

# Vývoj koncepce nového produktu a návrh jeho uvedení na trh

Bc. Marek Jakuba

---

Diplomová práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marek Jakuba**  
Osobní číslo: **K11291**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Vývoj koncepce nového produktu a návrh jeho uvedení na trh**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické zdroje zabývající se procesem vývoje a uvedení nových produktů na trh.
2. Definujte cíle práce a formulujte výzkumné otázky.
3. Aplikujte teoretické poznatky při vývoji koncepce konkrétního nového produktu.
4. Na základě reakcí cílové skupiny zákazníků posuďte tržní příležitosti jednotlivých koncepcí.
5. Navrhňte další postup realizace projektu, uveďte možná rizika a doporučte zlepšení.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**KOTLER, Philip. Marketing management: 10. vydání. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.**

**PITRA, Zbyněk. Inovační strategie. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-716-9461-4.**

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

**TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. Marketing inovací. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-092-8.**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

**1. října 2012**

Termín odevzdání diplomové práce:

**19. dubna 2013**

Ve Zlíně dne 3. února 2013

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.  
*děkanka*



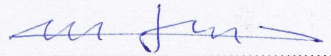
Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ..... 12.4.2013 .....



.....  
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše, přitom se přihlížet k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá procesem vývoje nového produktu ve společnosti Greiner Packaging Slušovice s.r.o. Část procesu, zahrnující tvorbu a třídění nápadů, vývoj koncepce, její testování a technickou a ekonomickou analýzu, je aplikován v reálném prostředí podniku. Na základě získaných výsledků je zpracován návrh uvedení produktu na trh. Práce zmiňuje i možná rizika realizace projektu, doplněná o návrh na zlepšení inovačních aktivit společnosti.

Klíčová slova: vývoj produktu, inovace, tvorba nápadů, plastikářský průmysl, třídění nápadů, koncepce produktu, komercializace

## **ABSTRACT**

This diploma thesis covers new product development process in Greiner Packaging Slušovice s.r.o. Part of the process, comprising of idea generation and screening, concept development, market testing, technical and business analysis, is applied in company practice. On the basis of practical findings, a product market introduction plan is elaborated. The thesis includes possible risks to project implementation and propose improvements to the company's innovation process.

Keywords: product development, innovation, idea generation, plastic industry, idea screening, product concept, commercialization

Mé díky patří Ing. Radomile Soukalové, Ph.D. za to, že i přes pozdější termín volby tématu souhlasila s vedením této diplomové práce a poskytla mi dostatek prostoru i cenné rady k jejímu zpracování. Dále bych rád poděkoval zaměstnancům společnosti Greiner, jmenovitě pak Lucii Pavlíkové, se kterou byla radost spolupracovat. A proto, že bych tyto řádky nepsal bez vytrvalé podpory mé rodiny, patří mé velké díky i jí.

*“Make it a habit to keep on the lookout for novel and interesting ideas that others have used successfully. Your idea needs to be original only in its adaptation to the problem you are working on.”*

*T. A. Edison*

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

ÚVOD.....	10
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 UVEDENÍ DO TÉMATU DP.....</b>	<b>12</b>
1.1 OBOR PODNIKÁNÍ .....	12
1.2 HODNOTY SPOLEČNOSTI.....	13
1.3 DO THE INNOVATION .....	13
1.4 CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE .....	14
<b>2 VÝZNAM INOVACÍ PRO PODNIK.....</b>	<b>15</b>
2.1 DRUHY INOVACÍ.....	15
2.2 ZDROJE INOVACÍ.....	17
<b>3 IDENTIFIKACE TRŽNÍCH SEGMENTŮ.....</b>	<b>20</b>
3.1 KRITÉRIA SEGMENTACE.....	21
3.2 HODNOCENÍ A VOLBA SEGMENTŮ .....	22
3.3 POSITIONING.....	23
<b>4 SPECIFIKA MARKETINGU NA B2B TRHU .....</b>	<b>24</b>
<b>5 METODOLOGIE VÝVOJE NOVÉHO PRODUKTU.....</b>	<b>25</b>
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	25
5.2 STÁDIA VÝVOJE A UVEDENÍ PRODUKTU NA TRH.....	27
5.2.1 Vznik tvůrčího námětu .....	27
5.2.2 Třídění nápadů.....	30
5.2.3 Vývoj a testování koncepce.....	32
5.2.4 Technická a ekonomická analýza.....	35
5.2.5 Marketingová strategie .....	36
5.2.6 Vývoj a testování produktu .....	37
5.2.7 Komercializace.....	38
<b>6 FAKTORY NEÚSPĚCHU INOVAČNÍHO PROCESU .....</b>	<b>40</b>
<b>7 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>42</b>
7.1 FORMULACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK .....	43
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>44</b>
<b>8 SPOLEČNOST GREINER PACKAGING SLUŠOVICE.....</b>	<b>45</b>

8.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....	45
8.2	VÝROBNÍ TECHNOLOGIE .....	45
8.3	PRODUKTOVÉ PORTFOLIO .....	46
8.4	ZÁKAZNÍCI SPOLEČNOSTI.....	47
8.5	HOSPODÁŘSKÉ VÝSLEDKY.....	47
<b>9</b>	<b>HLEDÁNÍ NOVÝCH POTENCIÁLŮ .....</b>	<b>48</b>
9.1	SPECIFIKACE ZADÁNÍ.....	48
9.2	ZDROJE INOVAČNÍCH POTŘEB .....	49
9.3	ORGANIZACE PROJEKTU .....	51
<b>10</b>	<b>VÝVOJ KONCEPCE NOVÉHO PRODUKTU .....</b>	<b>52</b>
<b>11</b>	<b>TVORBA NÁMĚTŮ .....</b>	<b>53</b>
11.1	SEKUNDÁRNÍ ANALÝZA .....	53
11.1.1	Obchodníci .....	53
11.1.2	Specializované zdroje.....	54
11.1.3	Výrobci.....	54
11.1.4	Interní zdroje .....	54
11.2	ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI .....	55
11.3	KREATIVNÍ TECHNIKY .....	56
11.3.1	Morfologická analýza.....	56
11.3.2	Verbální checklist.....	58
11.4	SHRNUTÍ.....	60
<b>12</b>	<b>TŘÍDĚNÍ NÁPADŮ .....</b>	<b>61</b>
12.1	VSTUPNÍ FILTR.....	61
12.2	SPECIFIKACE A HODNOCENÍ.....	61
12.3	HODNOTÍCÍ KOMISE .....	63
<b>13</b>	<b>VÝVOJ A TESTOVÁNÍ KONCEPCE .....</b>	<b>64</b>
13.1	VÝVOJ.....	64
13.1.1	Koncepce 1 – <i>Lesnický set</i> .....	64
13.1.2	Koncepce 2 – <i>Dóza na vlhčené ubrousky</i> .....	64
13.1.3	Koncepce 3 – <i>Nádoba na kontaminovaný odpad</i> .....	65
13.1.4	Koncepce 4 – <i>Distanční prvky do betonu</i> .....	65
13.2	PROVEDITELNOST.....	65
13.3	TESTOVÁNÍ.....	66
13.3.1	Koncepce 1 – <i>Pouzdro na řetěz motorové pily</i> .....	66
13.3.2	Koncepce 2 – <i>Dóza na vlhčené ubrousky</i> .....	67
13.3.3	Koncepce 3 – <i>Distanční prvky do betonu</i> .....	67
<b>14</b>	<b>TECHNICKÁ A EKONOMICKÁ ANALÝZA.....</b>	<b>69</b>



14.1	TECHNICKÁ ANALÝZA .....	69
14.2	EKONOMICKÁ ANALÝZA .....	69
<b>15</b>	<b>SHRnutí A PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>71</b>
15.1	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	71
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>72</b>
<b>16</b>	<b>NÁVRH UVEDENÍ PRODUKTU NA TRH.....</b>	<b>73</b>
<b>17</b>	<b>MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....</b>	<b>74</b>
17.1	TRŽNÍ SEGMENTY .....	74
17.1.1	Specializovaní obchodníci .....	74
17.1.2	Stavební firmy .....	74
17.2	POSITIONING PRODUKTU.....	75
17.3	MARKETINGOVÝ MIX.....	76
<b>18</b>	<b>VÝVOJ A TESTOVÁNÍ PRODUKTU.....</b>	<b>78</b>
18.1	VÝVOJ PROTOTYPU.....	78
18.1	TESTOVÁNÍ TRHU .....	78
<b>19</b>	<b>KOMERCIALIZACE.....</b>	<b>79</b>
<b>20</b>	<b>RIZIKA REALIZACE PROJEKTU .....</b>	<b>81</b>
<b>21</b>	<b>NÁVRH ZLEPŠENÍ INOVAČNÍCH AKTIVIT SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>82</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>90</b>

## ÚVOD

Téma diplomové práce jsem si zvolil poté, co jsem získal možnost podílet se na projektu společnosti Greiner Packaging Slušovice s r.o. v rámci své diplomové praxe. Tato společnost podnikající především v oblasti výroby plastových obalů, se zabývala otázkou, jak plně vytížit volné výrobní kapacity svých provozů a využít přitom odpadní materiál vznikající při produkci. Prostředkem k vyřešení tohoto problému mělo být nalezení nového výrobku, který by rozšířil stávající produktové portfolio. Na základě těchto informací jsem pro zpracování práce, která má přispět k naplnění cílů projektu, zvolil teoretické zdroje věnující se tématu inovací, procesu vývoje nového produktu a jeho uvedení na trh.

V teoretické části práce jsou tyto zdroje využity jako podklad pro vytvoření struktury inovačního procesu a metodiky, prostřednictvím které bude daný problém řešen. Navržený postup jsem v reálném prostředí podniku aplikoval při vývoji koncepce nového produktu a zhodnocení jejího tržního potenciálu. Metodika, zahrnující tvorbu a třídění nápadů, vývoj koncepce, její testování a technickou a ekonomickou analýzu, je popsána v praktické části práce. V jejím závěru jsou zodpovězeny i výzkumné otázky, hodnotící, zda bylo dosaženo cílů stanovených s ohledem na požadavky společnosti. Projektová část práce navazuje na získané výsledky a navrhuje další postup při uvedení produktu na trh. Současně se věnuje i zvážení možných rizik a navrhuje zlepšení inovačních aktivit společnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 UVEDENÍ DO TÉMATU DP

Jak již bylo naznačeno v úvodu, tématem této diplomové práce je vývoj koncepce nového produktu a návrh jeho uvedení na trh. Práce, zejména pak její praktická a projektová část, se bude zabývat aplikací poznatků z teoretické části na inovační proces ve společnosti Greiner Packaging Slušovice. Tato firma je součástí větší společnosti Greiner Packaging International GmbH, patřící do nadnárodního koncernu Greiner Holding AG. Je tedy zřejmé, že Slušovická odnož tohoto holdingu musí být zákonitě ovlivněna firemními hodnotami její mateřské společnosti. Z tohoto důvodu je úvod teoretické části věnován právě skupině Greiner Holding AG, jejímu postavení na globálním trhu, cílům a hodnotám. Současně by tato část měla čtenáři hned v úvodu poskytnout stručné informace, potřebné pro základní orientaci v oboru podnikání firmy, a objasnit spojitost mezi filozofií společnosti a tématem diplomové práce.

### 1.1 Obor podnikání

Počátky společnosti se datují do roku 1868, kdy Carl A. Greiner začal podnikat ve výrobě korkových zátek. Rodinný podnik se postupem času úspěšně rozvíjel. V polovině 20. století však země produkující korek zásadně zvýšily exportní clo na tuto surovinu. V důsledku toho opatření se společnost více zaměřila na produkci polymerních materiálů, převážně pak na výrobu polyuretanové pěny. Následující dekády byly ve znamení dalších technologických inovací v oblasti výroby plastů, ale i pronikání do nových perspektivních oborů. Důležitým milníkem byl také pád železné opony. Společnost Greiner si jako jedna z prvních uvědomila potenciál nově otevřených trhů a dokázala jej náležitě využít.

V současnosti má skupina Greiner po celém světě více než 8000 zaměstnanců, působících v divizích Greiner Packaging International (plastové obaly), Greiner Foam International (pěnové materiály), Greiner Technology & Innovation (rozvoj nových aktivit), Greiner Tool.Tec (extruze plastových profilů). Společnost má také podíl v Greiner Bio-One International AG, zabývající se medicínskými technologiemi. Po více než 140 letech své existence je tak holding Greiner jedním ze světových lídrů v oblasti plastového průmyslu s mnoha aktivitami i mimo tento obor.

## 1.2 Hodnoty společnosti

Společnost již od svých počátků staví na dodržování hodnot, které jsou podle ní předpokladem úspěchu. Z vyjádření Axela Kühnera a Hannese Mosera<sup>1</sup>, představitelů vrcholného managementu holdingu, uvedeného v dopise zaměstnancům z prosince 2012, vyplývá, že všechny divize i přes pokračující evropskou krizi zaznamenaly skvělý vývoj. Podařilo se jim nabýt svých původních pozic nebo svou pozici dále posílily. Autoři také uvádí, že se společnost bude i nadále držet svých dlouhodobých cílů, kterými jsou udržení společného růstu v rámci koncernu, snížení závislosti na dění v Evropě a hledání nových obchodních oblastí. Ke splnění těchto cílů má přispět, stejně jako doposud, zejména investice do lidí. Zaměření na spokojenost zaměstnanců, rozvíjení jejich schopností a talentů jsou hlavními hodnotami společnosti. Tyto hodnoty jsou také považovány za základ k udržení inovativní atmosféry ve společnosti. A právě inovace jsou ve všech divizích koncernu Greiner klíčem k dlouhodobému úspěchu.

## 1.3 Do the innovation

Inovace jsou samozřejmě stěžejním tématem i v divizi Greiner Packaging International (dále už jen GPI), jejíž součástí je i Slušovická společnost. Ve svých inovačních aktivitách se GPI, vyrábějící především obaly na potraviny a jiné spotřební zboží, zaměřuje na pět základních strategických oblastí. Těmito oblastmi jsou cena, udržitelnost, odlišení produktu v místě prodeje, jeho ochrana a snadné použití. Tato strategie, se spolu s udržováním stálého inovačního týmu, ukázala jako správná. Příkladem úspěchu může být vývoj technologie K3. Jedná se o kombinaci plastového kelímku s papírovým kartónem obtočeným z jeho vnější strany. Kartón, který je z velké části vyroben z recyklovaného materiálu, slouží jako podpora kelímku a umožňuje tak značnou redukci použitého množství plastu. Přesto, že toto řešení vzniklo už před třiceti lety, je neustále zdokonalováno a slouží jako měřítko pro ostatní obaly z hlediska udržitelnosti a atraktivnosti vzhledu.

Jako zdůraznění svého zaměření na inovace přijala společnost GPI v novém tisíciletí červené logo, tzv. „The Pack“, doplněné sloganem „do the innovation“ (viz příloha P I). Tento

---

<sup>1</sup> KÜHNER, Axel a Hannes MOSER. GREINER HOLDING AG. *Letter to the Employees*. 2012.

slogan vyjadřuje filozofii firmy, kterou je trvalé uspokojování přání a potřeb zákazníků prostřednictvím tvorby inovativních obalových řešení. Navíc bylo koncem roku 2010 uvedeno do provozu centrum „Packworld“, nacházející se v Oberwaltersdorfu poblíž Vídně. Toto inovační a komunikační středisko je místem pořádání konferencí, setkávání zákazníků se zaměstnanci firmy a slouží také jako centrum tvorby kreativních myšlenek a nápadů.

V souladu filozofií divize GPI byl v polovině roku 2012 vznesen požadavek na zahájení inovačních aktivit v rámci dceřiné společnosti Greiner Packaging Slušovice. Výstupem projektu, k jehož naplnění má přispět i tato diplomová práce, je nalezení nových plastových produktů a zpracování marketingové studie.

### **1.4 Cíle diplomové práce**

Cíle diplomové práce vychází z výše uvedených požadavků na zpracování projektu a mohou být rozděleny do následujících dílčích částí:

- Prostudovat teoretické zdroje zabývající se procesem vývoje a uvedení nových produktů na trh. Využít dostupné domácích i zahraniční zdroje.
- Porovnat jednotlivé přístupy a zpracovat metodiku, která bude využitelná při řešení zadaného problému.
- Formulovat výzkumné otázky.
- Aplikovat metodiku na konkrétní situaci v podniku. Vytvořit koncepci nového produktu a posoudit její tržní potenciál.
- Zodpovědět výzkumné otázky.
- Vybrat vhodné produkty a vypracovat návrh projektu jejich uvedení na trh.
- Zhodnotit rizika projektu a navrhnout zlepšení, která bude moci společnost využít při vývoji nových produktů.

## 2 VÝZNAM INOVACÍ PRO PODNIK

Pro podnik mají inovace v jakékoliv činnosti zásadní význam. Umožňují společnosti získat výhodu a náskok před její konkurencí. Inovace spočívá v nabídce dokonalejších produktů, zejména pak ve zlepšování technologických postupů, výrobků a služeb zákazníkům, zefektivňování organizačních činností atd. Inovace jsou výsledkem dlouhého procesu, který začíná novou myšlenkou a pokračuje fázemi, které mají za cíl její praktické využití. Ne všechny nápady se ovšem dočkají realizace, proto za inovaci považujeme pouze ty náměty, které byly zavedeny do praxe. Dalším předpokladem je, že inovace přináší užitek zákazníkům, zvyšuje konkurenceschopnost podniku a není tedy krokem zpět. Jak již bylo uvedeno, inovace se mohou týkat různých činností podniku. Tato práce je však zaměřena na inovaci výrobovou. Následující kapitoly se tak budou věnovat inovačnímu procesu vzhledem k fyzickému produktu.

### 2.1 Druhy inovací

Autoři zabývající se tématem inovací uvádějí různé druhy jejich klasifikace. Vesměs se však shodují na struktuře, která je založena na stupni novosti inovace. Například autoři Trommsdorff a Steinhoff<sup>2</sup> ve své knize „Marketing inovací“, rámcově vymezují tři skupiny podle jejich inovačního stupně:

- **Radikální.** Tyto inovace jsou ve všech dimenzích zcela nové. Jsou to revoluční objevy z hlediska technologického řešení a velikosti zákaznického segmentu. Radikální inovace jsou však velice vzácné a většinou samotným podnikem nezvládnutelné, proto je pomíjí i samotný marketing inovací.
- **Inkrementální.** Jsou opakem radikálních inovací. Dimenze se mění jen nepatrně a inovace spočívají především v drobné modifikaci účelu a prostředků. Zavádění těchto změn nepotřebuje kvůli rutinně zpracování žádný management inovací.

---

<sup>2</sup> TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. *Marketing inovací*. Praha: C.H. Beck, 2009, s. 20. ISBN 978-80-7400-092-8.

- **Substanční.** Jedná se o inovace středního stupně novosti. Substanční inovace se týkají zejména rozšiřování palety výrobků, nebo zavádění nových produktů ve stávajících paletách. Marketing inovací se tedy zaměřuje právě na tento druh inovací.

Uvedené kategorie jsou poměrně široké, nicméně s využitím jiných zdrojů je lze blíže specifikovat. K této specifikaci může posloužit rozdělení do šesti základních inovačních pojetí, které s menšími rozdíly uvádějí například autoři Kotler<sup>3</sup> nebo Pitra<sup>4</sup>.

- **Zcela nové produkty.** Jedná se o koncepty založené na technických objevech, které vytvářejí nové trhy. Toto pojetí odpovídá výše uvedeným radikálním inovacím.
- **Nové výrobní řady.** Sem patří zejména produkty představující změnu v dosavadní nabídce výrobce. Umožňují společnosti poprvé vstoupit na již existující trhy.
- **Rozšíření existující výrobní řady.** Spektrum stávající nabídky je doplněno o nový produkt, který může být pro daný trh dosud neznámou novinkou.
- **Vylepšení stávajícího produktu.** Starší produkt je nahrazen výrobkem novým, ovšem vycházejícím ze stejné koncepce. Tato změna přináší vylepšení funkčních vlastností nebo zvýšení spotřebitelské hodnoty.
- **Nové možnosti uplatnění.** Stávající výrobky se přesunují na nové trhy, na kterých vznikla příležitost k substituci jiných produktů nebo k jejich využití v jiných podmínkách.
- **Snížení ceny.** Při zachování stejné koncepce a vlastností produktu se snižují jeho výrobní náklady. Důsledkem toho klesá i cena.

Výše uvedená kategorizace inovací naznačuje, že stupeň novosti je vždy nutno posuzovat vzhledem k určitému subjektu. Tímto subjektem může být podnik nebo trh. Podle Boučkové můžeme rozlišovat novinky absolutní a novinky relativní. Absolutní novinky jsou chápány v celosvětovém měřítku, zatímco relativní se vztahují ke specifickému trhu nebo

---

<sup>3</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management: 10. vydání*. Praha: Grada, 2001, s. 325. ISBN 80-247-0016-6.

<sup>4</sup> PITRA, Zbyněk. *Inovační strategie*. Praha: Grada, 1997, s. 20. ISBN 80-7169-461-4.



podniku.<sup>5</sup> Je tedy zřejmé, že v rámci změn týkajících se výrobku, pojem inovace zahrnuje poměrně rozsáhlou oblast.

## 2.2 Zdroje inovací

Následující část stručně popisuje nejčastější zdroje inovačních podnětů ve společnostech. Systematické sledování a analýza těchto zdrojů hraje zásadní roli při hledání inovačních příležitostí. Změny v jednotlivých oblastech by měly v podnicích vyvolávat potřebu inovací a motivovat je k zavádění nových přístupů.

Boučková uvádí, že motivy vedoucí firmy k zavádění nových výrobků, mohou vycházet ze změn na trhu nebo potřeb firmy samotné. Podniky jsou nuceny reagovat na pokles poptávky, který souvisí s fází ústupu v životním cyklu produktu. Inovací výrobku se tak snaží obnovit ziskovost sortimentu. Navíc je potřeba přizpůsobovat se aktivitám konkurence a změnám legislativy. Motivem vycházejícím z potřeb podniku samotného může být například nevyužitá výrobní kapacita.<sup>6</sup>

Autorka také dodává, že preference těchto motivů představují spíše pasivní přístup firmy k řešení jejich problémů. Opakem tohoto přístupu je aktivní snaha o zlepšení postavení společnosti na trhu. Dynamický podnik by neměl jen reagovat na již nastalé změny, plynoucí z vnějšího nebo vnitřního prostředí, ale iniciovat je, například nahrazováním dosavadních produktů produkty inovovanými. Cílem tohoto přístupu je aktivně vytvářet novou poptávku na stávajících nebo nových trzích a segmentech.<sup>7</sup>

Tento problém podrobněji rozpracovávají Trommsdorff a Steinhoff<sup>8</sup>, kteří dělí podniky do tří kategorií. První kategorie firem je pojmenována „those who make things happen“. Do této kategorie se řadí společnosti plánující inovaci výrobků s předstihem, ještě v době kdy není možné zaznamenat jasné nebo dokonce naléhavé signály inovačních potřeb. Zde platí,

---

<sup>5</sup> BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 171. ISBN 80-7179-577-1.

<sup>6</sup> BOUČKOVÁ, Jana. ref. 5, s. 170

<sup>7</sup> BOUČKOVÁ, Jana. ref. 6

<sup>8</sup> TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. ref. 2, s. 52

že čím dříve jsou signály rozpoznány, tím větší je manévrovací prostor. Tento přístup, orientovaný na budoucnost a včasné rozpoznání, je charakteristický pro inovační podnik. Pokud je změna již jednoznačně rozpoznatelná, dochází podle autorů k inovační krizi, na kterou lze jen obtížně reagovat. Podle možností reakce podniku na tyto změny jsou pak definovány zbylé dvě kategorie jako „those who watch things happen“ a „those who wonder things happen“. Tyto podniky lze také definovat jako reaktivní.

Podle Trommsdorffa a Steinhoffa mohou samotnou potřebu inovací vyvolat velmi odlišné faktory, praxe však ukazuje, že se většinou jedná o oblast technologie, zákazníků a obchodu, konkurence a ostatního okolí. Mezi inovace vyvolané okolními podmínkami patří zejména změny politické, právní, ekonomické a společenské. Příkladem mohou být změny v hygienických nebo ekologických předpisech, které často vedou k hledání substitučních technologií. Důležitým faktorem je také to, že okolní podmínky ovlivňují i všechny další hybné síly inovací, tedy technologie, konkurenci, zákazníky a obchod.<sup>9</sup>

Potřeba inovací vyvolaná technologiemi se projevuje klesající konkurenceschopností stávající technologie v porovnání s relevantní substituční technologií. V takové situaci je zpravidla lepší věnovat se z plných sil nové technologii, než se snažit optimalizovat tu stávající. Toto rozhodnutí však vyžaduje důkladnou analýzu. V hodnocení relevantní technologie je nutno zohlednit jak náklady a užitek, tak její dostupnost pro konkurenci. Pro konečné rozhodnutí je pak nejvýznamnější odhad toho, zda a jak dlouho nabízí užívání technologie konkurenční výhodu. Autoři navíc uvádějí i inovace indukované podnikem, které nelze odvodit pouze z analýzy vlastní technologické pozice, ale především z portfolia výrobků a ze změn v oblasti zdrojů.<sup>10</sup>

Inovace, které jsou spojeny s relativně nejnižším rizikem neúspěchu, jsou ty vyvolané ze strany zákazníků. Zde je nejdůležitějším faktorem včasná identifikace přání a potřeb cílových spotřebitelů. Informace o aktuálních potřebách zákazníků mohou do podniku přicházet samy prostřednictvím poptávky, stížností, návrhů atd. Dalším zdrojem informací jsou zaměstnanci, kteří mají přímý kontakt se zákazníky a tráví s nimi hodně času. Také vý-

---

<sup>9</sup> TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. ref. 2, s. 53

<sup>10</sup> TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. ref. 2, s. 54-55

zkum spokojenosti zákazníků může přispět k lepšímu řešení problémů. Kromě aktuálních potřeb je nutné uvažovat i o potřebách budoucích. V tomto ohledu hraje zásadní roli sledování trendů, tedy postupných hodnotových změn, které utvářejí chování spotřebitelů.<sup>11</sup>

Poslední oblastí vyvolávající potřebu inovací je konkurence. Při identifikaci konkurence je nutné, soustředit se kromě konkurentů současných, i na ty potenciální. Trommsdorff a Steinhoff upozorňují, že často podceňované nebezpečí pochází od podniků s technologickým know-how získaným v jiných nepříbuzných oborech. Autoři ovšem dodávají, že identifikovat tyto, většinou malé a vyvíjející se podniky, jako přicházející konkurenci je mimořádnou výzvou výzkumu trhu inovací.<sup>12</sup>

Systematické sledování výše uvedených oblastí je důležité nejen pro včasné odhalení inovačních podnětů, ale má význam i pro rozhodování v mnoha jiných oblastech. Vhodným nástrojem pro shromažďování informací je sekundární analýza. Sekundární výzkum využívá informace z externích a interních zdrojů. K externím zdrojům, tedy informacím, které jsou k dispozici mimo podnik, patří například vládní statistiky, odborné publikace, veletrhy, výzkumné instituty, výroční zprávy konkurenčních podniků, vyhledávání na internetu a mnohé další. Interní zdroje představují vnitřní podniková data, jako jsou účetnictví, statistiky o obratu, informace od obchodních zástupců, databáze zákazníků atd. Analýza těchto zdrojů je často užitečným prvním krokem při řešení určitého problému.

---

<sup>11</sup> TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. ref. 2, s. 141-142

<sup>12</sup> TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. ref. 2, s. 58

### 3 IDENTIFIKACE TRŽNÍCH SEGMENTŮ

Před tím než se podnik začne zabývat vývojem nových produktů, musí si ujasnit, jakým skupinám zákazníků bude tento výrobek určen. Firma, která se rozhodne orientovat pouze na určité zákaznické segmenty, je schopna přizpůsobit svou nabídku a marketingový program tak, aby efektivně uspokojila potřeby jednotlivých zákaznických skupin. Jedná se tedy o cílený marketing, který je opakem tržně nediferencovaného marketingového přístupu orientovanému na celý trh. Kotler<sup>13</sup> uvádí, že cílený marketing zahrnuje tři hlavní etapy:

- **Segmentace trhu.** Na trhu se identifikují a postupně specifikují skupiny zákazníků, které vykazují společné charakteristiky. Podmínkou tedy je, aby zákazníci uvnitř těchto tržních segmentů byli co nejvíce homogenní a reagovali na nabídku podobným způsobem. Splněna musí být také podmínka heterogenity, která stanovuje, že segmenty navzájem musí být co nejvíce odlišné.
- **Tržní zacílení (*targeting*).** Cílem této etapy je z identifikovaných tržních segmentů určit jeden nebo více, na které podnik zaměří svou nabídku. Cílové segmenty jsou vybírány na základě jejich ekonomické přitažlivosti a zohlednění dlouhodobých cílů společnosti.
- **Tržní umístění (*positioning*).** Závěrečná fáze specifikuje klíčové vlastnosti produktu a určuje, jakou pozici by měl produkt ve vnímání zákazníků zaujmout.

Kotler dále definuje další požadavky, důležité pro efektivní segmentaci trhu. Prvním z nich je měřitelnost cílového trhu, která je nezbytná pro určení velikosti segmentu, kupní síly, nákladů na jeho dosažení atd. Dalším požadavkem je dostatečná velikost segmentu, podle níž se společnost rozhodne, zda se jí vyplatí investovat své zdroje. Segmenty musí být jednoduše dostupné, aby je bylo možné efektivně obsluhovat. Posledním požadavkem je akceschopnost, která vyjadřuje způsobilost firmy vytvořit efektivní marketingový program pro daný segment.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> KOTLER, Philip. ref. 3, s. 255

<sup>14</sup> KOTLER, Philip. ref. 3, s. 274

### 3.1 Kritéria segmentace

Kritéria uplatňovaná při segmentaci spotřebitelského trhu se dělí do několika základních kategorií. Nejčastěji uváděnými oblastmi jsou geografická, demografická a psychografická kritéria, socioekonomické charakteristiky, charakteristiky chování atd. Obsahy a názvy jednotlivých oblastí se často mění v závislosti na autorovi zdroje. Pro potřeby této práce jsou ovšem stěžejní kritéria uplatňovaná při segmentaci na trzích organizací, proto jim bude věnována větší pozornost. Následující výčet kritérií pro segmentaci trhu organizací, je částečně převzat z knihy „Marketing management“ od Philipa Kotlera.<sup>15</sup>

- **Demografická kritéria.** Patří sem *velikost odběratele*, *tržní odvětví*, ve kterém cílová skupina působí a *umístění zákazníka* podle geografické oblasti.
- **Provozní proměnné.** Jsou například *zákaznické technologie*, na které bychom se měli zaměřit nebo *schopnosti zákazníka*, popisující objem služeb, jež cílová skupina vyžaduje.
- **Nákupní přístupy.** Kritériem může být způsob *organizace nákupu* firmy (centralizovaný, decentralizovaný), *dominantní struktura vnitřního zaměření* (technický úsek, finanční úsek apod.), *obecná pořizovací strategie* (leasing, smluvní vztah na poskytování služeb, výběrové řízení aj.) a *kritérium prodeje*, které stanovuje, jestli podnik upřednostňuje jakost, kvalitu služeb nebo cenu. Důležitým kritériem je také *charakter stávajících vztahů* se zákazníkem.
- **Situační hlediska.** Vyžadují zodpovězení otázek, zda bychom se měli zaměřit na firmy, vyžadující pouze určité aplikace, nebo všechny naše produkty (*aplikační specifika*). Zásadní je samozřejmě i *velikost objednávky*, kterou od cílové skupiny požadujeme.
- **Osobní charakteristiky.** Poslední oblast kritérií posuzuje například *vzájemnou podobnost*, projevující se v obdobných názorech obou podniků, *postoj k riziku*, nebo *stupeň věrnosti*, kterým se zákazníci vyznačují vůči svým dodavatelům.

Výše uvedený výčet slouží pouze jako příklad nejčastěji používaných hledisek, využitelných v procesu segmentace trhu organizací. Při stanovování kritérií je vždy potřeba přizpů-

---

<sup>15</sup> KOTLER, Philip. ref. 3, s. 272

sobit jejich výběr cílům, kterých chce podnik dosáhnout. Výběr kritérií se tedy liší případ od případu. Není nezbytně nutné stanovit velký počet posuzovaných hledisek. Důležitější je pečlivě specifikovat kritéria tak, aby odpovídala konkrétní situaci. Po nalezení určité skupiny zákazníků, vykazující podobné charakteristiky, následuje pojmenování segmentu a popsání jeho profilu.

### 3.2 Hodnocení a volba segmentů

Na definici segmentů navazuje jejich zhodnocení a výběr. Při hodnocení atraktivnosti jednotlivých cílových trhů si musí podnik všimnout především potenciální úrovně ziskovosti, velikosti segmentu, náročnosti vstupu, počtu konkurentů, jedinečnosti, stability segmentu nebo schopnosti jeho dalšího růstu atd. Vhodnost segmentu je zvažována také z hlediska dostupných zdrojů a cílů společnosti. Podnik si musí odpovědět na otázky, zda je tomuto segmentu schopen dodat přidanou hodnotu a jaký vliv bude mít působení v této sféře na image firmy. Platí zde, že „čím více je segment v souladu s firmou, tím větší ziskový potenciál existuje.“<sup>16</sup>

Na základě vyhodnocení atraktivity cílové skupiny se společnost musí rozhodnout, kam zaměří svou pozornost a jakým způsobem bude segment obsluhovat. Existuje několik možností výběru. Firma se bude koncentrovat na efektivní obsluhování pouze jednoho segmentu, soustředit své aktivity na několik vybraných trhů, nebo se snažit pokrýt celý trh prostřednictvím diferencované nebo nediferencované nabídky. Při uplatnění strategie produktové specializace se podnik specializuje pouze na jeden výrobek, který se snaží uplatnit na několika segmentech. Poslední alternativou je tržní specializace, při níž jsou různé výrobky nabízeny jedné zákaznické skupině.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, s. 75. ISBN 978-80-247-1535-3.

<sup>17</sup> KOTLER, Philip. ref. 3, s. 274-276

### 3.3 Positioning

Poslední součástí identifikace klíčových segmentů trhu je positioning. Cílem tržního umístování je v myslích spotřebitelů odlišit nabízený produkt od konkurenčních výrobků. To hraje velice důležitou roli zejména v případě, kdy jsou si nabízené produkty podobné nebo dokonce stejné. Zákazník tak nemá žádný důvod změnit své dosavadní nákupní zvyky. Tento problém samozřejmě není tak závažný, pokud společnost přichází na trh se zcela novým produktem, ovšem i v tomto případě je specifikace určitých výhod nutná. V ideálním případě by výhody, které společnost zákazníkům nabízí, měly převážit nad užitkem z konkurenčních produktů. Nabízené přínosy obecně spadají do tří kategorií: výrobek je lepší než výrobek konkurenční, jeho cena je nižší, nebo se odlišuje od stávající tržní nabídky. Společnost se musí v rámci positioningu zaměřit na takovou kategorii, která jí přináší největší konkurenční výhodu.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> WRIGHT, Ray. *Business-to-Business Marketing: A Step-by-Step Guide*. New York: Pearson Education, 2004, s. 198-199. ISBN 0-273-64647-8.

## 4 SPECIFIKA MARKETINGU NA B2B TRHU

Předcházející kapitola naznačila, že tato práce bude zaměřena především na trh organizací, je tedy nezbytné uvést některé hlavní rozdíly, jimiž se tento trh odlišuje od trhu spotřebitelského. Tyto rozdíly jsou, podle Kotlera, zejména ve struktuře B2B trhu a poptávce, v povaze účastníků podílejících se na kupním rozhodování, v typech rozhodnutí a v samotném rozhodovacím procesu.<sup>19</sup> Následující odstavce stručně shrnují některé z hlavních specifik trhu organizací.

Na trhu organizací se oproti trhům spotřebitelským vyskytuje podstatně méně subjektů. Podnik prodávající své výrobky na B2B trhu tak obsluhuje relativně malý počet zákazníků. Celkový objem tržeb však značně převyšuje spotřebitelský trh. Z toho plyne, že zákazníci nakupující na B2B trhu jsou mnohem významnější z hlediska velikosti jejich nákupů. Objem těchto nákupů, uskutečňovaných za účelem výroby produktů a jejich dalšího prodeje, je odvozen od poptávky po konkrétním spotřebním zboží. Dodavatel by tedy měl mít přehled o dění na relevantních spotřebitelských trzích, aby byl schopen předpovídat budoucí vývoj poptávky svých zákazníků.

S velikostí a charakterem nákupů souvisí i specifické kupní chování organizací. Pro něj je typické, že probíhá prostřednictvím profesionálních nákupních jednotek. Nákupní jednotky tvoří jeden nebo více zaměstnanců společnosti, kteří se podílí na rozhodovacím procesu a nesou za něj zodpovědnost. Rozhodování o nákupu může být poměrně zdlouhavý a složitý proces, zejména v situaci, kdy se musí pečlivě zvážit ekonomické dopady takového nákupu, nebo když je nutná podrobná technická specifikace produktu. Z těchto důvodů se rozhodovacího procesu často účastní různí specialisté ve svém oboru a ne pouze profesionální nákupčí. Kotler uvádí, že důležitou roli zde hrají i mezilidské faktory. Zpravidla je obtížné určit, kdo má v rozhodovacím procesu největší vliv, proto je nutné připravit strategie, které je zohledňují.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 363. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>20</sup> KOTLER, Philip. ref. 19, s. 370-377



## 5 METODOLOGIE VÝVOJE NOVÉHO PRODUKTU

Stěžejní součástí vývoje nového produktu je návrh osnovy, která podrobně určuje postup v jednotlivých fázích projektu. Vývoj produktu není v žádném případě nahodilá aktivita, ale zdoluhavý proces s předem stanovenou strukturou. Tato struktura je víceméně shodná ve všech prostudovaných teoretických zdrojích zabývajících se danou tematikou. Stěžejní společnou charakteristikou všech zde uvedených inovačních procesů, je postupná specifikace řešení problému. Shodné je také rozfázování projektu na několik po sobě jdoucích částí, přičemž na konci každé z nich musí být rozhodnuto o pokračování nebo přerušení celého projektu. Toto rozhodnutí je nezbytné zejména proto, že náklady na vývoj progresivně rostou a třeba zvolit správný projekt.

### 5.1 Organizační struktura

Samotnému vývoji nového produktu začínajícího vyhledáváním námětů by mělo předcházet sestavení organizační struktury, která zajistí řízení tohoto procesu. Kotler<sup>21</sup> uvádí, že podniky obvykle používají několik druhů organizačních struktur:

- **Produktový manažeři.** Na manažery produktů je často přenášena zodpovědnost za vymyšlení nových produktů. Tento přístup má ovšem vážné nedostatky. Jedním z nich je fakt, že tito zaměstnanci jsou často zaneprázdnění řízením existujících produktových řad, což jim znemožňuje dostatečně se věnovat vývoji nových produktů. Dalším důvodem je často nedostatek potřebných znalostí a dovedností k řízení inovací a kritickému hodnocení nových projektů.
- **Manažeři nových produktů.** Autor uvádí, že tato pozice, která podléhá managementu produktových kategorií, přispívá k profesionalizaci procesu řízení nových výrobků. Ovšem dodává, že i manažeři nových produktů mají tendenci spíše prodlužovat a modifikovat produktové řady stávajících výrobků.
- **Komise pro nové produkty.** Obvykle jde o komisi složenou ze zástupců vrcholového managementu podniku, která posuzuje a schvaluje návrhy nových produktů a zodpoví-

---

<sup>21</sup> KOTLER, Philip. ref. 3, s. 330

dá tak za investice vložené do slibných projektů. Složení této komise se však může lišit v závislosti na typu organizační nebo vlastnické struktury společnosti.

- **Oddělení nových produktů.** Tato forma organizační struktury vývoje nového produktu zahrnuje vytvoření oddělení, jehož úkolem je řízení inovačního procesu. Tato práce zahrnuje vše od sledování trendů a tvorby nápadů až po testování koncepcí a komercializaci výrobku.
- **Inovační tým.** Tento tým je sestavený z pracovníků z různých částí podniku. Jeho poslání je stejné jako u oddělení nových produktů. Výhodou tohoto přístupu je, že jednotliví členové týmu zůstávají v první řadě součástí svých oddělení a neztrácí tak kontakt s jejich činnostmi. V rámci inovačního týmu jsou však zbaveni svých obvyklých povinností a je jim umožněno se naplno věnovat zadanému projektu.

Výše popsané nejčastěji se objevující organizační struktury představují různé přístupy, které může firma uplatnit při vývoji nového produktu. Rozhodnutí pro některou z těchto verzí, jejich kombinaci nebo modifikaci je z velké části ovlivněno možnostmi samotného podniku. Ovšem zvolený přístup odráží také míru důležitosti, která je inovačním procesům ve společnosti přikládána. Z uvedeného je zřejmé, že nejefektivnějšími přístupy jsou poslední dva jmenované. Navíc, vytvoření inovačního týmu by v celkovém důsledku nemuselo být pro společnost tak nákladné, jako udržování samostatného oddělení nových produktů a jeví se tak i jako vhodné řešení pro menší firmy.

Největším přínosem vývoje založeného na práci inovačního týmu je jeho mezioborový přístup. Jednotliví členové týmu jsou profesionálové s detailní znalostí svého oboru a mohou tak relevantně přispívat k řešení problému. V rámci inovačního týmu by měli spolupracovat například technici, designéři, prodejci, zástupci marketingových oddělení atd. V ideálním případě by práce týmu měla být organizována manažerem inovací. Konečné slovo ve schvalování zajímavých koncepcí a přistupování k dalším fázím vývoje výrobku má však komise pro nové produkty. Tato komise, která je přítomna v každém inovačním procesu, rozhoduje na základě práce týmu a vlastního posouzení, v němž zohledňuje dlouhodobou strategii a finanční možnosti podniku.

## 5.2 Stádia vývoje a uvedení produktu na trh

Následující část vymezuje jednotlivé fáze vývoje produktu. První dvě stádia vývoje nového produktu, vznik tvůrčího námětu a třídění nápadů, jsou ve všech prostudovaných teoretických zdrojích více méně neměnné. Jiná je ovšem situace u stádií umístěných ve středu inovačního procesu, která předchází vývoji fyzického produktu, jeho testování a komercializaci. Tyto části, mezi které patří například vývoj koncepce, tvorba marketingová strategie nebo finanční analýza, jsou autory teoretických zdrojů uváděny různě. Obsahová a chronologická odlišnost navrhovaných metodologií je zřejmě dána rozdílným modelovým produktem, ke kterému se popisovaný proces vztahuje. Tuto domněnku potvrzuje Pitra<sup>22</sup>, který uvádí, že doporučená metodika zjednodušuje a urychluje vstup produktu na trh; nejedná se však o závazný postup, naopak, jde o postup adaptabilní na specifické podmínky.

### 5.2.1 Vznik tvůrčího námětu

Tato část navazuje na kapitolu, která se věnovala zdrojům inovačních potřeb v podniku. Zmíněné oblasti technologie, zákazníků, konkurence a ostatního okolí, jsou významným prvotním zdrojem nápadů, jenž z velké části vychází z analýzy již existujících informací, ale i z dat získaných primárním výzkumem. Následující odstavce se proto zaměří spíše na předpoklady a postupy vedoucí ke generování tvůrčích námětů. Tento proces je specifický tím, že ke vzniku nového nápadu může přispět jak důsledné sbírání a analyzování informací, přicházejících z vnějšího a vnitřního prostředí podniku, tak náhoda. Nicméně, je důležité si uvědomit, že i většině náhodných objevů známých z historie, předcházela důkladná znalost dané problematiky, množství pokusů a neúspěchů.

Prvotním předpokladem pro produkci tvůrčích myšlenek je příznivé prostředí v rámci společnosti. Závazek vrcholového vedení a jeho odhodlání podporovat takovéto klima je zásadním faktorem. John Adair ve své knize „Efektivní inovace“, ale upozorňuje, že jedna věc je mít vizi organizace podporující inovace, a druhá věc je takovou vizi uskutečnit. Často totiž dochází k tomu, že jsou tyto snahy poráženy již v počátečních fázích, zejména v důsledku neschopnosti překonat ustálené vzorce chování. V takovýchto případech jsou

---

<sup>22</sup>

PITRA, Zbyněk. ref. 4, s. 89

pro podnik velice důležití manažeři, kteří v inovace věří, dokážou projekt organizovat, zajistit pro něj potřebné finanční zdroje a motivovat ostatní.<sup>23</sup>

Příznivé prostředí by rovněž mělo podporovat účast zaměstnanců a současně jim poskytovat dostatek relevantních informací, na jejichž základě budou schopni přispívat k řešení problémů. Cílem je vytvořit tvůrčí komunitu, které bude vlastní existence vzájemné stimulace, zpětné vazby a konstruktivní kritiky. Vzniku nových myšlenek také prospívá flexibilnější organizační struktura, která potlačuje přílišnou formálnost, důraz na hierarchii a předem určená pravidla pro každou eventualitu. Minimalizace těchto bariér umožňuje snadnější komunikaci mezi zaměstnanci z různých oblastí podniku a povzbuzuje vzájemnou spolupráci. Důležitým faktorem je i tolerance chyb. Ty jsou totiž přirozenou součástí kreativního procesu a nelze se jim vyhnout.<sup>24</sup>

Po nastavení uvedených tvůrčích podmínek, ať už v rámci týmů nebo celé společnosti, je možné přistoupit ke konkrétním krokům, vedoucím k samotné tvorbě nápadů. Jedním z nejstarších způsobů, který do procesu zapojuje všechny zaměstnance, je zavedení systému zlepšovacích návrhů. Tento koncept spočívá v pobízení zaměstnanců k tomu, aby předkládali nové náměty na zlepšení. Předpokladem je, že nápadům se nekladou meze a může je předložit kdokoliv. Důležitá je také rychlá odezva na nové myšlenky, která předchází demotivaci zaměstnanců čekajících na výsledek.<sup>25</sup>

Další metodou, tentokrát skupinovou, může být například brainstorming. Tato, dnes již klasická technika, se řídí čtyřmi základními pravidly. Je zakázáno kritizovat jednotlivé nápady a omezovat fantazii účastníků. Také platí, že kvantita má přednost před kvalitou a návrhy ostatních členů by měli být účastníky vnímány jako podněty pro rozvoj nových myšlenek. Obdobnou metodou vycházející z myšlenky brainstormingu je brainwriting. Cílem této metody je eliminovat rozdíly způsobené odlišnou úrovní ústních vyjadřovacích

---

<sup>23</sup> ADAIR, John Eric. *Efektivní inovace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, s. 167-169. ISBN 80-86851-04-4.

<sup>24</sup> ADAIR, John Eric. ref. 23, s. 174-187

<sup>25</sup> ADAIR, John Eric. ref. 23, s. 214-219

schopností. Komunikace mezi účastníky proto probíhá písemně za předem stanovených podmínek.<sup>26</sup>

Speciální formou podněcování nápadů na základě stávajících řešení je podle Trommsdorffa a Steinhoffa tzv. „Reverse Engineering“. Stávající výrobek konkurence je touto metodou přesně analyzován a jsou zkoumány možnosti jeho dalšího zlepšení. V rámci reverse engineeringu jsou nashromážděny konkurenční výrobky, které se analyzují po stránce rozměrů, komponent, materiálů, funkcí, ergonomie a jakosti. Získaná data jsou vzájemně porovnávána a mohou být použita k vytvoření zcela nového výrobku.<sup>27</sup>

Množství dalších technik stimulující kreativitu u jednotlivců nebo skupin přibližuje Kotler<sup>28</sup>. K těmto technikám patří například *vytvoření seznamu atributů* (attribute listing), což je metoda vycházející ze sepsání vlastností výrobku a následného hledání způsobů jejich modifikace. Velice podobnou metodou je *morfologická analýza* spočívající v definování modifikovatelných prvků a rozepsání jejich alternativ. Následným sestavením všech možných kombinací vznikají nové potenciální cesty k řešení problému. Dalšími technikami jsou *analýza obráceného předpokladu*, *nucená spojení*, *nový kontext* a *mind-mapping*. Autor také vyzdvihuje přínos laterálního a vertikálního myšlení, který kombinuje asociativní, neohraničené a provokativní myšlení, vhodné pro hledání nápadů, s myšlením logickým, sekvenčním a selektivním, jenž se uplatní zejména ve fázi jejich hodnocení. Těmto postupům se podrobně věnuje kniha „Inovativní marketing“ (překlad anglického originálu „Lateral Marketing“).

Poslední technikou stimulující představivost a podněcující jiný úhel pohledu na problém je tzv. *verbální checklist* (v anglických zdrojích uváděn jako „Osborne's checklist“). Jedná se o seznam bodů, které jsou zvažovány při tvorbě nových námětů. Seznam obsahuje několik oblastí, jako například adaptace, modifikace, minimalizace, substituce apod. Ke každé ob-

---

<sup>26</sup> TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. ref. 2, s. 170-172

<sup>27</sup> TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. ref. 2, s. 167

<sup>28</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management: 12. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 680-681. ISBN 978-80-247-1359-5.

lasti je přiřazena sada otázek. Odpověď na ně může přinést zajímavé podněty a řešení. Jednotlivé otázky lze samozřejmě upravit tak, aby odpovídaly konkrétní situaci.<sup>29</sup>

Je obecně známým pravidlem, že z celkového počtu vygenerovaných tvůrčích nápadů má šanci na realizaci pouze mizivé procento z nich. Proto je důležité zvolit takové metody, které zajistí velké množství podnětů. Kvalita těchto nápadů se však může velmi lišit. Z toho důvodu je nezbytné přistoupit k procesu jejich hodnocení a selekce, který je námětem následující kapitoly.

### 5.2.2 Třídění nápadů

V druhé části stádia vývoje produktu jsou náměty hodnoceny a podrobeny kritice. Cílem tohoto procesu je včas odfiltrout nevhodné návrhy a věnovat se těm, které mají šanci stát se po svém vstupu na trh úspěšnými. A to z toho důvodu, že vývoj nápadu a následné uvedení hotového produktu na trh je spojen se značnými náklady a personálním zatížením<sup>30</sup>. Zdroje každého podniku jsou však omezené a organizace si nemůže si dovolit jimi plýtvat na neperspektivní projekty.

Podle Kotlera<sup>31</sup>, je častou chybou špatný výběr nápadů, které jsou dále rozvíjeny. Pokud se takovéto návrhy dostanou do etapy vývoje a komercializace, může to vést k několika typům neúspěchu. V případě absolutního neúspěchu produktu příjmy z prodeje nepokryjí ani variabilní náklady. Částečný neúspěch produktu také představuje ztrátu peněz, ale v tomto případě příjmy z prodeje pokryjí všechny variabilní náklady a část fixních. Pokud je dosaženo menší než očekávané rentability, nastává relativní neúspěch produktu. Druhou chybou, které by se podnik měl vyvarovat je chybné zamítnutí slibné myšlenky. V celém procesu je tedy nutné postupovat opatrně.

---

<sup>29</sup> TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. ref. 2, s. 166-167; HICKS, Michael J. *Problem Solving and Decision Making: Hard, Soft and Creative Approaches*. 2. vyd. London: Thomson, 2004, s. 138-140. ISBN 978-1861526175.

<sup>30</sup> TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. ref. 2, s. 178

<sup>31</sup> KOTLER, Philip. ref. 3, s. 334

Rozhodnutí o pokračování nebo ukončení ve vývoji námětů předchází jejich třídění a hodnocení. Zde hraje důležitou roli nastavení vhodných kritérií, které se mění podle fáze vývoje výrobku. Určitá vstupní kritéria jsou definována už v zadání projektu a mohou ovlivnit samotný proces tvorby nápadů. Jedná se například o to, aby byl produkt v souladu s filozofií společnosti, oborem podnikání, technologickými možnostmi atd. V dalších fázích třídění jsou kritéria postupně rozšiřována. Je třeba předběžně odpovědět na otázky, zda má produkt dobrý potenciální odbyt, jaká je jeho cena na trhu, kdo jsou naši konkurenti, jakou cenu jsme v dané situaci schopni nabídnout my apod. Tyto předběžné odhady jsou blíže specifikovány až v případě, že návrh postoupí do další fáze.

Při třídění nápadů je vhodné postupovat podle předem stanovené metodiky. Například Kotler navrhuje rozdělení nápadů do několika kategorií na slibné, okrajové a zamítnuté. Nápady z poslední kategorie jsou po jejich schválení komisí podrobněji rozpracovány a hodnoceny.<sup>32</sup> Těch návrhů, které byly označeny jako okrajové nebo zamítnuté, by se ovšem podnik neměl zbavovat úplně. Některé z nich se později mohou ukázat jako použitelná řešení v rámci jiných projektů, proto je důležité náměty archivovat.

Návrhy, které projdou první etapou třídění, mohou být dále hodnoceny pomocí *vážené indexové metody* (viz tab. 1). Tato metoda spočívá ve stanovení faktorů úspěšnosti produktu, kterými jsou například výše marketingových výdajů, poměr spotřebitelské hodnoty k ceně, unikátnost produktu nebo neexistence silné konkurence. U jednotlivých faktorů je následně hodnocena relativní významnost těchto faktorů, přičemž výsledná hodnota celkového součtu je 1. Ve druhém kroku je produkt bodován ve vztahu k faktorům úspěšnosti podle stupnice 0 až 1. Závěrečným krokem je vzájemné vynásobení hodnot dvou předešlých kroků a zapsání těchto výsledků do posledního sloupce. Celkovou úroveň předpokládané úspěšnosti produktu představuje suma hodnot čtvrtého sloupce. Výsledná hodnota je následně posuzována podle hodnotící stupnice produktu. Zde platí, že rozmezí 0 až 0,3 představuje nízké hodnocení, 0,31 až 0,6 dobré a od 0,61 velmi dobré. Nutné je také stanovit minimální akceptovatelnou hranici celkové spotřebitelské hodnoty. Kotler dodává, že smyslem indexové

---

<sup>32</sup>

KOTLER, Philip. ref. 3, s. 333

metody je „uplatnit systematické hodnocení a vyvolat diskusi o nových nápadech“; metoda tedy není určena pro potřeby přímého rozhodování managementu.<sup>33</sup>

	Relativní významnost	Bodování produktu	Hodnocení produktu
<i>Faktory úspěšnosti</i>	<i>(a)</i>	<i>(b)</i>	<i>(c = a x b)</i>
Unikátnost produktu	0,4	0,8	0,32
Poměr spotřebitelské hodnoty k ceně	0,3	0,6	0,18
Výše marketingových výdajů	0,2	0,7	0,14
Neexistence silné konkurence	0,1	0,5	0,05
<b>Celkem</b>	<b>1</b>		<b>0,69</b>

**Tabulka 1 - Vážená indexová metoda<sup>34</sup>**

Jak již bylo uvedeno výše, na hodnocení projektu navazuje rozhodnutí o jeho dalším pokračování. Pitra uvádí, že rozhodnutí není pouze binární, ale má mít více podob. Kromě rozhodnutí o pokračování nebo zastavení je možné projekt pozdržet či přepracovat. Důvodem těchto rozhodnutí zpravidla bývá nedostatek zdrojů pro jeho další realizaci, nebo nutné úpravy zvyšující konkurenceschopnost nového projektu. Autor navíc zdůrazňuje, že stanovení dalšího postupu realizace je rozhodnutí skupinové. Účastní se ho tedy mezioborový inovační tým, přičemž hlavní slovo mají představitelé vrcholového managementu. Profesionální složení rozhodovací skupiny je ovšem nutné měnit s ohledem na stupeň vývoje, ve které se projekt nachází, a na charakter hodnocených informací. V raných fázích projektu je například podstatnější kontrola technické proveditelnosti, zatímco v posledních nabývá na významu především hodnocení ekonomické.<sup>35</sup>

### 5.2.3 Vývoj a testování koncepce

U slibných nápadů, které projdou počátečními fázemi třídění, je nezbytné vypracovat jejich koncepci. Koncepce představuje detailní popis postupujících námětů. Na základě této specifikace nového výrobku, následně probíhá testování koncepce. Cílem testování je zjistit

<sup>33</sup> KOTLER, Philip. ref. 3, s. 334

<sup>34</sup> KOTLER, Philip. ref. 3, s. 335

<sup>35</sup> PITRA, Zbyněk. ref. 4, s. 101-105



zda jsou definované parametry výrobku ve shodě s požadavky potencionálních zákazníků. Jedná se tedy o předběžný výzkum, který zjišťuje, jak jsou jednotlivá řešení přijímána trhem. Kotler<sup>36</sup> navrhuje, aby se tvůrci koncepcí nového produktu zaměřili především na následující otázky:

- **Kdo** bude nový výrobek používat?
- **Jaký** hlavní užitek bude spotřebitelům přinášet?
- **Kdy** a při jakých příležitostech bude užíván?

Na koncept nového produktu lze také pohlížet jako na soustavu atributů výrobku a přínosů pro zákazníka. Atributy jsou vlastnosti vztahující se k základní funkci produktu, jeho technickému řešení a technologii výroby. Přínosy představují přidanou hodnotu, kterou spotřebitel nákupem získá. Tyto rozšířené vlastnosti jsou posuzovány prostřednictvím obchodních a finančních ukazatelů.<sup>37</sup> Produktům určeným pro spotřebitelský trh může přidanou hodnotu dodat například obal, design nebo image značky. Situace je ovšem jiná na trzích organizací, kde nejsou výrobky výrazněji diferencované, proto je často nejdůležitějším přínosem pro zákazníka cena. Při vývoji koncepce produktu je tedy nutné popsat atributy a přínosy produktu s ohledem na charakter cílových spotřebitelů.

Testování koncepce spočívá v představení vlastností a přínosů produktu výběrové skupině zákazníků. Platí zde, že výrobek by měl být co nejvíce konkretizován, proto je vhodné jej co nejpřesněji popsat, případně vizualizovat pomocí nákresů nebo modelů. Testování koncepce má za úkol zjistit názor spotřebitelů na předkládanou inovaci a zhodnotit potencionální úspěch výrobku na trhu. Zákazníci účastníci se testování by se měli vyjádřit k tomu, jestli u nich produkt vzbudil zájem a líbí se jim, zda by mu dali přednost před výrobky konkurence, při jaké cenové hladině by měli zájem o koupi apod.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> KOTLER, Philip. ref. 3, s. 335

<sup>37</sup> PITRA, Zbyněk. ref. 4, s. 60

<sup>38</sup> PITRA, Zbyněk. ref. 4, s. 66

Provádění testu koncepce nového produktu by se mělo řídit určitými pravidly, které zajistí, aby byla myšlenka co nejjasněji prezentována spotřebiteli. Pitra<sup>39</sup> v této souvislosti uvádí několik „pragmatických zásad“, jimiž by se měli odpovědní pracovníci řídit:

- **Realistická prezentace koncepční představy.** Předkládanou koncepci je nezbytné navrhnout tak, aby byla v budoucnosti zajištěna její bezproblémová realizace. Koncepce proto nesmí obsahovat nic, co by nebylo proveditelné s využitím dostupných zdrojů.
- **Přehnané úsilí prodat nový produkt.** Testování slouží pouze k posouzení potenciální prodejnosti nového produktu a není zkouškou prodejních schopností.
- **Srozumitelné vyjadřování.** Prezentace koncepční představy by měla být jednoduchá a názorná. Zákazník musí jasně pochopit vlastnosti produktu a přínosy, které mu inovace přináší.
- **Oslovení správných zákazníků.** Skupina zákazníků vybraných pro testování představy nového produktu, musí skutečně reprezentovat cílový trh.

Vhodným nástrojem pro porovnání různých koncepcí produktu je tzv. preferenční analýza (jedná se o obvyklý český překlad anglického názvu *conjoint analysis*). Tato metoda zjišťuje, které alternativy výrobku by spotřebitelé při nákupu upřednostnili. Respondenti se vyjadřují k nabídkám, které jsou kombinací uvažovaných vlastností produktu. Těmito vlastnostmi mohou být rozdílné varianty velikosti obalu, tvaru, použitého materiálu, obchodního názvu, ceny, doplňkových služeb apod. Jednotliví zákazníci bodově ohodnotí nebo sestaví pořadí testovaných koncepcí na základě svých preferencí.<sup>40</sup>

Po provedení testu koncepce výrobku následuje vyhodnocení získaných výsledků. Náročnost vyhodnocení se liší v závislosti na velikosti výběrového vzorku respondentů a druhu testování. Obecně platí, že pokud je produkt určen spotřebitelskému trhu, předpokládá se využití kvantitativního výzkumu například formou dotazníku. Sledovaná skupina by v tomto případě měla být dostatečně velká na to, aby se shromážděná data dala použít k relativně přesnému odhadu poptávky po novém produktu.

---

<sup>39</sup> PITRA, Zbyněk. ref. 4, s. 66-67

<sup>40</sup> KOTLER, Philip. ref. 3, s. 337-338

V případě, že je koncepční představa výrobku určena pro trh organizací, je nezbytné použít takové metody testování, které respektují specifické podmínky tohoto trhu. Těmi jsou především poměrně nízký počet zákazníků v porovnání se spotřebitelským trhem, odlišná rozhodovací struktura a existence technických expertů, kterým se musí přizpůsobit komunikace konceptu.<sup>41</sup> Není vyloučeno použití preferenční analýzy, nicméně prezentace a hodnocení koncepcí spíše probíhá prostřednictvím opakovaných osobních schůzek zástupců společnosti.

#### 5.2.4 Technická a ekonomická analýza

Na fázi vývoje a testování koncepce navazuje technická a ekonomická analýza. Tento postup byl zvolen proto, že rozšiřuje jednotlivé koncepce o důležité informace vztahující se k jejich proveditelnosti. Důležitou roli zde hraje fakt, že koncepční představa produktu, představovaná zákazníkům, pracuje s předběžnou cenou výrobku. Jak již bylo uvedeno výše, cena je jedním z klíčových faktorů ovlivňujících rozhodování zákazníků na trzích organizací. Dá se tedy předpokládat, že právě cena bude hlavním tématem následného jednání se zákazníkem a zároveň nástrojem k jeho ovlivňování. Z tohoto důvodu je nutná správná kalkulace této položky vzhledem k možnostem podniku. Pokud je nabízený produkt podobný nebo shodný s výrobky konkurence, musí být při stanovování ceny zohledněna i jejich cena.

Protože se výsledná cena odvíjí i od technické náročnosti produktu, je nezbytné tomuto hledisku věnovat pozornost. Technická analýza musí předběžně zvážit všechny aspekty související s výrobou finálního produktu. Slouží jako orientační projekt, předcházející samotnému vývoji fyzického výrobku. Významná je v této fázi spolupráce s technickými specialisty podniku, kteří zhodnotí vlastnosti a složitost výrobku, materiálovou náročnost, provozní požadavky apod. Na základě těchto údajů vznikají podklady pro kalkulaci ceny produktu. V této fázi není nutné zpracovat podrobnou analýzu, nicméně výsledný projekt by měl odpovědět na základní technické a nákladové požadavky.

---

<sup>41</sup> PILÍK, Michal. *Průmyslový marketing*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, s. 37. ISBN 978-80-7318-656-2.

Součástí ekonomické analýzy je odhad budoucích tržeb společnosti. Kotler k tomuto uvádí, že podnik tržby odhaduje na základě výzkumu mínění trhu a tržeb podobných produktů v minulosti. Po tomto kroku provede odhad minimálních a maximálních tržeb a určí tak rozpětí rizika.<sup>42</sup> Prognóza tržeb se následně promítá do odhadu očekávaných nákladů a ziskovosti, měla by tedy být co nejpřesnější. Přesně odhadnout budoucí chování kupujících je ovšem složitý proces ovlivněný mnoha proměnnými, proto musí být vždy co nejdůkladněji zváženy všechny faktory, které jej mohou ovlivnit.

Po té co podnik stanoví cenu produktu, odhadne očekávané množství odbytu a náklady, je možné přistoupit podrobnější ekonomické analýze jednotlivých koncepcí. Koncepce a jejich varianty lze porovnávat například prostřednictvím zisku nebo příspěvku na úhradu. Optimální cenu výrobku mohou odpovědní manažeři zjistit pomocí analýzy bodu zvratu. Tato metoda určuje minimální množství produkce, potřebné k vyrovnaní nákladů na výrobu s výnosy z prodeje. Stanovuje tak bod, ve kterém podnik nemá ztrátu ani zisk.<sup>43</sup> Informace získané ekonomickou analýzou pomáhají při dalším rozhodování, stejně tak jako při vyjednávání se zákazníky.

### 5.2.5 Marketingová strategie

Cílem marketingové strategie je vypracovat plán pro uvedení nového produktu na trh. Podle Kotlera se marketingová strategie dělí na tři hlavní části. První obsahuje popis cílového trhu, zahrnující jeho velikost, strukturu a chování. Součástí je také plánovaný positioning produktu a krátkodobé ekonomické cíle. Druhá část stanovuje plánovanou cenu, distribuční strategii a marketingový rozpočet pro první rok. Poslední část marketingové strategie popisuje plánovaný prodej za delší časové období, ziskové cíle a strategii marketingového mixu za delší období.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> KOTLER, Philip. ref. 19, s. 679

<sup>43</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. s. 115. ISBN 978-80-247-1535-3.

<sup>44</sup> KOTLER, Philip. ref. 3, s. 339; KOTLER, Philip. ref. 19, s. 678

### 5.2.6 Vývoj a testování produktu

Po důsledném testování koncepční představy produktu, zvážení předpokládaných ekonomických výsledků a vypracování marketingové strategie, musí hodnotící komise rozhodnout o pokračování nebo zastavení projektu. V této fázi je rozhodnutí o dalším postupu zásadní zejména proto, že doposud vynaložené prostředky jsou zlomkem těch, které bude muset podnik investovat do vývoje výrobku. Cílem této fáze je vyrobit produkt, odpovídající dosavadním představám, který bude připraven pro komerční využití.

Výrobě funkčního prototypu předchází technická příprava výroby, která navazuje na technickou analýzu a rozpracovává ji. Tomek<sup>45</sup> definuje technickou přípravu výroby (dále jen TPV) jako soubor činnosti výrobního podniku, jejichž úkolem je připravit technicky a ekonomicky efektivní řešení produktu, technologie a organizace výroby v souladu s požadavky trhu, cíli firmy a jejími kapacitními a technologickými možnostmi. Autor dodává, že bez úspěšného vyřešení TPV nelze výrobu zahájit, zajistit její průběh a splnit požadované dodávky zákazníkům. Na rozdíl od předchozí technické analýzy, která částečně pracuje pouze s odhady, TPV vyžaduje přesné údaje. Tyto data vstupují do jednotlivých fází TPV, kterými jsou konstrukční, technologická a organizační příprava výroby.<sup>46</sup>

Poté co je vyroben první fyzický prototyp výrobku, následuje jeho testování. Smyslem testování je zjistit, jestli produkt splňuje stanovená funkční kritéria, jak zákazníci na daný produkt reagují a jaká je jeho schopnost úspěšně vstoupit na cílový trh. Podle Kotlera je běžné podrobovat výrobek testům „alfa“ a „beta“. Alfa testy prováděné v rámci podniku, zahrnují funkční zkoušky, které zjišťují, zda produkt splňuje stanovené požadavky. V případě, že produkt vyhoví kritériím alfa testů a nevyžaduje tedy už žádné úpravy technického rázu, může firma přistoupit k další části testování. Beta testy se provádí u zákazníků, kteří poskytují výrobcí zpětnou vazbu a podílí se tak na dalším zdokonalování výrobku. Zákaznické testy jsou nutné zejména v případech, kdy je skupina potencionálních zákazníků heterogenní, nebo existují různé varianty produktu.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> TOMEK, Gustav. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada, 2001, s. 198. ISBN 80-247-0053-0.

<sup>46</sup> TOMEK, Gustav. ref. 45, s. 270

<sup>47</sup> KOTLER, Philip. ref. 3, s. 344

Metody testování se liší v závislosti na druhu výrobku. Pokud je produktem průmyslové zboží určené trhu organizací, je nezbytné poskytnout zákazníkům dostatek času na vyzkoušení produktu v reálných podmínkách. Zpětnou vazbou tohoto zkušebního provozu mohou být připomínky týkající se spolehlivosti, doplňkových služeb, kompatibility s výrobním procesem zákazníka, nutnosti školení atd. Další metodou testování je předvádění produktu na obchodních výstavách. Tato metoda přináší důležité informace o tom, jak velký zájem projevují zákazníci o nový produkt. Podobné informace může podnik získat vyrobením omezené série produktů, které prostřednictvím obchodníků nabídne společně s propagačními materiály svým potenciaálním zákazníkům.<sup>48</sup>

### 5.2.7 Komercializace

Závěrečným stádiem vývoje nového produktu je komercializace, tedy uvedení nového výrobku na trh. Komercializace je nejnáročnější etapou celého procesu zejména proto, že vyžaduje velké investice. Investice zahrnují zajištění výrobních kapacit nutných pro zahájení produkce. Při plánování kapacit musí podnik vycházet z co nejpřesnějších údajů o předpokládaném prodeji, aby neriskoval zbytečné výdaje, nebo naopak nedokázal uspokojit poptávku a přicházel tak o zisk. Velká část investic většinou připadá na marketingové výdaje, které mohou v některých oblastech podnikání převýšit i samotné výrobní náklady.<sup>49</sup> V ideálním případě by mělo být množství produkce odebírané zákazníkem zajištěno smluvně. To se však týká pouze velkých zakázek na B2B trzích. Smluvní zajištění se vztahuje i na dodavatele výrobního podniku, který se tak vyhne případným problémům s proměnlivou cenovou hladinou vstupních surovin.

Při uvádění nového produktu na trh je vhodné zaměřit se na čtyři základní strategické oblasti definované Kotlerem. První oblastí je správné načasování komercializace, které se plánuje vzhledem ke konkurenci a situaci na trhu. Pokud je uváděn výrobek, který se na trhu zatím nevyskytuje, může se podnik rozhodnout vstoupit na něj jako první, získat tak důležité zákazníky i image vedoucí firmy na trhu. Další variantou je paralelní vstup, jenž

---

<sup>48</sup> KOTLER, Philip. ref. 3, s. 349

<sup>49</sup> KOTLER, Philip. ref. 3, s. 349-350

má potenciál přilákat větší pozornost zákazníků, vzhledem k současné propagační aktivitě konkurentů. Jestliže podnik uvádí svůj produkt až po vstupu konkurence, musí obvykle vynaložit vysoké náklady na informování trhu o existenci jiného výrobku. Na druhou stranu se tak může poučit z problémů, které provázely vstup konkurenčních výrobků.<sup>50</sup>

Druhou strategickou oblastí komercializace je rozhodnutí o geografické lokalitě, ve které bude produkt zaváděn. Zde je důležitým faktorem velikost společnosti. Velké podniky s rozsáhlou distribuční sítí mohou své produkty uvést na národní, případně celosvětový trh. U menších firem je pravděpodobným prvním krokem zaměření na trh regionální. Obvyklou taktikou většiny společností je však postupné pokrývání trhu. Třetí uváděnou oblastí je zaměření distribuce a propagace na perspektivní cílový trh. Podle Kotlera jsou nejslibnější potencionální skupinou zákazníků ti, kteří se rychle přizpůsobují novému výrobku, jsou jeho častými uživateli, jejich názory jsou respektovány a náklady na získání tohoto segmentu nejsou vysoké. Vypracování plánu pro zavádění nových produktů je poslední strategickou oblastí komercializace. Plán představuje časový harmonogram jednotlivých komunikačních aktivit vztahujících se k uvedení výrobku na trh.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> KOTLER, Philip. ref. 3, s. 350

<sup>51</sup> KOTLER, Philip. ref. 3, s. 350-353

## 6 FAKTORY NEÚSPĚCHU INOVAČNÍHO PROCESU

Téměř každý z autorů, zabývajících se tématem vývoje nových výrobků, uvádí faktory vedoucí k neúspěchu inovačního procesu. Často zmiňovaným faktorem je rozdíl mezi vnímáním produktu zákazníkem a jeho výrobcem. Tento rozpor může vést k přecenění odhadu potencionální poptávky po produktu a následným ztrátám. Stejně tak konkurenční výhody částečně modifikovaného výrobku, považované podnikem za dostatečné, mohou být zákazníky vnímány odlišně. To vede k tomu, že zákazníci zůstávají věrni stávajícím dodavatelům.<sup>52</sup> Pitra uvádí, že tomuto omylu se dá předcházet podrobným průzkumem trhu, zaměřeným na požadavky zákazníka a vhodnou transformací výsledků do specifikace zadání projektu.<sup>53</sup> S neúspěchem tohoto typu může být spojena i nedostatečná komunikace výhod produktu zákazníkům. Dalšími faktory neúspěchu jsou technické slabiny výrobku, často způsobené podceněním přípravných fází, a nevhodné načasování vstupu nového produktu na trh. Kotler zmiňuje také nedostatek kapitálu, který zabraňuje rozvoji kvalitních nápadů, nebo obecnou finanční náročnost výzkumu a vývoje nových produktů.<sup>54</sup>

Důvodům neúspěchu inovačních projektů z pohledu zaměstnance se podrobněji věnuje R. G. Cooper, který uvádí tzv. „sedm bloků“ tohoto procesu. První blok souvisí s neinformovaností zaměstnanců o tom, co by měl úspěšný projekt vývoje nového produktu zahrnovat. Druhou bariérou je nedostatek schopností k jeho provedení, týkající se například správného vyhodnocení marketingového výzkumu nebo ekonomických analýz. Dalším problémem může být fakt, že již existující podnikový plán inovačního postupu, obsahuje chyby, nebo je špatně aplikován. Čtvrtým blokem je přílišná sebedůvěra zaměstnanců, kteří jsou přesvědčeni, že znají odpovědi a odmítají se zabývat prováděním testů nebo analýz. Nedostatek disciplíny a špatné vedení projektu jsou dalšími překážkami úspěšného projektu. Stejně tak jako nevhodně stanovené termíny, které vedou k časovému presu a povr-

---

<sup>52</sup> TOMEK, Gustav. ref. 45, s. 199

<sup>53</sup> PITRA, Zbyněk. ref. 4, s. 32

<sup>54</sup> KOTLER, Philip. ref. 3, s. 326-327



nímu přístupu k řešení problému. Poslední bariérou je existence velkého množství projektů a nedostatek zdrojů k jejich zpracování.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> COOPER, Robert G. The Invisible Success Factors in Product Innovation. In: *Journal of Product Innovation Management*. Blackwell Publishing, 1999, s. 115-133. 16, 2. ISSN 1540-5885.

## 7 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Na základě zpracovaných teoretických zdrojů, zabývajících se vývojem a uvedením nových produktů na trh, bylo sestaveno schéma tohoto procesu (viz obr. 1). Na schématu je barevně naznačeno jeho rozdělení na dvě hlavní oblasti, které odpovídají obsahu praktické a projektové části práce. Praktická část, která je věnována vývoji koncepce nového produktu, zahrnuje fáze tvorby a třídění nápadů, vývoje a testování koncepce a technickou a ekonomickou analýzu. Na výsledky praktické části navazuje projekt návrhu uvedení výrobku na trh, obsahující marketingovou strategii, vývoj a testování produktu a komercializaci.



Obrázek 1 – Schéma vývoje nového produktu<sup>56</sup>

Metodika zpracování praktické části diplomové práce začíná představením společnosti Greiner Packaging Slušovice s.r.o., které má přiblížit obor podnikání firmy a usnadnit orientaci v dalších úsecích analýzy. Následuje specifikace zadání, popisující jednotlivá kritéria, jimiž se hledání nového produktu bude řídit a analýza příčin vedoucích k inovačním aktivitám podniku. V první fázi procesu vývoje nového produktu bude provedena rešerše sekundárních zdrojů, doplněná o hledání nápadů mezi zaměstnanci a kreativní techniky tvorby námětů. Použitými kreativními technikami jsou morfologická analýza a verbální checklist. Třídění nápadů proběhne ve třech stupních. První stupeň tvoří vstupním filtr, kde jsou návrhy kategorizovány podle míry splnění stanovených kritérií. Nejvhodnější náměty budou následně specifikovány a hodnoceny pomocí vážené indexové metody. Třetí stupeň představuje kontrola hodnotící komise, která rozhodne o postupu slibných nápadů do další fáze procesu. Tato fáze zahrnuje zpracování koncepčních představ zvolených výrobků, odborné zhodnocení jejich proveditelnosti a testování. Součástí testování je výběr cílové skupiny zákazníků, které bude koncepce předložena k posouzení. Na základě reakcí potenciálních zákazníků a upřesnění požadovaných vlastností produktu, bude přistoupeno k technické analýze výrobku a předběžné kalkulaci jeho ceny. Těmito kroky bude ukončena praktická část diplomové práce, jejíž výsledky jsou základem pro zpracování projektu.

### **7.1 Formulace výzkumných otázek**

Cílem praktické části práce je zodpovězení výzkumných otázek, stanovených s ohledem na nejdůležitější kritéria definovaná v zadání společnosti. Výzkumné otázky jsou následující:

1. Existují produkty, jejichž výroba by umožnila vytížit volné kapacity podniku a efektivně využít plastový odpad vznikající ve výrobních procesech?
2. Pokud ano, byl by o tyto produkty na trhu zájem?

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 8 SPOLEČNOST GREINER PACKAGING SLUŠOVICE

V první kapitole teoretické části diplomové práce byla popsána struktura nadnárodního koncernu Greiner Holding AG, do něhož se řadí i česká pobočka Greiner Packaging Slušovice s.r.o. Cílem úvodní části bylo představení společnosti v širších souvislostech a objasnění důvodů vedoucích ke vzniku tématu této práce. Samotné téma se ovšem vztahuje pouze ke Slušovické odnoži holdingu, proto bude úvod praktické části věnován jejímu bližšímu představení. Zahrnut je zde také stručný popis výrobních technologií, produktů a zákazníků společnosti, společně se zmínkou o hospodářských výsledcích podniku. Tyto informace mají přiblížit obor podnikání společnosti a usnadnit orientaci v dalších částech práce.

### 8.1 Představení společnosti

Společnost vznikla v roce 1992 pod názvem Greiner MOVAPLAST a navázala tak na Slušovickou výrobu plastových obalů z konce osmdesátých let 20. století. O dva roky později podnik plně převzal Greiner Holding AG. Svůj současný název firma získala až v roce 2003, kdy byla přejmenována. Na základě dlouhodobé strategie skupiny Greiner, kterou je vytváření sítě autonomních malých a středních podniků s 350 až 400 zaměstnanci, se od podniku postupem času oddělilo několik provozů. V současnosti tvoří souhrnný obrat všech těchto závodů téměř 20 % obratu společnosti Greiner Packaging International, která je největší částí holdingu. Samostatný podnik Greiner Packaging Slušovice je navíc mateřskou společností české pobočky v Louce u Litvínova i závodů v Polsku a Maďarsku<sup>57</sup>

### 8.2 Výrobní technologie

Slušovický podnik tvoří dvě divize rozdělené na základě výrobních technologií. Hlavními výrobními technologiemi „Provozu K“ jsou extruze, tvarování a vstřikování plastů. Na středisku extruze (vytlačování) jsou vyráběny polypropylénové (PP) a polystyrénové (PS)

---

<sup>57</sup> BENDA, Ivo. Greiner Packaging Slušovice s.r.o.: Naší specialitou jsou kombinované obaly. *Svět Průmyslu* [online]. 07.03.2013 [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.svetprumyslu.cz/profil/greiner-packaging-slusovice-sro-nasi-specialitou-jsou-kombinovane-obaly.html>

fólie. Tyto fólie jsou následně využity na středisku tvarování k výrobě kelímků a víček. Kromě vnitřní spotřeby jsou fólie částečně určeny na prodej v rámci GPI. Technologie vstřikování na rozdíl od tvarování nevyužívá extrudované fólie, ale různé druhy plastů, které jsou pod vysokým tlakem vstřikovány do formy. Součástí Provozu K jsou také deko- rační technologie, zahrnující potisk a etiketování. Ofsetovým potiskem jsou dekorovány polotovary vyrobené technologií tvarování nebo vstřikování. Pro tyto polotovary se využí- vají i dekorace pomocí nalepených předtištěných papírových nebo plastových etiket. Patří sem také již zmiňovaná technologie K3, kombinující plastový kelímek a potištěný papírový segment, a IML, při níž je etiketa umístěna přímo do formy a stává se tak nedílnou součástí obalu. Druhou divizí podniku je „Provoz KAVO“, zaměřující se na technologie vyfukování plastů, které jsou používány k výrobě dutých těles. Vyfukované výrobky lze dekorovat kla- sickými etiketami nebo technologií sleeve, umožňující celoplošné pokrytí i tvarově složi- tých obalů teplem smrštitelnou etiketou.

### 8.3 Produktové portfolio

Produktové portfolio společnosti je složeno především z potravinářských obalů a dá se roz- dělit do dvou skupin podle použitých výrobních technologií. První skupinu tvoří víčka, kelímky a ostatní nádoby vytvořené technologií tvarování a vstřikování. Tyto výrobky se používají pro balení mléčných produktů, margarínů, nápojů, pomazánek, koření apod. Dru- hou skupinou jsou vyfukované nádoby, které nacházejí uplatnění v potravinářském i nepo- travinářském průmyslu. Rostoucí podíl na prodejkách má i výroba technických dílů.

Výroba potravinářských obalů představuje zhruba 60 % produkce. Dodávky potravinář- ským podnikům představují relativně jednoduché obaly, které jsou vyráběny ve velkých množstvích. Jejich nevýhodou je, že nesou malý zisk a v dané oblasti existuje silná konku- rence. Větší přidanou hodnotu přináší speciální výrobky určené pro obsahově dražší pro- dukty, které mají vyšší nároky na obal. Vyšší zisky přináší i výroba specifických technic- kých dílů.<sup>58</sup>

## 8.4 Zákazníci společnosti

Z produktového portfolia společnosti Greiner Packaging Slušovice vyplývá, že hlavními zákazníky jsou potravinářské společnosti, především pak zpracovatelé z oblasti mlékárenského a tukového průmyslu. Obaly pro nepotravinářské produkty a technické díly jsou dodávány zejména producentům chemikálií, strojírenských výrobků a tiskárenské techniky. Mezi zákazníky, kterých je přibližně 250, patří jak domácí podniky, tak i významné mezinárodní firmy. Společnost vyváží asi 60 % svých výrobků do 30 zemí světa, přičemž 15 % představuje export na Slovensko. Zbytek vývozu míří převážně do zemí EU, ale i jiných částí Evropy.<sup>59</sup>

## 8.5 Hospodářské výsledky

Podle vyjádření jednatele společnosti Greiner Packaging Slušovice Ivo Bendy dosáhl v roce 2011 obrát podniku 1 440 milionů korun. Pro rok 2012 se předpokládá mírný nárůst obrátu na 1 460 mil. Kč. Tento stabilní růst i v době ekonomické krize je přisuzován produktovému portfoliu společnosti, které z velké části tvoří obaly pro potravinářské výrobky nepodléhající dramatickým výkyvům poptávky.<sup>60</sup> Pozitivní trend naznačují i nejnovější hospodářské výsledky z prvních měsíců roku 2013, kdy se během ledna podařilo dosáhnout obrátového rekordu ve výši 145,5 mil. Kč. V kratším únoru byla výsledná částka pouze o 1 milion korun nižší.

---

<sup>59</sup> BENDA, Ivo. ref. 56

<sup>60</sup> BENDA, Ivo. ref. 56

## 9 HLEDÁNÍ NOVÝCH POTENCIÁLŮ

Hlavním zdrojem výrokové inovace ve společnosti Greiner Packaging Slušovice jsou kapacity mateřské společnosti GPI. Přestože podnik nemá vlastní vývojové a výzkumné centrum, snaží se přispívat k naplnění hesla GPI „do the innovation“. Součástí této snahy jsou aktivity, jejichž cílem je nabídnout zákazníkům lepší produkty s vyšší přidanou hodnotou. K nalezení takových produktů má přispět i projekt, jehož zadání zároveň slouží jako výchozí bod pro zpracování diplomové práce.

### 9.1 Specifikace zadání

Na základě požadavků GPI a vlastních cílů stanovilo vedení společnosti následující kritéria, která by měl nový produkt splňovat:

- **Vytížení volných kapacit.** Při výrobě mají být vytíženy stávající volné kapacity společnosti v divizích K a KAVO. V provozu K se jedná pouze o středisko vstřikování plastů. Toto kritérium determinuje použité technologie, kterými jsou vstřikování a vyfukování.
- **Využití plastových odpadů.** Produkt má být vyrobitelný s využitím recyklovaných plastových odpadů, které vznikají v provozu. Tyto odpady produkují zejména střediska extruze, tvarování a dekorace. Jedná se o zmetkové kusy, odřezky apod., které jsou následně rozdrceny a pomlety. Většina z takto získaného materiálu nemůže být využita při výrobě vzhledově náročnějších výrobků, protože je kontaminována barvou. Předchozí zpracování plastu má také za následek částečné znehodnocení některých fyzikálních vlastností materiálu.
- **Tvar a barva.** Předchozí kritéria determinuje třetí požadavek, kterým je jednoduchý tvar a barva výrobku. Ideální výrobek by měl být tvarově nenáročný a tmavě zbarvený. Při používání nemá být vystaven vyšší mechanické zátěži a namáhání působením světla a venkovních podmínek.
- **Hygienické normy.** Využitím plastových odpadů se navíc uzavírá možnost vyrábět produkty, které musí splňovat určité hygienické normy. Tyto normy jsou vyžadovány zejména v potravinářství, medicíně apod.



- **Kompletní výrobek.** V případě, že se jedná o složitější produkt, měly by všechny jeho části být vyrobitelné kombinací vlastních technologií. Pokud to není možné, potřebné díly se nakoupí u externích dodavatelů. Následně se ke kompletaci výrobku využijí kapacity podniku, sesterských nebo ověřených partnerských společností.
- **Synergie.** S předchozím bodem souvisí i nalezení synergií v rámci skupiny. V ideálním případě by výrobek doplňoval některý ze stávajících a mohl by být nabízen ve společném balíčku produktů.
- **Velký odbyt.** Poptávka po produktu musí být nejen dostatečně vysoká na to, aby pokryla náklady spojené s vývojem a výrobou, ale musí přinést zajímavý ekonomický zisk. V takovém případě je možné uvažovat i o vstupu na nasycený trh.
- **Náhrada jiného materiálu.** Nalézt produkt z materiálu, který by bylo možno nahradit plastem a snížit tak jeho cenu, vylepšit technické parametry, vzhled apod.
- **Zcela nový výrobek.** Jde o inovativní nápad se šancí na úspěch. Nápad, který se několikrát zaplatí, založený na dosud nepoznaném konceptu, technologickém postupu nebo požadavku zákazníka. Pro tento výrobek neplatí předchozí kritérium, vyžadující využití plastových drtí.

Výše uvedená kritéria se liší ve své důležitosti. Za nejvýznamnější lze považovat první tři body: vytížení volných kapacit podniku, využití plastového odpadu a z toho plynoucí požadavky na tvarovou náročnost, použití a vzhled výrobku. Další kritéria slouží spíše jako doplnění těchto požadavků a orientační body pro hledání nových produktů. Lze z nich také vyčíst, jaké motivy vedly společnost k zahájení inovačních aktivit.

## 9.2 Zdroje inovačních potřeb

Z nastavených kritérií je zřejmé, že hlavní zdroje inovačních potřeb se nachází uvnitř podniku samotného. Volné výrobní kapacity představují nevyužití fixních nákladů firmy, které tvoří především investice do výrobních zařízení na střediscích vstřikování a vyfukování plastů. Tyto části podniku nepracují efektivně, bylo proto nutné analyzovat příčiny tohoto stavu, kterých je hned několik.

Prvním důvodem je, že produktové portfolio divize K, jejíž součástí je středisko vstřikování, tvoří z naprosté většiny pouze obalový materiál. Navíc se jedná o jednoduché obaly a

víčka vyrobené technologií tvarování. Po tomto druhu zboží je u zákazníků největší poptávka, protože představuje cenově nejlepší variantu pro levné potravinářské výrobky, prodávané ve velkých objemech. Oproti tomu jsou technologií vstřikování vyráběny tvarově a vzhledově náročnější obaly, které se odlišují od klasických kelímků tvarovaných z bílé fólie. Poptávka po těchto speciálních obalech určených dražším produktům, nebo limitovaným edicím výrobkům není velká. Vzniká tedy rozdíl mezi výrobními možnostmi střediska vstřikování a poptávaným množstvím, a to i přesto, že celková výrobní kapacita vstřikovny představuje pouze 8,2 % celkové kapacity střediska tvarování.

Řešením tohoto problému může být soustředění části produkce například na technické díly, pro které je technologie vstřikování vhodná. Stejně tak jako je tomu na středisku vyfukování, kde problém s nevyužitou kapacitou není tak závažný. Nevýhodou tohoto přístupu je relativní jednoduchost a dostupnost vstřikovací technologie, která je důvodem velké konkurence na trhu vstřikovaných technických dílů. Další příčinou volné výrobní kapacity je relativně nedávná obnova části vstřikovacích strojů a ztráta některých významných zakázek. V důsledku tohoto vývoje stojí podnik před rozhodnutím, zda se zbavit části výrobního zařízení, nebo najít nové oblasti jeho využití.

K zásadním zdrojům inovačních potřeb podniku patří i otázka využití odpadního materiálu vznikajícího při výrobě. Odpadní materiál lze rozdělit na dva druhy. Prvním druhem je směs tvořená hlavní plastovou složkou produktu a ostatních nesourodých materiálů. Nesourodý materiál představuje například papírový karton, lepící prvek nebo smrštitelný PVC sleeve. Tuto heterogenní směs není bez předchozí separace jednotlivých částí a čištění možné znovu použít ve výrobě. Proto se tento materiál prodává odběratelské firmě, aby se tak eliminovaly náklady spojené s odvozem a likvidací odpadu.

Dalším druhem odpadního materiálu je některý z polymerů použitých při výrobě, který je buď čistý, nebo kontaminovaný dekorační barvou. Většina čistého plastu je zpracována přímo v podniku a vrací se zpět do výroby. Barvou kontaminovaný odpad se v současnosti nezpracovaný prodává odběratelské firmě za cenu, která představuje minimálně 50 % pořizovací ceny nového materiálu. Právě u tohoto druhu odpadu je velký potenciál jeho opětovného využití, protože není zásadním způsobem znehodnocený. Potřeba inovace tedy vychází právě z tohoto potenciálu. Uplatněním recyklovaného materiálu při výrobě určitého produktu by podniku mohlo přinést zajímavé zisky, zejména přihlídneme-li k množství odpadu, který je vzhledem k objemům výroby nezanedbatelný.

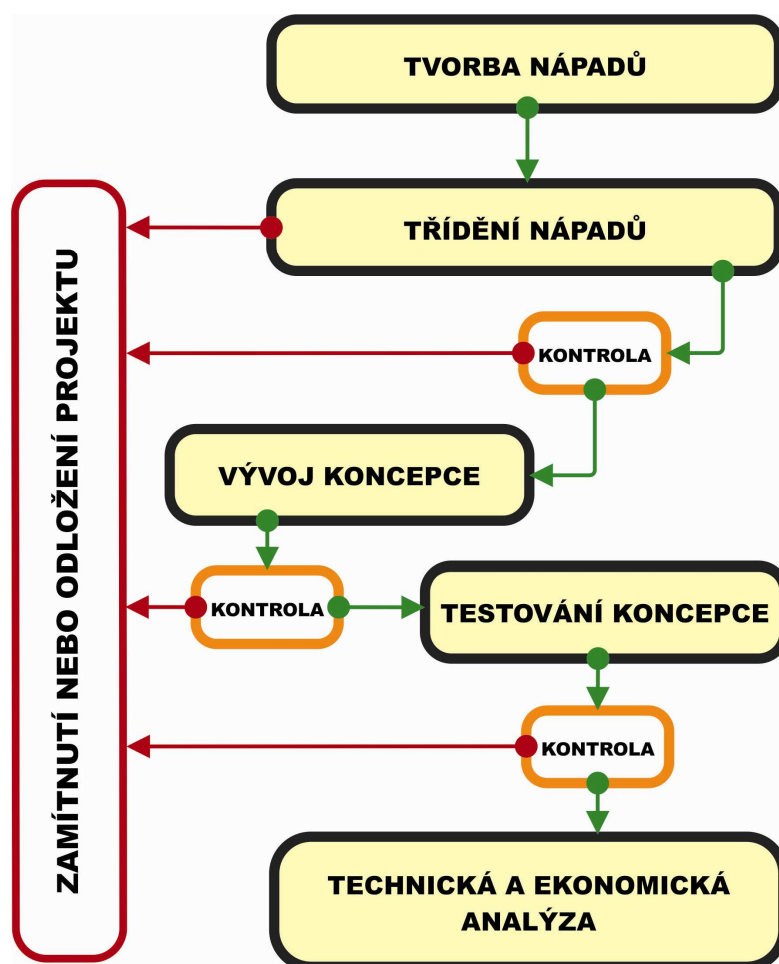
Jak již bylo uvedeno, motivy vedoucí k zahájení inovačních aktivit vycházejí především z vnitřních potřeb podniku. Z pohledu teorie se jedná o pasivní přístup, protože společnost reaguje na již nastalé problémy. Nicméně, vzhledem k tomu, že jde o problémy spíše marginálního charakteru, které zásadním způsobem neovlivňují hospodářské výsledky firmy, je možné inovační proces považovat za aktivní přístup ke zvyšování efektivity podniku. To potvrzuje i fakt, že definovaná kritéria zahrnují i hledání zcela nových výrobků nebo náhradu doposud užívaných materiálů plastem.

### 9.3 Organizace projektu

Po specifikaci jednotlivých kritérií zadání, následovalo stanovení organizační struktury a časového harmonogramu projektu. Na základě požadavku GPI určujícího termín zpracování marketingové studie na rok 2013, bylo vedením společnosti Greiner Packaging Slušovice datum upřesněno na první polovinu roku tohoto roku. Dalším krokem bylo sestavení týmu zajišťujícího průběh projektu. Pracovní skupina s názvem „New Potentials Team“ (dále už jen NPT) byla složena ze zaměstnanců různých oddělení společnosti. Složení týmu se změnilo v listopadu roku 2012, kdy byla navázána spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně. Výsledný tým tvoří tři zástupci společnosti z oddělení marketingu, nákupu a prodeje a student univerzity. Zastoupeny jsou obě hlavní divize společnosti Provoz K a KAVO. Při společných setkáních všech zapojených pracovníků, která se konají v pravidelných měsíčních intervalech, jsou prezentovány a hodnoceny dosavadní výsledky projektu. Pro zajištění skutečně mezioborového přístupu k řešení problému, byly naplánovány i konzultace se zaměstnanci z výrobně a technicky orientovaných oddělení podniku.

## 10 VÝVOJ KONCEPCE NOVÉHO PRODUKTU

Následující část práce obsahuje počáteční fáze inovačního procesu vedoucí k vytvoření realizovatelné koncepce nového produktu (viz obr. 2). Jednotlivé fáze tvoří hledání námětů na nový výrobek, hodnocení a třídění těchto nápadů s ohledem na potřeby společnosti, sestavení koncepční představy produktu, její testování a zpracování předběžné ekonomické a technické analýzy posuzující proveditelnost koncepce. Postup návrhů do vyššího stupně je závislý na rozhodnutí kontrolní komise, která posuzuje vhodnost jejich dalšího rozvoje. Cílem této části diplomové práce je shromáždění informací nezbytných pro návrh uvedení nového produktu na trh a identifikace kritických míst, na základě kterých budou navržena zlepšení inovačního procesu.



Obrázek 2 – Vývoj koncepce nového produktu<sup>61</sup>

<sup>61</sup>

Vlastní zpracování

## 11 TVORBA NÁMĚTŮ

První fáze vývoje nového produktu je rozdělena do tří částí podle použitých metod získávání námětů. Posloupnost těchto částí není náhodná, ale má logickou strukturu, která se vztahuje k objemu informací potřebných pro zahájení jednotlivých kroků. Není například vhodné přistoupit k využití některých kreativních technik, bez předchozího seznámení se s již existujícími možnostmi řešení prostřednictvím sekundární analýzy. To platí, zejména pokud se jedná o využití plastu, tedy materiálu, který pronikl do všech oblastí lidské činnosti. Stejně tak není vhodné konzultovat nové náměty se zaměstnanci bez znalosti produktového portfolia společnosti.

### 11.1 Sekundární analýza

Analýza již existujících zdrojů měla dva cíle. Primárním cílem bylo shromáždění co největšího množství výrobních idejí využitelných v rámci projektu, druhým pak získání přehledu o možnostech a trendech v odvětví výroby plastů. Hlavním nástrojem získávání informací se stal internet, který byl v pokročilejších fázích projektu doplněn o přímý sběr dat například v prodejnách nebo materiálech obchodníků nebo výrobců. Tento doplňující nástroj měl zajistit zejména ověření a specifikaci informací týkajících se některých produktů. Jako zdroje sekundárních dat byly zvoleny následující oblasti.

#### 11.1.1 Obchodníci

Významným zdrojem námětů na nový výrobek byla produktová nabídka obchodníků, určená tržním segmentem, ve kterém se daný prodejce pohyboval. Segmenty byly vybrány tak, aby vyhovovaly kritériím stanoveným v zadání projektu. Tato kritéria ovšem omezovala užití nového výrobku pouze v oblastech potravinářství a medicíny. V důsledku toho zahrnovalo úvodní hledání námětů poměrně široké spektrum potencionálních výrobků. Sbíráání nápadů z takto rozsáhlé oblasti, mělo svůj význam především pro shromáždění velkého množství dat a získání přehledu o využití plastů v jednotlivých odvětvích. Následným vyhodnocením informací docházelo k eliminaci segmentů, které se ukázaly jako nepříliš přitažlivé. S vývojem projektu tak docházelo k postupné specifikaci segmentů. Jako zdroje námětů byly využity nabídky, prezentované prostřednictvím webových stránek nebo elektronických katalogů. Větší část průzkumu se zaměřovala na prezentace obchodníků operu-

jících na zahraničních, zejména západoevropských a amerických, trzích. Tento přístup měl zvýšit šanci na nalezení produktů, které nejsou na domácím trhu zatím příliš rozšířené.

### 11.1.2 Specializované zdroje

Zde jsou zahrnuty portály a elektronické publikace zabývající se výrobou plastových produktů. Jako nevhodnější ukázala poměrně úzce zaměřená skupina zdrojů, věnujících se inovacím v oblasti obalového materiálu. Přestože uvedený obor umožňuje použití různých materiálů, plasty zde mají díky své variabilitě stále významnější postavení. Navíc se jedná o sféru, zasahující do řady tržních sektorů. Široká oblast působnosti je také důvodem existence množství snadno dostupných odborných publikací, jako jsou zahraniční „Packaging World“, „Packaging Europe“, „Bottled Water Reporter“ nebo český magazín „Packaging“. Ze specializovaných portálů byly jako zdroje inovačních námětů využívány například „Best in Packaging“, nebo spíše designově orientované „Packaging of the World“ a „Package Design“. Analýza těchto zdrojů sloužících ke sdílení nastupujících trendů v oboru, významně přispěla zejména k objevení zatím neznámých výrobních konceptů.

### 11.1.3 Výrobci

Analýza produktové nabídky podniků zabývajících se výrobou plastů sloužila spíše k doplnění informací, získaných z předchozích dvou zdrojů. Jejím cílem bylo získat bližší informace o technických parametrech produktu, technologii výroby, velikosti konkurence, velkoobchodní ceně apod. Tato data byla následně využita ve fázi třídění a hodnocení nápadů. Kromě doplňujících informací, se produktová portfolia firem často stala zdrojem zajímavých nápadů, nebo poukázala na nový směr, jímž by se další hledání mohlo ubírat. Podrobnější analýze nabídek výrobců, která by mohla odhalit mezeru na trhu, bránila především špatná dostupnost informací týkajících se výrobního programu některých podniků, ale také různorodost produktového portfolia, mnohdy zasahujícího do několika tržních segmentů současně. Proto bylo k analýze produktové nabídky přistoupeno až na základě předchozí identifikace konkrétního segmentu.

### 11.1.4 Interní zdroje

Informace získané z vnitřních materiálů společnosti hráli důležitou roli při studiu obsáhlého produktového portfolia podniku. Znalost výrobní historie a možností

firmy byla předpokladem pro následné hledání nových produktů, protože umožňovala vyhnout se výrobkům, kterými se společnost v současnosti zabývá, nebo těm, jimiž se věnovala v minulosti. Kromě tohoto nepřímého vlivu na tvorbu nápadů byla data, shromážděná analýzou interních zdrojů, využita jako zdroj inspirace při úvahách o modifikaci stávajících výrobků. Tímto způsobem se vnitřní materiály podniku staly nedílnou součástí procesu tvorby námětů.

## 11.2 Zaměstnanci společnosti

V rámci hledání nových nápadů proběhly i rozhovory se zaměstnanci společnosti. Těmito pracovníky byli například obchodní zástupci, projektový manažeři, vedoucí jednotlivých oddělení a jiní. Tato metoda se však zpočátku ukázala jako nevhodná. Důvodem byla skutečnost, že jednotliví zaměstnanci byli změřeni pouze na svoji oblast působení, což je dáno zejména velikostí podniku. Významnou roli zde hrál také nedostatek informací týkajících se poměrně specifického zadání úkolu.

V pokročilejších fázích projektu, kdy byla oblast zaměření zúžena pouze na několik tržních segmentů, se hledání námětů mezi zaměstnanci společnosti ukázalo jako přínosnější. Na základě podrobnějšího seznámení některých pracovníků s kritérii zadání a segmentem, pro který by měl být výrobek určen, vzniklo několik návrhů konkrétního produktu, které byly dále rozpracovány a hodnoceny. Díky těmto námětům byly navíc stanoveny nové okruhy, na než se soustředilo další hledání. Několik nápadů vzniklo také z iniciativy vedení společnosti, které si v průběhu projektu vyžádalo zprávu o jeho dosavadním vývoji. Reakce na tuto zprávu zahrnovala nejen hodnocení, ale i návrh na další zaměření projektu včetně výběru konkrétních produktů, určených k bližšímu prozkoumání.

Celkový podíl námětů vzniklých mezi zaměstnanci společnosti byl oproti předchozí metodě získávání námětů zanedbatelný. To platí zejména pro úvodní fázi procesu, kdy bylo v důsledku široce nastavených kritérií složitější přesněji specifikovat požadavky na nový produkt. Nicméně, s postupem času se ukázalo, že zaměstnanci mohou být užitečným zdrojem návrhů, za předpokladu, že jsou dostatečně obeznámeni s cíli projektu.

### 11.3 Kreativní techniky

Kreativní techniky jsou doplněním sekundární analýzy, která slouží především ke shromáždění informací a námětů už existujících. Cílem těchto technik je nalézat originální řešení, nebo měnit už existující myšlenky a koncepty na zcela nové. Umožňují získat jiný pohled na řešený problém a podporují tak inovace.

V teoretické části práce bylo uvedeno několik druhů těchto technik. V některých případech se však praktická aplikace v podmínkách společnosti ukázala jako nereálná. Neproveditelná byla například realizace skupinové metody brainstormingu a jejích variací. Hlavním důvodem bylo právě vytvoření skupiny, která je podmínkou realizace této techniky. Časová vytíženost jednotlivých členů NPT týmu neumožňovala zorganizovat dostatečně dlouhé setkání, jež by zajistilo řádný průběh sezení. Řešením tohoto problému by mohlo být vytvoření skupiny mimo podnik. Tento přístup přichází v úvahu pouze při hledání zcela nových výrobních konceptů. Při bližší specifikaci zadání by byla u účastníků nutná alespoň elementární znalost problematiky výroby plastů.

Po vyloučení skupinových technik z kreativního procesu tvorby nápadů, bylo nutno přistoupit k využití individuálních metod. V tomto případě se jako nepříliš vhodná jevila technika *reverse engineering*. A to z toho důvodu, že je založena na podrobné analýze složitějších objektů. Tento přístup navíc vyžaduje odborné technické znalosti a shromáždění fyzických výrobků konkurence. Vzhledem k těmto skutečnostem byly k tvorbě kreativních námětů zvoleny časově méně náročné individuální techniky vycházející z morfologické analýzy a verbálního checklistu.

#### 11.3.1 Morfologická analýza

Morfologická analýza byla využita při hledání alternativních využití některých prvků stávajícího produktového portfolia společnosti. Postup tvorby námětů prostřednictvím této techniky bude ilustrován na příkladu kombinovaného plastového víčka a nádoby. Tento konkrétní produkt byl vybrán proto, že reprezentuje prvek, s jehož výrobou má podnik velké zkušenosti a nabízí řadu nejrůznějších modifikací. Kromě výrobního know-how a množství alternativních užití, produkt v dostatečné míře splňuje hlavní kritéria specifikovaná v zadání. Při výrobě víček se nejčastěji používá technologie vstřikování, proto je výrobek vhodný právě k vytížení těchto kapacit. Navíc je vstřikované víčko nejčastějším doplňkem



vyfukovaných plastových nádob. Při úspěchu nového konceptu vzniklého modifikací víčka, by tak pravděpodobně došlo i k vyřízení kapacit provozu KAVO. Další výhodou je, že tyto prvky lze vyrábět s využitím plastových odpadů. Podíl recyklovaného plastu však závisí na požadované barvě a tvarové náročnosti produktů.

Prvním krokem morfologické analýzy je identifikace důležitých prvků výrobku, které je možno modifikovat. Pokud je víčko chápáno jako díl umožňující přístup k obsahu nádoby, je vhodné předem definovat vlastnosti uloženého materiálu. V tomto případě je ideálním obsahem kapalina, ale může se jednat i o kapalinu s vyšší viskozitou, případně i o sypký materiál. Dalšími prvky jsou způsob připevnění víčka k nádobě, velikost a barva. Jejich zahrnutí do analýzy ovšem záleží na individuálním posouzení důležitosti. Protože poslední dva jmenované prvky nemají zásadní vliv na funkci víčka, je zde zahrnut pouze způsob jeho upevnění. Důležitějším faktorem je přítomnost dávkovače. Dávkovačem se rozumí část víčka umožňující přístup k obsahu bez toho, aby bylo od nádoby odděleno víčko jako celek. Účelem dávkovače je usnadnit aplikaci obsahu nádoby. Přítomnost tohoto prvku navíc vyžaduje vyřešení uzavírání dávkovače samotného. Nádoba samotná může plnit nej-různější specifické funkce, zásadně ovlivňující použití kompletu.

Významný prvek	Varianty				
	<i>kapalina</i>	<i>viskózní kapalina</i>		<i>sypaný materiál</i>	
Upevnění víčka	pevné	nasazovací	závit	bezpečnostní	bajonetové
Dávkovač obsahu	otvor	síto	odměrka	tryska	nálevka
Uzavírání dávkovače	volné	otočné	přiklápěcí	závit	přítavené
Druh nádoby	pevná	tuba	měch	kartuš	sáček

**Tabulka 2** – Morfologická analýza<sup>62</sup>

Po identifikaci významných prvků produktu následuje sepsání všech možných variant řešení to tabulky (viz tab. 2). Jednotlivá řešení vycházejí z předchozí sekundární analýzy už existujících výrobků a trendů, která se tak stává předpokladem pro využití této kreativní techniky. Ve vytvořené tabulce jsou následně kombinovány jednotlivé varianty řešení. Je

<sup>62</sup>

Vlastní zpracování

také nezbytné přihlídnout k tomu, aby kombinované varianty odpovídaly fyzickým vlastnostem obsahu, proto je zde tento faktor uveden. Nicméně, tabulka je navržena tak, že jsou za určitých okolností realizovatelné všechny možnosti. Kombinace nemusí nutně obsahovat pouze jednu variantu proměnlivého prvku. Víčko může mít například více dávkovačů, nebo lze využít sestavu několika druhů nádob. Při takovém postupu je potřeba brát v potaz fakt, že od počtu prvků se odvíjí složitost a náklady na realizaci výsledného řešení. V této fázi by ovšem měla být potlačena jakákoliv omezení, protože cílem metody je stimulovat kreativní myšlení a usnadnit nalezení originálních řešení.

V uvedené tabulce jsou barevně označeny příklady jednotlivých řešení, které mají sloužit k demonstraci funkčnosti navrženého modelu. Zeleně označená kombinace měkké tuby s nasazeným víčkem, jehož jednoduchý dávkovací otvor je chráněn příklápěcím uzávěrem, vyjadřuje rozšířený koncept, používaný k aplikaci viskózních kapalin. Nachází uplatnění v množství oblastí od kosmetiky (krém, tekuté mýdlo atd.) až po potravinářství (kečup a jiné ochucovadla). O něco méně je rozšířená modrá kombinace, využitelná k dávkování sypkých materiálů (koření, hnojivo apod.). Fialově označená variace naopak představuje novější trend, zohledňující snahy o ekologicko-ekonomické řešení prostřednictvím úspory materiálu. Klasická plastová nádoba je zde nahrazena environmentálně šetrnějším sáčkem, opatřeným speciálním uzávěrem, jenž umožňuje přístup k obsahu (mléko, motorový olej, energetický gel atd.). Zcela nový, nebo alespoň nepoužívaný, koncept je reprezentován kombinací v růžové barvě. Stlačitelný plastový měch zde nahrazuje hnací plyn nebo jiný mechanismus, vytvářející dostatečný tlak k průchodu kapaliny rozprašovací tryskou. Užití přitaveného uzávěru trysky, který lze odlomit, určuje tento komplet k jednorázové aplikaci různých chemikálií, léku apod.

### 11.3.2 Verbální checklist

Další individuální kreativní technikou, jenž slouží jako prostředek přeměny existujících námětů na zcela nové, je verbální checklist. Jedná se poměrně jednoduchou a flexibilní metodu, která může být aplikována bez složitějších příprav. Jejím základem je sestavení seznamu otázek na základě devíti principů kreativního myšlení (viz tab. 3). Přestože se většinou jedná o univerzální otázky, v uvedené tabulce byly upraveny tak, aby co nejvíce odpovídaly řešenému problému, kterým je fyzický produkt. Po sestavení seznamu následovalo pokládání otázek vzhledem ke konkrétnímu výrobku. Tento výrobek mohl být jak

součástí stávajícího portfolia podniku, tak konkurenční nabídky, nebo se mohlo jednat o nový a zatím nerozšířený trend.

<b>PUT TO OTHER USES</b>	Může přinést nový užitek?	Na co jiného lze použít? Změní se použití, pokud bude modifikován? Jiný trh?
<b>ADAPT</b>	Lze přizpůsobit novému účelu?	Existuje podobný výrobek? Které nápady lze převzít? Paralela z minulosti?
<b>MODIFY</b>	Může být produkt modifikován?	Změna tvaru, barvy? Nějaké další změny?
<b>MAGNIFY</b>	Lze rozšířit vybavení výrobku?	Co mohu přidat, zvětšit? Jak zvýšit hodnotu? Více v jednom balení?
<b>MINIFY</b>	Lze zmenšit rozsah vybavení?	Co lze odebrat, vynechat, odlehčit, zmenšit? Rozdělit na části?
<b>SUBSTITUTE</b>	Lze vyměnit vybavení?	Co lze vyměnit? Jiné mechanické prvky?
<b>REARRANGE</b>	Lze přeuspořádat produkt?	Výměna komponent? Jiné rozestavení?
<b>REVERSE</b>	Co je protikladem produktu?	Lze výrobek použít opačně? Může být obrácen vzhůru nohama?
<b>COMBINE</b>	Lze kombinovat výrobek?	Kombinace jednotek, účelu, materiálu?

**Tabulka 3 – Verbální checklist<sup>63</sup>**

Výhodou této metody je, že častým používáním otázek dochází k jejich automatizaci. To usnadňuje získat jiný pohled na produkt a stimuluje tvorbu inovačních námětů. Tímto způsobem došlo například k vytvoření myšlenky přidat ke klasické nádobě nadstavbu v podobě schránky, obsahující propagační materiál (vzorky jiných produktů, dárky), aplikátor (lžička, odměrka, nástavce trysky) nebo jiné doplňky (cereálie, oko na uchycení, samoohřívací prvek apod.). Dalším příkladem je rozšíření stávající nabídky výrobcům zahradní a lesní techniky, kteří by tak uživatelům mohli, vedle plastových krytů na lištu motorové pily, nabízet celý komplet, obsahující obal na pilu a její příslušenství, nebo víceúčelové pouzdro na řetěz. Přizpůsobením, dnes již poměrně rozšířených dóz na vlhčené čisticí ubrousky,

<sup>63</sup> Vlastní zpracování na základě zdrojů: HICKS, Michael J. *Problem Solving and Decision Making: Hard, Soft and Creative Approaches*. 2. vyd. London: Thomson, 2004, s. 138-140. ISBN 978-1861526175; TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. *Marketing inovací*. Praha: C.H. Beck, 2009, s. 20. ISBN 978-80-7400-092-8.

jiným trhům, je tento produkt možno nabídnout průmyslovým podnikům nebo lékařským zařízením, vyžadujícím neustálé udržování hygienické pracovní plochy. Pokud se na dávkovač vlhčených ubrousků podíváme z opačné strany a převrátíme jeho funkci, vznikne například nádoba na uchování a následné dávkování použitých plastových sáčků v domácnostech. Toto ekologické využití si může najít své zákazníky, stejně jako tzv. „convenience trend“ představovaný původní funkcí produktu.

## 11.4 Shrnutí

Celkový počet námětů, získaných v první fázi inovačního procesu, nelze přesně vyjádřit. Nicméně je možné jej orientačně upřesnit prostřednictvím nápadů, které byly zaznamenány v průběhu účasti na projektu. Počet sepsaných nápadů, kterým byla věnována větší pozornost je 101. Na tomto čísle se z 30 % podílely nejrůznější produkty pro domácnost, 14 % představuje oblast potřeb pro zahradnictví a jiné hobby, následovaná potravinářstvím 11 % a ostatními obory 4 %. Největší část námětů 41 % je z oblasti stavebnictví a technických dělů. Některé ze zapsaných námětů ovšem nevyjadřují konkrétní produkty, ale jedná se o spíše o zaměření obsahující množství rozdílných výrobků. Podstatná část nápadů nebyla zaznamenána, zejména proto, že nespĺňovala zadaná kritéria, technologické požadavky, nebo se jednalo o produkty všeobecně rozšířené.

V této kapitole již bylo naznačeno, že náměty nevznikaly pouze na počátku, ale v průběhu celého projektu. To bylo způsobeno postupným zaměřováním na konkrétní oblasti stavebnictví a technických dělů, které vyžadovaly nové hledání. Pokud jde o novost jednotlivých nápadů, nepodařilo se nalézt zcela nový a unikátní produkt. A to ani s využitím kreativních technik, které i přes svůj nezpochybnitelný přínos k originalitě výsledného řešení, generovaly náměty již realizované. Všechny návrhy by tak pro podnik představovaly rozšíření nabídky o nové produkty, nebo modifikace již existujících výrobků.

## 12 TRÍDĚNÍ NÁPADŮ

Náměty vytvořené v první části procesu vývoje nového produktu, byly následně tříděny a hodnoceny. Třídění probíhalo jak po úvodní tvorbě nápadů, tak po ukončení každého ze stupňů inovačního procesu, kdy se rozhodovalo o dalším rozvoji námětů. K třídění bylo použito několika metod, rozdělených podle hodnotících kritérií, množství návrhů a důležitosti tohoto rozhodnutí, pro další vývoj projektu.

### 12.1 Vstupní filtr

První stupeň třídění vycházel z nastavených kritérií a výrobních možností společnosti. Náměty, které vzešly z analýzy sekundárních zdrojů nebo návrhů zaměstnanců, byly porovnávány s jednotlivými podmínkami, jenž musel nový produkt splňovat. V důsledku toho, že nastavená kritéria byla poměrně široká a umožňovala přijetí téměř jakéhokoliv nápadu, vznikla nutnost rozdělit je do tří kategorií na zamítnuté, okrajové a slibné.

Kategorii zamítnutých námětů tvořily ty, které nespĺňovaly nejdůležitější podmínky, tj. využití stávajících kapacit a recyklovaného materiálu. Navíc se nejednalo ani o nijak originální koncepty. V druhé kategorii zůstaly okrajové nápady, které sice nemusely vyhovět některé ze základních podmínek, přesto se jednalo o potenciálně využitelné návrhy. Příkladem takového námětu je speciální víčko pro nápoje uložené v plastovém sáčku. Tento produkt je vhodný pro vytížení kapacit firmy, nicméně, oblast potravinářství neumožňuje zapojení recyklovaného plastu do jeho výroby. Poslední skupinou jsou slibné nápady splňující obě zásadní podmínky.

### 12.2 Specifikace a hodnocení

Náměty z posledních dvou kategorií byly následně blíže rozpracovány a hodnoceny (viz příloha P II). Specifikace výrobku se týkala materiálu, technologie výroby, barvy a konkurence. Ke každému produktu byl navíc umístěn stručný popis charakterizující položku, doplněný o shromážděný obrazový materiál. Vizuální materiál sloužil k upřesnění představy o navrhovaném výrobku a tvořil tak nezbytnou součást prezentace návrhů.

Součástí specifikace je i hodnocení pomocí vážené indexové metody. Cílem metody je podrobnější zvážení jednotlivých faktorů výrobku, stanovených na základě úvodních kritérií, a sjednocení procesu hodnocení. Bodovanými faktory jsou podíl použitého recyklova-

ného materiálu, velikost výroby a množství výrobků na trhu. Na uvedeném příkladu vnitřní nádoby květináče (viz tab. 4) je možné demonstrovat proces vedoucí ke stanovení výsledné hodnoty. Tento druh výrobku, který může být použit jako součást samozavlažovacích květináčů, případně i jiných systémů, se vyrábí s využitím recyklovaného polypropylénu. Podíl čistého materiálu, sloužícího ke stabilizaci směsi, je pouze minimální, proto byl tento faktor hodnocen číslem 0,9. Druhý faktor zohledňuje, zda se jedná o kusovou výrobu, nebo produkci ve velkých sériích. Z charakteru výrobku lze usoudit, že se výroba bude pohybovat spíše v menších číslech. Nicméně, za předpokladu, že by vnitřní nádoba byla univerzálně použitelná ve více typech květináčů, je možné očekávat mírně nadprůměrnou produkci. Poslední faktor, hodnocený jako nejvýznamnější, posuzoval množství podobných výrobků na domácím trhu. Z tohoto pohledu byl produkt bodován podprůměrnou hodnotou 0,4 zejména proto, že zde existuje široká nabídka společnosti Plastia s.r.o. Protože byla minimální hranice potenciálně úspěšného produktu stanovena na 0,60, celkové hodnocení 0,61 zařazuje tento koncept mezi náměty, kterým by měla být věnována větší pozornost.

Vnitřní nádoba květináče			
	Relativní významnost	Bodování produktu	Hodnocení produktu
<i>Hodnocené faktory</i>	<i>(a)</i>	<i>(b)</i>	<i>(c = a x b)</i>
Použitý materiál	0,3	0,9	0,27
Velikost výroby	0,3	0,6	0,18
Množství výrobků na trhu	0,4	0,4	0,16
<b>Celkem</b>	<b>1</b>		<b>0,61</b>

**Tabulka 4** – Použití vážené indexové metody<sup>64</sup>

Z tabulky uvedené v příloze P I lze vyčíst, že stanovenou minimální hranici 0,60 překročilo 7 zvažovaných námětů. Dalších 11 se pohybovalo v rozmezí 0,50 – 0,59, tento výsledek může být označen za dobrý. Většiny dobrých výsledků bylo dosaženo zejména u návrhů z oblasti technických dílů. Důvodem je fakt, že se jedná o produkty vyráběné ve velkých sériích, které navíc ve větší míře umožňují použití recyklovaného materiálu. Shromážděné

<sup>64</sup> Vlastní zpracování na základě zdroje: KOTLER, Philip. *Marketing management: 10. vydání*. Praha: Grada, 2001, s. 335. ISBN 80-247-0016-6.

náměty byly společně s výsledky a obrazovým materiálem postoupeny dalšímu hodnocení v rámci NPT týmu.

Výše uvedené metody třídění nápadů byly použity pouze v počáteční fázi projektu, a to zejména z důvodu jejich poměrně velké časové náročnosti, způsobené specifikací a hodnocením jednotlivých položek. S vývojem projektu se ukázalo jako efektivnější řešení hodnotit potenciál námětů přímo na schůzích NPT týmu, kde bylo možné ihned rozhodnout o jejich dalším rozvoji. Podrobnější specifikace se tak zaměřila pouze na konkrétně vybrané produkty. S postupným pronikáním do oblasti rostla také schopnost rychleji a kvalitněji vyhodnotit použité technologie, materiál a míru splnění stanovených kritérií. To umožnilo soustředění zájmu pouze na faktory, vztahující se k velikosti produkce a množství konkurenčních výrobků na trhu.

### **12.3 Hodnotící komise**

Posledním krokem fáze třídění nápadů je jejich kontrola na setkání NPT týmu, kde se rozhoduje o jejich postupu do dalšího stupně. Na schůzce byly prezentovány jednotlivé návrhy a jejich předběžné hodnocení. K podrobnějšímu rozpracování bylo následně vybráno několik námětů. Prvním z nich je dóza s dávkovačem vlhčených ubrousků, která má i přes svou rozšířenost zejména v segmentu čisticích prostředků pro domácnost potenciál uplatnění v řadě jiných oblastí. Druhým je kombinace zahrnující kryt na zahradní techniku, konkrétně motorovou pilu, a pouzdro na náhradní řetěz pily. Tyto produkty by mohli rozšířit stávající nabídku výrobcům zahradní a lesní techniky. Na základě hodnocení nových návrhů v pozdější fázi projektu, byly k rozpracování určeny další dvě oblasti výrobků. Těmito oblastmi jsou jednorázové nádoby na kontaminovaný zdravotnický odpad a distanční prvky do betonu, používané ve stavebnictví.

## 13 VÝVOJ A TESTOVÁNÍ KONCEPCE

Třetí fáze procesu vývoje nového produktu zahrnuje zpracování koncepčních představ zvolených námětů a jejich testování u výběrové skupiny zákazníků. V praxi se ukázalo, že testování koncepce nemůže začít bez předchozího hodnocení specializovaného pracovníka, který se vyjádří k technické proveditelnosti návrhu. Odborný posudek technologa tak může ovlivnit rozhodnutí o zastavení nebo změně projektu v průběhu této fáze.

### 13.1 Vývoj

Vývoj koncepce spočívá podrobnému popisu postupujících námětů. Zaměřuje se na koncové uživatele, funkce produktu a přidanou hodnotu, kterou zákazníkům přináší. Součástí je také specifikace tvaru, rozměrů a materiálu, doplněná o vizualizaci výrobku, případně i fyzické vzorky. Níže uvedené popisy se zaměřují pouze na stručný rozbor výrobku z hlediska jeho funkce a přínosů pro uživatele.

#### 13.1.1 Koncepce 1 – *Lesnický set*

Tento koncept se skládá ze dvou částí, kterými jsou plastový box na ukládání a přenášení motorové pily a pouzdro na náhradní řetěz. Oba dva produkty jsou určeny jak profesionálním, tak běžným uživatelům. Box na motorovou pilu slouží k ochraně nástroje před vnějšími vlivy, jeho uskladnění a transportu na pracoviště. Vnitřní prostor lze také využít pro uložení a přepravu příslušenství. Díky tomu má uživatel při práci vše potřebné pohromadě. Pouzdro na řetěz je v první řadě určeno výrobcům tohoto příslušenství. Slouží jako ochrana řetězu při dopravě, skladování a prodeji. Plastový obal se odlišuje od běžně používaných obalů, proto je v místě prodeje dobře rozlišitelný od produktů ostatních výrobců. Obal je opakovaně uzavíratelný, přináší tak užitek i koncovým uživatelům, kterými jsou všichni majitelé motorových pil. Uzavíratelná krabička chrání řetěz proti vlhkosti a znečištění při jeho skladování a přenosu. Navíc může sloužit jako pouzdro k uložení náhradního naostřené řetězu. Použití náhradního řetězu zkracuje čas potřebný k ručnímu přebroušení ostří při náročnější práci s pilou.

#### 13.1.2 Koncepce 2 – *Dóza na vlhčené ubrousky*

Jedná se o válcovou dózu složenou z nádoby a víčka. Nádoba je naplněna rolí impregnovaných ubrousků. Víčko je nasazovací nebo šroubovací. Na vrchní části víčka je odklápací



krytka, která zakrývá otvor určený k vytahování a odtrhávání ubrousků. Obal je určen k dávkování vlhčených ubrousků a jejich ochraně před vysušením. Impregnované ubrousky mají široké uplatnění v oblasti osobní hygieny, kosmetiky a medicíny. Dají se využít při úklidu domácností, kanceláří, čištění pracovních ploch a rukou v průmyslových provozech apod. Tento systém nabízí svým uživatelům pohodlný a praktický způsob udržování čistoty. Jeho výhodou je skladnost a mobilita, která umožňuje využití v terénu a na pracovištích, kde není přístup k tekoucí vodě nebo jiným čisticím prostředkům.

### **13.1.3 Koncepce 3 – *Nádoba na kontaminovaný odpad***

Výrobek se skládá z nádoby opatřené bezpečnostním víkem, které po nasazení znemožňuje její opětovné otevření. Na víčku je dodatečný otvor opatřený zářezy, jenž slouží ke snadnému sejmutí injekčních jehel. Samotný otvor je opět zabezpečen příklápěcím víčkem. Tato jednorázová nádoba je určena ke sběru nebezpečného zdravotnického materiálu, určeného k likvidaci ve specializovaných spalovnách. Zacházení s kontaminovaným materiálem je upraveno zákonem, proto tento produkt nalézá široké uplatnění v lékařských zařízeních, veterinárních klinikách nebo výzkumných centrech.

### **13.1.4 Koncepce 4 – *Distanční prvky do betonu***

Distanční prvky jsou používány ve stavebnictví k přesnému uložení železných armovacích sítí, které jsou následně zality do betonu. Tyto produkty lze rozdělit do dvou kategorií, podle jejich velikosti a funkce. První kategorii tvoří různé druhy univerzálně využitelných plastových těles menších rozměrů. Druhá skupina zahrnuje lišty o minimální délce 1 m, užívané k podložení výztuže při velkoplošné betonáži. V současnosti je většina distančních lišt vyráběna z recyklovaného PVC. Tento materiál je ovšem nestabilní a mohou se z něj uvolňovat toxické látky. Náhrada PVC recyklovaným polypropylenem by tak představovala šetrnější variantu vzhledem k životnímu prostředí. Nový odlehčený design prvku by navíc zajistil lepší zatékání betonu a snížil náklady na skladování a dopravu.

## **13.2 Proveditelnost**

Koncepce byly spolu s obrazovým materiálem, a ve většině případů i se vzorky již existujících výrobků, představeny technologovi. Prostřednictvím této odborné konzultace bylo zjištěno, že některé z navrhovaných výrobků nejsou vhodné k dalšímu rozvoji. Jako pro-

dukt přesahující výrobní možnosti podniku byl označen plastový box na motorovou pilu. K výrobě tohoto kusu je vzhledem k jeho velikosti nezbytné použít větších strojů než jaké má podnik k dispozici. Navíc jde o složitý výrobek, skládající se minimálně ze čtyř různých částí, který by vyžadoval velké investice do výrobních forem. Na základě tohoto hodnocení a přihlédnutí k faktu, že daný produkt má na trhu poměrně silnou konkurenci, bylo rozhodnuto o ukončení projektu. Podobný problém s velikostí výrobku nastal i v případě distančních lišt, nicméně výroba tohoto dílu ani formy není složitá a v případě potřeby by mohly být využity kapacity sesterské společnosti Greiner Assistec s.r.o. Poslední zamítnutou koncepcí se stala nádoba na kontaminovaný odpad, skládající se ze tří částí. Přestože jde o jednoduché díly, kompletní nabídka tohoto produktu by musela obsahovat několik objemově rozdílných variant nádoby. To by vedlo ke značné investici do vstřikovacích forem.

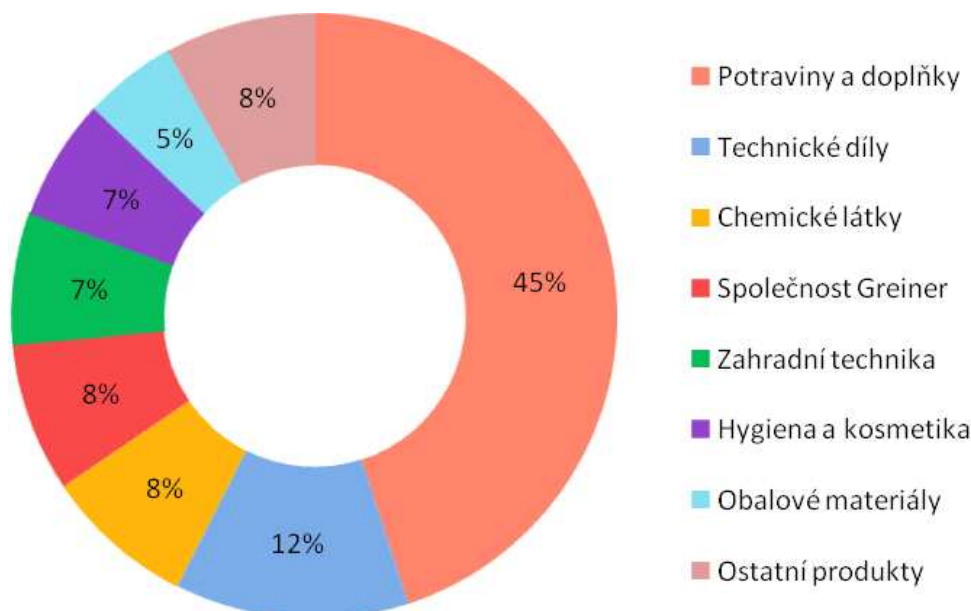
### 13.3 Testování

Koncepce, nebo jejich části, které nebyly zamítnuty na základě předchozího hodnocení, mohly postoupit do fáze testování. Součástí testování je výběr cílové skupiny zákazníků, které bude koncepce předložena k posouzení. Reakce tohoto vzorku mají přispět k posouzení tržního potenciálu navrhovaného výrobku. Jsou také předpokladem pro posun koncepce do další fáze vývojového procesu. V teoretické části práce je jako součást koncepce uvedena i plánovaná cena. V praxi se ovšem ukázalo zahrnutí této položky jako nevhodné. Důvodem je skutečnost, že cena vzniká na základě opakovaných jednání se zákazníkem, která často zahrnují smluvní zajištění plánovaného odběru produktu nebo podíl na investici do formy. Obě tyto položky hrají důležitou roli ve stanovení výsledné ceny, proto by uvedení odhadu mohlo být zavádějící. V horším případě by mohlo zákazníka i odradit.

#### 13.3.1 Koncepce 1 – *Pouzdro na řetěz motorové pily*

Z původní koncepce, zahrnující celou soupravu, zůstal po hodnocení technologa pouze návrh na víceúčelový obal na řetěz motorové pily. Jak již bylo uvedeno dříve, hlavním cílovým segmentem jsou výrobci motorových pil a jejich příslušenství. Dále bylo upřesněno, že produkt bude nabídnut stávajícím zákazníkům, se kterými má podnik vybudované dlouhodobé obchodní vztahy. Ze zákaznické analýzy provozů K a KAVO za rok 2012 (viz graf 1) vyplývá, že podíl zákazníků v oblasti zahradní techniky představuje 7 % z celkového

počtu. Z této oblasti bylo vybráno sedm společností, jejichž aktivity zahrnují výrobu motorových pil a jejich příslušenství. V rámci diskuze NPT týmu padlo rozhodnutí o předání koncepce společně s návrhy obalů (viz příloha P III) zodpovědnému obchodníkovi firmy, který má danou oblast zákazníků na starosti.



**Graf 1 – Podíl počtu zákazníků podle odvětví<sup>65</sup>**

### 13.3.2 Koncepce 2 – Dóza na vlhčené ubrousky

Stejný způsob testování koncepce, jako u předchozího produktu, byl zvolen u dózy na vlhčené ubrousky. Z oblasti zákazníků vyrábějících čisticí prostředky a kosmetiku, představuje šest podniků potenciální odběratele. Návrh výrobku byl opět předán obchodníkovi spolupracujícímu s těmito zákazníky, který zahájí jednání o daném produktu.

### 13.3.3 Koncepce 3 – Distanční prvky do betonu

Společnost Greiner se v současné době nezabývá výrobou produktů určených pro oblast stavebnictví, proto nebylo možno využít vztahů se stávajícími zákazníky, a muselo být přistoupeno k vyhledání vhodného vzorku potenciálních odběratelů. K nalezení vzorku byla

<sup>65</sup>

Vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti Greiner Packaging Slušovice s.r.o.

zvolena demografická segmentační kritéria, zahrnující tržní odvětví, ve kterém cílová skupina působí, umístění zákazníka podle geografické oblasti a velikost společnosti. Hledání se zaměřilo na prodejny stavebnin ze Zlína a okolí. Tato poměrně úzká geografická oblast byla zvolena proto, že usnadňovala osobní návštěvu potenciálního zákazníka. Z okruhu možností byla následně vybrána pobočka firmy Raab Karcher, která má nejrozsáhlejší síť prodejen stavebnin v ČR a nejlépe tak splňovala požadavek na co největší velikost odběratele. Z osobní návštěvy pobočky a následného kontaktování centrálního nákupního oddělení společnosti ovšem vyplynulo, že distanční prvky do betonu netvoří pravidelnou součást nabídky. Navíc bylo zjištěno, že z důvodu krize ve stavebnictví, je trendem snižování počtu dodavatelů, takže by v přijetí případné nabídky hrála roli i šíře nabízeného sortimentu.

Jako druhá varianta byla vybrána zlínská firma Diston, která svou velikostí neodpovídá ideální cílové skupině, nicméně její specializace v oblasti distančních prvků z ní dělá vhodného kandidáta pro testování zvolené koncepce. V průběhu několika osobních schůzek byly probrány jednotlivé prvky obsažené v koncepci. Zástupce společnosti projevil největší zájem o distanční lišty a kroužky. Rozhodujícím kritériem pro odběr těchto prvků je cena, která by se podle představ potenciálního zákazníka měla pohybovat kolem 2 Kč/m v případě lišt a pod 0,15 Kč/ks u distančních kroužků. Obě uvedené ceny se týkají nejprodávanějších rozměrových variant daných výrobků, určujících vzdálenost (distanci) uchycené armatury od podkladu, stěny apod. Doplnujícím kritériem je šedá barva distančních kroužků. Následně byl specifikován i způsob balení produktu a přibližné množství ročního odběru, které je zhruba sto tisíc kusů u nejprodávanějšího druhu distančních kroužků a řádově desítky tisíc kusů u nejžádanější lišty. Na základě získaných informací mohlo být přistoupeno k další fázi procesu.

## 14 TECHNICKÁ A EKONOMICKÁ ANALÝZA

Smyslem této fáze je specifikovat technické požadavky produktu a zhodnotit ekonomickou stránku jeho výroby. Následující část bude vycházet z dat získaných testováním koncepce, která byla na základě diskuze s potencionálním zákazníkem zredukována pouze na dva prvky. Technická analýza bude věnována faktorům ovlivňujícím výrobní náklady. Tyto informace budou následně využity při orientační kalkulaci ceny produktů, která je součástí ekonomické analýzy. Podrobný popis stanovení ceny zde ovšem nemůže být uveden, vzhledem k tomu, že se jedná citlivá data společnosti. Popis tak bude omezen pouze na obecné informace a získané výsledky.

### 14.1 Technická analýza

Ke specifikaci technických parametrů zvolených prvků, distanční lišty a kroužku, je nezbytné pracovat s co nejpřesnějšími informacemi. Proto byly shromážděny vzorky podobných již existujících výrobků, které sloužily ke zjištění rozměrů a váhy produktů. Dalším faktorem je barva prvku. V případě distančních lišt nehraje barva roli, ale musí se s ní počítat u kroužků. Požadované šedé barvy lze většinou snadno dosáhnout použitím recyklovaného polypropylenu, proto bude barvivo tvořit pouze 0,5 % celkového objemu materiálu. Z provozního hlediska musí být zohledněno i balení výrobku, které se promítá do materiálových nákladů. Tato položka zásadně neovlivní výši nákladů, jelikož je zákazníkem požadováno nenáročné balení po velkém množství kusů. Nejdůležitější položkou vztahující se k výrobním nákladům je vstřikovací forma. Velikost a složitost formy ovlivňuje výrobní kapacitu, tedy počet vyrobených kusů za den, a náklady na energii. Platí zde, že s velikostí formy rostou i náklady na energii, protože je nutno použít výkonnější stroj.

### 14.2 Ekonomická analýza

Předchozí specifikace technických parametrů produktu umožňuje přistoupit k orientační kalkulaci ceny, která slouží k předběžnému posouzení ekonomické proveditelnosti projektu. Prvním krokem kalkulace ceny je odhad celkových variabilních nákladů na výrobu. Zde jsou zahrnuty materiálové náklady obsahující kromě ceny použitého materiálu a barviva, také částku za balení výrobku. Při stanovení nákladů na materiál, bylo přihlédnuto k využití recyklovaného plastu, jehož hodnota je 50 až 70 % ceny čistého PP. Zohledněna byla také

dodatečná částka za podrcení plastového odpadu. Součástí variabilních nákladů jsou i energetické požadavky strojů, cena dopravy a personální náklady na obsluhu a údržbu výrobních prostředků. K celkovým variabilním nákladům byl připočítán příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku, stanovený v poměrně nízké hodnotě, takže konečná cena počítá pouze s minimálním ziskem. Výsledkem kalkulace byly částky 0,23 Kč za distanční kroužek a 3,1 Kč za lištu v délce 1 m. Současně byla technologem odhadnuta cena vstřikovacích forem, která se u obou prvků pohybovala kolem 1,5 mil. Kč. Tato investice musí být rozpuštěna buď v ceně výrobku, nebo snížena spoluúčastí zákazníka na nákupu formy.

Přestože kalkulace překračuje cenu požadovanou zákazníkem, bylo na základě konzultace s technologem a v rámci NPT týmu rozhodnuto o pokračování tohoto projektu. Důvodem je to, že předběžná kalkulace pracuje pouze s odhady. Výsledná cena distanční lišty, stanovená na základě podobného výrobku, například nezohledňovala váhový rozdíl mezi stávajícím a novým materiálem, ani odlehčený tvar lišty navrhovaný v koncepci. Také investice do formy je závislá na požadovaném množství produkce, které se odvíjí od celkové poptávky zvoleného trhu. Jednotlivé položky jsou upřesňovány až v průběhu jednání s potenciálními zákazníky, takže konečná cena se od odhadu může zásadně lišit. Orientační kalkulace tedy představuje úvodní část, na kterou musí navazovat další upřesňování koncepční představy, její testování a podrobná ekonomická analýza.

## 15 SHRNU TÍ A PRAKTICKÉ ČÁSTI

Cílem praktické části diplomové práce bylo aplikovat vytvořenou metodiku na konkrétní situaci v podniku, vytvořit koncepci nového produktu a posoudit její tržní potenciál. Dvě z vytvořených koncepcí byly postoupeny zaměstnancům společnosti, kteří mají na starost odpovídající tržní segment. Testování daných návrhů tak bude probíhat mimo obsah této práce. Tržní potenciál byl samostatně posouzen pouze u koncepcí obsahující distanční prvky do betonu. Z reakcí výběrové skupiny zákazníků se dá usoudit, že o navrhované výrobky by mohl být na tomto tržním segmentu zájem. Nicméně následná předběžná kalkulace ukázala, že je nutné s koncepcí dále pracovat, upřesňovat ji a v rámci ekonomické analýzy provádět kvalifikované odhady poptávky, zahrnující širší vzorek potenciačních odběratelů. Na základě této skutečnosti bude projektová část pracovat s předpokladem, že tento proces proběhne úspěšně a bude rozhodnuto o přistoupení k následujícím fázím vývoje nového produktu.

### 15.1 Zodpovězení výzkumných otázek

Praktická část měla také přispět k zodpovězení výzkumných otázek, stanovených s ohledem na nejdůležitější kritéria definovaná v zadání společnosti. Výzkumné otázky a odpovědi na ně jsou následující:

1. *Existují produkty, jejichž výroba by umožnila vytížit volné kapacity podniku a efektivně využít plastový odpad vznikající ve výrobních procesech?*

Nalezené produkty, kterými jsou distanční lišta a kroužek, splňují první část otázky jen omezeně, protože k výrobě lišt by musely být využity kapacity sesterské společnosti. Navíc se jedná o prvky vyráběné technologií vstřikování, nebyla by tedy vytížena volná kapacita provozu KAVO. Pokud jde o využití plastového odpadu, jsou oba výrobky velice vhodné, vzhledem k jejich téměř sto procentnímu podílu recyklovaného plastu.

2. *Pokud ano, byl by o tyto produkty na trhu zájem?*

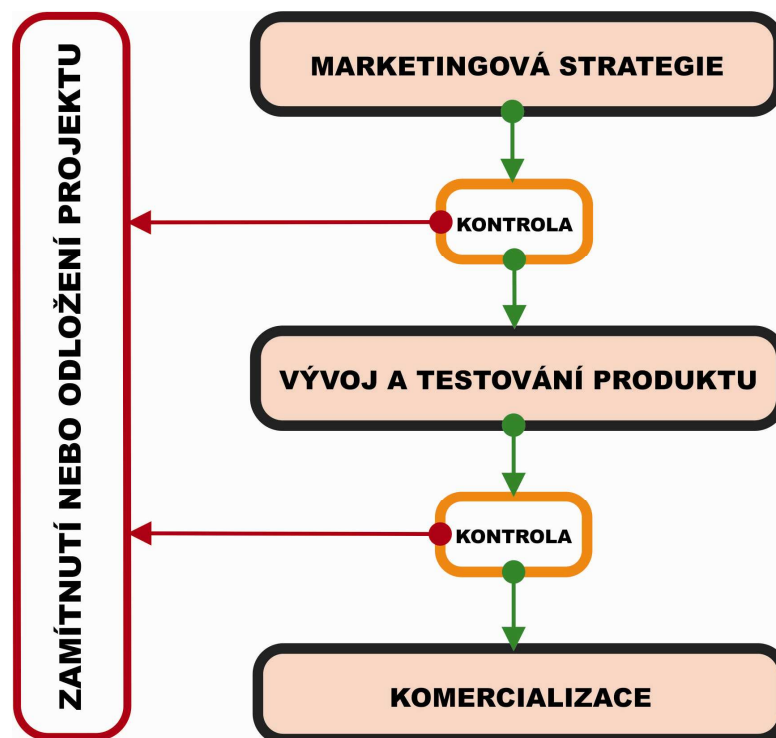
Testování produktů prostřednictvím reprezentativního vzorku cílových zákazníků potvrdilo, že o dané výrobky je na trhu zájem.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**



## 16 NÁVRH UVEDENÍ PRODUKTU NA TRH

Projektová část práce obsahuje návrh uvedení nového výrobku na trh, který je založen na výsledcích získaných v předchozích stupních procesu vývoje produktu. Zároveň je zachována posloupnost jednotlivých fází, navržená na základě zpracovaných teoretických zdrojů (viz obr. 3). Přestože byly pro další rozvoj vybrány dva prvky, projekt se bude věnovat pouze distanční liště, která je zajímavější z hlediska přidané hodnoty pro zákazníka. Návrh se ovšem částečně vztahuje i na druhý prvek, jelikož je určen stejnému cílovému trhu. V úvodu je zpracována rámcová marketingové strategie, následovaná popisem vývoje prototypu a jeho testování. Celý inovační proces je uzavřen komercializací produktu. V závěru projektu jsou zvažena i možná rizika jeho realizace, doplněná o návrh na zlepšení inovačních aktivit společnost.



Obrázek 3 – Uvedení produktu na trh<sup>66</sup>

<sup>66</sup>

Vlastní zpracování

## 17 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Jestliže se prostřednictvím testování koncepce u výběrové skupiny zákazníků a následné ekonomické analýzy prokáže, že podnik je daný produkt schopen vyrábět tak, aby uspokojil požadavky odběratelů a zároveň dosahoval zisku, musí být zpracován obecný marketingový plán, týkající se uvedení výrobku na trh. Tento plán podrobněji popisuje cílové segmenty, specifikuje tržní umístění produktu a definuje jednotlivé prvky marketingového mixu.

### 17.1 Tržní segmenty

Na základě segmentace byly zvoleny dvě cílové skupiny potencionálních zákazníků, kterým bude produkt nabízen. Oba segmenty jsou shodně umístěny do oblasti ČR. Tato lokalita byla vybrána především proto, že umožňuje jednodušší zpracování obchodní administrativy a jazykové sjednocení komunikace produktu. Geografické umístění společnosti a dlouhodobé zkušenosti s prodejem do zemí EU, však umožňují případné rozšíření oblasti i na další státy střední Evropy, zejména pak na Slovensko.

#### 17.1.1 Specializovaní obchodníci

Tento segment tvoří především prodejci a dodavatelé speciálních stavebních materiálů. Nejdůležitějším kritériem je nabídka těchto subjektů, která musí obsahovat distanční prvky do betonu. Velikost společnosti zde nehraje roli, protože cílem je dostat produkt mezi co největší množství obchodníků, zvýšit tak povědomí novém výrobku a maximalizovat poptávku. Naprostou většinu tohoto segmentu tvoří malé podniky, zabývající se prodejem materiálu jak velkým stavebním firmám, tak menším odběratelům. Prodej zboží probíhá přímo ve skladech a pobočkách těchto prodejců. Část z nich navíc nabízí i možnost nákupu zboží prostřednictvím svých webových prezentací. Kromě dodavatelské činnosti se tyto subjekty často věnují i samostatným stavebním pracím, projektování nebo poradenství v této oblasti. Z obou určených segmentů, představují specializovaní obchodníci oblast primárního zájmu společnosti.

#### 17.1.2 Stavební firmy

Sekundární oblast zájmu zahrnuje stavební firmy, mezi jejichž činnosti patří realizace betonových konstrukcí, ukládání betonářské výztuže apod. Těmto podnikům je možné nabídnout výrobek přímo, ovšem pouze za předpokladu, že velikost objednávky bude dostatečně

významná na to, aby se společnosti vyplatilo zajišťovat distribuci produktu. Z tohoto důvodu bude dalším segmentačním kritériem velikost firmy, případně objednávky. Zohledněn bude také způsob organizace nákupu, který by měl být prováděn centrálně. Definování tohoto segmentu může být, kromě přímé nabídky, využito i k zacílení propagace nového produktu. U stavebních firem tak bude možné vyvolat poptávku po výrobku.

## 17.2 Positioning produktu

Positioning vychází vlastností produktu, které byly uvedeny v koncepční představě výrobku. Při testování koncepce se ukázalo, že nejdůležitějším faktorem je cena. Protože předpokládáme, že cenu výrobku se podaří stanovit na hladině srovnatelné s konkurenčními výrobky, nebude jí nadále věnována pozornost. Tržní umístění se tak zaměří na vlastnosti, které výrobek odlišují a představují jeho konkurenční výhodu. Následující výčet vlastností je seřazen způsobem, jenž odpovídá předpokládanému významu, který bude primární cílová skupina dané vlastnosti přisuzovat.

- **Skladování.** Výrobek je navržen tak, aby jednotlivé kusy zapadaly do sebe. To vede k tomu, že standardní balení obsahuje větší počet distančních lišt. Oproti běžnému balení konkurenčních produktů, které obsahuje 5600 metrů, je na paletu stejné velikosti možno umístit 6000 lišt o rozměru 1 m. Přínosem je v tomto případě redukce skladovacího prostoru, ale i úspory při dopravě.
- **Hmotnost.** Použití jiného materiálu je spolu s odlehčeným designem příčinou nižší váhy produktu. Rozdíl ve váze standardního balení je patrný i přesto, že paleta obsahuje více kusů výrobku. To přináší výhodu v podobě jednodušší manipulace s balením. Hmotnost produktu se opět projevuje i ve snížených nákladech na jeho distribuci.
- **Variabilita.** Distanční lišta, vyráběná v délce 1 m, je na jednom konci opatřena zámkem pro připojení dalšího dílu, který umožňuje její prodloužení. Obvyklá délka konkurenčních produktů je 2 m. V některých situacích je ovšem vyžadován menší rozměr. Důvodem tohoto požadavku může být například nedostatek přepravního prostoru nebo omezená plocha určená k betonování. Obchodník má možnost výběru mezi redukovanou velikostí a balením obsahujícím lišty spojené do standardní délky 2 m. Koncovému uživateli přináší variabilita výrobku možnost spojení libovolného počtu dílů, která zajistí větší stabilitu lišty.

- **Ekologický přínos.** Naprostá většina konkurenčních produktů je vyráběna z PVC. Výroba, užívání a likvidace tohoto materiálů je, podle některých studií<sup>67</sup>, nebezpečná a představuje značné zdravotní a ekologické riziko. To je dáno zejména tím, že je při výrobě používán toxický chlór a v průběhu životního cyklu se z materiálu mohou uvolňovat karcinogenní látky. Nový produkt je vyroben z recyklovaného polypropylénu, který představuje mnohem ohleduplnější řešení. Přestože zde není předpoklad, že by prodejci nebo koncoví uživatelé věnovali tomuto faktu větší pozornost<sup>68</sup>, může být ekologická šetrnost výrobku v některých případech silným argumentem ke koupi.
- **Průtok betonu.** Oproti nejčastěji nabízeným produktům, je navrhovaný výrobek opatřen většími výřezy na horní a boční straně, které umožňují lepší zatékání betonu okolo lišty. Tuto vlastnost ocení pouze koncoví uživatelé, proto je ve výčtu zařazena až na konec.

Z uvedeného výčtu je zřejmé, že produkt má množství vlastností, které by mohly být prezentovány jako konkurenční výhoda. Nicméně, k přesnému určení těch nejvýznamnějších, je zapotřebí provést výzkum přímo u obchodníků nebo uživatelů produktu. Je tady také možnost komunikovat všechny výhody produktu a nezaměřovat se pouze na jedinou. V případě prezentace výrobku sekundárnímu segmentu by ovšem měly být přednostně akcentovány vlastnosti, týkající se koncového užití produktu, jako například variabilita a průtok betonu.

### 17.3 Marketingový mix

Po identifikaci tržních segmentů a určení positioningu, mohou být stanoveny specifické taktiky pro jednotlivé nástroje základního marketingového mixu. Prvním nástrojem je produkt, jehož obecná funkce bude rozšiřována zdůrazňováním vlastností, které přináší přidanou hodnotu pro zákazníka. Tato přidaná hodnota bude vycházet z positioningu výrobku, přizpůsobeného vybraným cílovým skupinám. Konečný zákazník tak například nebude

---

<sup>67</sup> THORTON, Joe. *Environmental Impacts of Polyvinyl Chloride Building Materials*. Washington, D.C.: Healthy Building Network, 2002. ISBN 0-9724632-0-8.

<sup>68</sup> Více než 50 % evropské spotřeby PVC je využíváno ve stavebním průmyslu.

kupovat pouze plastovou lištu zajišťující správné uložení armatur, ale moderní stavební prvek, přinášející úsporu nákladů a zvyšující kvalitu odvedené práce, který navíc vyhovuje ekologickým potřebám a požadavkům 21. století. Volba vhodného obchodního názvu výrobku musí být dalším krokem. Název by měl podpořit vytváření asociací mezi vlastnostmi a produktem a zároveň odlišit výrobek od konkurence.

Druhým prvkem marketingového mixu je cena. Jako nejdůležitější nástroj k ovlivňování zákazníků, musí být nastavena vzhledem ke konkurenčním výrobkům a výhodám produktu. V ideálním případě by zákazník měl za stejnou cenu získat větší přidanou hodnotu. Konečná cena a její případné úpravy, vycházející z velikosti objednávky, bude závislá na stanoveném limitu společnosti a vyjednávacích schopnostech obchodního zástupce.

Zajištění distribuce produktu k zákazníkovi, bude probíhat podle stávajícího systému, v rámci kterého společnost spolupracuje přepravní firmou. Obchodníkům s distančními prvky tak bude na základě objednávky dodáváno zboží přímo do jejich skladů, kde bude následně nabízeno koncovým uživatelům. Z charakteru produktu a trhu vyplývá, že půjde spíše o velké objemy zboží dodávané v nižší frekvenci. V dodávce musí být zohledněn poměr jednotlivých velikostních variant tak, aby odpovídal poptávce trhu.

Ze zavedených postupů podniku vychází i způsob propagace produktu. Příslušný výrobek je předán do kompetence obchodnímu zástupci společnosti, který telefonicky oslovuje vybrané zákazníky s nabídkou. Tato nabídka se zaměří buď přímo na majitele podniku, nebo v případě firmy s širší organizační strukturou na nákupní oddělení. Součástí je i následné zaslání dokumentace, která popisuje výrobek a jeho přínosy pro zákazníka. Tento dokument slouží k představení produktu i ostatním členům firmy, kteří se podílejí na rozhodovacím procesu. Nejdůležitější částí je ovšem osobní jednání se zástupci potenciálního odběratele, které je u větších zakázek nezbytné. Předpokladem je, že obchodní zástupce disponuje dokonalými znalostmi produktu, je schopen jej správně prezentovat a ovlivnit tak konečnou cenu a velikost objednávky. V případě potřeby najmout nového zaměstnance na pozici obchodníka, musí být zorganizováno školení, týkající se vlastností produktu, případně i technik vyjednávání. Obchodní zástupce bude mít na starosti i ostatní aktivity, jejichž prostřednictvím seznámí cílový trh s novým výrobkem. Ty budou podrobněji popsány v části práce věnující se komercializaci produktu.

## 18 VÝVOJ A TESTOVÁNÍ PRODUKTU

Fáze vývoje a testování produktu bude pro společnost představovat první velkou investici, proto musí vycházet z co nejpřesnějších údajů, získaných v předcházejících stupních. Cílem je vyrobit prototyp, který bude mít všechny požadované vlastnosti, na nichž je postavena marketingová strategie produktu. Pokud tato část proběhne úspěšně, následuje testování trhu, které je zásadním ukazatelem pro rozhodnutí o přistoupení k finální fázi inovačního procesu.

### 18.1 Vývoj prototypu

Nejdůležitějším a zároveň finančně nejnáročnějším krokem je zpracování vstřikovací formy, v níž bude vyroben fyzický prototyp navrhovaného produktu. Před její výrobou musí být vypracována podrobná technická dokumentace, vycházející z finální koncepční představy. Přestože distanční lišta není náročným prvkem, obsahuje množství funkčních detailů, kterým musí být věnována maximální pozornost. Na základě dokumentace je smluvní firmou vyrobena forma a následně i první prototypy. Ty jsou podrobeny zkouškám v rámci společnosti, které mají prokázat splnění všech požadovaných vlastností. U daného produktu musí proběhnout i testování v reálných nebo simulovaných podmínkách použití, k němuž by se měli vyjádřit i koncoví uživatelé. Informace shromážděné v průběhu testování budou využity ke zdokonalování prototypu do jeho konečné podoby.

### 18.1 Testování trhu

Pro testování trhu bude vyroben zkušební vzorek v počtu několika tisíc kusů, odpovídajících nejprodávanější rozměrové variantě lišty. Nabídka produktu koncovým uživatelům bude realizována prostřednictvím vybraných prodejců, podrobně seznámených s funkcemi a výhodami nového výrobku. Současně je nezbytné částečně spustit propagační kampaň, zaměřenou na oblast, v níž bude produkt nabízen. Zkušebním provozem v reálných tržních podmínkách, si podnik ověří informace o poptávce získané předchozím testováním koncepce a podrobnou ekonomickou analýzou. Pokud se prokáže dostatečný zájem zákazníků o tento produkt, mohou být zahájeny aktivity vedoucí k plnému uvedení výrobku na vybrané cílové trhy.

## 19 KOMERCIALIZACE

Závěrečným stádiem vývoje nového produktu je komercializace, v rámci níž bude v plném rozsahu zahájena výroba, zahrnující širší nabídku rozměrových variant distančních lišt. K produkci těchto prvků musí společnost investovat do nových forem a organizačně zajistit jejich výrobu. Pokud je to možné, mělo by být smluvně zajištěno i roční odběrové množství. To však závisí na struktuře a charakteru odběratelů. Při finálním uvedení výrobku na trh se společnost zaměří na čtyři základní strategické oblasti (načasování, lokalita, cílová skupina, uvedení na trh), které byly popsány v teoretické části práce.

Časový harmonogram vstupu na trh je závislý na délce vývojové fáze. Dá se ovšem předpokládat, že díky výrobní nenáročnosti lišty, bude funkční produkt připraven v horizontu několika měsíců. Testování trhu by tak mělo být zahájeno počátkem příštího roku. Zvolený termín je vhodný také proto, že v první polovině roku tradičně probíhají specializované veletrhy, které uvádějí začátek hlavní stavební sezóny. Co nejrychlejší termín je vyhovující i z hlediska konkurence. Produkt, který je svými vlastnostmi nejvíce podobný uváděnému výrobku, se na domácím trhu objevil již minulý rok. Nicméně je omezeně dostupný pouze u několika prodejců a nestačil se zapsat do širšího povědomí zákazníků. Této situace je třeba využít zejména při komunikaci produktu, vyzdvihující jedinečnost navrhovaného řešení.

Rozhodnutí o geografické lokalitě vychází ze segmentačních kritérií, která zahrnovala oblast ČR. Úvodní testování bude ovšem omezeno pouze na vybrané lokality, které se budou na základě výsledků postupně rozšiřovat. Vzhledem ke schopnostem společnosti se zahraničním obchodem a dopravou, by dalším krokem mělo být zvětšování pole působnosti i na jiné státy. Kromě již uváděné střední Evropy a zejména Slovenska, by velký obchodní potenciál mohly mít východoevropské státy, do kterých se inovace často dostávají s jistým zpožděním. Tomuto kroku však musí předcházet zpracování odpovídajících analýz.

Perspektivní tržní segmenty, kterými jsou specializovaní obchodníci a stavební firmy, byly společně s jejich popisem a kritérii výběru uvedeny již v předcházejících částech práce, proto jim zde nebude věnována pozornost.

Poslední strategickou oblastí je uvedení na trh, v rámci níž musí být navržena komunikace produktu a její časový plán. První fáze může začít ve chvíli, kdy je vyvinut funkční produkt připravený k výrobě. Obchodní zástupce telefonicky osloví zvolené zákazníky, při-

čemž se přednostně věnuje sekundárnímu segmentu a těm, se kterými byl navázán kontakt při testování koncepce a zjišťování poptávky. Vzhledem k tomu, že většina dodavatelů distančních prvků oslovuje své zákazníky prostřednictvím katalogů, musí být obchodním zástupcem dohodnuto umístění produktu do této nabídky, případně i na webové stránky firmy. Zároveň bude u dodavatele k dispozici propagační materiál, podrobněji popisující přínosy výrobku pro zákazníka. V ideálním případě by bylo vhodné motivovat prodejce k přesvědčení koncových uživatelů o nákupu právě této novinky. Praktické dosažení tohoto cíle bude ovšem záviset na mnoha proměnných faktorech, např. na organizaci společnosti, osobnosti prodejce, vztahu k ostatním dodavatelům apod. Zhodnocení těchto faktorů a reakce na ně tak bude zcela v kompetenci obchodního zástupce společnosti.

Po této přípravné fázi bude spuštěno testování trhu, v průběhu kterého budou prostřednictvím direkt mailu osloveni koncoví uživatelé, působící v dané oblasti. O existenci novinky budou následně informovány i ostatní subjekty, pohybující se v této oblasti stavebnictví, například betonářské firmy, specializovaná projekční studia, zájmové weby apod. Současně musí být rozhodnuto o umístění inzerce a PR článků v odborných časopisech (Stavebnictví, Beton TKS), nebo o účasti na stavebním veletrhu (IBF Brno, Stavotech atd.). Náklady na realizaci těchto aktivit se v obou případech pohybují v řádech desítek tisíců korun, proto je nutné důkladně zvážit, zda se tato investice vyplatí. Řešením může být spolupráce se zákazníkem, který by v rámci své prezentace, představil i nový produkt společnosti. Obdobný postup, ve kterém je kladen důraz na osobní prodej a přímé oslovení potenciálních zákazníků, bude použit i při postupném rozšiřování nabídky na ostatní členy cílového trhu.



## 20 RIZIKA REALIZACE PROJEKTU

Rizikem, ovlivňujícím samotnou realizaci celého projektu už v jeho počátcích, je neschopnost podniku zpracovat finální verzi koncepční představy tak, aby uspokojil cenové požadavky zákazníků. V takovém případě by s vysokou pravděpodobností došlo k zastavení projektu. Dalším rizikem je selhání ekonomické analýzy v otázce odhadu poptávky. Špatně stanovený odhad by vedl k nákladné investici do vývoje produktu, který narazí na nezáměr zákazníků. Této situaci lze úspěšně předcházet smluvním zajištěním odběrového množství, ne vždy je ovšem tato možnost reálná. Při vývoji fyzického prototypu se může ukázat, že některá vlastnost představující konkurenční výhodu produktu, je technicky nedosažitelná. Přestože je takové riziko, vzhledem ke zkušenostem zaměstnanců společnosti, velice nízké, muselo by dojít k přehodnocení positioningu produktu.

Také vnější prostředí podniku může být zdrojem problémů při realizaci projektu, proto je důležité s ním počítat. Jedná se například o zhoršenou ekonomickou situaci, která vede ke snížení poptávky po stavebních materiálech. Podle nejnovější tiskové zprávy Svazu podnikatelů ve stavebnictví, je tento obor jako jediný už pátým rokem v recesi. Hodnota nových zakázek pro rok 2013 je oproti roku minulému nižší o 18,5 % a ani v roce následujícím se neočekává zlepšení<sup>69</sup>. Opakem této situace může být nečekaně vysoká poptávka, kterou nebude podnik schopen v krátkém čase uspokojit a přijde tak o značný zisk. S ohledem na výhled situace ve stavebnictví není tato možnost příliš pravděpodobná, nicméně společnost by měla nabídku přizpůsobit svým kapacitním možnostem. Mnohem reálnější je protiakce konkurentů, kteří budou na nový produkt reagovat snížením cen, nebo jinými pobídkami pro odběratele.

---

<sup>69</sup> SVAZ PODNIKATELŮ VE STAVEBNICTVÍ. *Vláda nevnímá varovné signály* [tisková zpráva]. Praha, 2013 [cit. 13.4.2013]. Dostupné z: [http://www.sps.cz/RDS/\\_PDFDoc\\_2013/Tiskova-zprava-TK-SPS-8-4-2013.pdf](http://www.sps.cz/RDS/_PDFDoc_2013/Tiskova-zprava-TK-SPS-8-4-2013.pdf)

## 21 NÁVRH ZLEPŠENÍ INOVAČNÍCH AKTIVIT SPOLEČNOSTI

Jak již bylo naznačeno dříve, společnost Greiner Packaging Slušovice nemá zaveden stálý inovační program. Jednotlivé produktové novinky jsou tak přebírány z jiných divizí GPI, vnikají na základě individuálních aktivit zaměstnanců, nebo v rámci časově omezených projektů. Zejména projekty, mezi které se řadí i ten současný, se svou podstatou blíží řádným inovačním programům. Oproti nim mají však několik zásadních nedostatků, jejichž odstranění by vedlo k vyšší efektivnosti procesu.

Jeden z problémů časově omezených projektů spočívá v tom, že postrádají kontinuitu. Členové týmů se mění a s každým novým projektem vzniká nutnost začít od počátku. Tato praxe znemožňuje navazování na zkušenosti a informace získané z předchozí práce. To může být blokem pro vznik skutečně kreativních nápadů, jejichž předpokladem je syntéza informací, shromážděných z již existujících myšlenek a námětů.

Další překážkou efektivity konkrétního projektu, zabývajícího se hledáním nových potenciálů, je nedostatečná systematičnost procesu. Přestože v jeho zadání byly stanoveny cíle, organizační struktura a naznačen postup, jednalo spíše o obecné informace, které by si zasloužily bližší specifikaci. Vhodným řešením by bylo vypracování podrobnější metodiky, navržení nástrojů tvorby a třídění nápadů a určení funkcí jednotlivých členů NPT týmu. Tento dokument by poté mohl být dále upravován na základě získaných zkušeností, až do konečné podoby, nejlépe odpovídající potřebám společnosti. Podkladem pro navrhovaný dokument by se tak mohla stát i tato diplomová práce.

Poslední návrh se týká lepšího využití potenciálu NPT týmu. Setkání inovačního týmu se soustředila především na hodnocení námětů a rozhodování o jejich dalším rozvoji. Zcela vypuštěna byla možnost kolektivní tvorby námětů, která by mohla výrazně přispět k originalitě řešení. Je jisté, že by takový přístup vyžadoval kvalitní přípravu, dostatek času a také celkové zaujetí zaměstnanců pro myšlenku inovací. To platí i pro zavedení stálého inovačního programu ve společnosti. Nicméně z hodnot skupiny Greiner se dá usoudit, že by tento přístup mohl nalézt podporu, na základě níž by byli zaměstnanci motivováni k naplňování filozofie podniku, vyjádřené v mottu „do the innovation“.

## ZÁVĚR

Diplomová práce měla přispět ke zpracování projektu společnosti Greiner Packaging Slušovice, který se zabýval otázkou, jak vytížit volné výrobní kapacity svých provozů a využít přitom odpadní materiál vznikající při produkci. Prostředkem k vyřešení tohoto problému mělo být nalezení nového výrobku, který by rozšířil stávající produktové portfolio. Na základě stanovených požadavků, byla vypracována metodika, vycházející z prostudovaných teoretických zdrojů. Postup řešení jsem následně aplikoval v reálném prostředí podniku a vytvořil několik výrobních koncepcí. Jedna z koncepcí byla samostatně testována u potenciálního zákazníka. Toto testování prokázalo zájem trhu o navrhované výrobky. Přestože navazující předběžná ekonomická analýza ukázala, že je s koncepcí nutné dále pracovat a přizpůsobit ji představám zákazníků, byly nalezeny produkty, které mohou částečně přispět k vyřešení problému společnosti. U vybraného výrobku jsem v rámci projektové části práce zpracoval plán jeho uvedení na trh, společně se zhodnocením možných rizik a návrhem na zlepšení inovačních aktivit společnosti, který může sloužit jako podklad pro obdobné projekty v budoucnosti.

Celkový přínos této práce k projektu společnosti Greiner bude možné jednoznačně zhodnotit až po jeho ukončení, které je plánováno na polovinu roku 2013. Nicméně samotnou práci lze hodnotit pozitivně, vzhledem k tomu, že se podařilo splnit jednotlivé cíle. Závěrem bych chtěl vyzdvihnout hlavně osobní přínos, kterým pro mne byla jak spolupráce na projektu, tak samotné vypracování práce. To mi umožnilo proniknout do řady oblastí, včetně technologie zpracování plastů, organizace výrobní společnosti, komunikace se zákazníky nebo procesu inovace. Zejména poslední jmenovaná oblast byla velice inspirativní, protože vyžaduje mezioborový přístup a může přinášet originální a hodnotná řešení.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. ADAIR, John Eric. *Efektivní inovace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-04-4.
2. BENDA, Ivo. Greiner Packaging Slušovice s.r.o.: Naší specialitou jsou kombinované obaly. *Svět Průmyslu* [online]. 07.03.2013 [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.svetprumyslu.cz/profil/greiner-packaging-slusovice-sro-nasi-specialitou-jsou-kombinovane-obaly.html>
3. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
4. BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
5. COOPER, Robert G. The Invisible Success Factors in Product Innovation. In: *Journal of Product Innovation Management*. Blackwell Publishing, 1999, s. 115-133. 16, 2. ISSN 1540-5885.
6. GREINER PACKAGING INTERNATIONAL. *Corporate Design: Design Guidelines for Clients and Users*. 2008.
7. HICKS, Michael J. *Problem Solving and Decision Making: Hard, Soft and Creative Approaches*. 2. vyd. London: Thomson, 2004. ISBN 978-1861526175.
8. HURST, Ken. *Engineering Design Principles*. Oxford: Elsevier, 1999. ISBN 03-405-9829-8.
9. KORYTÁŘ, Kamil et al. *Plastikářská výroba ve společnosti Greiner Packaging Slušovice, s.r.o.* Zlín: Střední průmyslová škola polytechnická - COP Zlín, 2011. ISBN 978-80-905002-3-5.
10. KOTLER, Philip. *Marketing management: 10. vydání*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
11. KOTLER, Philip. *Marketing management: 12. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
12. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

13. KOTLER, Philip a Fernando TRIAS DE BES. *Inovativní marketing: Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0921-X.
14. KÜHNER, Axel a Hannes MOSER. GREINER HOLDING AG. *Letter to the Employees*. 2012.
15. RATHER, A. R. *Creativity: Its Recognition and Development*. New Delhi: Sarup & Sons, 2004. ISBN 81-7625-027-9.
16. PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0254-1.
17. PILÍK, Michal. *Průmyslový marketing*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-656-2.
18. PITRA, Zbyněk. *Inovační strategie*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-461-4.
19. THORTON, Joe. *Environmental Impacts of Polyvinyl Chloride Building Materials*. Washington, D.C.: Healthy Building Network, 2002. ISBN 0-9724632-0-8.
20. TOMEK, Gustav. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0053-0.
21. TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. *Marketing inovací*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-092-8.
22. WRIGHT, Ray. *Business-to-Business Marketing: A Step-by-Step Guide*. New York: Pearson Education, 2004. ISBN 0-273-64647-8.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

GPI Greiner Packaging International

IML In-mould labelling

NPT New Potentials Team

PE Polyetylen

PE Polypropylen

PS Polystyren

PVC Polyvinylchlorid

TPV Technická příprava výroby

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1	<i>Schéma vývoje nového produktu.....</i>	42
Obrázek 2	<i>Vývoj koncepce nového produktu .....</i>	52
Obrázek 3	<i>Uvedení produktu na trh.....</i>	73

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1	<i>Vážená indexová metoda</i> .....	32
Tabulka 2	<i>Morfologická analýza</i> .....	57
Tabulka 3	<i>Verbální checklist</i> .....	59
Tabulka 4	<i>Použití vážené indexové metody</i> .....	62



## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1	<i>Podíl počtu zákazníků podle odvětví .....</i>	<i>67</i>
--------	--	-----------

**SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I	<i>Logo a slogan společnosti .....</i>	91
Příloha P II	<i>Specifikace a hodnocení námětů.....</i>	92
Příloha P III	<i>Návrh pouzdra řetězu motorové pily .....</i>	94

## PŘÍLOHA P I: LOGO A SLOGAN SPOLEČNOSTI



LOGO

**greiner**  
packaging

SLOGAN

**do the innovation**

**Příloha P I – Logo a slogan společnosti<sup>70</sup>**

---

<sup>70</sup> GREINER PACKAGING INTERNATIONAL. *Corporate Design: Design Guidelines for Clients and Users*. 2008.

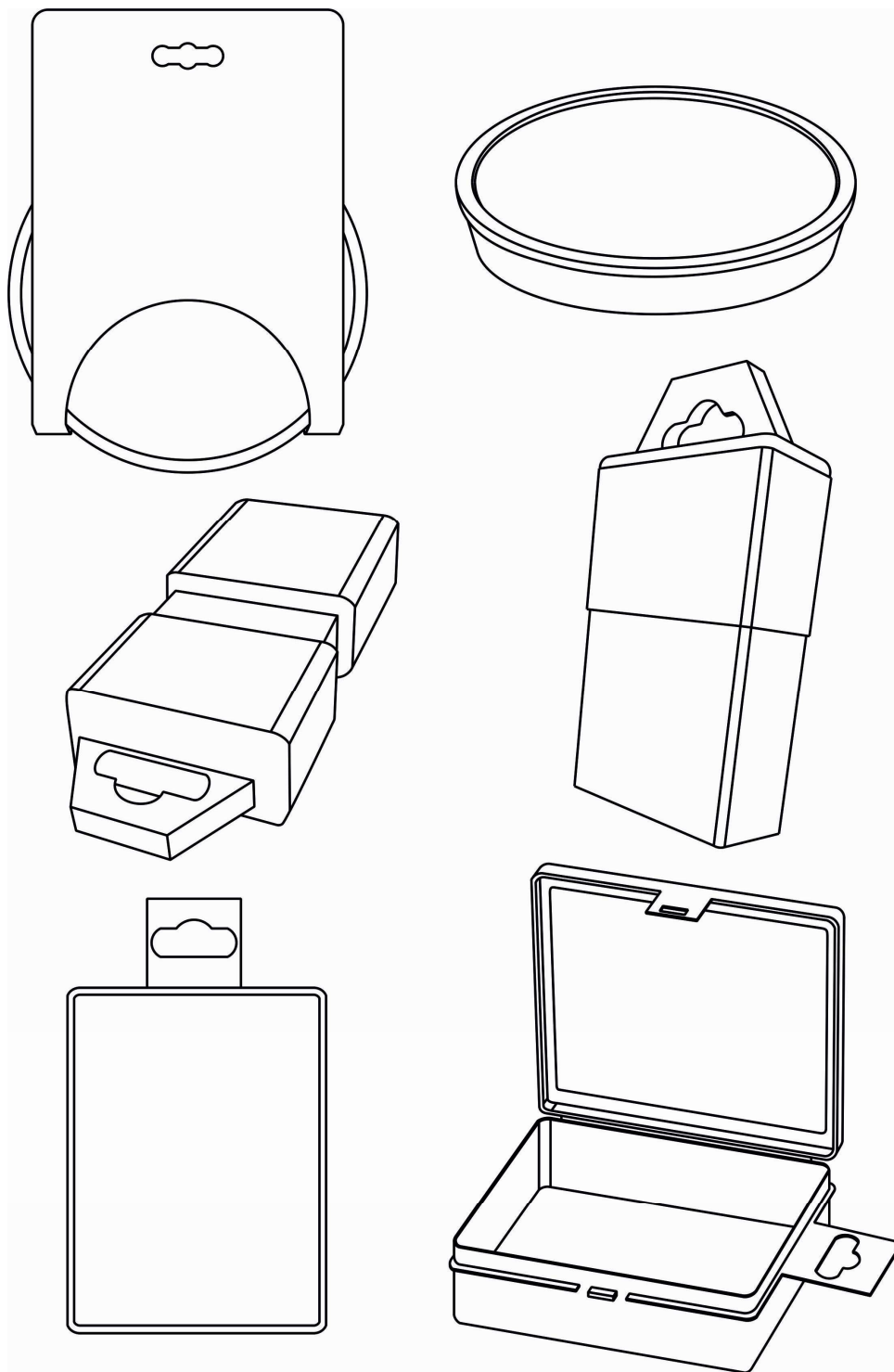
## PŘÍLOHA P II: SPECIFIKACE A HODNOCENÍ NÁMĚTŮ

SECIFIKACE A HODNOCENÍ NÁMĚTŮ						
PRODUKT	POPIS	MATERIÁL	TECHNOLOGIE	BARVA	KONKURENCE	HODNOCENÍ
Nálevka na barvu	možnost kombinace s plastovou "plechovkou", mnoho jiných využití	PP, PE	vstřikování	různé	velká, N/A v ČR	0,64
Dóza na vlhčené ubrousky	nové uplatnění v průmyslu, medicíně	PP, PE	vyfukování, vstřikování, IML, sleeve	různé	malá v ČR	0,62
Obal na sáčkové nápoje	usnadňuje dávkování, manipulaci a skladování	PP	vstřikování	různé	malá	0,37
Víčko na sáčkové nápoje	možnost prodeje výrobcům	PP	vstřikování	různé	velká, N/A v ČR	0,53
Plastový obal na sypký materiál	náhrada klasických papírových obalů	PP, PE	vyfukování	různé	velká	0,46
Obal na tvrdý sýr	součástí je jednoduché struhadlo	PP	vstřikování	různé	není	0,54
Stojan na laptop	univerzální využití, zabraňuje přehřívání, usnadňuje manipulaci	PP	vstřikování	tmavá	velká	0,38
Obal na fólie	různé využití, součástí je trhací lišta	PP, PS	vstřikování	různé	malá	0,39
Zásobník na plastové sáčky	slouží k jejich skladování a opětovnému použití	PP, PE	vstřikování	různé	IKEA	0,48
Přenosná krabička na sáčky	pro pejskaře, jedno nebo opakované použití	PP	vstřikování	různé	N/A	0,48
Skládací přepravní box	kompatibilita s "Greiner Assistec Euro Pallet"	PP	vstřikování	různé	AUER	0,58
Kryt na zahradní techniku	chrání proti znečištění	PE	vstřikování	různé	velká	0,42
Pouzdro na náhradní řetěz motorové pily	ochrana ostří, zabraňuje korozi	PP, PE	vstřikování	tmavá	malá v ČR	0,63
Plastové pivní tácky	návrat ke klasice, dekorace s využitím IML technologie	PP	vstřikování, IML	různé	není	0,69
Sortery na třídění odpadu	určeno pro domácnost, nový design	PP, PE	vstřikování	různé	velká	0,40
Zelené stěny	systém pro pěstování okrasných rostlin	PP	vstřikování	tmavá	malá v ČR	0,63
Vnitřní nádoba květináče	samozavlažovací, hydroponické a aeroponické systémy	PP	vstřikování	tmavá	Plastia	0,61

Skládací nádoby	určené pro přenášení a snadné skladování	PP	vstřikování	různé	malá v ČR	0,38
Stropní vložky	recyklát, náhrada tradiční konstrukce	PP, PE	tvarování	tmavá	Transform	0,59
Modulární stojany	POS a POS prezentace	PP, PE	vstřikování	různé	velká	0,33
Síto pro chemickou kotvu	kotvení do dutých materiálů	PP	vstřikování	šedá	malá v ČR	0,61
Clony proti oslňení	využití na dálnicích	HDPE	vyfukování	tmavá	Box-pack, Čína	0,57
Vymezovací terč	pokládka velkoplošné dlažby	PP, PE	vstřikování	tmavá	N/A	0,55
Zatrávňovací rošty	potřeby pro dům a zahradu	PP, PE	vstřikování	tmavá	MART, Transform	0,55
Předstěnové systémy	zabudované nádoby TZB	PP, PE	vstřikování, vyfukování	šedá	Geberit, Alcaplast	0,37
Plastový žlab	recyklát, součást TZB systémů	PP, PE	vstřikování	tmavá	Transform	0,52
Podlahové profily	kombinace PP a dřevní moučky	PP	tvarování	tmavá	Kindwood	0,51
Obaly na obráběcí nástroje	velké množství jednorázových obalů	PP, PE	vstřikování	různé	N/A	0,42
Odtoková mřížka	recyklát, součást TZB systémů	PP	vstřikování	tmavá	Transform, Rajan EKO	0,52
Light palety	přizpůsobené určitým produktům	PP	vstřikování	různé	Schoeller Arca Systems	0,55
Plastové proklady	mezioperační balení polotovarů	PP	tvarování	tmavá	VYVA Plast	0,49
Fixační paletky	skladování a ochrana součástí	PP	tvarování	tmavá	Sklotex	0,49

**Příloha P II – Specifikace a hodnocení námětů<sup>71</sup>**

## PŘÍLOHA P III: NÁVRH POUZDRA ŘETĚZU MOTOROVÉ PILY



**Příloha P III – Návrh pouzdra řetězu motorové pily<sup>72</sup>**