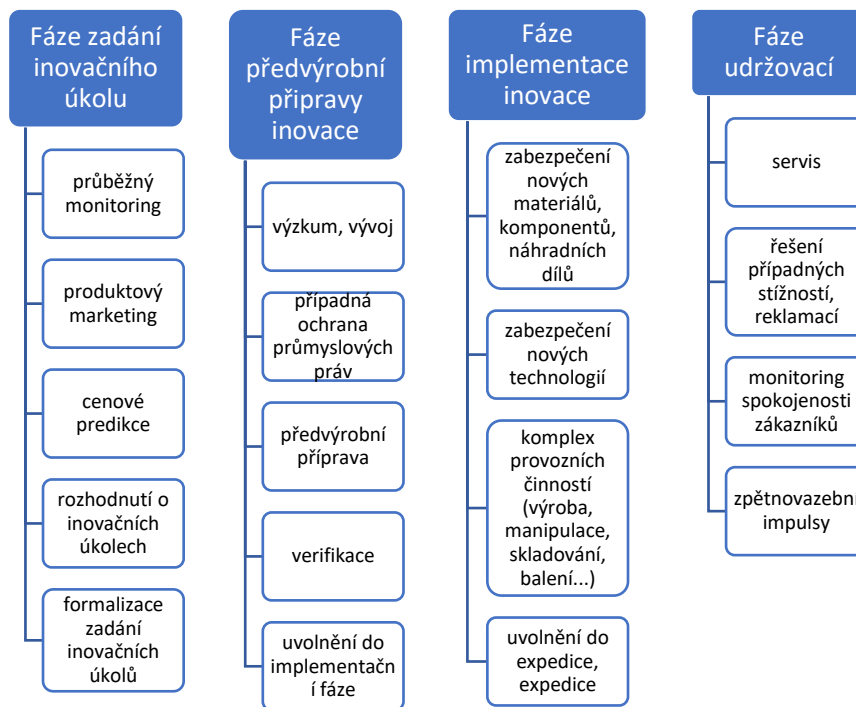
koncepce výrobku, nebo jiné části výrobního organismu. Příkladem může být netkaná textilie. (Veber, 2016, str. 85)

Jako jediným řádem inovace ve skupině radikální neboli převratné inovace je nový kmen. Jedná se o nový přístup. Může to být například objev nového materiálu jako nanotechnologie, který má dopad i na ostatní výrobky či části výrobního organismu. Kromě těchto devíti řádů jdoucích po sobě nahoru František Valenta definoval dva další řády. Jde o degenerační změnu a regenerační změnu. Degenerační změna je neřízený proces degenerace, ve většině případů spojený s nečinností, může to být například koroze. Regenerační změna je taková změna, která neposouvá organizaci dál ve vývoji, ale napravuje již dosažený původní stav. (Veber, 2016, str. 85)

Před samotnou realizací inovace Veber píše o **inovačním záměru** a inovačních strategiích. Inovační strategie a působení s ní spojené jsou prvkem strategických aktivit společnosti. Jejich východiskem je celková firemní strategie a měly by z nich vyplynout odpovědi na následující otázky. Co se týká strategických záměrů, měly by určovat jaké inovace (procesní, výrobní, organizační...) by se měly v určitém strategickém horizontu realizovat. Inovační strategie poté určuje, jaký strategický přístup zvolí firma při dosahování strategických záměrů. (Veber, 2016, str. 153)

2.3 Fáze inovačního procesu

Jakmile firma přijme určité inovační záměry a strategie, začíná další etapa procesu inovace a tou je **fáze realizačního procesu**, který můžeme rozdělit do řady dalších činností. Vnitřní uspořádání, komplexnost a řízení je závislé na složitosti chystané inovace. Cíl realizačního procesu je rutinní začlenění inovace do reality, v souvislosti se strategickými záměry a cíli firmy. Příkladem může být uvedení nového, či modifikovaného produktu nebo služby na trh, nebo uvedení nové technologie do běžné praxe. Realizační inovační procesy tedy obsahují mnohé a diverzifikované skupiny firemních aktivit, začínají zadáním inovačního úkolu a končí komerčním zavedením inovace. (Veber, 2016, str. 182)



Graf 7 - Fáze a činnosti realizačního inovačního procesu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veber (2016, str. 182)

3 Strategie uvedení inovace na trh

Podle Michaela E. Portera je podnikatelský úspěch bez dlouhodobé **strategie** nemožný a pokud chce firma získat konkurenční výhodu, musí mít určitou strategii. Podle Českého autora Jiřího Fotra je vytvoření strategie jedním z nejdůležitějších procesů vedení firmy. Kvalitně vytvořená strategie se odráží jak v krátkodobém působení firmy, který se projevuje současnou prosperitou, tak i v dlouhodobém rozvoji, který sledujeme v růstu hodnoty firmy a vzbuzení zájmu investorů vložit důvěru a kapitál právě do firmy s jasnou a účinnou strategií. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012, str. 15) V této kapitole diplomové práce se tedy zabývám firemním plánováním, se kterým je spjata také analýza firmy a jejího okolí, tato část se nazývá situační analýza. V této kapitole se také zaměřuji na strategii STP, která má za úkol určit cílového zákazníka a sdělení, které mu chceme komunikovat. Konec kapitoly se bude věnovat marketingové kampani a distribučním cestám.

3.1 Firemní plánování

Slovy Timothyho J. Wilkinsona se strategie firmy dotýká téměř všech důležitých firemních aktivit. Strategie poskytuje určitou soudržnost, směr, smysl či význam působení firmy, stejně tak jako vstřícnou adaptaci změny nezbytnou pro firemní prostředí. Definice strategie by podle Wilkinsona měla obsahovat následujících šest rozměrů. Strategie je logický, jednotný a integrativní vzorec budoucích rozhodnutí, ze strategie se rodí plány, které zajišťují, že jsou základní cíle firmy splněny. Na strategii je potřeba pohlížet jako na prostředek k určení účelu organizace z hlediska jeho dlouhodobých cílů, akčních programů a priorit alokace zdrojů. Přičemž alokace zdrojů je nejkritičtějším aspektem implementace a efektivity strategie. Strategie by také měla být považována jako jedna z firemních konkurenčních výhod. Jedním ze základních prvků strategie je definování podnikání firmy, nebo podnikatelského záměru. Strategii bereme také jako určitou reakci na externí příležitosti a hrozby, stejně tak jako na interní silné stránky a slabé stránky, která pomáhá zajistit konkurenční výhodu. Hlavním úkolem strategie je dosažení dlouhotrvající udržitelné výhody oproti firemním klíčovým konkurentům. Autor také pohlíží na strategii jako na logický systém pro rozdělení manažerských úkolů na podnikových, obchodních a funkčních úrovních. Tento bod zdůrazňuje rozmanitost různých hierarchických úrovní ve většině firem a každá z těchto úrovní má různé manažerské zodpovědnosti v rámci přínosu jak v definující, tak výkonné strategii firmy. Strategie je definicí ekonomického a neekonomického příspěvku, který hodlá firma poskytnout svým zainteresovaným stranám. Manažeři se snadno dostanou do pastí krátkodobé ziskovosti jako největší motivace. Legitimním a požadovaným výsledkem dobře vytvořené strategie je trvalá a udržitelná ziskovost. (Wilkinson, 2013, str. 14)

Na rozdíl od většiny autorů, Jiří Fotr ve své publikaci ke třem základním **fázím strategického managementu** – formulace strategie, implementace strategie a hodnocení strategie, přidává také fázi tvorby strategického plánu. Důvodem je působení vlivů globalizace a vývoje světového ekonomického koloběhu, které přinášejí impulsy k zabezpečení větší flexibility strategického vedení organizace. V první řadě se jedná o přechod z dlouhodobých cílů k jejich splnění krátkodobým působením s ohledem na možný dopad faktorů podnikatelského prostředí, které nejsou možné společností předpokládat, nebo ovlivňovat. Řešení této situace je tedy podle Fotra rozšířit tři stávající fáze o fázi tvorby strategického plánu, která se zaměřuje na tvoření scénářů pro hledání prevence a zamezení,

či zvládnutí potenciálního rizika, generování variant strategií vhodných pro určité scénáře, jejich vyhodnocení a zvolení ideální varianty pro vytvoření strategického plánu, který bude firma posléze implementovat. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012, str. 27)

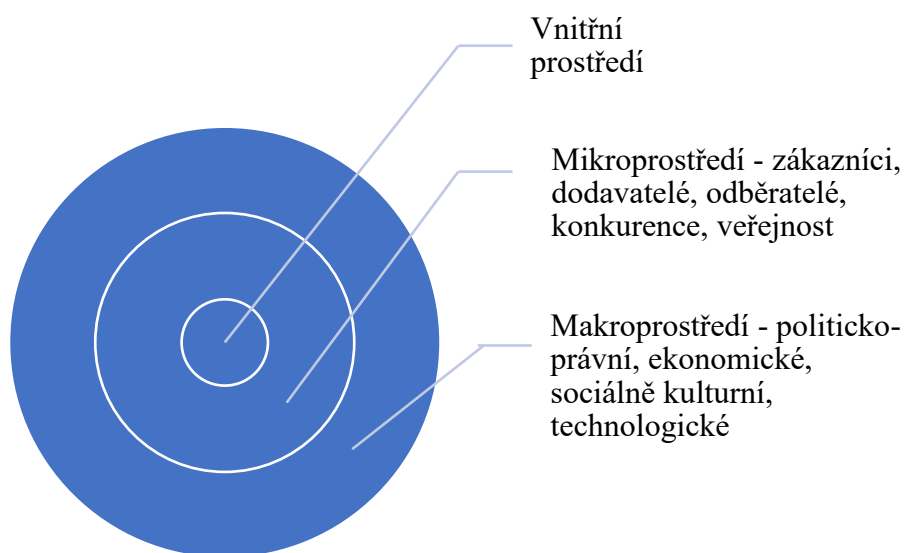
Jaromír Veber rozdělil plány na jednotlivá hlediska, podle kterých na plány pohlížíme. Je to hledisko časové, hledisko úrovně rozhodovacího procesu, hledisko věcné náplně plánu a hledisko účelu plánu. Podle Fotra má **členění firemního plánování** kaskádovitý tvar. Firemní plánování je východiskem dlouhodobých plánů, na které se pojí střednědobé plány, a na nejnižší úrovni jsou krátkodobé plány. Významem bychom mohli tyto kaskády pojmenovat jako strategické, taktické a operativní plány. Předpokladem pro úspěšné plánování je konzistence těchto tří úrovní plánování. Podle časového hlediska tedy plány členíme na dlouhodobé strategické plány, střednědobé strategické plány, taktické roční plány a operativní plány. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012, str. 28) Taktický roční plán je esenciálním řídicím podkladem pro manažery, podle kterého se hodnotí, jestli je firma schopná plnit rozvojový program, přičemž je důležitým měřítkem kvality a efektivity práce vedoucích pracovníků. Operativní plány jsou rozložením strategických a taktických plánů na nejnižší stupeň vedení. Ke správnému fungování operativního plánování je potřeba plán průběžně vyhodnocovat. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012, str. 30)

3.2 Stanovení cílů

Jednou z fundamentálních činností v rámci procesu formulování strategie, je **stanovení strategických cílů**. Strategické cíle sjednocují a orientují všechny činnosti společnosti. Jako základ pro strategické cíle podle Fotra slouží erudované analýzy podniku a jeho vnějšího prostředí, SWOT analýza slabých a silných stránek a příležitostí a hrozeb podniku, cíle také musí splňovat princip **SMARTER**. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012, str. 59) Cíl by tedy měl být specifický (konkrétní), měřitelný, aby bylo možné zjistit, jestli firma cíle dosáhla, achievable, tedy dosažitelný. Pokud se nastaví laťka moc vysoko, může to být pro zaměstnance demotivující. Cíl by měl být také relevantní k businessu, na který se firma zaměřuje a časově omezený, měl by mít určitý bod, kdy firma zhodnotí, jestli cíle dosáhla. Později se k principu SMART ještě přidala dvě další písmena a těmi jsou odměněný, respektive motivující a průběžně hodnocený. (Day & Tosey, 2011, str. 6)

3.3 Situační analýza

Základem při strategickém plánování by měla být **situační analýza**, z níž se vychází při stanovení cílů a při výběru vhodné strategie. Je to tedy první část marketingového strategického řízení a jeho etapy plánování. Jejím úkolem je určení, analýza a hodnocení všech faktorů, které jsou relevantní a je možné předpokládat, že jejich působení bude mít určitý vliv na volbu strategie a cílů podniku. Situační analýza je tedy technika zkoumání určitých částí a vlastností prostředí, které se dále dělí na makroprostředí a mikroprostředí. (Jakubíková, 2013, str. 194) Vedle analýzy vnějšího prostředí podniku, se také realizuje analýza vnitřní situace podniku, která se nazývá interní analýzou. V interní analýze se jedná o zkoumání různých faktorů, které mají na společnost bezprostřední vliv a mohou ho ovlivnit. Může jít například o zdroje firmy, strojní vybavení, organizační strukturu, silné a slabé stránky firmy, technologické postupy, nebo úroveň managementu a zaměstnanců. (Blažková, 2007, str. 44)



Graf 8 - Vnější a vnitřní prostředí firmy

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková (2013, str. 94)

3.3.1 Vnitřní prostředí firmy

Vnitřní prostředí firmy je tvořeno zdroji společnosti a schopností zdroje které má firma k dispozici využívat. U vnitřního prostředí se berou v potaz pouze faktory, které firma může přímo ovlivnit, nebo řídit manažery. Analýza vnitřních zdrojů a schopností firmy by měla podat informaci o specifických přednostech společnosti, které podnik může využít jako konkurenční výhodu. K této analýze se využívá **VRIO metoda**, která se zaměřuje na zdroje a ty dělí na fyzické, to jsou například stroje, výrobní prostory, technologické vybavení, lidské, finanční, například disponibilní kapitál, likvidita, rentabilita provozu, a nehmotné, to jsou know-how, software, patenty, image, licence nebo znalost trhu. Tyto zdroje a jejich účinnost se hodnotí podle čtyř kritérií. Jsou to hodnotnost, jak je zdroj nákladný a jak snadné je ho získat na trhu (value), vzácnost, jak je zdroj omezený (rareness), napodobitelnost, jak je těžké zdroj napodobit (imitability) a schopnost organizační struktury firmy těchto

zdrojů využít (organization). (Jakubíková, 2013, str. 109) V praxi se v analýze VRIO používá tabulka, ve které se odpovídá na otázky a pokud je otázka kladná, postupuje se v tabulce dále.

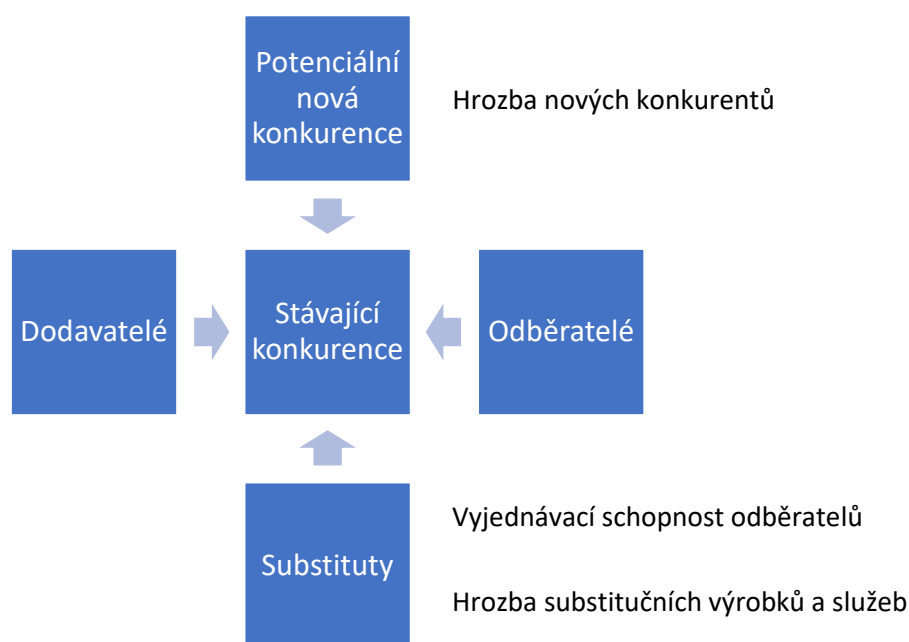
Hodnotný	Vzácný	Obtížně napodobitelný	Využitelný	Konkurenční efekt	Ekonomický důsledek
Ne				Konkurenční nevýhoda	Podprůměrný
Ano	Ne			Konkurenční rovnost	Průměrný
Ano	Ano	Ne		Dočasná výhoda	Dočasně nadprůměrný
Ano	Ano	Ano	Ne	Nevyužitá výhoda	Spíše nadprůměrný
Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá výhoda	Nadprůměrný

Tabulka 1 -Vrio analýza

Zdroj: Vlastní zpracování dle Edolo (2016)

3.3.2 Mikroprostředí

Další vrstvou v situační analýze je **mikroprostředí**, to můžeme definovat jako odvětví, ve kterém firma podniká a všechny vlivy, situace a okolnosti, které může podnik svým působením výrazně ovlivnit. V rámci mikroprostředí můžeme zařadit zákazníky, veřejnost, konkurenci, partnery (odběratele, dodavatele, dopravce, banky atd.), spotřebitele a podobně. Cíl zkoumání mikroprostředí je identifikovat všechny subjekty, které v daném prostředí působí a významným způsobem ovlivňují činnost podniku. **Analýzu pěti konkurenčních faktorů** uvedl Michael Porter. Jedná se o stávající konkurenci, se kterou firma soupeří v současné době, dále je to hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví, další konkurenční silou jsou substituční výrobky, tedy náhražky. Do této analýzy také Porter zařadil dodavatele, odběratele, a jejich vyjednávací schopnosti, respektive vyjednávací postavení vůči podniku. Po určení všech těchto sil firma zkoumá, jak velký vliv mají tyto subjekty na fungování firmy a jak se proti těmto subjektům bránit. (Jakubíková, 2013, str. 103)



Graf 9 - Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková (2013, str. 103)

Philip Kotler ve své publikaci obohacuje analýzu mikroprostředí o několik dalších subjektů, které mohou působení podniku ovlivnit a naopak. Tyto subjekty zařadil do skupiny **marketingoví zprostředkovatelé**, kteří s podnikem spolupracují v oblastech propagace, prodeje a distribuce. Distributory Kotler definuje jako obchodní firmy, které podniku hledají zákazníky a prodávají jim jejich produkty. Jsou to firmy, které nakupují zboží ve velkém množství a s marží ho prodávají. Může se jednat o maloobchody, velkoobchody, nebo velké řetězce, které mají ve většině případů velmi silné postavení a vyjednávací pozici. Dále do skupiny patří firmy, které se zabývají fyzickou distribucí zboží. Ve většině případů se jedná o firmy, které doručují zboží z místa A do místa B. Tyto podniky mohou poskytovat i další služby jako jsou skladování, balení a podobně. Do této skupiny také spadají marketingové agentury, to jsou firmy, které poskytují marketingové výzkumy, mediální společnosti, reklamní agentury a další poskytovatelé těchto služeb, které zajišťují firmě umístění produktů a propagace na správných trzích. Posledním subjektem, který patří do skupiny marketingoví zprostředkovatelé, jsou finanční zprostředkovatelé. Tato podskupina zahrnuje banky, pojišťovny, úvěrové společnosti, platební instituce a další společnosti, které se zabývají financováním transakcí, nebo pojištěním vůči rizikům, která jsou spojené s nákupem a prodejem zboží. (Kotler, 2007, str. 132)

3.3.3 Makroprostředí

Poslední vrstvou v situační analýze je **makroprostředí**. Jakubíková definuje makroprostředí jako prostředí, které obsahuje vlivy, situace a okolnosti, které podnik svým působením může ovlivnit pouze velmi omezeně, nebo je nemůže ovlivnit vůbec. Zároveň ale apeluje, aby se podnik díval na makroprostředí jako na těžce ovlivnitelné, spíše než neovlivnitelné. Změnu sice velmi těžko docílí podnik sám, ale prostřednictvím různých asociací, svazů, společenství je to možné. Důležitou činností je v makroprostředí lobbying např. v poslanecké sněmovně nebo v rámci Evropské unie. Podle

Jakubíkové je také důležitá posloupnost, se kterou podnik postupuje při analýze makroprostředí, mělo by se postupovat od globálního makroprostředí směrem ke konkrétnímu. (Jakubíková, 2013, str. 100)



Graf 10 - Posloupnost v makroekonomické analýze

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková (2013, str. 100)

Velmi rozšířenou metodou v analýze makroprostředí je **analýza PEST**, která dělí makroekonomické vlivy na čtyři části. Jsou to politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální a kulturní faktory a technologické faktory. Co se týká **politických faktorů**, může se jednat například o stabilitu národní a zahraniční politické situace, členství v Evropské Unii apod. Tyto vlivy znamenají pro podnik příležitosti a hrozby. Politické faktory se týkají každého podniku, protože všichni musí dodržovat zákony stanovené vládou, jako například velmi diskutovaný zákon o elektronické evidenci tržeb. **Ekonomické faktory** jsou chápány jako stav ekonomiky a vycházejí ze základních směrů ekonomického rozvoje a z ekonomické podstaty. Základními ekonomickými ukazateli jsou ty, které mají na podnik bezprostřední vliv, jako je úroková míra, daňová politika, míra ekonomického růstu, míra inflace a směnný kurz. Konkrétní propočty dopadů ekonomických vlivů se zabývá finanční analýza jako součást analýzy zdrojů firmy. Pro některé podniky může být i velmi významná státní poptávka po určitých výrobcích či službách. Důležitý je i vliv mezinárodní ekonomické situace. **Sociální a demografické faktory** jsou odrazem života a postojů obyvatelstva a jeho strukturou. Demografické změny mohou vyvolat příležitosti na trhu, jako například stárnutí obyvatelstva vytváří příležitosti pro rozvoj segmentu péče o zdraví a pečování o seniory. Čím dál větší podpora šetrnému přístupu k přírodě značí, že i tato oblast se stává pro podniky důležitou. V rozšířené verzi analýzy, která se nazývá PESTLE, mají environmentální faktory svojí vlastní oblast. Je potřebné, aby podnik sledoval **technologický pokrok** a získával technologické a technické know-how, aby byl schopný zaměřovat se na inovační činnost. Změny v této oblasti mohou velmi intenzivně a rychle změnit okolí, ve kterém podnik působí. (Sedláčková, 2006, str. 17)

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Tabulka 2 - Oblasti PEST analýzy

Zdroj: (Sedláčková, 2006, str. 19)

Cílem analýzy PEST je identifikovat, které faktory a vlivy jsou pro podnik rozhodující. Tyto faktory a vlivy se v čase mění, tudíž je potřeba je průběžně sledovat a vyhodnocovat. (Sedláčková, 2006, str. 20)

Velmi rozšířenou metodou zkoumání podniku a konkurence je **analýza SWOT**. Jak název napovídá, je to zkratka čtyř anglických slov, jedná se o strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Tato analýza vychází z interního a externího auditu. Podle Jakubíkové, vznikla spojením dvou analýz, SW tedy silné a slabé stránky podniku vycházející z interního auditu firmy a OT tedy příležitosti a hrozby, které vycházejí z auditu externího prostředí. (Jakubíková, 2013, str. 129)

Podle Kotlera by se měl podnik ve SWOT analýze zaměřit na menší počet položek, které zobrazují, kam by měl podnik zaměřit svoji pozornost, protože audity poskytují velké množství dat, které bývají různého významu a spolehlivosti. (Kotler, 2007, str. 97) Při zkoumání silných a slabých stránek podniku je možné použít jako výchozí bod pro komentování určitého stavu například hodnotící kritéria nástrojů marketingového mixu 4P (product, price, place and promotion). Na každé z těchto kritérií je možné se zaměřit podrobněji. Jsou tedy vybrána jednotlivá kritéria, kterým se přiřadí váha (například 1-5) a poté jsou hodnocena pomocí škálování. Většinou se používá škála od -10 do +10, kde 0 značí, že kritérium je neutrální a nemá význam ani slabé, ani silné stránky. Touto metodou může firma získat povědomí o silných a slabých stránkách podniku. Doplněním slabých a silných stránek o příležitosti a hrozby se při SWOT analýze většinou použije matice. (Jakubíková, 2013, str. 131)

<h3>Silné stránky</h3> <p>skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<h3>Slabé stránky</h3> <p>skutečnosti, které firma nědělá správně, nebo ty ve kterých konkurence vyniká</p>
<h3>Přiležitosti</h3> <p>skutečnosti, které by mohly zvýšit poptávku nebo by mohly lépe uspokojit potřeby zákazníků a přinést firmě zisky</p>	<h3>Hrozby</h3> <p>skutečnosti, události, trendy, které by mohly snížit poptávku nebo způsobit, že budou zákazníci s produkty nebo službami nespokojeni</p>

Tabulka 3 – oblasti SWOT analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková (2013, str. 131)

Nevýhoda SWOT analýzy je v její statické podobě a její přínos není pro vytváření marketingových strategických dokumentů příliš podstatný. Proto je ze SWOT analýzy odvozována matice TOWS, která by měla určit konkrétní strategii na základě poměru silných a slabých stránek podniku a příležitostí nebo hrozeb. (Jakubíková, 2013, str. 130)

	Silné stránky Seznam: 1 _____ 2 _____ - _____ 10 _____	Slabé stránky Seznam: 1 _____ 2 _____ - _____ 10 _____
Přiležitosti Seznam: 1 _____ 2 _____ - _____ 10 _____	Strategie – ofenzivní přístup Maxi-maxi Komparativní výhoda, využívat souladu zdrojů a poptávky	Strategie – opatrný přístup Mini-maxi Investice do produktů, sklízení, kooperace
Hrozby Seznam: 1 _____ 2 _____ - _____ 10 _____	Strategie – eliminace hrozeb silnými stránkami Maxi-mini Mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb	Strategie – překonávání slabých stránek a hrozeb Mini-mini Ustupovat, dělat kompromisy, odejít z trhu

Tabulka 4 – Matice TOWS

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková (Strategický marketing, 2013, str. 131)

3.4 Finanční situace podniku a metody hodnocení návratnosti investice

Při rozhodování o dlouhodobých strategických a zásadních rozhodnutí finančního i nefinančního charakteru by se podnik měl také zaměřit na to, jak se odráží jeho působení ve finanční výkonnosti a finančním zdraví podniku. Jelikož strategická rozhodnutí se ve firmách dělají běžně, měla by být **finanční analýza** prováděna periodicky minimálně jednou ročně. Finanční analýza se zabývá nejen současným stavem, ve kterém se podnik nachází, ale i vývojovými tendencemi v čase, vzájemným provázáním podnikových rozhodnutí, porovnáním s konkurencí, stabilitou i potenciálem vývoje. Cílem finanční analýzy je tedy zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci firmy. Uživatel je kdokoli, kdo je jakoukoliv činností zainteresovaný v podniku (vlastník, banka, investor, zaměstnanec, zákazník, konkurent, dodavatel, odběratel a podobně). (Scholleová, 2017, str. 164)

Primárně se při tvorbě finanční analýzy vychází z informací, které jsou obsaženy v účetní uzávěrce firmy. Zkoumá se tedy výkaz zisků a ztrát, rozvaha a výkaz cash-flow. Dále se finanční analýza zaměřuje na informace o vlastnících, produktech, dodavatelích a odběratelích, technologiích, struktuře a počtu zaměstnanců, a celkově na důležité stakeholdery firmy. Dále může být finanční analýza podpořena informacemi o situaci na finančních trzích, trzích produktů, trzích materiálů a vstupů, trhu práce a podobně. Posloužit mohou také statistické informace dostupné z odborného tisku nebo ze statistického úřadu. (Scholleová, 2017, str. 166)

Cílem této kapitoly je vytvořit teoretický základ pro finanční analýzu, která v praktické části definuje finanční situaci podniku. Podle této analýzy by se měl podnik rozhodnout, zda je ve vhodné pozici pro investování do inovace, či nikoliv.

3.4.1 Finanční situace podniku

Základními nástroji ve zkoumání účetních výkazů jsou horizontální a vertikální analýza. **Horizontální analýza** se zaměřuje na vývoj hodnot obsažených v účetních výkazech v čase. Ptá se tedy na otázku: Jak se mění daný údaj v čase? To znamená, že se výkazy zkoumají mezi sebou meziročně, nebo za několik účetních období. Horizontální analýzu lze provádět dvěma základními způsoby. V první metodě – podílové analýze se sleduje relativní růst hodnoty údaje výkazu tak, že se poměří hodnotu v období n , vůči hodnotě v minulém období ($n-1$). V druhé metodě – rozdílové analýze se sleduje absolutní růst hodnoty údaje výkazu v období n a ($n-1$). **Vertikální analýza** se zaměřuje na poměrnost hodnot údajů účetních výkazů vůči základní veličině. Odpovídá tedy na otázky: Je struktura kapitálu, majetku a generování zisku stabilní, nebo dochází k vývoji? Mění se při vývoji firmy vzájemné vztahy jednotlivých položek? Cílem vertikální analýzy je stanovit podíl jednotlivých majetkových složek na celkových aktivech, dále podíl jednotlivých zdrojů financování na celkových pasivech a podíl jednotlivých položek výkazu zisků a ztrát na tržbách. (Scholleová, 2017, str. 167)

Horizontální a vertikální analýzu také doplňují **bilanční pravidla**. Zlaté bilanční pravidlo srovnává dlouhodobé zdroje (těmi jsou vlastní a dlouhodobý cizí kapitál) a dlouhodobý majetek. Respektive hlídá časové sladění umístění zdrojů do majetku. Ideálním stavem je vyrovnanost těchto veličin. Dalším pravidlem je pari pravidlo, které porovnává vlastní kapitál s dlouhodobým majetkem. Pari pravidlo říká, že dlouhodobý majetek by měl být kryt celým vlastním kapitálem jen ve výjimečných případech. Dlouhodobého majetku, by tedy mělo být více než vlastního kapitálu, aby vzniknul

prostor pro financování dlouhodobého majetku dlouhodobým cizím kapitálem. Scholleová také zmiňuje pravidlo vyrovnání rizika, podle kterého by mělo být cizích zdrojů méně než vlastních zdrojů. (Scholleová, 2017, str. 174)

Dalším důležitým nástrojem ve finanční analýze podniku jsou **poměrové ukazatele**, které se dělí do skupin podle toho, kterou stránku finančního zdraví podniku analýza zkoumá. Jedná se o ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti, kapitálového trhu a produktivity. Každá z těchto skupin je vnímána jako rovnocenná a stejně důležitá vůči ostatním. Rentabilita, která se nazývá také výnosnost kapitálu, měří schopnost firmy generovat zisky použitím investovaného kapitálu. **Ukazatele rentability** poměřují určitý výsledek hospodaření se zvolenou srovnávací základnou. Čím vyšší rentabilitu firma vykazuje, tím je její nakládání se svým kapitálem a majetkem lepší. Prvním a nejdůležitějším ukazatelem je rentabilita aktiv, která dává do poměru zisk firmy s celkovými aktivy, bez ohledu na to, jestli byli financováni cizím nebo vlastním kapitálem. Vzorec tedy vypadá takto:

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

Dalším poměrovým ukazatelem rentability je rentabilita vlastního kapitálu. Tento ukazatel zobrazuje efektivitu reprodukce vlastního kapitálu, který vložili do firmy vlastníci. Výsledkem je tedy kolik čistého zisku připadne na jednu investovanou korunu. Vzorec vypadá takto:

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Posledním důležitým ukazatelem rentability je rentabilita tržeb, která zobrazuje, kolik korun zisku, dokáže firma vygenerovat z jedné koruny tržeb. Většinou se používá s EBIT, nebo EAT. (Scholleová, 2017, str. 177) Vzorec vypadá takto:

$$ROS = \frac{EAT}{(\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží})}$$

Dalšími poměrovými ukazateli ve finanční analýze jsou **ukazatele likvidity**. Likvidita ukazuje, jak je firma schopná měnit svoje aktiva na peníze, a těmi krýt v požadované podobě, včas a na správném místě všechny své závazky, které jsou splatné. Řízení likvidity je závislé na strategii firmy. Například vysoká likvidita obsahuje prostředky s malým, nebo žádným výnosem. Tyto prostředky nemohou být investovány, a tak zhoršují rentabilitu podniku. Naopak nízkou likviditou může vzniknout nedostatek ať už zásob nebo finančních prostředků. Existují tři ukazatele likvidity, běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita. Běžná likvidita zobrazuje, kolikrát jsou oběžná aktiva vyšší než krátkodobé závazky. Ukazuje tedy, kolikrát je schopna firma splatit své krátkodobé závazky, když promění oběžná aktiva na peněžní prostředky. Ideální hodnoty běžné likvidity by se měly pohybovat mezi 1,8 a 2,5.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Na pohotovou likviditu je možné se dívat jako na přísnější běžnou likviditu. Nejméně likvidní aktiva – zásoby, které se na peníze promění nejhůře, se od běžných zásob odečtou a vydělí krátkodobými závazky. Ideální hodnoty pohotové likvidity by se měly pohybovat mezi 1 a 1,5.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita je výpočtem poměru finančního majetku a krátkodobých závazků. Za finanční majetek se považují nejen peněžní prostředky v pokladně a na účtech, ale i krátkodobé obchodovatelné cenné papíry. Ideální hodnota by se měla pohybovat mezi 0,2 a 0,5. (Scholleová, 2017, str. 179)

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatelé aktivity zobrazují, jestli je firma schopná využít jednotlivé majetkové části. Z ukazatelů je vidět, jestli má podnik nadbytečné kapacity, nebo jestli nemá nedostatek produktivních aktiv, což by v budoucnu mohlo vést k omezení využívat růstové příležitosti. Ukazatele aktivity se dělí na dva typy. Jsou to ukazatele obratovosti (počet obrátů) a dobou obrátů. Obratovost zachycuje počet obrátek za dané období, to znamená kolikrát převyší roční tržby hodnotu položky. Ukazatele doby obratu zobrazují průměrnou dobu trvání jedné obrátky majetku. Cílem podniků je tuto dobu zkrátit na minimum a tím zvýšit počet obrátek. Obrat aktiv je ukazatel, který říká, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok. Ideální hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat okolo 1.

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Hodnota obratu zásob ukazuje, kolikrát za rok se změní zásoby v jinou podobu oběžného majetku až po prodej dokončených výrobků a další nákup zásob.

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Doba obratu zásob je podobná obratu zásob, ale pohlíží na zásoby jinak. Doba obratu zásob ukazuje, kolik dnů jsou zásoby vázány, než se spotřebují.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{(\text{tržby}/360)}$$

Doba splatnosti pohledávek je hodnota, která říká, kolik dnů firma čeká na peněžní prostředky za prodané výrobky a služby.

$$\text{doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{(\text{tržby}/360)}$$

Posledním ukazatelem aktivity je doba splatnosti krátkodobých závazků. Ta je podobná jako doba splatnosti pohledávek, ale dívá se na firmu z pohledu dlužníka. Je to tedy počet dnů, za které firma splácí své krátkodobé závazky.

$$\text{doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{(\text{tržby}/360)}$$

Pro podnik je dobré porovnávat, jaké jsou doby splatností a pohledávek z obchodních styků. (Scholleová, 2017, str. 181) **Ukazatele zadluženosti** se zaměřují primárně na vlastní a cizí zdroje, ale zkoumají i schopnost uhradit náklady na dluh. U těchto ukazatelů je dobré myslet i na aktiva, která podnik získal prostřednictvím leasingu, protože nejsou vedeny v rozvaze, ale jako náklady ve výsledovce. Ukazatele zadluženosti ovlivňují hlavně daně, riziko, typ aktiv a stupeň finanční volnosti podniku. Celková zadluženost poměří celkové dluhy a celková aktiva. V některých případech se počítá pouze s dlouhodobými cizími zdroji při výpočtu dlouhodobé zadluženosti.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{celkové dluhy}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát může podnik pokrýt úroky z cizího kapitálu v situaci, kdy zaplatil všechny náklady, které souvisejí s produktivní činností firmy. Vypočítá se jako poměr zisku před úroky a před zdaněním vůči nákladovým úrokům. (Scholleová, 2017, str. 183)

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Další skupinou poměrových ukazatelů jsou ukazatele kapitálového trhu. Jelikož firma, kterou se práce zabývá, není akciovou společností, ale společností s ručením omezeným, byla tato analýza v práci vynechána.

3.4.2 Metody hodnocení návratnosti investice

Pokud bychom brali investice pohledem účetního, jejich rozdělení by bylo na hmotné, nehmotné a finanční. Podnikatelé ale raději vidí investice z hlediska jejich přínosu. Regulatorní investice jsou ty, které podnikatelé nemají v oblibě, protože není vidět jejich výsledek. Jsou to investice, které je potřeba uskutečnit, aby se například produkt udržel na trhu. Jejich přínos je tedy spíše v ušetřených ztrátách. Obnovovací investice jsou o něco zajímavější. Jedná se o výměnu starých zařízení za nové, aby se udržela nebo zlepšila efektivita procesu. Rozvojové investice zajišťují růst podniku, aniž by byly potřebné z hlediska obnovy. (Scholleová, 2017, str. 124)

V případě rozhodnutí podniku pro investici probíhá také hodnocení investice. Metody hodnocení investic se dělí na dvě skupiny, jsou to statické a dynamické metody. Statické metody se zaměřují na cash-flow investice. Časový průběh a riziko neberou v úvahu, nebo pouze omezeně. Jsou to například celkový příjem z investice, čistý celkový příjem nebo průměrná roční návratnost. Dynamické metody hledí při hodnocení na tři základní faktory. Je to finanční přínos (cash-flow), čas a riziko. Tato diplomová práce se věnuje dynamické metodě čisté současné hodnoty, která je základní metodou pro hodnocení investic. Bere v potaz investiční příjmy a výdaje, ale zároveň stanovuje jejich současnou hodnotu pomocí diskontní míry, která se určuje za pomoci váženého průměru nákladů kapitálu (WACC). (Scholleová, 2017, str. 129)

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

Obrázek 3 – Vzorec pro výpočet čisté současné hodnoty

Zdroj: Vlastní zpracování dle Scholleová (2017, str. 132)

Na začátku vzorce vždy stojí záporná hodnota investice. Následně se počítá s cash-flow běžného roku, který se diskontuje o průměrné vážené náklady kapitálu v běžném roce.

Spojením poznatků z finanční analýzy a hodnocení investice metodou čisté současné hodnoty se dozvíme, jaká je finanční situace podniku a zda je původní investice návratná podle požadavků vybraného podniku. Tyto informace vytvoří východisko pro další rozhodování firmy o investicích do produktu.

3.5 Uvedení nového produktu na trh

Aby bylo možné dosáhnout strategických marketingových cílů, je potřeba formulovat marketingovou strategii, která uvede metody, jakými podnik dosáhne požadovaných cílů. Tyto strategie zahrnují volbu trhů a jejich segmentů, způsob stimulační trhu, určení pozice vůči konkurenci, rozhodnutí o možné spolupráci s konkurencí. Při volbě cílového trhu se používá strategie **STDP – segmentation, targeting, diferenciation a positioning**.

Segmentace je rozdělení trhu na relativně homogenní skupiny spotřebitelů, které mají jednu nebo více společných vlastností. Segmenty se obvykle liší svými potřebami, nákupním chováním i charakteristikami. Při segmentaci se firma zaměřuje na trhy, na kterých se nachází, a na trhy, na které chce v budoucnu vstoupit. Způsoby segmentace se dělí na geografické, demografické, geodemografické, behaviorální, psychografické, podle uživatelského statusu, podle nákupních příležitostí, podle frekvence užití a podobně. Je možné také použít kombinovaný způsob segmentace. (Jakubíková, 2013, str. 161)

V rámci tržního segmentu se zkoumá velikost trhu, pozice firmy a konkurence v různých oblastech trhu, charakter tržního segmentu, budoucnost segmentu a krátkodobou či dlouhodobou strategii pro segment. Po identifikování tržních segmentů nastává čas na rozhodnutí, jaké trhy bude firma obsluhovat, tato fáze se nazývá **targeting**. Je to proces, při kterém podnik zvažuje atraktivitu jednotlivých segmentů a přichází rozhodnutí, do kterých segmentů bude podnik investovat své prostředky s cílem získat co největší tržní podíl. V rámci targetingu se firma také rozhoduje, jakou strategii na cílení zvolí, přičemž existují tři možnosti strategie zacílení. Nejjednodušší je strategie nediferencovaného marketingu, při které firma nebere v potaz odlišnosti a rozdíly mezi jednotlivými segmenty a tvoří jednotnou nabídku. Druhou možností je diferencovaný marketing, při kterém se firma zaměřuje na více segmentů a pro každý segment připravuje určitou nabídku. Některé menší firmy se zaměřují na nabídku jednoho nebo více produktů na jednom segmentu. Tato strategie se nazývá koncentrovaný marketing. (Jakubíková, 2013, str. 169)

Diferenciace neboli odlišení od ostatních produktů probíhá třemi způsoby. Jedním z nich je strategie postavená na nízkých nákladech (cost leadership strategy), ve které se firma soustředí na co nejnižší náklady a ty se promítají do nízké konečné ceny. Dalším způsobem, jak se odlišit je fokus na zákazníka. Tento model se používá ve firmách, které vyrábí luxusní zboží. Například se může jednat

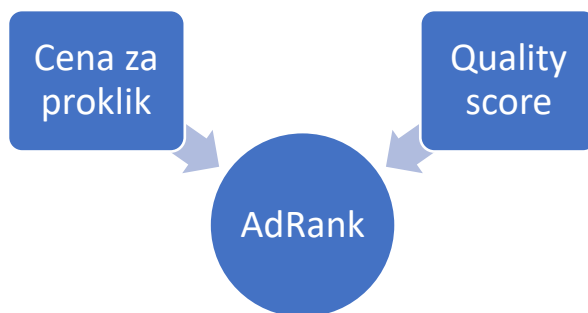
o ryté iniciály na luxusních hodinkách. Třetí způsob je budování brandu neboli značky firmy tak, aby byla dobře známá a zapamatovatelná pro zákazníka. (Smejkal & Rais, 2006, str. 37)

Strategii STDP zakončuje vymezení pozice produktu, která se nazývá **positioning**. Tato část se zabývá postavením produktu v myslích zákazníků ve srovnání s konkurencí. Positioning tedy představuje způsob, jakým chce být firma vnímána v mysli spotřebitele, jakým způsobem se firma vymezuje vůči konkurenci a jak se vymezuje vůči dalším zainteresovaným stranám. Positioning také obsahuje výběr určitých prvků, na jejichž základě má být produkt rozeznán. Jsou to vlastnosti produktu a jeho přínos, cena a kvalita, třída produktu, skupina uživatelů produktu, konkurence a kulturní aspekty značky. (Jakubíková, 2013, str. 171)

Po určení strategie STP firma ví, jaké produkty chce na vybrané trhy umístit. Je tedy na místě určit distribuční strategii. V tradičním marketingovém pojetí distribuce znamená, že podnik zákazníkům dodává hodnotu v podobě produktů. V moderním marketingovém pojetí se podnik koncentruje na vytvoření vztahu se zákazníkem, kde je distribuce dané hodnoty produktu povýšena na tvorbu hodnoty. Cíl distribuce je doručit produkty zákazníkům správným způsobem, a to na místo, které je pro zákazníky nejlepší, v čase, ve kterém zákazník produkt potřebuje dodat, v požadované kvalitě a v požadovaném množství. Výrobci a poskytovatelé služeb mají dvě možnosti distribuce. Buď si zajistí celý distribuční proces sami a zaměstnají své odborníky, nebo distribuci outsourcují u externích firem. (Jakubíková, 2013, str. 240)

S rozmachem internetu přišel i velký rozvoj marketingové komunikace na internetu. V době před masovým růstem internetových obchodů a marketingového působení skrz ně se využívali komunikační kanály jako telemarketing, osobní prodej, inzerce, katalogy zasílané na adresy zákazníků a podobně. Následně přišel direct mailing, který je masivně využíván do dnes. (Janouch, 2014, str. 203) Marketingová komunikace se tedy dělila na přímou a nepřímou. V současné době můžeme říci, že marketingovou komunikaci dělíme na offline a online komunikaci, přičemž se oba tyto komunikační kanály prolínají. Existují různé druhy online marketingové komunikace, mohou to být například placené články, blogy, soutěže, bannery a v neposlední řadě placené vyhledávání, na které se zaměřím v následující části diplomové práce.

V rámci rozhraní internetových obchodů se využívá marketingová kampaň zaměřená na **PPC reklamu**. Pay per click (PPC) reklama, v překladu zaplat za kliknutí, je formou reklamy, která se účtuje za proklik. Jde o doplnění běžné optimalizace pro vyhledávače a jejím cílem je zvyšovat návštěvnost určité internetové stránky. Typické pro PPC reklamu je, že zákazník platí za reálně přivedeného zákazníka, a ne za pouhé umístění reklamy. (Jurášková, 2012, str. 165) PPC reklama by se dala přirovnat k výběrovému řízení. Na stránce vyhledávače soutěží zákazníci (v mém případě internetové obchody) o nejlepší pozici ve vyhledávání. Který ze zákazníků za proklik nabídne vyšší cenu, tomu se výrazně zvýší šance na lepší umístění. Nejlepší cena ale negarantuje první pozici ve vyhledávání. Vyhledávače hledí také na kvalitu inzerátu a optimalizaci webu pro vyhledávač. Hodnota, která se



Obrázek 4 - Skladba hodnoty AdRank

Zdroj: Vlastní zpracování

používá k určení pozice zákazníka se nazývá AdRank. Tuto hodnotu tvoří funkce dvou základních hodnot, nabídnuté ceny za proklik a Quality score (QS), QS je hodnota, která určuje, jak je inzerát kvalitní. AdRank se tedy spočítá jako funkce ceny za proklik a Quality score. (Google, 2018)

Může se tedy stát, že si zákazník zaplatí vyšší cenu za proklik, ale jelikož quality score jiného zákazníka bude výrazně vyšší, na první příčku se dostane zákazník s lepším quality score. Pro práci s PPC reklamou se využívají různé nástroje na internetu jako například Google AdWords nebo Sklik, který provozuje server www.seznam.cz. (Janouch, 2014, str. 98) Pro svou práci jsem zvolil nástroj Google AdWords, na kterém se budu zabývat textovou reklamou a její pozicí ve vyhledávání. Textovou reklamou tvoří nadpisy, popisky a viditelné URL adresy. Tyto tři části **textové reklamy** jsou omezeny určitým počtem znaků.

PPC kampaň je možné rozdělit na tři etapy. Jsou to příprava, realizace a vyhodnocení kampaně. V **přípravné fázi** je třeba nejprve vytvořit účet na serveru Google Adwords. Je dobré vytvořit jeden firemní účet, na který poté uděluje firma přístup svým zaměstnancům nebo externím pracovníkům s určitým oprávněním (upravovat, prohlížet, spravovat). Dalším bodem v přípravě je určení cílové skupiny, které chce firma komunikovat svoji reklamou. Stanovení cílů je dalším bodem v přípravě kampaně, společně s výběrem klíčových slov, které firma ve své kampani použije.

Jakmile je kampaň připravena, přechází do **realizační fáze**. V této fázi je PPC kampaň online a je možné sledovat její výsledky. Doporučuje se kampaň průběžně vyhodnocovat a v reálném čase ji přizpůsobovat výsledkům. Ve sledování úspěšnosti kampaně je možné využít nástroj Google Analytics, který sleduje vybrané metriky a zobrazuje jejich výsledky. Podle výsledků PPC kampaně je možné ji nechat bez úprav plynout, nebo pomocí nástroje Google AdWords Editor kampaň optimalizovat podle jejich výsledků.

V rámci **vyhodnocovací fáze** kampaně sledujeme metriky, které kampaň poskytuje. Tyto metriky se liší podle toho, jestli se jedná o brandovou nebo akviziční kampaň a podobné. V případě akviziční kampaně se sleduje hlavně uskutečnění konverzní akce, měří se tedy konverze, konverzní poměr a CPA (cost per action).

Velkou výhodou oproti klasické reklamě má Google AdWords v cílení na **uživatele**. Jelikož firma Google sbírá informace o svých uživatelích, dokáže na ně reklamou zacílit v rámci geografie, jazyku, publika a zařízení. Cílit dokáže i časově. Náležitosti pro přípravu kampaně, rozdělení cílení a náležitosti inzerátů jsou uvedeny v následující tabulce.

Úroveň nastavení	Parametry nastavení
Kampaň	Název kampaně
	Rozpočet kampaně (denní/celkový)
	Časové rozmezí kampaně
	Způsob zpoplatnění (CPC/CPT)
	Cílení na zařízení
Reklamní sestava	Jazykové a geografické cílení
	Demografické cílení (věk, pohlaví, rodičovství)
	Cílení na klíčová slova
Reklama	Nadpisy
	Viditelná URL
	Popisek

Tabulka 5 - Parametry nastavení jednotlivých úrovní kampaně v Google AdWords

Zdroj: Vlastní zpracování dle Google (2018)

PPC reklamu je možné cílit v časovém horizontu. Služba Google AdWords poskytuje spuštění kampaně na určitý den a čas. Také je možné určit časové rozmezí kampaně a zobrazovat reklamu pouze v určité dny nebo určité intervaly během dne. Je tedy potřeba určit kdy kampaň začne, kdy bude mít konec a jestli se bude zobrazovat stále nebo pouze v určitých intervalech nebo obdobích.

Ceny za proklik se pohybují od dvaceti haléřů až po maximální hranici sto dolarů (Google AdWords). Firma tedy navrhne několik klíčových slov a ceny za proklik, ty by měly být co nejmenší je to možné. Rozpočet se tedy vytvoří na základě počtu klíčových slov a cen za proklik nebo za akvizici. Podle počtu akvizic se následně v průběhu kampaně optimalizuje ceny za proklik tak, aby časový rámec odpovídal alokovanému budgetu na kampaň. Záleží také na tom, jaké cíle si firma nastaví. Rozpočet se bude lišit podle toho, zda si firma přeje 10, nebo 100 konverzí, a tedy objednávek denně. Cíle by měly být reálné a měly by vycházet z předchozího působení firmy v PPC kampaních. Pokud firma tvoří svojí první kampaň, je potřeba ji sledovat a optimalizovat podle průběžných výsledků. (Google, 2018)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Analýza současného stavu

Společnost, kterou se zabývám v praktické části své diplomové práce má následující vizi: Je to rodinná firma, která vyrábí plastové zboží a klade za cíl udržovat si dlouhodobé zákazníky, se kterými otevřeně komunikuje. V současné době firma zásobuje primárně český trh, ale část zákazníků má i v zahraničí.

Posláním vybraného podniku je výroba kvalitních českých produktů, které slouží nejen v českých domácnostech. Důležitá je také spokojenost zaměstnanců a partnerů, kteří z velké části tvoří hodnotu firmy.

Vybraná firma byla založena v roce 2007 jediným jednatelem, a to odtržením výrobní divize závodu Velkoobchod Domácích Potřeb s.r.o., která na trhu působila již od roku 1993 a zabývala se původně pouze nákupem a prodejem zboží, poté spustila vlastní výrobu zboží. Tento závod se rozdělil na více celků, které spolupracují a v některých segmentech si zároveň konkurují, jedním z nich je právě vybraná firma, která do ostatních firem bývalého velkoobchodu dodává své zboží, což tvoří přibližně 22 % jejího obrátu.

4.1 Současný stav finančního zdraví podniku

V následující kapitole se zabývám finanční analýzou firmy. Porovnáním jejích výkazů s využitím poměrových ukazatelů, na základě poznatků, které zmiňuji v teoretické části diplomové práce. V poměrových ukazatelích hraje velkou roli velká investice firmy do nové budovy v roce 2017. Tato investice se zatím projevuje pouze v majetku a zatím se neodepisuje, jelikož není stavba zkolaudovaná. V tržbách se začne projevovat až se firma do nové budovy přestěhuje a dojde k úspoře nákladů a ke zvýšení produkce. V některých ukazatelích tedy není stabilní vývoj hodnot, ale objevují se i určité výkyvy.

Ukazatele rentability	2014	2015	2016	2017	2018
ROE	4,37 %	9,81 %	5,13 %	1,74 %	15,56 %
ROA	4,80 %	6,11 %	14,83 %	9,25 %	10,29 %
ROS	2,28 %	4,66 %	2,94 %	1,05 %	2,54 %

Tabulka 6 - Ukazatele rentability vybraného podniku

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů firmy

V prvním řádku tabulky je rentabilita vlastního kapitálu. Nejnižší hodnotu vlastního kapitálu vidíme v roce 2017, kdy vlastníci vložili další kapitál pro uskutečnění investice do nové budovy firmy. Investice se odráží také v rentabilitě aktiv, který do roku 2016 rostl, ale v roce 2017 klesl o 5 %. Zaměříme-li se na rentabilitu tržeb, je na první pohled vidět, že firma investuje a má vysoké odpisy, to se odráží na nízkých hodnotách rentability tržeb.

Ukazatele likvidity	2014	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita	5,69	3,89	3,26	2,52	2,42
Rychlá likvidita	2,53	1,97	1,22	1,03	0,95
Peněžní likvidita	0,89	0,79	0,18	0,25	0,16

Tabulka 7 - Ukazatele likvidity vybraného podniku

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů firmy

Ukazatele likvidity zobrazují, jakým způsobem je firma schopna měnit svá aktiva na peníze, pomocí kterých kryje své závazky. Co se týče běžné likvidity, je vidět, že firma se snaží snižovat tyto hodnoty, aby nedržela zbytečné množství peněz, které může investovat. Pohotová likvidita se také snižuje, firma by si měla dát pozor, aby hodnota tak jako v posledním roce neklesala pod hodnotu jednoho procenta. Okamžitá neboli peněžní likvidita se během let pohybovala nad hranicí 0,2, až na roky 2016 a 2018. Firma by tedy měla udržovat více krátkodobého finančního majetku.

Ukazatele aktivity	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat aktiv	1,36	1,27	1,13	0,44	0,44
Doba obratu zásob	3,20	3,65	2,60	2,47	2,72
Doba obratu pohledávek	112,59	98,74	138,60	145,63	132,50
Doba obratu kr. závazků	35,65	51,37	68,11	97,52	90,18
Obratový cyklus peněz	80,14	51,01	73,08	50,59	45,04

Tabulka 8 - Ukazatele aktivity vybraného podniku

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů firmy

Ukazateli obratu zkoumáme, jak je firma schopná využít jednotlivé části majetku. Obrat aktiv by se měl pohybovat kolem hodnoty 1. Do roku 2017 tomu tak bylo a firma dokázala za rok hodnotu svého majetku obrátit. Jelikož v roce 2017 majetek vzrostl o velkou částku, tato hodnota klesla na 0,44. Obrat aktiv by se měl opět zvednout až se společnosti začne vracet investice do budovy. Důležitým ukazatelem je také doba obratu pohledávek, která je v případě firmy poměrně vysoká. Tato hodnota je daná tím, že společnost dodává do velkoobchodů, které dodávají do řetězců. Koncový zákazník odběratele má tedy dlouhé doby splatnosti, které se přenášejí na firmu jako na výrobce. Obratový cyklus peněz se snižuje, což je pro firmu dobré znamení. Je to způsobené tím, že firma dobře vyjednává s dodavateli a zvyšuje dobu obratu krátkodobých závazků.

Ukazatele zadluženosti	2014	2015	2016	2017	2018
Zadluženost	28 %	39 %	35 %	73 %	70 %
Dlouhodobá zadluženost	15 %	21 %	13 %	61 %	59 %
Úrokové krytí	5,74	8,89	31,68	14,42	8,94

Tabulka 9 - Ukazatele zadluženosti vybraného podniku

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů firmy

Na ukazatelích zadluženosti se opět odráží investice do nové budovy. V rámci financování investice si společnost vzala dlouhodobý úvěr, který zadluženost zvýšil o více než polovinu. Zároveň má firma u své banky dva provozní úvěry a krátkodobé závazky tvoří hlavně závazky vůči dodavatelům. V čase, jak bude firma svůj dlouhodobý úvěr splácet, zadluženost bude klesat k nižší hodnotě. Podle uvedené analýzy firma nemá ve svém finančním působení větší problémy. Jelikož investice do inovace má poměrně malé náklady, financování je možné realizovat vlastním kapitálem. Poslední velká investice proběhla v roce 2017 a i když je firma z větší části zadlužená, v rámci upevnění pozice na trhu je investice realizovatelná.

4.2 Analýza vnitřního prostředí firmy

Vnitřní analýzu společnosti jsem provedl pomocí **VRIO analýzy**, která zkoumá zdroje firmy a jak jsou pro firmu přínosné. Jak jsem uvedl v teoretické části své diplomové práce, hodnotit budu zdroje rozdělené na hmotné, nehmotné, finanční a lidské.

Společnost je producentem plastových výlisků, **hmotné zdroje** tedy hrají v jejím působení významnou roli. Čím lepší a novější výbava strojů, tím je výrobní proces rychlejší a více hladký. Firma se v roce 2019 bude stěhovat do nového výrobního a skladového prostoru, čím se sloučí výroba a sklad, které byly do letošního roku cca 2 km vzdálené. Nová budova společnosti má přibližně 4 500 m². Strojový park firmy tvoří 15 strojů od rakouského výrobce Engel. Tyto stroje mají různou uzavírací sílu (uzavírací síla určuje, jak velký výrobek dokáže stroj lisovat), od 75 tun – malé výrobky jako například lžičky až do 1 200 tun, na kterých firma lisuje přepravy až do velikosti 600 x 400 x 400 mm. Firma také disponuje strojem pro potisk výrobků technologií sítotisk, tento stroj se používá například k potisku košíků logem BILLA. Dále vlastní stroje pro potisk termotiskem, ten se používá například na loga ramínek, u kterých zákazník požaduje potisk zlatou barvou a tampoprintem, který se používá například při potiskování velikostních kroužků. Důležité jsou také drtící stroje, které se používají pro drcení výlisků 2. jakosti a šrotů. Díky těmto strojům firma nemusí outsourcovat službu likvidaci odpadů, ale svoji zmetkovou produkci rozdrťí a využije opět ve výrobě například při výrobě ramínek, přičemž se snižují náklady na originální materiál. Dalším důležitým prvkem ve výrobě jsou stroje na sušení a filtraci materiálu. Pokud firma nakoupí recyklovaný materiál, tyto stroje zajistí hladký proces výroby, který by byl narušen, pokud by byl materiál vlhký, nebo se v něm nacházely těžké kovy.

V současné době, kdy je v České republice velká poptávka po práci a malá nabídka práce (obzvláště na Vysočině, kde firma sídlí), se **lidské zdroje** stávají pro firmy jedním z nejcennějších zdrojů. V okolí Humpolce se vyskytuje mnoho firem, které se zabývají průmyslovou výrobou. Tyto střední a velké firmy využívají jako lidské zdroje agenturní pracovníky ze zahraničí. Tomuto trendu se snaží vybraná firma vyhnout, jelikož podle zkušeností zaměstnanců z okolních firem agenturní pracovníci nepůsobí na firemní kulturu a komunikaci dobře. Firma zaměstnává tedy ryze České pracovníky. Zázemí rodinné firmy je pro zaměstnance také jistou výhodou. Ve firmě funguje velmi osobní jednání a zaměstnanci s vedením konzultují nejen profesní problémy, ale v některých případech i ty osobní. Motivace zaměstnanců probíhá pohyblivou složkou v platovém výměru, která je do výše 1 600 Kč. Po investici do nové budovy firma volně finanční prostředky nemá. Jedním z **finančních zdrojů** je úvěr, který poskytla firmě banka.

Mezi **nehmotné zdroje** patří hlavně know-how firmy, které tvoří nejen její zaměstnanci. Firma je schopná vytvořit na základě zákaznickova požadavku přínosnou spolupráci. Také dobré vztahy s dodavateli a odběrateli jsou také silnou stránkou firmy.

Zdroje	Hodnotný	Vzácný	Nenapodobitelný	Využitelný	Konkurenční efekt	Ekonomický důsledek	
Hmotné	Budovy	ANO	NE			Konkurenční rovnost	Průměrný
	Lisy	ANO	NE			Konkurenční rovnost	Průměrný
	Stroje na potisk	ANO	ANO	NE		Dočasná výhoda	Dočasně nadprůměrný
	Stroje na úpravu materiálu	ANO	ANO	NE		Dočasná výhoda	Dočasně nadprůměrný
Lidské	Firemní kultura	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá výhoda	nadprůměrný
	Osobní jednání	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá výhoda	nadprůměrný
	Motivace zaměstnanců	ANO	ANO	NE		Dočasná výhoda	Dočasně nadprůměrný
Finanční	Úvěr	ANO	NE			Konkurenční rovnost	Průměrný
Nehmotné	Know-how	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá výhoda	nadprůměrný
	Vztahy s partnery	ANO	ANO	NE		Dočasná výhoda	Dočasně nadprůměrný

Tabulka 10 - VRIO analýza vybraného podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí je prostředí firmy, které firma může svým působením výrazně ovlivnit. Analýza mikroprostředí se tedy zaměřuje na užší okolí firmy. Tato podkapitola je rozdělena na tři části. První se zabývá porterovou analýzou pěti konkurenčních sil, která se zaměřuje na současnou konkurenci, odběratele, dodavatele, substituty a potenciální konkurenci. Druhá část je zaměřena na silné a slabé stránky podniku v souvislosti s příležitostmi a hrozbami. Nakonec je v této kapitole uvedena analýza portfolia vybrané společnosti.

4.3.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

V části Porterovy analýzy věnované **konkurenci** se zabývám českými výrobci plastového zboží do domácnosti. Tito výrobci jsou hlavní konkurenti vybrané společnosti, jsou to firmy, které mají v portfoliu společné produkty a mají výrobu situovanou v České republice. V portfoliu těchto konkurentů lze najít i velmi podobné produkty těm, které vyrábí vybraná firma. Jsou to například jídlonosiče, vědra, ukládací boxy, dózy do kuchyně, podnosy a podobné. Většinou se jedná o dobře známé a zavedené produkty, které jsou na Českém trhu již dlouhou dobu. V rámci konkurenčních portfolií ale nelze najít jídelní box, který by byl uzavíratelný, měl odepínatelné víko a sloužil tedy k uchování potravin, ale i k jejich přenášení a servírování. Proto jsem se rozhodl inovovat stávající produkt vybrané firmy tak, aby vyplnil místo na Českém trhu plastových produktů do domácnosti. V následující tabulce jsou informace o konkurenci vybrané firmy.

parametry	Vybraná společnost	Injeton plast s.r.o.	DK PLAST, spol. s r.o.	Alfa Plastik, a.s.	Renostav, spol. s r.o.
sídlo	Humpolec	Velké Meziříčí	Svitavy	Bruntál	Jedlí
Obrat[mil. Kč]	24	15	73	755	170
Konkurenční výrobky		Vědra, košíky, odp. koše, kelímky, prkénka, nálevky, dózy, ramínka	Vědra, ramínka, kelímky, dózy, misky, jídlonosiče, prkénka, talíře	Ukládací boxy, přepravky, mísy, košíky, dózy, podnosy	Jídlonosiče, mísy, odměrky, talíře, ukládací boxy, košíky, vědra
Technologie		IML	ISO 9001:2009	IML,	
Stroje	15x Engel		4x Arburg, 6x Selex, 1x Fuhung		
Zaměření	Domácnost, skladování, obalové materiály	Domácnost, zahrada	Domácnost, zahrada	Automotive, obalové materiály	Automotive, technické výrobky

Tabulka 11 – Konkurence vybrané společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Odběratelé – vybraná společnost má různé distribuční kanály, a tedy různé druhy odběratelů. Největší část odběratelů tvoří velkoobchody, které odebírají produkty do domácnosti. Tito zákazníci odebírají zboží ve velkém množství (po paletách) a mají velkoobchodní množstevní slevy. Velkoobchody buď dodávají spotřebiteli napřímo pomocí kamenných obchodů nebo e-shopů, nebo dodávají do maloobchodů a někteří i do obchodních řetězců. Těchto zákazníků má firma více než 10, tudíž je v dobré vyjednávací pozici. Podmínky se ale řeší individuálně, například odběratel, který zásobuje velkoobchod Makro má speciální podmínky kvůli složitosti dodávání do řetězce.

Další skupinou odběratelů jsou zákazníci, kterým poskytuje firma zakázkovou výrobu. U těchto odběratelů je jednání velmi individuální, protože existují různé možnosti spolupráce, od vývoje výrobku od začátku do konce až po pouhé lisování výrobků na nástroji, který dodá zákazník. Vyjednávací pozice závisí právě na druhu spolupráce. Pokud firma vyvíjí zákaznických výrobek a má ve vlastnictví formu, na které se výrobek lisuje, její vyjednávací pozice je velmi silná, to je ale vykoupeno vysokými investičními náklady na formu. Pokud má formu ve vlastnictví zákazník, náklady na ní firmě odpadají, ale existuje možnost, že zákazníkovi nabídne konkurence lepší podmínky a zákazník si výrobu odebere ke konkurenci.

Firma také vyrábí pro své zákazníky svoje výrobky přizpůsobené zákaznickým potřebám. Největším takovýmto odběratelem je BILLA spol. s r.o. a BILLA s.r.o. (SK), kterým firma dodává plastové nákupní košíky se zákaznickým potiskem. U řetězce má firma těžkou vyjednávací pozici, jelikož řetězec vypisuje výběrová řízení. Dále jsou to maloobdoběratelé, kteří si nechávají potisknout například přepravky, nebo ramínka.

Důležitý odběratel je pro firmu i konečný zákazník, který si může díky e-shopu zboží objednat přímo na internetových stránkách vybrané firmy, tito odběratelé tvoří cca 1 % z obrátu firmy. Na tomto trhu je ale velký potenciál, elektronický obchod vzrostl za poslední rok o 18 %. Tento způsob prodeje na jednu stranu zvyšuje náklady na expedici, ale na druhou stranu odpadá marže velkoodběratele, a to se firmě vyplatí.

Dodavatelé – hlavním vstupem, který firma využívá pro výrobu plastových výlisků, je plastový granulát, který se ve stroji taví a vstříkuje do formy požadovaného tvaru. Největším dodavatelem tohoto vstupu je pro firmu společnost Unipetrol RPA s.r.o., který tvoří přibližně 15 % celkových nákladů firmy. Vyjednávací pozice tohoto dodavatele je sice silná, ale je to spolehlivý dodavatel, u kterého není pochyb o certifikacích a kvalitě dodávaných materiálů. Mimo tohoto dodavatele společnost odebírá materiály od 3 dalších firem, které dodávají materiály o různých složeních.

Materiál se dodává čirý nebo mléčný, tudíž se do něj musí přidávat barevný koncentrát. Firma má 4 dodavatele barevných koncentrátů a její vyjednávací pozice je poměrně silná. Minulý rok jednáním s dodavateli dokázala snížit náklady na barevné koncentráty zhruba o 20 %.

Důležitý vstup ve výrobě tvoří elektrická energie, kterou firma odebírá od firmy Centropol Energy a.s., ta tvoří cca 10 % celkových nákladů firmy. Cena energie se odvíjí od trhů s energií a v posledních letech se znatelně zvýšila. Vyjednávací pozice je bohužel slabá, i když firma na konci minulého roku vypsala na dodavatele energie výběrové řízení, všech 40 oslovených dodavatelů nabídlo velmi podobnou cenu, proto firma zůstala u stávajícího dodavatele.

Společnost R-tools s.r.o. je jediným dodavatelem nástrojů a forem pro vstřikování plastů vybrané firmy. Spolupráce s touto firmou probíhá od vzniku firmy a vztahy jsou na velmi dobré úrovni, vyjednávací pozice je tedy vysoká.

U některých produktů firma outsourcuje potisk, jelikož na něj nemá dostatečnou technologii (např. rotační síťotisk) nebo na něj nemá dostatečnou kapacitu. Firma využívá 2 malé tiskárny, se kterými udržuje dlouhodobý vztah a ceny jsou velmi příznivé.

V roce 2017 vybraná firma spustila projekt výstavby nové výrobní a skladovací haly. Projekt je stále aktuální, v současné chvíli je tedy několik dodavatelů, kteří se týkají tohoto projektu. Jakmile se ale projekt ukončí, spolupráce s těmito dodavateli nebude pokračovat.

Substituty, které jsou vyráběné v České republice jsem uvedl v následující tabulce. Jsou to dvě firmy zpracovávající dřevo a jedna firma, která se zabývá výrobou skleněných artiklů.

	Dřevotvar družstvo	DIPRO, výrobní družstvo invalidů	Sahm s.r.o.
Zpracovaný materiál	dřevo	dřevo	Sklo
Místo	Jablonné nad Orlicí	Proseč	Praha
Obrat [mil. Kč]	169	98	
Výrobky	Prkénka, stěrky, podnosy	Prkénka, podnosy, talíře, misky, ramínka	Sklenice, mísy, podnosy, talíře
Zaměření	Dřevěný nábytek	Domácnost	Domácnost, gastro

Tabulka 12 - Substituty vybrané firmy

Zdroj: Vlastní zpracování

Potenciální konkurence – v České republice se nachází firmy, které jsou výrobou vázány na automobilní průmysl. Používají stejnou technologii jako vybraný podnik – vstřikování plastů, ale zaměřují se na technické vylisky pro automotive. V případě, že by trh s automobily významně klesl, může se stát, že se firmy z technických vylisků přeměrují na produkci výrobků do domácnosti. Další možnou konkurenci tvoří vstup zahraničních firem na český trh, ve většině případů ale výrobci dodávají přes velkoobchody, které si berou marži, tudíž konečná cena produktu roste.

4.3.2 SWOT analýza

Silné stránky – V nedávné minulosti firma obměňovala strojový park za novější modely, přičemž sjednotila své stroje k jedné značce – Engel, což přináší jednodušší ovládání pro seřizovače ve výrobě a usnadňuje výrobní proces. Použití kvalitních materiálů a novějších strojů zajišťuje hladký průběh výrobního procesu a kvalitní výrobky, které mají ve většině případů sílu stěny 2 mm. Oproti levnějším alternativám z Asie, které mývají až 0,4 mm je to více než čtyřnásobek. Společnost také nechává své výrobky testovat u státního zdravotního ústavu dle nařízení evropské unie. Díky tomu, že vybraná firma leží na dálnici D1, přesně v půlce mezi dvěma největšími městy České republiky – Prahou a Brnem, má velmi strategickou polohu. Obchodníci se snadno k firmě dostanou a doprava po České republice je rychlá a poměrně levná. Firma má také velké skladovací prostory, takže u většiny výrobků drží skladové zásoby, to vytváří konkurenční výhodu rychlého dodání zboží zákazníkovi.

Slabé stránky – Výrobky společnosti jsou na Českém trhu dobře známé, ale firma jako taková neinvestuje do tvorby brandu a do marketingu, tudíž někteří zákazníci neví odkud zboží pochází. V minulosti měla firma problém s nedostatkem prostoru, tento problém se vyřeší v letošním roce 2019, kdy se bude firma přesouvat do větší haly, do které investovala. Doposud byl sklad vzdálený 2 km od výroby, při stěhování do nové haly budou sklad a výroba budovy sousedící. Některé konkurenční firmy vlastní technologii IML, tuto technologii firma nevládní. Firma také nevládní certifikaci ISO, kterou některé z konkurenčních firem také využívají.

Příležitosti – Firma využívá ve výrobě recyklované materiály a sama vylisky druhé jakosti nebo šrotu recykluje a používá znovu ve výrobě. Tato činnost by mohla podpořit marketingovou komunikaci. Pro mnohé České spotřebitele český výrobek znamená, že výrobek je kvalitní. Firma tedy dává na své výrobky samolepky se znakem český výrobek.

Hrozby – Poměrně významnou hrozbou je zvyšování cen vstupů do výroby. Ceny energie v posledních letech vzrostly o 30 %, což je jeden z největších nákladů firmy. Ceny materiálu do výroby také stoupají. Roste ale i cena dopravy, a protože firma dopravu outsourcuje, mohl by to do budoucna znamenat také problém.

Silné stránky	Slabé stránky
Jednotný strojový park Know-how Kvalitní výrobky Strategická poloha Materiálové certifikace	Nedostatečné povědomí o brandu Nedostatek prostoru Absence ISO certifikace
Příležitosti	Hrozby
Použití recyklovaných materiálů Český výrobce Rodinná firma	Růst cen vstupů

Tabulka 13 - SWOT analýza vybraného podniku

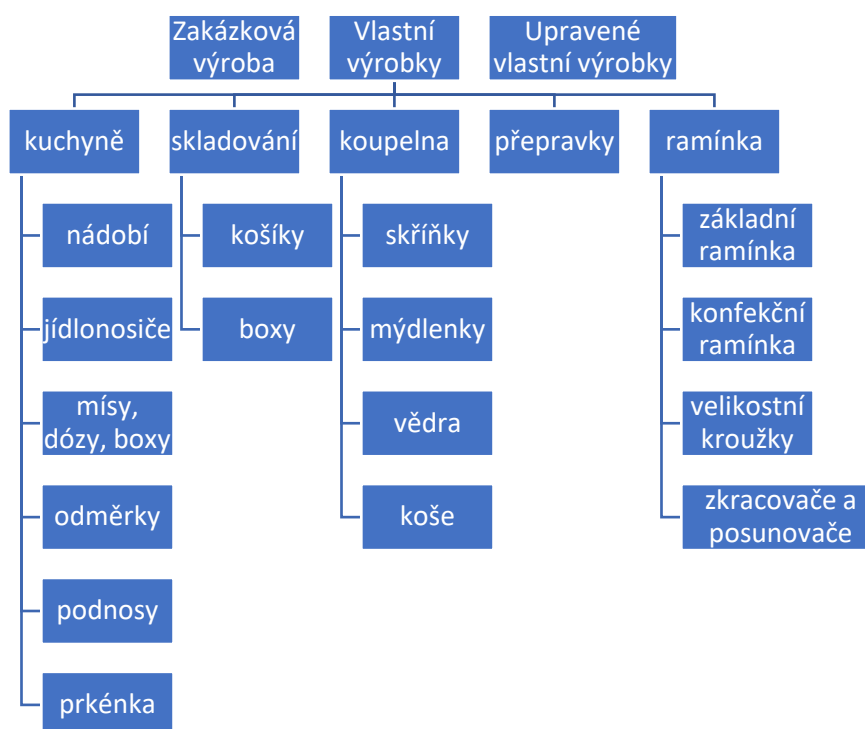
Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavním krátkodobým cílem společnosti je přestěhovat výrobu do nové výrobní haly do roku 2019. Dalšími krátkodobými cíli jsou uvedení dva nové, nebo inovované produkty ročně. Tento cíl je zaměřen na dlouhodobé udržení tržního postavení. Meziročním cílem je také zvyšování obrátu ročně minimálně o 3 %, tento cíl se firmě dlouhodobě daří plnit. Tento rodinný podnik si dává za cíl spokojené a motivované zaměstnance. O tom svědčí i poměr dlouhodobých zaměstnanců (zaměstnání 5 a více let), kterých je ve firmě přes 80 %, tento poměr by měl být zachován.

Dlouhodobé cíle společnosti jsou zaměřeny na zahraniční obchod a portfolio společnosti. Podnik si klade za cíl do roku 2023 vstoupit na německý a rakouský trh. V rámci portfolio společnosti firma plánuje do roku 2022 rozšířit počet produktů o 5 %. Dalším dlouhodobým cílem firmy je návratnost investic do tří let, tento cíl by se měl splnit do roku 2024.

4.3.3 Portfolio vybrané společnosti

Portfolio vybrané společnosti je možné rozdělit do tří základních skupin. První jsou výrobky na zakázku, to jsou produkty, které jsou vyráběny výhradně pro určitého zákazníka na objednávku. Vývoj těchto produktů probíhá buď na straně zákazníka, nebo ve spolupráci se zákazníkem. Ve většině případů jsou to technické vylisky. Další skupinou jsou vlastní výrobky. Tyto produkty si vybraná firma vyvíjí sama a prodává je různým zákazníkům skrze různé distribuční kanály. Jedná se například o jídlonosiče. Třetí skupinou jsou vlastní výrobky, které firma upravuje podle individuálního přání zákazníka. Tímto způsobem probíhá například spolupráce s řetězcem Billa, pro který firma vyrábí nákupní košíky a na přání zákazníka je potiskne jejich logem. Vlastní produkty se v portfolio dále dělí na výrobky do kuchyně, na skladování, do koupelny, na přepravky a ramínka. Největší zastoupení mají výrobky do kuchyně, poté ramínka, a za nimi další produktové skupiny. Výrobky se v portfolio různě prolínají. Přepravky a ramínka jsou často upravovány podle zákazníka, na přepravkách se jedná o potisk, u ramínek je možné přidat hrazdu, upravit háček, nebo vytvořit logo různými způsoby potisku.



Graf 11 - Portfolio vybrané společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Portfolio společnosti je vzhledem k její velikosti poměrně široké. Největší část však tvoří produkty do kuchyně a domácnosti. Ve skupině mísy, dózy, boxy je možné najít mísy s víčkem na uzavření, ale dóza na přenášení potravin se zámkem v tomto portfoliu schází.

4.4 Analýza makroprostředí

Makroprostředí chápeme jako prostředí firmy, které může ovlivnit jen obtížně, nebo vůbec. Jako analýzu makroprostředí firmy jsem vybral analýzu PESTLE, kterou jsem zmínil v teoretické části své diplomové práce.

Politické faktory – Politická situace v České republice je poměrně stabilní. Vybraná firma do Velké Británie nedodává a ani žádný z jejích odběratelů není na Spojené království zaměřen, tudíž by ji brexit přímo neměl ohrozit. V rámci Evropské unie je firma ovlivněná podmínkami výroby a dodávání určitého zboží. Výrobky, které jsou určeny pro styk s potravinami, je nutné podrobit testům, zda do potravin nepřenášejí těžké kovy nebo jiné závadné látky. U některých produktů je potřeba hlídat parametry, například přepravka pro masný průmysl E2 musí mít hmotnost 2 kg a má daný design, který výrobce musí dodržet. Jelikož má firma pouze 23 zaměstnanců, evropská vyhláška o ochraně osobních údajů firmu ztlačně nezasáhla. Dobrá zpráva pro vybranou firmu je zákaz některých jednorázových plastů, tím by se mohly otevřít do budoucna nové trhy.

Ekonomické faktory – Poměrně velkým problémem v České republice, a hlavně na Vysočině, kde firma sídlí, je nedostatek pracovní síly. Velmi nízká nezaměstnanost (2,2 %) (czso, 2018), způsobuje růst mezd a náklady spojené s hledáním zaměstnanců. V Humpolci, kde firma sídlí, je počet

hlášených volných míst 521 na téměř 11 000 obyvatel. (RIS, 2017) Velký počet firem, které se soustředují na automobilní průmysl v Humpolci zaměstnávají agenturní zaměstnance z cizích zemí, ti v těchto firmách tvoří špatné prostředí, a tak čeští zaměstnanci hledají práci ve firmě, kde je kolektiv českých zaměstnanců a prostředí rodinné firmy, jak je tomu u vybraného podniku. To dává firmě potenciální výhodu při hledání zaměstnanců.

Dalším ekonomickým faktorem, který ovlivňuje firmu je růst ceny elektrické energie, kterou firma spotřebuje. Za poslední roky se cena energie zvýšila přibližně o 30 %. Růst cen vstupů – pracovní síla, energie, materiál na výrobu plastů, obalové materiály apod. by mohly firmu ohrozit.

Kurz, který Česká Národní Banka držela do roku 2017 uměle vysoko se podepisuje na zahraničních obchodech, u kterých vybraná firma stanovuje cenu způsobem price to market, tedy v eurech, jelikož všichni zahraniční odběratelé jsou evropského původu. Zahraniční obchod tedy pro firmu ne-generuje takové zisky jako v minulosti. Kurz, který se od roku 2017 snížil přibližně o 1,50 Kč, zahraničnímu obchodu firmy neprospívá.

Sociální a kulturní faktory – Podle Českého statistického úřadu obyvatelstvo České republiky stárne. Za posledních 20 let, tedy od roku 1999 do současnosti se počet obyvatel ve věku 65+ let zvýšil o 620 tisíc obyvatel. Celková populace ale roste, a tak se počet obyvatel v produktivním věku výrazně nemění. Co se týče vzdělávání, firma ve výrobě zaměstnává většinou osoby se středním vzděláním zakončeným výučním listem, těchto studentů však ubývá a oproti roku 2004/05, kdy se tímto způsobem vzdělávalo 141 058 žáků, ve školním roce 2017/18 se na učilištích vzdělávalo pouze 84 864 studentů. (RIS, 2017)

Technické a technologické faktory – Velkou pomocnou rukou pro firmy zpracující plast je 3D tisk, který firma outsourcuje. Při návrhu designu výrobku je možné vytisknout modelový produkt, jehož cena se pohybuje v tisících, či desetitisících korun, záleží na velikosti, kvalitě, složitosti dalších faktorů.

Firma také v minulosti zavedla poloautomatizovanou výrobu. Místo toho, aby výlisek ze stroje odebíral zaměstnanec, odebírá ho robot, který jej pokládá na pás. Toto řešení velmi zefektivnilo výrobu tím, že jeden zaměstnanec může obsluhovat více strojů najednou.

Firma vlastní stroje na potisk výrobků, sítotiskem, tampoprintem, nebo termotiskem. Nejvíce využívaný sítotisk se využívá například na potisk nákupních košíků, které se dodávají do obchodního řetězce.

Technologie, kterou používá firma pro výrobu samotných výlisků je vstřikování termoplastů. Pro různé vlastnosti plastů se používají různé materiály s různými vlastnostmi, například polypropylen, polyethylen, ABS, polypropylen plněný sklem a podobně.

Enviromentální a legislativní faktory – V současné době se hodně mluví o stavu naší planety a přebytku plastů, které lidé používají a tvoří z nich odpad. Vybraná firma žádné jednorázové plasty nevyrobí, a dokonce využívá již použité nebo poškozené plasty, a vstřikuje z nich nové výrobky, například ramínka nebo technické díly, které nevyžadují výrobu z originálního materiálu. Tento přístup bych určitě doporučoval komunikovat koncovým zákazníkům.

Firmu může také ovlivnit vývoj minimální mzdy v České republice, která od roku 2007 do současné doby vzrostla o 5 350 Kč na 13 350 Kč (Businessinfo.cz, 2018). Zatím firma nikoho za minimální mzdu nezaměstnává, díky tomu, že v regionu jsou kvůli vysoké nabídce pracovních míst vyšší platové podmínky, do budoucna ji ale také může minimální mzda ohrozit.

5 Inovace produktu

Výrobek, který jsem se rozhodl ve své práci inovovat, vyrábí firma od roku 2014. Tento produkt jsem se rozhodl inovovat kvůli tomu, že nesplnil plán prodejů, který firma určila. Výrobek se jmenuje Dóza DUO a vyrábí se ve dvou velikostech – 1,5 litru a 2 litry.



Obrázek 5 - Dóza DUO 1,5 litru a 2 litry

Zdroj: Interní fotografie vybrané firmy

Plán prodejů a skutečnost zobrazují v následující tabulce.

	Plán		Skutečnost		Rozdíl	
	Dóza Duo 1,5 l	Dóza Duo 2 l	Dóza Duo 1,5 l	Dóza Duo 2 l	Dóza Duo 1,5 l	Dóza Duo 2 l
2014	500	500	789	1 217	-289	-717
2015	1000	1000	835	1 170	165	-170
2016	1500	2000	909	1 715	591	285
2017	2000	3000	867	1 529	1 133	1 471
2018	2000	3000	782	1 422	1 218	1 578
					2 818	2 447

Tabulka 14 - Plán a skutečnost prodejů výrobků Dóza DUO 1,5 litru a 2 litry

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů vybrané firmy

Z tabulky je patrné, že skutečné prodeje se nevyvíjely podle představ firmy, celkem se za pět let prodalo o 2 818 ks méně Dózy DUO 1,5 l a o 2 447 ks méně Dózy DUO 2 l, než bylo uvedeno v plánu.

5.1 Čistá současná hodnota investice do současného produktu

Produkt s názvem dóza duo firma vyrábí ve dvou variantách, první má velikost 1,5 l a druhá varianta 2 l. Spodek a vršek dózy jsou identické a dóza se zavírá zrcadlovým položením na sebe. Na jednu velikost dózy tedy stačí jedna výrobní forma. Dohromady jsou tedy pro tyto dva produkty dvě vstříkovací formy. Investice do menší formy dózy duo 1,5 l činila 112 600 Kč, investice do větší formy dózy duo 2 l činila 128 400 Kč. Cash-flow jednotlivých let je vyobrazen v následující tabulce.

rok	Duo 1,5 I	Duo 2 I	Cash-flow
2014	19 807	33 959	53 766
2015	20 970	32 641	53 611
2016	22 804	47 853	70 657
2017	21 755	42 656	64 411
2018	19 632	39 677	59 309
			301 753

Tabulka 15 - Cash-flow původní investice v jednotlivých letech

Zdroj: Vlastní zpracování interních dokumentů firmy

K výpočtu čisté současné hodnoty je potřeba znát WACC firmy, ty jsou uvedeny v následující tabulce.

rok	WACC
2014	6,54%
2015	6,49%
2016	6,54%
2017	6,21%
2018	6,23%

Tabulka 16 - WACC firmy v jednotlivých letech

Zdroj: Vlastní zpracování interních dokumentů firmy

Vzorec pro čistou současnou hodnotu investice vypadá následovně.

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

$$NPV = -(112\,600 + 128\,400) + \frac{53\,766}{1 + 0,0654} + \frac{53\,611}{(1 + 0,0649)^2} + \frac{70\,657}{(1 + 0,0654)^3}$$

$$+ \frac{64\,411}{(1 + 0,0621)^4} + \frac{59\,309}{(1 + 0,0623)^5} = 9\,618,66 \text{ Kč}$$

Čistá současná hodnota v pátém roce investice činí 9 618,66 Kč. Tato hodnota je pro firmu nedostatečná. Plánovaná návratnost investice byla 3 roky, ve třetím roce čistá současná hodnota investice činila -93 745 Kč. Investice se tedy vrátila až v pátém roce. Řešení tohoto problému spočívá v inovaci produktu. Přestože má výrobek kvalitní provedení, jeho používání je poněkud složité. Zavírání spočívá v nasazení jedné části dózy na druhou, přičemž jako zajištění slouží kolíček, který se natlačením zasune do výřezu. Tento způsob je nespolehlivý a potřebuje zlepšení.

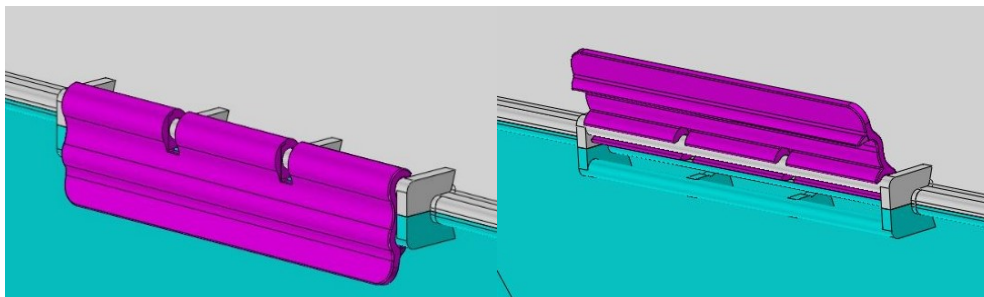


Obrázek 6 - Zavírání původního výrobku Dóza DUO

Zdroj: interní fotografie vybrané firmy

5.2 Návrh inovace

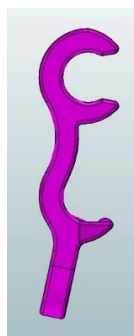
Mým návrhem je zachovat základní tvar dózy, ale inovovat zavírání. Místo současného způsobu zavírání bude zámek, který bude z mísy odnímatelný, aby bylo možné ho umýt. Tento zámek se upevní na příčku, kolem které se bude otáčet a zavírat se bude zacvaknutím do příčky na spodní části dózy. Příčky budou na obou stranách stejné, aby se zachovala možnost zrcadlového nasazení dózy na sebe.



Obrázek 7 – Návrh uzávěru dózy DUO-LOCK

Zdroj: Vlastní zpracování

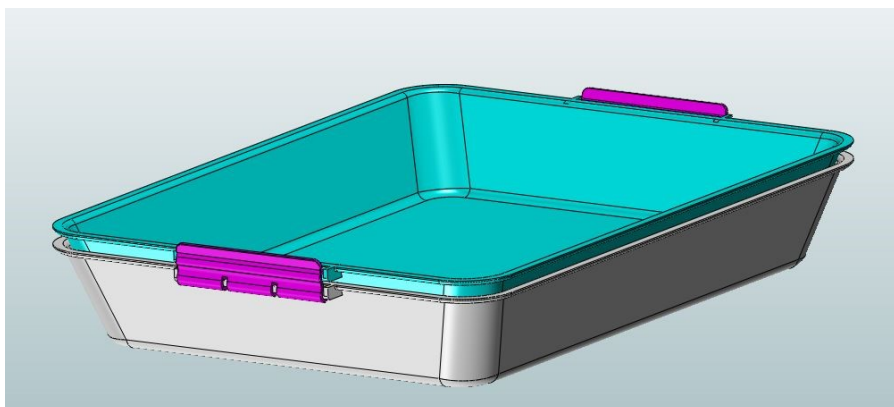
Zámek má na jedné straně pevnější upevnění, které je zajištěno větším obepnutím kulaté příčky, na které zámek drží. Na dolní straně má zámek menší obepnutí příčky, které zajistí spolehlivé zavření, ale snadné otevření.



Obrázek 8 – Návrh zámku Dózy DUO-LOCK

Zdroj: Vlastní zpracování

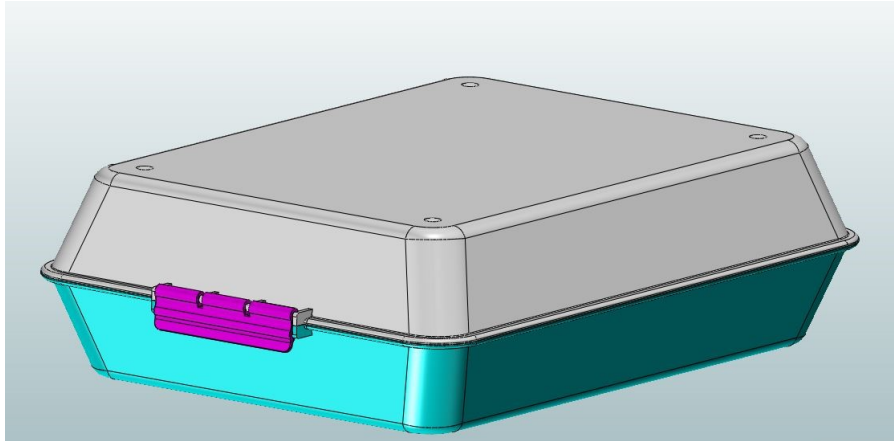
Zámek také bude fungovat jako aretace při servírování. Po otevření dózy se vršek dózy umístí pod spodní část dózy a upevní se zámkem.



Obrázek 9 – Dóza DUO-LOCK, servírování

Zdroj: Vlastní zpracování

Technologické řešení inovace spočívá v návrhu designu produktu, kterou jsem provedl v rámci své diplomové práce. Dále ve vytvoření výkresu úpravy forem a nové formy na zámek, a v úpravě stávajících forem používaných v současné době k výrobě dóz a v nákupu nové formy na produkci zámků k dózám. Vytvoření výkresu forem a jejich tvorbu a úpravy firma outsourcuje.



Obrázek 10 -Inovovaný produkt Dóza DUO-LOCK

Zdroj: Vlastní zpracování

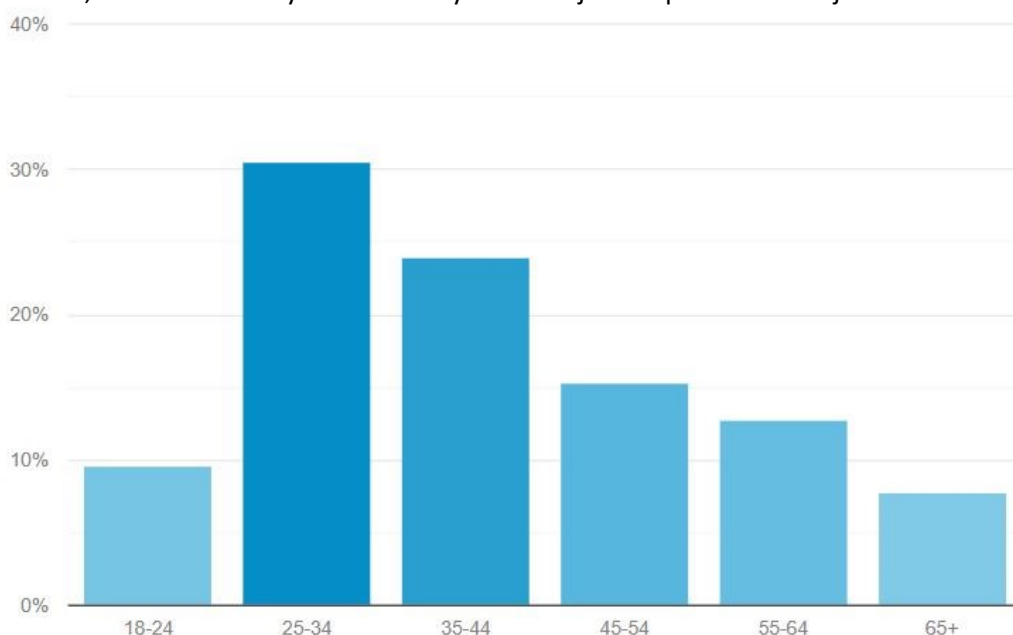
Inovovaný výrobek se v portfoliu zařadí do skupiny mísy, dózy, boxy. V této produktové řadě se bude jednat o první uzavíratelný box na potraviny se zámkem. Firma do marketingu své prostředky neinvestuje, proto tedy jasný marketingový mix u původní dózy duo není. Je potřeba vytvořit nový marketingový mix, ve kterém budu vycházet z informací o původním produktu Dóza DUO. Nejdříve je ale potřeba se zaměřit na strategii segmentace, targetingu a positioningu.

6 Strategie uvedení produktu na trh

V současné době se čím dál tím více dostává do popředí obchod na internetu. O tom většina firem ví, a proto své působení přesouvají do online světa. Vybraná firma působí hlavně přes velkoobchodní a maloobchodní prodej. Šanci na zlepšení vidím v elektronickém obchodu firmy, pro který v následující kapitole vytvořím strategii STP pro určení zákaznického segmentu a positioningu produktu, která by měla identifikovat zákazníka a určit, jakým způsobem má firmu zákazník vnímat. V neposlední řadě se zaměřím na marketingový mix produktu, ve kterém se budu zabývat produktem jako takovým a jeho parametry, kalkulací ceny produktu, marketingovou kampaní produktu a nakonec distribucí produktu.

6.1 Segmentace, targeting a positioning

V **segmentaci** je možné využít internetový nástroj google analytics, který poskytuje firmě informace o zákaznících, kteří internetový obchod firmy navštěvují. Jako první měřítko jsem zvolil věk.



Graf 12 - Rozdělení návštěvníků internetového obchodu firmy podle věku

Zdroj: interní dokumenty vybrané firmy

Na první pohled je vidět, že největší skupinu návštěvníků elektronického obchodu tvoří uživatelé ve věku 25–34 let, kterých je 30 %. Druhou největší skupinou jsou uživatelé ve věku 35–44 let (24 %). Další dvě vyrovnané skupinky tvoří návštěvníci ve věku 45–54 let a 55–64 let, tyto dvě skupiny se pohybují kolem 14 %. Nejmenšími skupinami jsou uživatelé ve věku 18–24 let (9 %) a uživatelé v důchodovém věku 65+ let (7 %).

Dalším měřítkem, které rozděluje zákazníky firmy je pohlaví zákazníka. Podle údajů z google analytics internetové stránky firmy navštěvuje 59,7 % žen a 40,3 % mužů.

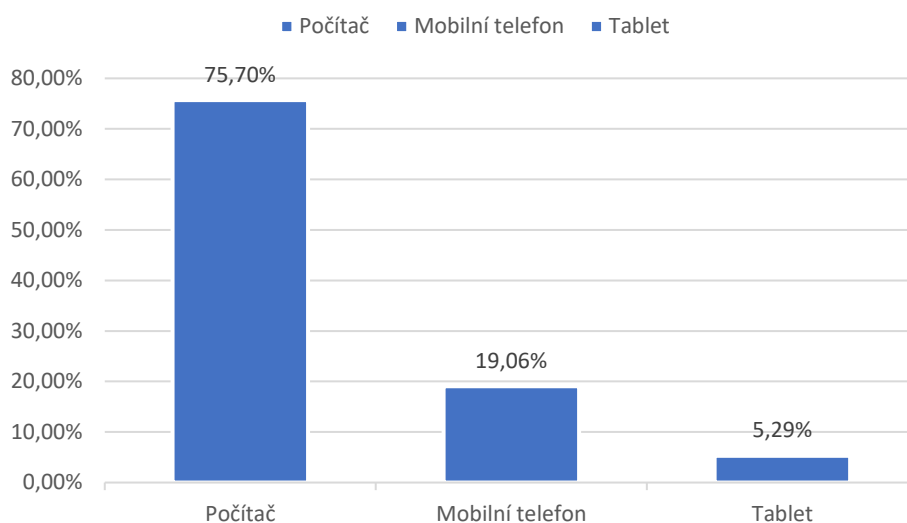
Služba Google analytics také dokáže poskytnout informace o zájmech uživatelů. Mezi pět největších skupin, které navštěvují internetové stránky firmy se řadí následující.

Skupina	Procento uživatelů
Jídlo a vaření	4,77
Zprávy a politika	3,85
Média a zábava – knihy	3,46
Média a zábava – televize	3,32
Nakupování – výhodné nákupy	3,27

Tabulka 17 - Rozdělení návštěvníků internetového obchodu firmy dle zájmů

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů vybrané firmy

Uživatelé internetového obchodu firmy lze rozdělit také podle technologie, kterou používají k navštěvování webu.



Graf 13 - Technologie, kterou uživatelé internetový obchod navštěvují

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů vybrané firmy

Z grafu je patrné, že z mobilních zařízení a tabletů se na stránky přihlašuje přes 24 % uživatelů. Internetový obchod firmy zatím nemá webové stránky přizpůsobené těmto zařízením, o tom svědčí také míra okamžitého opuštění stránek. Zatímco u běžného počítače je to 31 %, u mobilních zařízení a tabletů se tato hodnota pohybuje okolo 56 %. Pokud firma v budoucnosti investuje do vylepšení internetových stránek tak, aby byly kompatibilní s mobilními zařízeními a tablety, míra okamžitého opuštění se sníží.

V **targetingu** vycházím z následující tabulky.

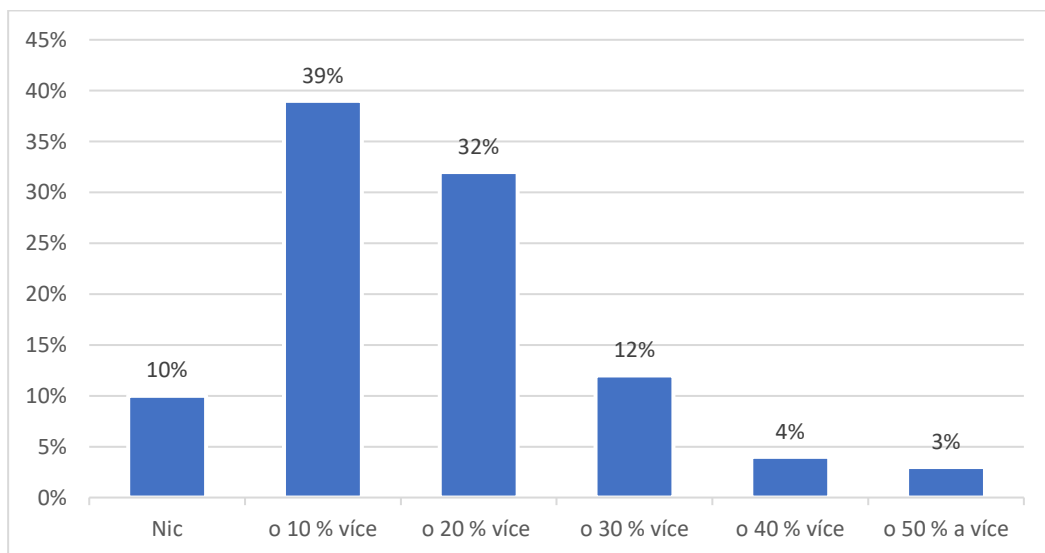
Věk	25-34 (30 %)	35-44 (24 %)	45-54 (14 %)	55-64 (14 %)	65+ (9 %)	18-24 (7 %)
Pohlaví	Žena (60 %)	Muž (40 %)				
Zájmy	Jídlo (5 %)	Zprávy (4 %)	Knihy (3,5 %)	Televize (3,5 %)	Nakupování (3 %)	
Zařízení	Počítač (75 %)	Mobilní telefon (19 %)	Tablet (5 %)			

Tabulka 18 - Segmentace návštěvníků internetového obchodu

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů vybrané firmy

Co se týče příjmů zákazníků, firma volí strategii nejnižší ceny, její produkty jsou levné a dostupné. Společnost tedy cílí na sociální skupinu s nízkými příjmy. Jak ukazuje tabulka č. 11, doporučuji cílit na věkovou skupinu 25-65 let. Cílit by se mělo na ženy, nebo rodiny s dětmi, které používají plastové produkty v domácnosti, mají doma počítač a mezi jejich zájmy patří jídlo a zprávy. Jelikož cílová skupina zákazníků je celkem jednoznačná, firma by měla zvolit strategii nediferencovaného marketingu.

Positioning firmy začíná u označení český výrobek. V současné době čím dál více spotřebitelů vyhledává české výrobky. To je vidět i ve snaze velkých řetězců cílit reklamu na české výrobky. Výrobky firmy tedy nesou označení samolepkou s líčkem a nápisem Český výrobek, která značí ochrannou známku českých výrobců. Podle výzkumu firmy Equa bank je pro dvě třetiny Čechů důležité, jestli výrobky a služby, za které utrací peníze, pochází z rodinných firem. Dokonce devět z deseti dotázaných je ochotných si za tyto produkty připlatit. Polovina dotázaných produkty z rodinných firem považuje za kvalitní. (e15, 2014)



Graf 14 - O kolik jsou čeští spotřebitelé ochotní více za výrobek rodinné firmy?

Zdroj: Vlastní zpracování dle serveru e15 (2014)

Podle výsledků tohoto průzkumu by se měla firma zaměřit na to, aby její zákazníci a potenciální zákazníci věděli, že je to rodinná firma s dvacetipětiletou tradicí. Firma by také měla zákazníky

informovat o tom, že zpracovává plastový odpad a vyrábí z něj nové produkty jako například ramínka. V dnešní době silného trendu ochrany přírody je to krok, který spotřebitel ocení.

6.2 Marketingový mix produktu

Původní **produkt**, který byl inovován se jmenoval Dóza duo, nový inovovaný produkt tedy ponese název Dóza DUO-LOCK, ten by měl naznačit zákazníkovi, že se jedná o produkt, který zná, ale je obohacen o uzamykací část. Parametry produktu jsou uvedeny v následující tabulce. Barvy, které jsem zvolil jsou výběrem z barev, které firma zavedla do svého portfolia během roku 2018.

	Dóza DUO-LOCK 1,5 l	Dóza DUO-LOCK 2 l
délka [mm]	280	280
šířka [mm]	205	205
výška [mm]	50	65
objem [ml]	1500	2000
tloušťka stěny [mm]	1,9	1,9
hmotnost [g]	270	325
barvy dolní část	krémová, pastelová modrá, pastelová zelená, světle šedá	krémová, pastelová modrá, pastelová zelená, světle šedá
barva horní část	čirá	čirá
barva zámku	bílá	Bílá
materiál dolní část	Polypropylen	Polypropylen
materiál horní část	Polystyren	Polystyren
materiál zámek	Houževnatý polystyren	Houževnatý polystyren

Tabulka 19 - Parametry produktu Dóza DUO-LOCK

Zdroj: Vlastní zpracování

Díky tloušťce stěny 1,9 mm je kvalita výrobku poměrně vysoká. Dolní část dózy je vyrobena z polypropylenu, který je odolný vůči myčce nádobí a mikrovlnné troubě. Aby se dosáhlo u horní části čiré barvy, bude vyrobena z materiálu Polystyren, který není vhodný do mikrovlnné trouby ani do myčky nádobí, tato informace bude uvedena na štítku produktu. Zámek bude pro větší pevnost vyrobený z houževnatého Polystyrenu.

Na spodní části produktu na spodní straně bude umístěný samolepící štítek s čárovým kódem, označením materiálové šarže, znakem pro styk s potravinou, materiálovými recyklačními znaky a názvem produktu. Na štítku budou také informace o tom, které části je možné mýt v myčce nádobí a které části produktu je možné umístit do mikrovlnné trouby. V rámci balení bude také umístěný na dózu leták s fotkami produktu, logem firmy a kontaktními údaji, který bude mít rozměr 600 x 70 mm a dózu bude obepínat dokola. Po umístění letáku se dóza obalí ve smršťovací folii, aby se zabránilo poškození produktu při manipulaci a doručení. Na dózu bude záruční doba podle české legislativy 2 roky.

Cena produktu se stanoví kalkulací nákladů. Dóza se skládá ze tří dílů – spodek, vršek a 2x zámek. Vyrábět se bude na sklad a jednotlivé odvolávky budou po 5 000 kusech. Kalkulace výrobních nákladů se skládá se tří částí, první je zaměřená na materiál a barvu, v druhé se počítají náklady na

výrobu a v třetí část je zaměřená na zmetkovost a režijní náklady. V dalším kroku se k výrobním nákladům přičtou náklady na balení produktu.

Kalkulace - Dóza duo-lock 2019							
Název produktu		Doza duo-lock 2 l			Doza duo-lock 1,5 l		
		Spodek	Vršek	Zámek	Spodek	Vršek	Zámek
Díl produktu							
Násobnost formy		1	1	2	1	1	2
Odvolačka	pcs.	5 000	5 000	10 000	5 000	5 000	10 000
Typ stroje	to	Engel ES300	Engel ES300	Engel HL75	Engel ES300	Engel ES300	Engel HL75
Material		Polypropylen	Polystyren	PS houževnatý	Polypropylen	Polystyren	PS houževnatý
Barva	g	3,2	0	0,045	3	0	0,045
Cena barvy	CZK/kg	150	150	150	150	150	150
Cena materiálu	CZK/kg	37,10	42,00	44,10	37,10	42,00	44,10
Hmotnost dílu	g	160	160	2,25	150	150	2,25
Náklady na materiál	CZK	6,41600	6,72000	0,10598	6,01500	6,30000	0,10598
Čas cyklu	s	45	45	20	45	45	20
Doba nasazení/sundání formy	h	3	3	2	3	3	2
Hodinová sazba nasazení formy	CZK/h	725,00	725,00	725,00	725,00	725,00	725,00
Náklady na nasazení formy	CZK	0,43500	0,43500	0,14500	0,43500	0,43500	0,14500
Cena za provoz stroje	CZK/h	163	163	112	163	163	112
Náklady na stroj	CZK	2,03750	2,03750	0,31111	2,03750	2,03750	0,31111
Hodinová sazba lidské práce	CZK	227,00	227,00	225,00	227,00	227,00	225,00
Vytíženost zaměstnance	%	25%	25%	15%	25%	25%	15%
Náklady na zaměstnance	CZK	0,70938	0,70938	0,09375	0,70938	0,70938	0,09375
Výrobní náklady	CZK	9,59788	9,90188	0,65584	9,19688	9,48188	0,65584
Zmetkovost	%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Náklady na zmetkovost	CZK	0,47989	0,49509	0,03279	0,45984	0,47409	0,03279
Sazba režijních nákladů	%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Režijní náklady	CZK	0,28794	0,29706	0,01968	0,27591	0,28446	0,01968
Sazba marže	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Kalkulace na díl	CZK	10,366	10,694	0,708	9,933	10,240	0,708
Kalkulace na kus	CZK	21,768			20,881		

Tabulka 20 – Kalkulace výrobních nákladů produktu Dóza DUO-LOCK

Zdroj: Vlastní zpracování

První tabulka tedy počítá s náklady na výrobu produktu, k této částce je potřeba přidat náklady na balení výrobku. Ty jsou tvořeny paletou, na kterou běžně firma umístí 20 ks kartonů o velikosti 60 x 40 x 40 cm, do tohoto kartonu se vejde 32 ks Dózy DUO-LOCK 1,5 l, dózy o objemu 2 l se vejde do kartonu 20 ks. Na paletu se tedy vejde 640 ks produktů. Folie, která se omotá kolem palety, aby došlo ke zpevnění se využije 30 m² na paletu, tedy 0,047 m² na ks. Samolepící štítek se nalepí 1 ks na každou dózu. 1 m² smršťovací folie vystačí na 4 ks dózy, cena je počítána včetně stroje na smršťování folie.

Dóza DUO-LOCK 1,5 l náklady na balení	Cena	Spotřeba jednotky/ks	Počet ks do jednotky	Náklady/ks
paleta	250 Kč		640	0,391
folie	1 Kč/m	0,047		0,047
kartonová krabice	14 Kč/ks	0,03125	32	0,438
štítek	0,02 Kč/ks	1		0,020
smršťovací folie	2 Kč/m		4	0,500
leták	2 Kč/ks	1		2,000
Doba balení produktu	60 ks/hod.			3,750
Hodinová sazba lidské práce	225 Kč/hod.			
Celkem balení na ks				7,145

Tabulka 21 – Náklady na balení produktu Dóza DUO-LOCK 1,5 l

Zdroj: Vlastní zpracování

Dóza DUO-LOCK 2 I náklady na balení	Cena	Spotřeba jednotky/ks	Počet ks do jednotky	Náklady/ks
paleta	250 Kč		400	0,625
folie	1 Kč/m	0,075		0,075
kartonová krabice	14 Kč/ks	0,05	20	0,700
štítek	0,02 Kč/ks	1		0,020
smršťovací folie	2 Kč/m		4	0,500
leták	2 Kč/ks	1		2,000
Doba balení produktu	60 ks/hod.			3,750
Hodinová sazba lidské práce	225 Kč/hod.			
Celkem balení na ks				7,670

Tabulka 22 – Náklady na balení Dózy DUO-LOCK 2 I

Zdroj: Vlastní zpracování

Součet nákladů tedy vychází 25,03 Kč na Dózu DUO-LOCK 1,5 I a 29,44 Kč na Dózu DUO-LOCK 2 I. Marže firmy je 100 %.

	Dóza DUO-LOCK 1,5 I	Dóza DUO-LOCK 2 I
Výrobní náklady	20,88	21,77
Náklady na balení	7,145	7,67
Náklady celkem	28,03	29,44
Marže	100%	100%
Prodejní cena	56,05	58,88

Tabulka 23 – Výpočet prodejní ceny produktů Dóza DUO-LOCK 1,5 I a 2 I

Zdroj: Vlastní zpracování

Základní velkoobchodní cena tedy činí 56,05 Kč/ks u Dózy DUO-LOCK 1,5 I a 58,88 Kč/ks u Dózy DUO-LOCK 2 I, ceny jsou uvedené bez DPH. Velkoobchodním partnerům firma poskytuje množstevní slevy až do výše 30 %. Velikost slevy je závislá na několika faktorech. Tím zásadním je objem množství, které zákazník odebere během kalendářního měsíce. Cenu ovlivňuje také to, jestli pro zákazníka firma sjednává dopravu, nebo jestli si zákazník zboží vyzvedává sám. Dále také záleží na způsobu spolupráce, pokud je oboustranná, může být sleva větší. Potenciál zákaznickova růstu také hraje roli. Způsob platby je dalším faktorem, který ovlivňuje konečnou cenu, pokud zákazník platí faktury předem na účet nebo v hotovosti, firma poskytne větší slevu.

Internetový obchod, na kterém bude zboží dostupné pro spotřebitele, má navíc svojí marži, která činí 21 %, v této marži jsou zahrnuté náklady na provoz e-shopu a zprostředkování objednávek. Do ceny pro spotřebitele je potřeba zahrnout také daň z přidané hodnoty, která činí 21 %.

	Dóza DUO-LOCK 1,5 I	Dóza DUO-LOCK 2 I
Prodejní cena	56,05 Kč	58,88 Kč
Marže e-shopu	21%	21%
Daň	21%	21%
Prodejní cena	82,06 Kč	86,21 Kč

Tabulka 24 – Kalkulace konečné ceny pro spotřebitele včetně DPH

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena, za kterou si zákazník koupí na internetovém obchodu firmy Dózu DUO-LOCK 1,5 l činí 82 Kč a v případě Dózy DUO-LOCK 2 l je cena stanovená na 86 Kč. Uzavíratelným dózám, které se dováží do České republiky ze zahraničí, bude firma konkurovat hlavně cenou. Oproti dóze firmy Lock&lock s objemem 1,6 l a cenou od 114 Kč, je Dóza DUO-LOCK 1,5 l levnější o 32 Kč.



Lock&Lock Dóza HPL824 1,6l
 (Dózy na potraviny) ★★★★★ (3 recenze)
 Dózy Lock - Lock jsou bezpečné a funkční nádoby, vyrobené z nejlepších surovin, které jsou trvanlivé a odolávají vysokým teplotám. Tyto dózy jsou 100% vzduchotěsné a tím...
 Uložit ke srovnání

114 - 169 Kč
 v 14 obchodech
 Porovnat ceny

Obrázek 11 - Konkurenční výrobek firmy Lock&lock
 Zdroj: www.heureka.cz

V rámci **propagace** produktu v marketingovém mixu ve své práci využiji výkonovou kampaň ve vyhledávání zaměřenou na PPC reklamu popsanou v teoretické části mé diplomové práce. Struktura kampaně je uvedena v následující tabulce. V kampani s názvem Dóza DUO-LOCK bude jedna reklamní sestava a dvě konkrétní textové reklamy. Reklamy se budou lišit pouze tím, že jedna bude určená pro Dózu DUO-LOCK 1,5 l a druhá na Dózu DUO-LOCK 2 l.

Úroveň nastavení	Parametry nastavení	
Kampaň	Název kampaně	Dóza DUO-LOCK
	Rozpočet kampaně (denní/celkový)	Celkový – 100 000 Kč
	Časové rozmezí kampaně	10 měsíců
	Způsob zpoplatnění (CPC/CPT)	CPT
	Cílení na zařízení	Počítač
	Jazykové a geografické cílení	Český a Slovenský jazyk
Reklamní sestava	Demografické cílení (věk, pohlaví, rodičovství)	Věk 25-65 let Pohlaví žena Rodičovství – ano
	Cílení na klíčová slova	Dóza na uchování potravin, dóza na cestování, dóza na přenášení potravin, dóza na servírování, dóza do lednice, plastová dóza, plastový box, dóza lock 1,5 l, dóza lock 2 l, lock-lock dóza
Reklama	Nadpisy	Dóza DUO-LOCK 1,5 l / 2 l Objednejte za nejlepší cenu
	Viditelná URL	www.vybranafirma.cz/duolock
	Popisek	Ideálním pomocníkem do kuchyně, nebo na cesty. Objednejte si již dnes od 82,00...

Tabulka 25 - PPC kampaň pro výrobek Dóza DUO-LOCK 1,5 l a 2 l

Zdroj: Vlastní zpracování

K **distribuci** svého zboží firma v současné době využívá víceúrovňové distribuční cesty, nejběžnější model distribuce společnosti vypadá tak, že firma vyrobí zboží na sklad a zákazníci (většinou velkoobchody) si zboží ze skladu objednají ve velkém množství. Dodání zboží probíhá podle domluvy se zákazníkem. Buď si zákazník zboží vyzvedává sám, nebo si objedná dopravu od firmy. Ta jí sjednává se svým smluvním dopravcem a náklady na dopravu dále účtuje zákazníkovi. Velkoobchody dále zboží distribuují do řetězců, maloobchodů a ke spotřebitelům. Nejpodstatnější část zákaznické základny tvoří právě velkoobchody. Firma tedy působí hlavně na trhu business to business. Mezi zákazníky firmy lze ale najít i maloobchody a konečné zákazníky jakožto spotřebitele, kteří si mohou zboží nakoupit na internetovém obchodu firmy.

Vzhledem k růstu objemu obchodů, které se v České republice uskuteční na internetu, doporučuji firmě zaměřit se s novým výrobkem na trh business to customer. Současná b2b cesta přes velkoobchody ke konečnému zákazníkovi bude stále probíhat. Firma nabídne inovovaný výrobek stávajícím zákazníkům – velkoobchodům v Čechách a na Slovensku, které si v případě, že budou mít zájem, výrobek objednají. Distribuce na b2c trhu bude probíhat přímo od výrobce k zákazníkovi. První možností je osobní odběr, zákazník si buď zaplatí zboží předem na účet, nebo hotově při převzetí, a vyzvedne si ho ve skladu firmy. Společnost také spolupracuje s firmou PPL CZ, s.r.o., která nabízí možnost dopravy i s dobírkou. V případě dobírky si k ceně balíku firma účtuje 40,00 Kč pro všechny velikosti balíků. Během roku 2018 firma zavedla také velmi populární možnost dopravy ve spolupráci s firmou Zásilkovna, která má 2 432 výdejních míst v Čechách, na Slovensku, v Maďarsku, Německu, Polsku a Rumunsku. Zásilkovna má pevně danou cenu za balík 67,80 Kč, v případě dobírky si zákazník připlatí 14,50 Kč, ceny jsou včetně DPH. V případě větší objednávky firma pro koncového zákazníka sjedná paletovou dopravu u smluvního dopravce.

PPL	Hmotnost	Do 1 kg	Do 3 kg	Do 5 kg	Do 10 kg	Do 20 kg	Do 25 kg
	Cena [Kč]	115,00	132,00	152,00	182,00	217,00	241,00
	Dobírka [Kč]	40,00					
Zásilkovna	Cena [Kč]	67,80					
	Dobírka [Kč]	14,50					

Tabulka 26 – Ceny dopravy internetového obchodu vybrané firmy

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat internetového obchodu

Jelikož firma nastavila rozpočet na 100 000 Kč, je potřeba odhadnout a alokovat zdroje na jednotlivá klíčová slova. Odhad rozpočtu kampaně je uveden v následující tabulce. Odhadovaná cena za proklik je odhadnuta podle míry vyhledávání klíčových slov. Odhadnutý počet konverzí (nákupů) za den je sto nákupů celkem. Rozpočet kampaně tedy bude 10 140 měsíčně, to je 101 400 Kč za dobu trvání kampaně 10 měsíců. Alokovaný budget se tedy přesáhne o 1 400 Kč.

	odhadovaná cena za proklik [Kč]	odhadovaný počet konverzí za den	Celkem denně [Kč]	Celkem mě- síčně [Kč]
Dóza na uchování po- travin	3,70	10	37	1 110
Dóza na cestování	3,70	10	37	1 110
dóza na přenášení po- travin	2,80	10	28	840
Dóza na servírování	2,60	10	26	780
Dóza do lednice	2,40	10	24	720
Plastová dóza	4,20	10	42	1 260
Plastový box	4,10	10	41	1 230
Dóza DUO-LOCK 1,5 l	2,80	10	28	840
Dóza DUO-LOCK 2 l	2,80	10	28	840
Lock-lock dóza	4,70	10	47	1 410
Celkem		100		10 140

Tabulka 27 - Rozpočet PPC kampaně vybrané firmy

Zdroj: Vlastní zpracování

7 Vyhodnocení návratnosti investice

Investice, kterou navrhuji, by také měla mít nějaké měřítko, podle kterého se firma může rozhodnout, jestli investici realizuje, či nikoliv. Jelikož jsem zhodnotil původní investici metodou čisté současné hodnoty, zhodnotím tak i moji navrhovanou investici, aby bylo možné investice jednoduše porovnat. Návrh investice je výhledem do budoucnosti, tudíž nevíme, jak se budoucnost změní a jestli budou podmínky pro inovaci příznivé, nebo nepříznivé. Z toho důvodu ve své diplomové práci určím tři možné scénáře, jakými se investice bude ubírat. Jedná se o scénář optimistický, nejpravděpodobnější a pesimistický. Každý ze scénářů bude mít určité procento změny prodejů, od kterých se odvíjí cash-flow a následně čistá současná hodnota.

Jako první scénář jsem vybral nejpravděpodobnější scénář. Tento scénář počítá s tím, že cash-flow v letech 2019-2023 bude mít stejnou tendenci jako v letech 2014-2018, ale vzroste o 50 %. Investice do úprav forem a do marketingové PPC kampaně činí 160 000 Kč. Investice do inovace produktu a jeho prodeje bude mít v horizontu pěti let čistou současnou hodnotu 215 928 Kč, investice bude mít návratnost 3 roky.

	Duo 1,5 l	Duo 2 l	Cash-flow	NPV
2019	29 710	50 938	80 648	-84 304
2020	31 454	48 962	80 416	-13 387
2021	34 206	71 780	105 985	74 247
2022	32 632	63 985	96 617	150 173
2023	29 447	59 516	88 964	215 928
			301 753	

Tabulka 28 - Nejpravděpodobnější scénář prodeje Dózy DUO-LOCK

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhý scénář je optimistický scénář vývoje cash-flow investice do produktu. V optimistickém scénáři počítám s 100 % nárůstem cash-flow oproti minulým rokům. Investice do inovace zůstává 160 000 Kč. Podle optimistického scénáře je návratnost investice 2 roky a čistá současná hodnota během pěti let činí 341 237 Kč.

	Duo 1,5 l	Duo 2 l	Cash-flow	NPV
2019	39 613	67 918	107 531	-59 072
2020	41 939	65 282	107 221	35 483
2021	45 608	95 706	141 314	152 330
2022	43 510	85 313	128 823	253 564
2023	39 263	79 355	118 618	341 237
			603 507	

Tabulka 29 - Optimistický scénář prodeje Dózy DUO-LOCK

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední scénář je pesimistický scénář vývoje cash-flow investice do produktu. V pesimistickém scénáři počítám s poklesem cash-flow o 20 % oproti minulým rokům. Investice do inovace u tohoto scénáře zůstává 160 000 Kč. U tohoto scénáře je návratnost investice pět let a čistá současná hodnota v pátém roce činí 15 433 Kč.

	Duo 1,5 I	Duo 2 I	Cash-flow	NPV
2019	13 865	23 771	37 636	-124 675
2020	14 679	22 849	37 527	-91 581
2021	15 963	33 497	49 460	-50 684
2022	15 228	29 859	45 088	-15 252
2023	13 742	27 774	41 516	15 433
			211 227	

Tabulka 30 - Pesimistický scénář prodeje Dózy DUO-LOCK

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud budoucí vývoj bude odpovídat nejpravděpodobnějšímu nebo optimistickému scénáři, bude v rámci této investice splněn dlouhodobý cíl firmy zkrátit návratnost investic na 3 roky. V případě pesimistického scénáře bude návratnost 5 let, jak tomu bylo u původní investice. Oproti původní investici se v tomto scénáři celková čistá současná hodnota zvedne o 5 814 Kč.

Závěr

Diplomová práce s názvem Proces inovace produktu a strategie uvedení produktu na trh ve vybrané společnosti měla za cíl analyzovat současný stav produktu a na jeho základě navrhnout inovaci, která povede k lepší pozici produktu na trhu. Ta společně s vytvořenou strategií měla za cíl zvýšení prodejů výrobku.

V teoretické části diplomové práce bylo čerpáno jak z českých, tak ze zahraničních zdrojů a odborných publikací. Cílem této části práce bylo uvedení do tématu a východiska pro praktickou část diplomové práce. Teoretická část práce se zabývala vývojem marketingových koncepcí, které se postupem času orientovaly z produktu na zákazníka, až po současnou společensky marketingovou koncepci, která staví zákazníka na první místo. Na marketingové koncepci navázal marketingový mix, a online marketingový mix. Marketingovou část teoretické části práce doplnily poznatky struktury produktu definicí totálního produktu. Dále je uveden životní cyklus produktu, na který navázaly inovace a inovační koncepty. Vývoj inovačních konceptů se opět orientoval z firmy na zákazníka tak jako marketingové koncepcce. V práci je také zmíněný Oslo manuál, který OECD (organizace pro ekonomickou spolupráci) vytvořila jako rámec pro inovační působení a inovace klasifikovala.

Kapitola strategie uvedení inovace na trh začíná firemním plánováním, které je základem pro firemní rozhodování, a metodou stanovením cílů SMARTER. Dále se definují nástroje situační analýzy jako je analýza vnitřního prostředí podniku a analýza mikroprostředí a makroprostředí. Součástí strategie je zkoumání finanční situace podniku a metoda pro hodnocení návratnosti investice.

Uvedení nového produktu na trh vychází z poznání zákazníka ve tvorbě strategie STDP, při které je definována segmentace, targeting, diferenciacce a positioning. Teorie tvorby PPC reklamní kampaně na tuto strategii navazuje a uzavírá teoretickou část diplomové práce.

Na teoretickou část práce navázala část praktická, která se na počátku zaměřila na situační a finanční analýzu firmy. Poměrové ukazatele zjistili současný stav finančního zdraví podniku, který se projevil jako vhodný pro investici do inovace produktu. V rámci čisté současné hodnoty původní investice do produktu se projevila nedostatečná návratnost původní investice do produktu. Toto vyhodnocení vedlo k rozhodnutí daný produkt inovovat.

V rámci vnitřní analýzy firmy byla zpracována VRIO analýza, která se zabývala zdroji firmy a určila, které zdroje jsou pro podnik hodnotné, vzácné, nenapodobitelné, a využitelné. Nejdůležitější zdroje pro vybranou firmu jsou zaměstnanci a know-how. Analýza mikroprostředí byla provedena Porterovým modelem pěti konkurenčních sil, analýzou portfolia a SWOT analýzou. V Porterově modelu byla identifikována konkurence a její působení. Tyto znalosti byly nápomocné při výběru produktu, pro který byla navrhována inovace. SWOT analýza odhalila silné a slabé stránky podniku a ukázala příležitosti a hrozby pro podnik. Makroprostředí vybraného podniku zkoumala PESTLE analýza.

Na tomto základě byl vytvořen návrh na inovaci vybraného produktu, který byl zpracován v programu ZW3D. Metoda segmentace, targeting a positioning v praktické části diplomové práce identifikovaly segmenty trhu, který vybraná firma obsluhuje a určila trh, na který by se s výrobkem měla zaměřit a jakým způsobem by měla produkt zákazníkům komunikovat. Produkt v marketingovém mixu definoval vlastnosti produktu a kvalitu, kterou by měl výrobek splňovat, také se zabýval balením produktu. V rámci tvorby ceny produktu byla vytvořena kalkulace na základě nákladů na produkt. Ta se zabývala výrobními náklady na produkt, náklady na balení produktu, poté se připočetla velkoobchodní marže a marže internetového obchodu, ke které se připočetla také daň. O propagaci

produktu se postarala PPC reklamní kampaň, která byla vytvořena v prostředí Google Adwords a slouží jako reklama ve vyhledávání. Marketingový mix uzavřela distribuce produktu, která bude probíhat pomocí doručovacích služeb jako jsou PPL a Zásilkovna.

Poslední kapitola praktické části diplomové práce ukazuje přínos inovace a jeho strategie umístění na trhu. V rámci tří scénářů (nejpravděpodobnější, optimistický a pesimistický) dochází v každém ze scénářů ke zvýšení čisté současné hodnoty investice a zrychlením návratnosti oproti původní investici.

Seznam použité literatury

1. Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
2. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů* (1. vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.
3. Barbieri, J., & Alvares, A. (Duben-Červen 2016). *Sixth generation innovation model: description of a success model*. Načteno z ScienceDirect: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916300158>
4. Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada.
5. Brem Alexander, T. J. (2019). *Managing Innovation: What Do We Know About Innovation Success Factors?* Londýn: World Scientific.
6. Businessinfo.cz. (28. 11 2018). *Minimální mzda letí vzhůru. Poškozuje podniky i zaměstnance?* Načteno z Businessinfo.cz: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/minimalni-mzda-leti-vzhuru-poskozuje-podniky-i-zamestnance-116416.html>
7. Constantinides, E. (2002). Načteno z https://www.researchgate.net/publication/222569528_The_4S_Web-Marketing_Mix_model
8. czso. (2018). *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity prosinec 2018*. Načteno z Czso: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2018>
9. Day, T., & Tosey, P. (2011). *Beyond SMART? A new framework for goal setting*. Bath: University of Bath.
10. Drell, L. (2011). *Inbound Marketing vs. Outbound Marketing [INFOGRAPHIC]*. Načteno z <https://mashable.com/2011/10/30/inbound-outbound-marketing/?europa=true#pUFV8WWXyuqi>
11. Drucker, P. F. (1985). *INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP*. New York: PerfectBound.
12. e15. (15. Září 2014). *Češi chtějí nakupovat u rodinných firem, jsou ochotni si i připlatit*. Načteno z e15: <https://www.e15.cz/byznys/finance-a-bankovnictvi/cesi-chteji-nakupovat-u-rodinnych-firem-jsou-ochotni-si-i-priplatit-1134219>
13. Edolo. (1. Leden 2016). *Edolo*. Načteno z Vrio analýza: <http://www.edolo.cz/vrio-analyza/t3642>
14. Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada.

15. Google. (17. 03 2018). *Nápověda Google AdWords*. Načteno z Google: <https://support.google.com>
16. heureka.cz. (2019). *Obrat e-commerce 2018*. Načteno z https://www.heurekashopping.cz/resources/attachments/p0/3/heurekaobratecommerce2018.png?hmc=8&utm_campaign=yot_email_190124_lednove_novinky&utm_source=newsletter&utm_medium=email&yottly_email=f9e60b48-da22-4ea8-a78a-8cc43b7a6e3c
17. Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing*. Praha: Grada.
18. Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing*. Praha: Grada.
19. Janouch, V. (2014). *Internetový marketing*. Brno: Computer Press.
20. Jílková, P. (2011). *prezentace*. Praha.
21. Jurášková, O. (2012). *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada.
22. Kočí, V. (2009). *Posuzování životního cyklu Life Cycle Assessment - LCA*. Chrudim: Vodní zdroje Ekomonitor, spol. s r.o.
23. Kotler, P. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada.
24. Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personální (5.. vyd.)*. Praha: Management Press, s. r. o.
25. Managementmania. (17. 11 2018). *Životní cyklus výrobku nebo služby (Product or Service Lifecycle)*. Načteno z Managementmania: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>
26. OECD a Eurostat. (2005). *Oslo manual*. Paris: OECD Publishing.
27. Piperopoulos, P. G. (2012). *Entrepreneurship, innovation and business clusters*. Surrey: Gower Publishing Limited.
28. RIS. (2017). *Humpolec*. Načteno z RIS: <http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/obce/detail?Zuj=547999>
29. Sedláčková, H. (2006). *Strategická analýza*. Praha: C H Beck.
30. Scholleová, H. (2017). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada.

31. Singh, M. (2012). *Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage*. Načteno z www.iosrjournals.org:
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/28251386/G0364045.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1552042325&Signature=cBgxVnC6BIS%2FNCyf8ZbtlnwCf1s%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DIOSR-JBM_www.iosrjournals.org.pdf
32. Smejkal, V., & Rais, K. (2006). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada.
33. Srinivasan, R., Gary, L. L., & Rangaswam, A. (2010). THE TOTAL PRODUCT DESIGN CONCEPT AND AN APPLICATION TO THE AUTO MARKET. (str. 42). Austin: The University of Texas.
34. Stark, J. (2011). *Product Lifecycle Management: 21st Century Paradigm for Product Realisation*. Londýn: Springer-Verlag London Limited 2011.
35. Veber, J. (2016). *MANAGEMENT INOVACÍ*. Praha: Management Press.
36. Vysekalová, J. (2011). *Chování zákazníka*. Praha: Grada.
37. Wilkinson, J. T. (2013). *Strategic Management in the 21st Century*. Santa Barbara: ABC-CLIO.
38. Žižlavský, O. (19. srpen 2013). *Past, Present and Future of the Innovation Process*. Načteno z Intech: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.5772/56920>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - 4S webového marketingového mix	12
Obrázek 2 - Postup distribučního plánování	18
Obrázek 3 – Vzorec pro výpočet čisté současné hodnoty.....	43
Obrázek 4 - Skladba hodnoty AdRank.....	45
Obrázek 5 - Dóza DUO 1,5 litru a 2 litry	58
Obrázek 6 - Zavírání původního výrobku Dóza DUO.....	60
Obrázek 7 – Návrh uzávěru dózy DUO-LOCK	60
Obrázek 8 – Návrh zámku Dózy DUO-LOCK	61
Obrázek 9 – Dóza DUO-LOCK, servírování	61
Obrázek 10 -Inovovaný produkt Dóza DUO-LOCK	62
Obrázek 11 - Konkurenční výrobek firmy Lock&lock	69

Seznam grafů

Graf 1 - Životní cyklus produktu	16
Graf 2 – První generace inovačního konceptu	21
Graf 3 - Druhá generace inovačního konceptu – inovační model tažený trhem	21
Graf 4 - Třetí generace inovačního konceptu – Interaktivní model technologických příležitostí a potřeb trhu	22
Graf 5 - Čtvrtá generace inovačního konceptu – Integrovaný řetězový model	23
Graf 6 - Pátá generace inovačního konceptu	24
Graf 7 - Fáze a činnosti realizačního inovačního procesu	30
Graf 8 - Vnější a vnitřní prostředí firmy	33
Graf 9 - Porterův model pěti konkurenčních sil	35
Graf 10 - Posloupnost v makroekonomické analýze	36
Graf 12 - Portfolio vybrané společnosti	56
Graf 13 - Rozdělení návštěvníků internetového obchodu firmy podle věku	63
Graf 15 - Technologie, kterou uživatelé internetový obchod navštěvují	64
Graf 16 - O kolik jsou čeští spotřebitelé ochotní více za výrobek rodinné firmy?	65

Seznam tabulek

Tabulka 1 -Vrio analýza	34
Tabulka 2 - Oblasti PEST analýzy	37
Tabulka 3 – oblasti SWOT analýzy.....	38
Tabulka 4 – Matice TOWS	38
Tabulka 5 - Parametry nastavení jednotlivých úrovní kampaně v Google AdWords.....	46
Tabulka 6 - Ukazatele rentability vybraného podniku	48
Tabulka 7 - Ukazatele likvidity vybraného podniku	48
Tabulka 8 - Ukazatele aktivity vybraného podniku	49
Tabulka 9 - Ukazatele zadluženosti vybraného podniku.....	49
Tabulka 10 - VRIO analýza vybraného podniku.....	51
Tabulka 11 – Konkurence vybrané společnosti.....	52
Tabulka 12 - Substituty vybrané firmy	54
Tabulka 13 - SWOT analýza vybraného podniku.....	55
Tabulka 14 - Plán a skutečnost prodejů výrobků Dóza DUO 1,5 litru a 2 litry	58
Tabulka 15 - Cash-flow původní investice v jednotlivých letech	59
Tabulka 16 - WACC firmy v jednotlivých letech	59
Tabulka 17 - Rozdělení návštěvníků internetového obchodu firmy dle zájmů.....	64
Tabulka 18 - Segmentace návštěvníků internetového obchodu	65
Tabulka 19 - Parametry produktu Dóza DUO-LOCK.....	66
Tabulka 20 – Kalkulace výrobních nákladů produktu Dóza DUO-LOCK.....	67
Tabulka 21 – Náklady na balení produktu Dóza DUO-LOCK 1,5 l.....	67
Tabulka 22 – Náklady na balení Dózy DUO-LOCK 2 l.....	68
Tabulka 23 – Výpočet prodejní ceny produktů Dóza DUO-LOCK 1,5 l a 2 l	68
Tabulka 24 – Kalkulace konečné ceny pro spotřebitele včetně DPH	68
Tabulka 25 - PPC kampaň pro výrobek Dóza DUO-LOCK 1,5 l a 2 l.....	69
Tabulka 26 – Ceny dopravy internetového obchodu vybrané firmy	70
Tabulka 27 - Rozpočet PPC kampaně vybrané firmy	71
Tabulka 28 - Nejpravděpodobnější scénář prodejů Dózy DUO-LOCK.....	72
Tabulka 29 - Optimistický scénář prodejů Dózy DUO-LOCK	72
Tabulka 30 - Pesimistický scénář prodejů Dózy DUO-LOCK.....	73

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Petr Kříž

V Praze dne: 20. 05. 2019

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis