

# **Analýza zavedení inovovaného výrobku firmou XY na českém trhu**

Miroslav Malý

---

Bakalářská práce  
2013

 **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Miroslav MALÝ**  
Osobní číslo: **M10727**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza zavedení inovovaného výrobku firmou XY  
na českém trhu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Charakterizujte inovovaný výrobek v komparaci se standardním výrobkem, jeho využití a přínos při uvedení na trh.
- Prostudujte dostupné literární zdroje zabývající se zavedením inovovaných výrobků na trh.

### II. Praktická část

- Proveďte analýzu trhu inovovaného výrobku.
- Na základě provedených analýz navrhněte možnosti zavedení inovovaného výrobku na trh.
- Navrhněte způsob zavedení inovovaného výrobku na trh.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

HADRABA, Jaroslav. Marketing: produktový mix – tvorba inovací produktů. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004, 215 s. ISBN 80-86473-89-9.  
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.  
KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHALÍ. Inovace: vaše konkurenční výhoda! Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, viii, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.  
SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 8071793671.  
SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing – cesta k trhu. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-86898-48-2.  
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Výrobek a jeho úspěch na trhu. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 352 s. ISBN 80-247-0053-0.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petr Briš, CSc.  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
Datum zadání bakalářské práce: 22. února 2013  
Termín odevzdání bakalářské práce: 17. května 2013

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.  
ředitel 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>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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;

<sup>1</sup> 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 nahlášení 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.

<sup>2</sup> 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, užíje-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 vzdělávacího zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> 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.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít 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.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 3.5.2013



<sup>4</sup> 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:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít 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 jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.



## **ABSTRAKT**

Hlavním cílem bakalářské práce je zavedení inovovaného výrobku na trh v České republice. Firma XY se zabývá výrobou ocelových tryskacích materiálů. Prioritou je dlouhodobá obchodní spolupráce orientovaná na zákazníka. Teoretická část se zabývá současnými poznatky v problematice inovovaných výrobků, procesů a služeb. Praktická část je zaměřena na charakteristiku výrobku pro tryskací aplikaci, analýzu trhu tohoto výrobku a strategií zavedení inovovaného výrobku na český trh. Pro průzkum českého trhu je použita PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Součástí je i postup zavedení inovovaného výrobku u zákazníka a jeho vyhodnocení. V závěrečné části je celkové vyhodnocení získaných poznatků.

Klíčová slova: výrobek, marketing, marketingový mix, inovace, značka, obal, lidská potřeba, PEST analýza, SWOT analýza, Porterův model

## **ABSTRACT**

The main aim of this thesis is the introduction of the innovated product on the market in the Czech Republic. XY Company is engaged in the manufacturing of steel blasting materials. Therefore, the priority is a long-term business cooperation focused on the customer. The theoretical part of this thesis deals with present knowledge of the issue of innovative products, processes and services. The practical part focuses on the characteristics of the product for blasting application, market analysis of the product and strategy for the introduction on the innovative product on the Czech market. For the survey on the Czech market is used PEST analysis, Porter's model of five competitive forces and SWOT analysis. I describe the procedures of introduction of the new product to the customers and I will describe the evaluation of the analytic results. In the final section of the thesis End part evaluated all the results.

Keywords: product, marketing, marketing mix, innovation, brand, packaging, human needs, PEST analysis, SWOT analysis, Porter's model

Rád bych touto cestou poděkoval společnosti XY a všem kolegům za možnost se přímo účastnit procesu zavedení inovovaných výrobků na českém trhu.

Poděkování také patří vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Petru Brišovi, Csc. za jeho vedení a cennou pomoc při zpracování tohoto tématu.

Čestně prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronické, nahrané do IS/STAG jsou totožné ve znění.

„Podnikání má dvě - a pouze dvě - základní funkce: marketing a inovaci. Marketing a inovace plodí výsledky, vše ostatní jsou náklady.“

Peter F. Drucker



# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>14</b>
<b>1 MARKETING</b> .....	<b>15</b>
<b>2 MARKETINGOVÝ MIX 5P</b> .....	<b>16</b>
2.1 VÝROBEK (PRODUCT) .....	17
2.1.1 Druhy výrobku.....	17
2.1.2 Lidská potřeba .....	18
2.1.3 Značka produktu.....	19
2.1.4 Obal produktu.....	20
2.2 CENA (PRICE).....	21
2.3 DISTRIBUCE (PLACE) .....	22
2.3.1 PEST Analýza .....	22
2.3.2 Porterova metoda pěti konkurenčních sil .....	23
2.3.3 SWOT Analýza .....	23
2.4 PROPAGACE (PROMOTION) .....	25
2.5 LIDÉ (PEOPLE).....	27
<b>3 INOVACE A INOVOVANÝ VÝROBEK</b> .....	<b>28</b>
3.1 DRUHY INOVACÍ .....	28
3.2 RIZIKA INOVOVANÝCH PRODUKTŮ .....	29
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>30</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI A VÝROBKU</b> .....	<b>31</b>
4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....	31
4.2 CHARAKTERISTIKA VÝROBKU.....	31
4.2.1 Ocelové granuláty.....	31
4.2.2 Ocelové drtě .....	32
4.2.3 Nestandardní ocelové drtě a granuláty .....	32
4.2.4 Inovované výrobky .....	32
4.2.5 Uplatnění výrobku.....	33
4.2.6 Tryskání na zařízeních s metacími koly .....	33
4.2.7 Tryskání na vzduchových tryskách zařízeních .....	34
4.2.8 Shotpeening.....	34
4.2.9 Řezání kamene .....	34
4.2.10 Jiné aplikace .....	34
4.3 TECHNOLOGICKÁ PODPORA PRO INOVACI PRODUKTU .....	35
4.3.1 Vývojové centrum ve Francii .....	35
4.3.2 Tescentrum .....	35
<b>5 ANALÝZA TRHU INOVOVANÉHO VÝROBKU</b> .....	<b>37</b>
5.1 PEST ANALÝZA .....	37
5.1.1 Politické faktory .....	37

5.1.2	Ekonomické faktory .....	38
5.1.3	Sociální faktory .....	39
5.1.4	Technologické faktory.....	39
5.1.5	Vyhodnocení PEST analýzy.....	40
5.2	PORTERŮV MODEL.....	40
5.2.1	Hrozba nově vstupujících firem .....	40
5.2.2	Hrozba substitučních výrobků.....	41
5.2.3	Vyjednávací vliv odběratelů.....	41
5.2.4	Vyjednávací vliv dodavatelů .....	41
5.2.5	Soupeření stávajících konkurentů .....	41
5.2.6	Vyhodnocení Porterovy metody.....	43
5.3	SWOT ANALÝZA.....	43
5.3.1	Vyhodnocení SWOT analýzy.....	44
5.4	ANALÝZA TRHU INOVOVANÉHO VÝROBKU .....	44
5.4.1	Zákazníci s obdobným zaměřením a strojním zařízením.....	44
5.4.2	Zákazníci s obdobným zaměřením a s jiným strojovým vybavením .....	45
5.4.3	Potenciál malých zákazníků .....	46
5.4.4	Spolupráce se zahraničními kolegy.....	47
<b>6</b>	<b>MARKETINGOVÉ MOŽNOSTI FIRMY .....</b>	<b>48</b>
6.1	PROPAGAČNÍ MATERIÁLY A SLUŽBY .....	48
6.2	MARKETING EXTERNÍCH ZDROJŮ.....	48
6.3	MULTI MARKETING .....	49
6.4	SDÍLENÍ INFORMACÍ VE FIRMĚ .....	49
6.4.1	Lidské zdroje .....	50
6.5	ČINNOSTI OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ .....	50
6.5.1	Zjištění požadavků zákazníka .....	51
6.5.2	Spokojenost zákazníka .....	52
6.5.3	Řízení působnosti jednotlivých výrobních značek .....	53
6.6	VYHODNOCENÍ MARKETINGOVÝCH MOŽNOSTÍ FIRMY .....	53
<b>7</b>	<b>MOŽNOSTI ZAVEDENÍ INOVOVANÉHO VÝROBKU NA TRH.....</b>	<b>55</b>
7.1	PŘÍMÝM KONTAKTEM SE ZÁKAZNÍKEM.....	55
7.2	NEPŘÍMÝM KONTAKTEM SE ZÁKAZNÍKEM .....	55
7.3	POŘÁDÁNÍM SEMINÁŘŮ .....	56
7.4	PREZENTACE FIRMY NA VELERZÍCH .....	56
7.5	PREZENTACE NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH .....	56
7.6	MÉDIA.....	57
7.7	CALL CENTRUM.....	57
<b>8</b>	<b>POSTUP INOVACE A ZAVEDENÍ KONKRÉTNÍHO VÝROBKU NA TRH .....</b>	<b>58</b>

8.1	POŽADAVEK ZÁKAZNÍKA .....	58
8.2	ZPRACOVÁNÍ POŽADAVKU VÝROBCEM XY .....	58
8.3	PRŮBĚH INOVACE .....	59
8.4	PRŮBĚH PROJEKTU ZAVEDENÍ INOVOVANÉHO VÝROBKU .....	60
8.4.1	Seminář pro zaměstnance zákazníka .....	61
8.4.2	Test tryskání inovovaným výrobkem v Testcentru .....	61
8.4.3	Návrh kalkulace tryskacího procesu .....	61
8.4.4	Školení pro obsluhu tryskačů .....	62
8.4.5	Zahájení Praktického testu .....	62
8.4.6	Pravidelné měsíční kontroly tryskacího procesu .....	62
8.4.7	Výsledný protokol testu .....	62
8.4.8	Název inovovaného výrobku .....	63
8.5	MOŽNOST ZAVEDENÍ KONKRÉTNÍHO INOVOVANÉHO VÝROBKU .....	64
8.6	CENOVÁ POLITIKA .....	64
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>71</b>

## ÚVOD

Hlavním cílem mé bakalářské práce je popsat zavedení inovovaného výrobku na trh v České republice. Dílčím cílem práce je analýza trhu inovovaného výrobku. Na základě těchto analýz vypracuji možnosti a způsob zavedení inovovaného výrobku na trh. Tato problematika mě zaujala, protože jsem tomuto procesu přímo přítomen ve firmě, kde jsem zaměstnán.

Zavedení nového nebo inovovaného výrobku, služby, technologie je proces zaměřený na zákazníka. Toto téma je o to aktuálnější v dnešní době, kdy lze očekávat scénář vleklé recese, která přináší velký potenciál pro rozvoj inovací. Důvod je jednoduchý. Trh výrobků se zmenšuje a tím se konkurenční boj přiosťruje. V tomto prostředí hledají firmy cesty jak uspět v nových podmínkách a jak si udržet konkurenční výhodu. Nabízí se několik možností a kombinací těchto možností. Zmíním alespoň tři často používaná řešení. První je hledání cesty formou snižování nákladů v procesu výroby a to způsobem investování do nových technologií, případně procesů inovací výroby při zachování výrobní série. Druhá možnost je nabídnout na trhu nový nebo inovovaný výrobek, to znamená být jiný, odlišit se od konkurence, jít cestou diferenciací. Třetí cesta je zachování stávající obchodní a výrobní politiky a pokusit se uspět na trhu s nízkou cenou. Tato možnost nutí, pod tlakem cen vstupních materiálů a ve snaze dosáhnout nejnižší cenu výrobku na trhu, snižovat fixní náklady a to i formou propouštění zaměstnanců. Třetí cesta je nebezpečná a obvykle funguje pouze krátkodobě. Ve své podstatě bez procesů inovace v oblasti strojového zařízení či technologie, mohou levné vstupní materiály a nekvalifikovaná pracovní síla přinést snížení kvality finálního výrobku. Je to častá chyba managementu českých firem. Recese totiž donutí trh k dalšímu snižování poptávky po množství produktů a nekvalitní levné výrobky tak ztrácí prostor pro další snižování cen a tím se přizpůsobovat novým situacím na trhu.

Jsem přesvědčený, že budoucnost výrobků je ve kvalitě a servisních podporách zákazníků, tedy v podpoře zákazníka samotného. Ve své bakalářské práci se budu podrobněji zabývat druhým způsobem řešení udržení konkurenceschopnosti firmy na českém trhu, způsobem inovací výrobků a jejich zavedením na trh. Hlavním posláním firmy, o které je tato bakalářská práce je shrnuta ve sloganu *„Spolupracujeme s našimi zákazníky kdekoliv na světě a nabízíme ekonomické, ekologické a jednoduše aplikované řešení proměny povrchu jejich produktů“*. Už samotné poslání zahrnuje myšlenku inovace. Říká, že cílem je nabízet ino-

vované produkty, servis a řešení v souladu s potřebami zákazníka a právě uspokojováním potřeb klientů si zabezpečit existenci a prosperitu v příštích, nesnadných letech.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETING

Marketingem podniku dnes označujeme proces, jehož posláním je získávání zákazníků na trhu pro výrobky, které podnik produkuje nebo bude produkovat. Výchozím bodem uskutečňování marketingu je dominantní orientace na zákazníky, zjišťování jejich potřeb, požadavků, to je také podstatou tzv. marketingové podnikatelské koncepce. (Hadraba, 2004, s. 9)

Myslím si, že marketing je důležitý partner inovace, protože bez marketingu není inovace možná. Důvod je jednoduchý, zákazník se o inovacích nemusí vůbec dozvědět.

Marketing podniku řídí marketingový manažeři. Pro ně je důležité chápat výrobek jako komplexní prvek, který mu dá odpověď na otázky typu, jak se bude výrobek jmenovat, jaké by měl mít vlastnosti, image, obal nebo také jaké služby se s jeho prodejem budou poskytovat. (Světlík, 2005, s. 16-17)

Z marketingového hlediska je vlastně inovací produktu každá pozitivní změna, která je vnímatelná a rozeznatelná spotřebitelem. Inovace produktů se mohou týkat celého výrobku nebo jejich částí. (Hadraba, 2004, s. 20). Úkolem výrobců by mělo být tyto změny zavádět a vhodně nabídnout. Dnešní potřeba zákazníka si nevystačí pouze s pocitem, že má „televizi“, chce ji mít pěknou, velkou, malou, s HDD rozlišením, LCD nebo LED, záleží na marketingovém pojetí každého výrobce a náročnosti potřeby zákazníka. Podniky se musí chovat vzhledem k zákazníkům kreativně, nemohou pouze pasivně vyčkávat. K dispozici mají spoustu marketingových nástrojů, ten základní, který slouží k zajištění správného marketingového složení je marketingový mix.

## 2 MARKETINGOVÝ MIX 5P

Marketingový mix ovlivní zavedení inovovaného materiálu na trh. Je to souhrn marketingových postupů. Tento souhrn marketingových nástrojů tzv. 4P byl později rozšířený na 5P, protože v původním modelu nebyla zahrnuta nejdůležitější složka a to lidé, později byl tento model rozšířen o další dvě složky – vzhled a procesy na 7P.

Philip Kotler a Gary Armstrong (2004, s. 105) uvádějí v jedné z nejpoužívanějších učebnic marketingu následující definici marketingového mixu: "*Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrokové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.*"

Marketingového mix 5P se skládá z těchto základních nástrojů:

- Výrobek (Product)
- Cena (Price)
- Distribuce (Place)
- Propagace (Promotion)
- Lidé (People)

Optimálním vzájemným propojením a souladem těchto nástrojů vzniká operační mix. Teorie 5P říká, že snažíme-li se vyrobit správný výrobek za správnou cenu se správnou marketingovou komunikací na správném místě se správnými lidmi, bude marketingový program účinný a úspěšný.

Je třeba si ale uvědomit, že každý marketingový mix můžeme dále dělit na řadu komponentů a tak konkrétní firma musí nalézt ty komponenty, o které se bude její marketingová strategie opírat. (Majaro, 1996, s. 40)

Myslím si, že marketingový mix je nezbytný pro zavedení inovovaného výrobku, je také strategií v prodeji ocelových tryskacích materiálů. Zákazník musí dostat nabídku, která zahrnuje nejenom kvalitní výrobek, ale i technické podklady, dodací podmínky, servis atd. Výrobce musí rozpoznat přání a tedy potřebu zákazníka a prostřednictvím marketingového mixu tuto potřebu naplnit. Potřeba může být jak osobní, skupinová, tak i v rámci průmyslového nebo celospolečenského celku. Součástí marketingového mixu je i dnes stále více populární marketingová komunikace.



## 2.1 Výrobek (Product)

V první části marketingového mixu je výrobek. V úvodu bych chtěl popsat co je to standardní výrobek a jak ho můžeme inovovat.

Známa definice výrobku je z knihy Marketing a management (Kotler a Keller, 2007, s. 461), kde se uvádí, že: „*Výrobek je cokoliv, co lze na trhu nabídnout, co získává pozornost, co může sloužit ke spotřebě, co může uspokojit nějaké přání nebo potřebu*”. Může to tedy být jak myčka na nádobí, soustruh ve výrobě nebo také divadelní vystoupení, či hypotéka. Zkrátka vše, co je na trhu žádané, co má pro někoho nějakou cenu. Z marketingového hlediska se na výrobek díváme jako na komplex vlastností, které přispívají k jeho možnostem uspokojovat potřeby zákazníka. Tento pohled se dá chápat tak, že zákazník je ten, který určuje, co potřebuje, co všechno je ochotný za svou potřebu obětovat. Výrobce se musí těmto potřebám přizpůsobit a přesvědčit zákazníka, že právě jeho produkt je pro jeho potřebu ten nejlepší.

Podle mého názoru, standardní výrobek tedy nemusí být jenom fyzického charakteru. K uspokojení potřeb zákazníka může přispět kulturní zážitek nebo oprava deštníku, tedy služba. Inovovaným výrobkem potom může být například i kombinace standardního výrobku a služby. Inovací dosáhneme lepšího výkonu, zážitku, naplnění potřeb. Inovace je vše, co posune standardní výrobek výš a dál.

### 2.1.1 Druhy výrobku

Výrobek všeobecně můžeme klasifikovat několika způsoby, podle aplikace, místa nákupu, způsobu používání apod. Protože se v rámci této bakalářské práce zabývám průmyslovým výrobkem, použiji dělení podle základních fyzických charakteristik. Výrobky podle této klasifikace se dělí na odolné, neodolné a služby. Každý z těchto produktů má úplně jiné vlastnosti fyzického charakteru, účelu a uplatnění. Na každý tento výrobek se podle toho používá i jiná marketingová strategie. (Brassington, 2007, s. 181)

Odolný výrobek - je charakteristický svou dlouhou životností. Může se používat znovu a znovu, než se ukončí jeho životnost. Typem takových výrobků mohou být domácí elektrospotřebiče, auto, nábytek. Mohou to být i výrobky relativně drahé, které se nepoužívají často, ale mají pro majitele osobní charakter, příkladem mohou být šperky, upomínkové předměty apod.

Neodolný výrobek - Je to takový výrobek, který je na jedno nebo několik málo použití. Velice brzy ztrácí svou hodnotu a výkon. Není ho možné opět použít a musí se stále dokola nakupovat. Takovým zbožím je například jídlo, prací prášek, pohonné hmoty. V průmyslovém odvětví i tryskací prostředek, který se svým použitím opotřebovává a musí se neustále doplňovat do tryskacího zařízení. Ocelové tryskací abrasivo je výrobkem firmy XY a je tématem této bakalářské práce.

Služba, servis - reprezentuje vlastně neurčité zboží, které mohou naplňovat různé aktivity, zážitky. Nemají fyzický charakter, ale přináší uživateli pocit naplnění vlastní potřeby.

Služba může být kombinovaná jak s odolným, tak neodolným výrobkem. Jedná se potom o jakousi další, vyšší přidanou hodnotu. Tato hodnota je charakterizována jako vyšší naplnění potřeb zákazníka a je součástí inovačních procesů. (Brassington, 2007, s. 182)

### 2.1.2 Lidská potřeba

Z pohledu marketingových scholastiků (Kotler, Drucker, Levitt) jsou zákazník a jeho potřeby středobodem „marketingového vesmíru“. Funkce marketingu spočívá v identifikaci zákaznických potřeb, a aby bylo možné tyto potřeby uspokojovat, je třeba neustále inovovat.

Marketing a inovace jsou postaveny na základech lidských potřeb, které chápeme jako pocíťovaný nedostatek. Můžeme mezi ně zahrnout základní tělesné potřeby, jako je potrava, oblečení, teplo a bezpečí. Potřeby nejsou objevem marketingových myslitelů, jsou existenční součástí samotného lidského bytí. Pokud potřeby člověka nejsou uspokojeny, nabízí se mu dvě možnosti:

- Vyhledat předmět, službu, která jeho potřebu uspokojí
- Pokusí se nutkání potřeby omezit

První řešení je obvyklé v průmyslově vyspělých zemích, druhé v těch méně rozvinutých. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 40)

Dle mého názoru je potřeba lidstvu vlastní, je zákonité, že vzniká i potřeba ze strany zákazníků, firem. Zákazník cítí, že musí udělat nějakou změnu, kreativně hledá možnosti. Důležité je zjistit co zákazník hledá a poskytnout mu to. Marketing ukazuje člověku ve svých požadavcích správnou orientaci a směr. Ze strany výrobce je nezbytné dát zákazní-

kovi možnost objevit naplnění jeho potřeby, vysvětlit mu cestu a přínos inovace. Křovák v Africe chodí pěšky, protože neví, že existuje auto, tak i zákazník se nemusí dozvědět o nových inovacích. Lidská potřeba identifikuje inovaci, firmy inovují to, co zákazník chce, i když to samotný zákazník na začátku nemusí vědět. Je na marketingu výrobců, aby předvedli, že inovovaný výrobek vůbec existuje a že ho zákazník bude chtít. Marketing je tomu nástrojem. Pocit lidské potřeby je nekonečný, po uspokojení jedné, hledá další, je to prostor pro nekonečný příběh inovací, a to je to, co žene lidstvo v před a odlišuje ho od jiných živočichů. Proto je inovovaný výrobek přínosem při uvedení na trh.

### 2.1.3 Značka produktu

Značka je součástí výrokové strategie například Tomek a Vávrová (2001, s. 30) dávají důraz na to, že kupující si představuje určitý výrobek jako představitele kvality, tedy spojuje si ho s konkrétní značkou. Značka je u zákazníka podstatná, ví totiž, jakou kvalitu, balení, velikost může od výrobku očekávat.

Značka neboli Brand, je jakýsi symbol, který je spojovaný s výrobkem. Pro zákazníka je toto spojení značka – výrobek doprovázeno pocity, zkušenostmi, důvěrou nebo taky naopak nedůvěrou. Co to tedy značka je? Existuje hodně definic, například Kevin Lane Keller (2007, s. 34) říká: „*Značka je produktem, ale takovým, který dodává další dimenze, jež ji odlišují od ostatních produktů vytvořených k uspokojení potřeby*“. Značka je tedy nástroj k uspokojení potřeb zákazníka. Tyto potřeby mohou být jak osobní, týmové tak i celospolečenské, nemusí se dotýkat jenom jednotlivce. Uspokojení potřeb prostřednictvím značky je silný marketingový tah, který zvyšuje hodnotu výrobku. Obchodní značka, jméno, není levnou záležitostí a má proto právní ochranu.

Pozitivní přijímání značky zákazníkem je produktem inovace, protože může přinést vyšší uspokojení jeho potřeb. Zavedení dobrého jména značky jsou součástí zavedení inovovaného výrobku na trh. Pokud se zamyslíme nad některými populárními značkami, jako ADIDAS, PUMA, AUDI, SAMSUNG apod., zjistíme, že tyto nejpopulárnější značky jsou často produktem velkých inovátorů. Důvodem je, že tyto firmy dobře znají nutnost inovací pro vlastní existenci a proto zahlcují trh novými a novými výrobky, určují módní trendy, zavádějí nové technologie atd.

Značka, která je chápána na trhu pozitivně, tedy musí vycházet z inovací. Značka je také často spojována s pocity, které po její vyslovení spojí zákazníka s emocemi. Jako příklad

můžeme uvést některé typy inovátorských značek, které známe a které se nám po jejím vyslovení spojí s určitou potřebou. O nejznámějších značkách a jejich strategii se zmiňuje Matt Haigh (2011, str. 46)

Inovační značky a jejich vnímání:

- 1) Adidas: značka síly, sportovního výkonu
- 2) Sony: pionýr, průkopník něčeho nového
- 3) Hoover: je vlastně druhý název vysavače, synonymní značka
- 4) Xerox: výzkum, přesnost
- 5) American Express: značka jednoty, celistvosti
- 6) L'Oreal: značka individuality, jedinečnosti
- 7) Mercedes – Benz: značka prestiže, komfortu
- 8) Nescafé: značka bezprostřednosti, rychlosti, okamžiku
- 9) Toyota – značka něčeho velkého a spolehlivého

Tak by se dalo pokračovat u dalších světových značek. Podstatou tedy je pozitivní vnímání značky zákazníkem a vyvolání potřeby mít toto zboží a užívat jej. Zákazník musí po vyslovení jména značky vědět, o jaký výrobek se jedná a jaké smyslové spojení tuto značku doprovází. Značka je v tomto smyslu chápána jako inovace především proto, že je orientována na zákazníka. Profit není hlavním cílem firmy, na prvním místě je zákazník, jehož prostřednictvím může být sekundárním přínosem zisk. Značka je to co odliší inovovaný výrobek od výrobků standardních.

#### **2.1.4 Obal produktu**

Obal je také nedílnou součástí výrobku. Efektivní obal je ze strany firmy a její perspektivy důležitým rozhodnutím, protože musí splnit několik cílů:

- Identifikovat značku
- Přenášet výstižné a přesvědčivé informace
- Usnadnit přepravu a ochranu výrobku
- Napomáhat domácímu skladování

- Napomáhat při spotřebě výrobku

Jednotlivé funkce balení musí vycházet z marketingového rozhodnutí. Balení může mít vliv na cenu výrobku a bezprostřední prodej výrobku. (Kotler a Keller, 2007, s. 432)

## 2.2 Cena (Price)

Pokud mluvíme o ceně v rámci marketingového mixu, tak ten jediný přináší zisk, vše ostatní jsou náklady. V oblasti marketingu, můžeme říct, že ze všech prvků se ceny nejvíce přizpůsobují. Ostatní prvky 5P potřebují podstatně více času. Cena také hovoří o situaci firmy, značky, výrobku. Dobrý marketing spolu s dobrým výrobkem může chtít vyšší cenu a tím přinést velké zisky. Inovovaný výrobek je jednou z cest, jak v rámci marketingového mixu lze nastavit vyšší cenu. (Kotler a Keller, 2007, s. 469)

Většinou volíme cenu tak, aby nebyla příliš nízká a aby firmě vytvořila zisk. Zároveň cena nemůže být tak vysoká, že na výrobku nebude žádná poptávka. Jednoduše můžeme říct, že spodní hranici ceny tvoří náklady na výrobek a horní hranici tvoří vnímání zákazníků, kolik jsou ochotni za daný produkt zaplatit. Současně musí firma brát do úvahy i cenu konkurence, přepravy a další vnitřní a vnější faktory, které pohled na cenotvorbu mohou změnit. Obecně jsou používány tři základní přístupy výpočtu ceny:

- Nákladově orientovaná cena (bod zvratu + adekvátní přírážka)
- Stanovení cen podle kupujících (tržně vnímaná hodnota)
- Stanovení cen podle konkurence

(Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 763)

Důležitým faktorem tvorby zisku a tím ceny je i objem tržeb co do počtu prodaných kusů. Marketingové aktivity většinou podněcují aktivitu co největšího prodaného množství, tím být nejlevnější, nejkvalitnější a mít tak největší tržby. Navíc vyšší tržby ukazují podnik ve světle úspěšnosti a růstu výrobních kapacit. Pokud tržby nejsou velké, tak to naopak poukazuje na výrobu, kde není plně využívána kapacita, což může vést zákazníky k obezřetnosti. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 761)

Myslím si, že ať zvolíme způsob výpočtu ceny jakkoliv, inovace nám může v krátkém časovém období tuto cenu úměrně navýšit. Cyklus ceny by měl vždy začínat na jejím maximálním akceptované míře. Tak jak postupně začne konkurence inovovaný výrobek tvořivě

imitovat, trh cenu začne sám tlačit dolů. Inovovaný výrobek by měl být vždy periodicky dobře načasovanou nabídkou, aby prodloužil životní cyklus firmy. Cenotvorba je tedy součástí inovací. Inovace je finančním bonusem firmy za to, že se nechová pasivně, ale inovačně a tím si zvyšuje šanci na přežití v konkurenčním prostředí. Je tedy logické, že cena inovovaného výrobku spolu se správným marketingovým mixem je při jeho zavedení na trh vyšší než u původního výrobku.

## 2.3 Distribuce (Place)

Místo určení inovovaného výrobku je Česká republika, druh obchodu B2B a to v oblasti průmyslových firem. Pro analýzu makrookolí jsem použil PEST analýz, Porterův model konkurenčních sil, jako zástupce analýzy mikrookolí firmy a SWOT analýzu, která tvoří propojení těchto dvou okolí firmy XY.

### 2.3.1 PEST Analýza

PEST analýza patří mezi analýzy makrookolí. Makrookolí představuje celkový pohled na danou oblast, tedy pohled politické, ekonomické, sociální a technologické stability a úrovně. Vyrovnat se s těmito vlivy, může být často zásadní pro existenci podniku. Priority investorů se mění podle vývoje makrookolí, např. na počátku 90. let nebyla tak důležitá daňová politika, jako politická stabilita, i díky tomu přilákala Česká republika v této době spoustu investorů. V dnešní době se ale již více orientují např. na Slovensko, které nabízí z finančního hlediska lepší podmínky (zavedení EUR, státní podpora, levnější pracovní síla). (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16)

PEST analýza je vhodná pro zkoumání faktorů, které nemůže samotná firma ovlivnit, ale může se na ně připravit. Nicméně analýza dává podnět ke změně rozhodnutí podniků, investorů v rámci svých aktivit na daném makrookolí trhu.

PEST analýza dělí podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 16) makrookolí na 4 faktory, které nejsou podnikem ovlivnitelné:

- Politické faktory
- Ekonomické faktory
- Sociální faktory

- Technologické faktory

V rámci PEST analýzy se dá vytvořit předpověď vývoje daného průmyslového segmentu na trhu. Protože se zabývám především zavedením inovovaného výrobku na trhu ČR, uznal jsem za důležité tuto analýzu použít.

### 2.3.2 Porterova metoda pěti konkurenčních sil

Americký ekonom Michael E. Porter, který dodnes působí jako profesor na Harvard Business School, zkoumal konkurenční chování z pohledu pěti konkurenčních sil. Zjistil, že čím je větší konkurence, firma se stává méně ziskovou a v opačném případě zisk naopak roste. Z pohledu jeho metody je to právě konkurence, která je rozhodujícím faktorem mikrookolí na ziskovosti firmy. E. M. Porter rozlišuje těchto 5 konkurenčních sil:

- Hrozba nově vstupujících firem – je to nebezpečí příchodu nových konkurentů, tato situace je dnes dost aktuální, protože postupující globalizací na trh pronikají na trh i kdysi „exotičtí“ konkurenti
- Hrozba substitučních výrobků – řeší nebezpečí výrobků, které jsou sice jiné, ale mohou nahradit potřebu po stávajícím. Namísto benzínu použijí elektřinu, namísto kávy si dám čaj, místo cigarety čokoládu apod.
- Vyjednávací vliv odběratelů – Zákazníci si jsou vědomi svého silného postavení a snaží se snižovat cenu od dodavatelů, což vytváří nebezpečný konkurenční prostor
- Vyjednávací vliv dodavatelů – Obdobné jako předchozí, s tím, že silné firmy na trhu mohou diktovat podmínky svým odběratelům
- Soupeření stávajících konkurentů – tento bod zahrnuje vlastně klasický konkurenční boj, který v extrémních situacích může vést až k cenové válce (Porter, 1985, s. 6)

### 2.3.3 SWOT Analýza

SWOT analýza napomáhá k rozboru silných a slabých stránek řešeného problému ve vztahu k příležitostem a hrozbám, které přicházejí z vnějšího prostředí. Název SWOT je zkratka počátečních písmen anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé strán-

ky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby) a v rámci analýzy zastupují čtyři oblasti průzkumu.

Analýza napomáhá k vyhodnocení zkoumané situace, nalézt problematické části a růstový potenciál. Je součástí strategického rozhodování podniku. Jejím přínosem je uvědomění si, kde má firma silné stránky a kde nedostatky. Co může ovlivnit a na co se musí připravit, že přijde, bez možnosti aktivní obrany.

### **Analýza interního prostředí (silné a slabé stránky)**

Interní prostředí určuje silné a slabé stránky firmy. Ty jsou v přímé souvislosti s prací podniku. Na rozdíl od příležitostí a hrozeb, jejich původcem je vnější prostředí firmy, kde je podstatně jednodušší něco změnit.

Pokud najdeme zajímavé příležitosti, je třeba je využít. Zájmem každé firmy by mělo být znát své silné a slabé stránky.

Není nutné, aby firma napravovala všechny své slabé stránky nebo naopak nespolehala se na své silné stránky. Není také jednoduché rozhodnout, jestli by firma měla využít příležitostí se svými silnými stránkami nebo vytvořit úplně nové silné stránky. Nejdůležitější je však pracovat jako tým. (Kotler a Keller, 2007, s. 91)

Vnitřní prostředí se zajímá např. o technickou a technologickou úroveň, finance podniku, pozici na trhu, vztah se zákazníky a dodavateli, marketing apod. Analyzuje jejich silné a slabé stránky.

### **Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby)**

Faktory externího prostředí leží mimo prostředí organizace. Úkolem je najít příležitosti rozvoje firmy, ale také oblasti, které by mohly ohrozit současnou pozici podniku. Hrozby a příležitosti se v průběhu času mění, proto je lepší dělat analýzu častěji, nejlépe periodicky, tak aby byl umožněn stálý rozvoj firmy.

V této oblasti se zkoumají oblasti makroprostředí demograficko-přírodní, technologické, politicko-právní, společensko-kulturní a významné oblasti mikroprostředí (zákazníci, konkurence, dodavatele, distributoři). Manažeři by měli ke každému trendu najít hrozby a příležitosti, které se s ním pojí.



Existují tři hlavní sektory tržních oblastí. Prvním je dodávat něco, čeho je nedostatek, druhým je dodávat něco, co už na trhu je, ale nabídnout ho novým, lepším způsobem. Poslední, třetí možnost je zcela nový výrobek. (Kotler a Keller, 2007, s. 90)

Protože se jedná o analýzu oblasti vnějšího prostředí, není možné jejich vliv celkem ovládnout, je možné pouze snížit nebo zvýšit jejich působení na firmu.

Při analýze se zaměřujeme na sociální situaci směrem k zákazníkovi, porovnáme vlivy kulturní, demografické, společenské, potenciál nových zákazníků na trhu apod.

## 2.4 Propagace (Promotion)

Propagace výrobku je vlastně marketingová komunikace se zákazníkem. Je to soubor marketingových nástrojů, které umožňují prodat výrobky prostřednictvím komunikace s potenciálními zákazníky. Je to řízená činnost informování a přesvědčování cílových skupin, kde chce firma uplatnit své marketingové cíle. (Karlíček a Král, 2011, s. 9)

Nástrojem může být například reklama, webová prezentace firmy, články v časopisech, firemní informační materiály, konference, školení semináře. Zahrnuje vše, co umožní propagaci výrobku u zákazníka. Proto se tímto tématem zabývám i v praktické části, protože marketingová komunikace je součástí politiky firmy XY.

Součástí komunikační strategie je i komunikační mix, který obsahuje sedm sektorů (obr. 1).

Volbu optimálního komunikačního mixu ovlivňuje také charakter trhu, na který chce výrobce působit. Tyto trhy charakterizujeme jako:

- Spotřební trhy
- Firmy prodávající dalším firmám (B2B)
- Trhy vládních a neziskových organizací
- Trh politických stran a uskupení



*Obr. 1 Sedm sektorů komunikačního mixu (Karlíček a Král, 2011, s. 18)*

Na současných trzích se již podnikatelské subjekty bez marketingové komunikace neobejdou. Firmy musí přesvědčit potenciálního zákazníka o nákupu nabízeného zboží nebo služby, vládní orgány působí na ukončení škodlivých návyků, jako je kouření, politické strany zase přesvědčují voliče, aby jim dali svůj hlas. Právě marketingová komunikace poskytuje vyvážený systém klíčových komunikačních nástrojů. Tyto nástroje mohou uplatnit všechny uvedené organizace. Je třeba brát do úvahy i etický a právní kodex této problematiky. Marketingová komunikace nemůže fungovat sama. Pokud firma dodá chybný produkt, nabídne nevhodnou cenu či nedostatečnou distribuci, efektivní komunikační kampaň je nedostatečná, naopak tato kampaň může negativní dopady marketingu znásobit. Chybným produktem z marketingového hlediska není tedy samotný produkt, který byl nějakým způsobem nevhodný, ale produkt, který nemá potenciál, aby ho cílová skupina dostatečně kupovala. (Karlíček a Král, 2011, s. 11)

## 2.5 Lidé (People)

Lidské zdroje uvádím ve své bakalářské práci, protože jsou to právě lidé, kteří dělají marketing, inovace, výrobu, prodej. Bez kvalitních lidských zdrojů je i dobrý projekt předurčen k neúspěchu.

Každá firma, která byla založena za účelem zhodnocování vložených prostředků, se řídí cílem vytvářet spokojeného a stálého zákazníka. Toho dosahuje prostřednictvím svých výrobků a služeb. Nezbytným předpokladem k dosažení těchto cílů je schopnost firmy optimálně zabezpečovat, rozdělovat a rozvíjet všechny potřebné zdroje. Tyto zdroje mají charakter materiální, finanční, ale hlavním zdrojem jsou lidé, protože kvalitní lidské zdroje, tzn. schopní a motivovaní zaměstnanci, rozhodují o rozvoji všech ostatních zdrojů a umožňují dosažení strategického cíle firmy. Firma potřebuje schopné a motivované lidi, neboť tato schopnost určuje výkon zaměstnanců a tedy výkon firmy. (Šikýř, 2012, s. 31-32)

Řízení lidských zdrojů dnes rozšiřuje činnosti marketingu podniku. Marketing si uvědomuje, že získání a udržení si spokojenost dobrých zaměstnanců je důležité pro získání a udržení si spokojených zákazníků. (Keller, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 546)

Pokud tuto myšlenku posuneme dál, směrem k inovacím, je spokojený dobrý zaměstnanec předpokladem úspěšného zavedení inovovaného výrobku. V rámci inovací je tedy nezbytné zabývat se i správnou politikou řízení lidských zdrojů.

### 3 INOVACE A INOVOVANÝ VÝROBEK

*„Inovace není sekvencí technických změn, jakkoliv jsou převratné. Inovace je strategicky směřovaná změna, která přináší užitek zákazníkům. „ (Košturiak a Chal, 2008, s. 4)*

Myslím si, že nejčastějšími inovacemi budou ty, které vylepšují původní výrobky. Inovace přichází z požadavku trhu na změnu. Výrobce chce nabídnout zákazníkovi něco nového nebo jiného než konkurence a tím vlastně uspokojit vyšší potřeby zákazníka a získat konkurenční výhodu. Následkem toho, že se výrobek neustále zlepšuje a zákazník má stále náročnější požadavky, dochází k posunu ve vývoji celé lidské společnosti. Pokrok bez inovace není možný, inovace je motorem růstu společnosti, její vzdělanosti a kultury. Můžeme tedy jednoduše říct, že inovace jsou přínosem do všech oblastí lidského bytí, sociální, ekonomické, politické, technické a ekologické. Podílí se na znalostech a vzdělávání lidí, potenciál na inovace je všude kolem nás.

Důležitým faktorem inovace je její orientace na zákazníka, firmy se již dnes nemohou zaměřit pouze na tvorbu zisku, bez dobré spolupráce se zákazníkem. Je zajímavé, jak nadčasové byly myšlenky Tomáše Bati, kde se mi k dnešním inovacím pojí jeho heslo „*Náš zákazník – náš pán*“.

#### 3.1 Druhy inovací

Existuje mnoho členění inovací, v závislosti na místě, kde vznikají, jak vznikají, proč vznikají atd. Podle prof. Valenty (2001, s. 23) je inovace chápána jako jakákoliv změna ve vnitřní struktuře výrobního organismu. Výrobní organizmus rozčlenil na tyto části:

Kv – změny u pracovníků, např. kvalifikace

Z – změny strojů a zařízení

M – změny surovin a materiálů

Další inovace představují změny základních vazeb mezi výrobními faktory:

T – změny technologických principů

E – změny výměny energie

K – změny vyráběných produktů

O – změny organizace výroby

Ve své bakalářské práci se budu zabývat inovacemi K, změnami vyráběných produktů, tedy inovovaným výrobkem.

### **3.2 Rizika inovovaných produktů**

Zavádění inovovaných produktů je pro podniky nutné, na druhé straně však mohou přinášet určitou váhu rizikovosti. S tímto rozporem musí počítat každý management podniku. Je běžné, že čím je inovovaný výrobek novější, tím je jeho zavádění na trh rizikovější, ale na druhou stranu větší riziko také přináší větší zisky. Správná inovace, z pohledu celého projektu zavedení nového výrobku, by měla mít i zmapovanou oblast rizik. Management firmy by tak měl o těchto místech vědět a mít prostor pro minimalizaci těchto rizik. Rizika a neúspěchy při zavádění inovovaných produktů mohou být způsobeny:

- Z nedostatečného marketingového zabezpečení, tedy z chybné konstrukce marketingového mixu
- Nezvládnutím konstrukčního a technologického řešení nového výrobku
- Špatným vyhodnocením možností strojového vybavení, kapacity, kvality. Nebyly zabezpečeny potřebné zdroje.
- Výroba se chová nehospodárně. (Hadraba, 2004, s. 36–39)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI A VÝROBKU

### 4.1 Charakteristika společnosti

Výrobní program společnosti XY se zaměřuje pouze na výrobu ocelových tryskacích prostředků. V oblasti výroby ocelových tryskacích materiálů je jediným výrobcem v České republice orientovaný na zákazníka. Společnost více jak 40 % celkové výroby exportuje, převážně do zemí EU, ale také např. do Ruska, Ukrajiny, Kanady a zemí Středního východu. Celkový podíl na českém trhu ocelových tryskacích materiálů má tato firma téměř 80%. Majitelem firmy je francouzská nadnárodní společnost.

Základní údaje Firmy XY z roku 2012 :

Základní kapitál: 186.000.000 CZK; hlavní předmět činnosti dle obchodního rejstříku : Slévárství, podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady a koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej; celkový počet zaměstnanců: 63

Základní údaje nadnárodní společnosti jako celku : Obrat: 370 M € v roce 2012; počet zaměstnanců: 1000; 14 Výrobních závodů na 5 kontinentech, 5 Test Center a 3 Výzkumné centra; prodej pokrývá 100 zemí světa; pracuje zde 102 obchodních zástupců a 25 technických specialistů; společnost spolupracuje s 240 agenty a distributory

Hlavním strategickým cílem firmy je zůstat světovou jedničkou na trhu ocelových tryskacích materiálů a to způsobem tvůrčí imitace a zaváděním nových výrobků, které vychází z potřeb zákazníka

### 4.2 Charakteristika výrobku

Ocelové tryskací materiály jsou vyrobeny z nadeutektoidní speciálně tepelně upravené oceli. Má jemnou homogenní strukturu temperovaného martenzitu, která vykazuje optimální odrazovou pružnost a odolnost proti únavě materiálu. Standardní výrobek je specifikován podle normy SAE J444 a podle uplatnění se dělí na ocelové granuláty a ocelové drtě.

#### 4.2.1 Ocelové granuláty

Označují se písmenem S (Shot) a jsou svou pružností vhodné do tryskacích zařízení s metacými koly. Vlastnosti tohoto materiálu, především jeho životnost a odolnost proti rázům,

umožňují maximální čistící účinek při nízkých ekonomických nákladech. Standardní ocelový granulát se vyrábí v jedné tvrdosti, norma uvádí rozmezí 460-560HV a ve čtrnácti velikostech, od 0,3 mm do 4,00 mm. Ještě před dvaceti lety to byl tryskací materiál s největším využitím, v dnešní době ustupuje ocelovým drtím.

#### 4.2.2 Ocelové drtě

Označují se písmenem G (Grit) a podle tvrdosti se dále rozdělují na tři typy :

- GH tvrdost 750-900 HV
- GL tvrdost 600-700 HV
- GP tvrdost 450-550 HV

Současně se dělí i podle velikosti, každá tvrdostní řada standardního výrobku má 11 frakcí od 0,125 mm do 2,36 mm

Jejich využití je široké, od tryskání na metacích kolech, přes pneumatické tryskání, řezání kamene. Mají v dnešní době největší potenciál pro inovace a aplikace v různých odvětvích průmyslu.

#### 4.2.3 Nestandardní ocelové drtě a granuláty

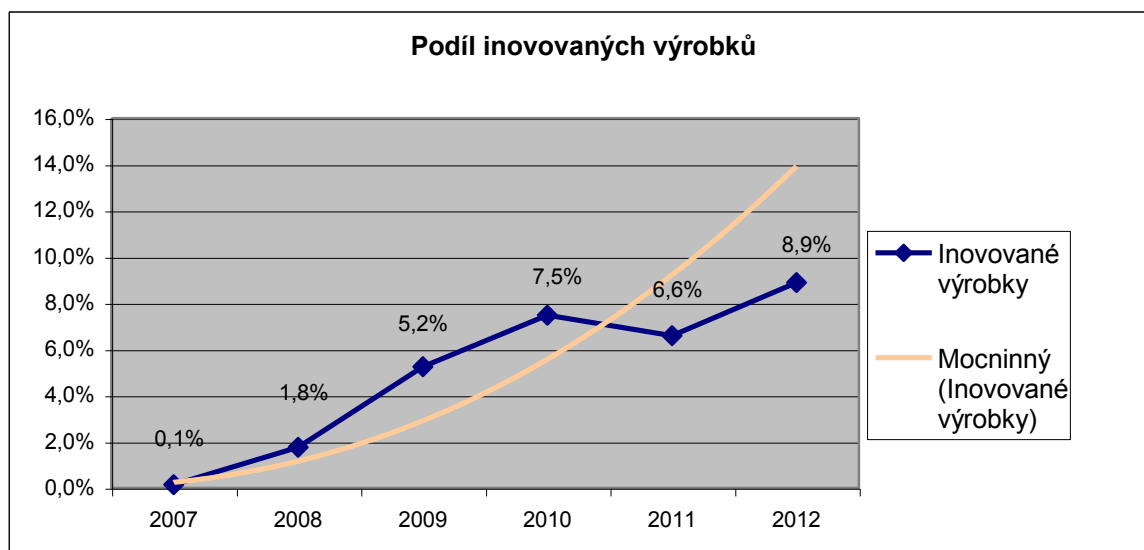
Označení je specifikované vnitřní normou, podle jednotlivé aplikace. Jsou to výrobky, které se vyrábějí dle požadavků zákazníka a nejsou přímo v souladu s normou SAE J444. Většinou jsou vyráběny pro zakázky s netryskací aplikací nebo jako produkt se speciálním požadavkem na chemické složení. Mohou to být výrobky nestandardních tvrdost, či směsi drtí a kuliček.

#### 4.2.4 Inovované výrobky

Jedná se o speciální inovované výrobky „ušité zákazníkovi na míru“. Především tento produkt nás dělá jiným než konkurence. Standardní materiály jsou výrobky dle přesně stanovených pravidel, tedy norem, jsou to jakési „universální prostředky“. Každý zákazník má ale svá specifika, požadavky dle svého zaměření výroby. Jiný cíl povrchové úpravy požaduje slévárna než kovárna, případně strojárna. Cílem těchto inovovaných výrobků je jejich úzká specializace na danou problematiku aplikace. Vlastnosti těchto výrobků jsou přizpůsobeny požadavkům zákazníka s ohledem na jejich užití. Materiály jsou označovány jako



„prémiové“ byly vytvořeny na základě požadavků zákazníka formou zkoušek, testů, sběru dat apod.



Obr. 2 Vývoj podílu zavedených inovovaných výrobků v letech 2007 – 2012 v ČR (vlastní zpracování)

#### 4.2.5 Uplatnění výrobku

Ocelové tryskací materiály mají v našem průmyslu uplatnění hlavně jako tryskací medium, ale také jako pomocný řezací prostředek v kamenoprůmyslu či jako přísada do těžkých a supertěžkých betonů. Základní použití by se dalo charakterizovat podle jeho uplatnění v daném průmyslovém sektoru.

#### 4.2.6 Tryskání na zařízeních s metacími koly

Je to mechanické tryskací zařízení, kde metací kola vrhají do prostoru zařízení ocelový tryskací materiál a ten svou energií, velikostí a tvrdostí provádí mechanické čištění povrchů tryskaných výrobků. V této problematice je ocelový tryskací materiál dnes již nezbytnou součástí jakékoliv povrchové úpravy kovů, používá se jak ve slévárenském, tak ve strojírenském či kovárenském výrobním sektoru. Jeho použití je především ve slévárenství, při čištění odlitků od slévárenského písku, také v kovárnách pro čištění výkovků od okují a strojírenství – tryskání jako předúprava před nátěrem, čištění od rzi či starých nátěrů

#### 4.2.7 Tryskání na vzduchových tryskacích zařízeních

Jsou to taková zařízení, kde operátor tryská povrch pomocí přivedeného stlačeného vzduchu a abrasiva v hadici a přes trysku provádí povrchovou úpravu. Pro tyto aplikace jsou vhodné pouze ocelové drtě vyšších tvrdostí. Jejich využití je především v železničním průmyslu, jako úprava před nátěrem, ve strojírenství, hlavně při tryskání velkých konstrukcí a profilů a v oblasti dalších strojírenských podniků, kde se tryskají velké díly, které není možné umístit do kabiny s metacími koly

#### 4.2.8 Shotpeening

Je to speciální tryskací proces, kdy ocelové kuličky fungují jako malé kladívka. Dochází k mechanickému pnutí tryskaného povrchu, jeho zhutnění a tedy prodloužení životnosti. Využívá se na produktech, které jsou v praxi hodně namáhány, např. ozubená kola, vačkové hřídele, spojkové pružiny, vinuté pružiny, ojnice, klikové hřídele apod.

#### 4.2.9 Řezání kamene

U ocelových drtí se tepelnou úpravou – popouštěním asi kolem 800 °C zvýší tvrdost na 700-950 HV. Tento materiál svou tvrdostí je vhodný jako součást směsi na řezání vytěžených bloků kamene, především žuly na katrech, které jsou jednou z technologií v kamenoprůmyslu.

#### 4.2.10 Jiné aplikace

Mimo výše uvedené využití ocelových drtí a granulátů jsou i speciální využití, jako např.:

- směs do těžkých a supertěžkých betonů
- jako zátěž nebo protizátěž v těžkých strojích a zařízeních
- jako výplň proti snížení radiačního záření
- výroba prskavek a zábavné pyrotechniky (prachová ocel je hořlavá)

## 4.3 Technologická podpora pro inovaci produktu

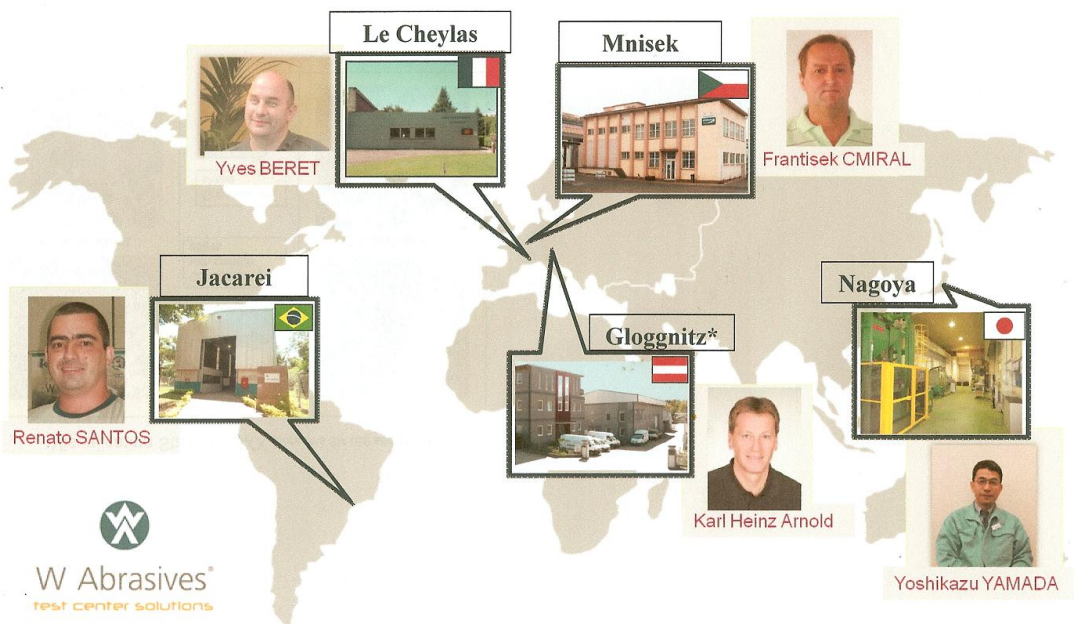
### 4.3.1 Vývojové centrum ve Francii

Inovovaný výrobek je hlavní program, na kterém staví společnost svou jinakost a jedinečnost. Samotná inovace může vycházet jak z produkce „standardních“ výrobků, tak i z kolekce úplně nových výrobků, ušitých na míru zákazníka. Speciální, inovované výrobky jsou zejména ty s upraveným chemickým složením, velikosti, tvrdosti, či jiných požadovaných parametrů. Pro tyto potřeby existuje již řadu let vývojové centrum ve Francii, které zaměstnává asi 15 lidí. Toto centrum se zabývá vývojem nových inovovaných výrobků dle potřeb zákazníka. Cílem je, aby tato nadnárodní společnost, jako světový lídr, byla vždy první, která inovovaný výrobek úspěšně zavede na trh.

Speciálně pro tento projekt byl vybudován v Mníšku pod Brdy nový Inovační výrobní závod. Tento závod nové výrobky vyrábí. Výrobní náplní jsou tedy jak produkty pro testovací účely, tak pro náběh na sériovou výrobu v malých množstvích. Pro větší množstevní požadavky se tyto výrobky zavádí jako „Premium product“ ve standardních výrobních závodech.

### 4.3.2 Tescentrum

Nedílnou součástí inovovaného výrobku je i speciální servis. Mezi tyto aktivity patří Testcentra vybavená tryskacím zařízením (obr. 3), které používají zákazníci a poskytují tedy možnost zákazníkovi si nový produkt nejdříve „vyzkoušet“ na svých výrobcích. Tyto služby vykonávají speciálně vyškolení technici, kteří jsou vybavení profesionálním nářadím a to jak pro prezentaci inovovaných výrobků prostřednictvím softwarových simulací, tak i fyzicky skutečným zařízením. Na světě je nyní v provozu celkem 5 těchto center, jedno je i v ČR.



Obr. 3 Umístění Test-Center firmy XY (vlastní zpracování)

## 5 ANALÝZA TRHU INOVOVANÉHO VÝROBKU

Pro bakalářskou práci jsem si vybral inovovaný výrobek, který vzešel z požadavku zákazníka. Zákazník patří do sektoru železničního průmyslu. Výrobkem zákazníka jsou části železniční kolejové výhybky. Požadavkem bylo dosažení náročného povrchu, tak aby se bral ohled na strojní vybavení, které má zákazník k dispozici.

Prvním krokem před vytvořením inovovaného výrobku pro zákazníka se budu věnovat analýze trhu tohoto inovovaného výrobku. Pro tento účel použiji tři metody strategického marketingu a jednu z interních zdrojů firmy XY. Marketingové metody jsou PEST analýza, Porterův model 5-ti konkurenčních sil a SWOT analýza. Čtvrtá analýza se bude zabývat výzkumem trhu potenciálních zákazníků na tento konkrétní inovovaný výrobek. Výsledky jednotlivých analýz vždy v závěru vyhodnotím.

### 5.1 PEST Analýza

Společnost působí na trhu již více jak 50 let a je součástí francouzského vlastníka a to od r. 1991. Aspekty PEST analýzy jsou důležité především pro budoucí vývoj podniku na českém trhu. Analýza se zabývá znaky politického, ekonomického, sociálního, technického prostředí, ve kterém tento výrobce zavádí vybraný produkt. Protože tento výrobek zavádíme na český trh je PEST analýza zaměřena na Českou republiku.

#### 5.1.1 Politické faktory

- Několikrát ročně je parlament konfrontován s vyslovením nedůvěry vládě, navenek stabilní vláda je pod tlakem několika politických vládních stran a jejich podskupin
- Nestabilita veřejných institucí, zavádění nových programů, které nejsou průběžně studované a často až v praxi se prokáže jejich špatná životaschopnost
- Není jednotná podpora firem v průmyslu
- Není vyřešená důchodová reforma, opoziční strany chtějí změnit stávající zavádění reformy, takže zakončení této reformy je v nedohlednu, stejně jako odkládání zdravotních a sociálních reforem

- Zákony jsou schvalovány bez dohody s opozicí, proti jejich vůli, ta hrozí jejím pozdějším rušením, takže to může vyvolat nestabilní postavení firem na trhu v České republice
- Korupce u politiků zvyšuje nedůvěru obyvatelstva k politikům všeobecně, napříč všech politických stran a směrů
- Česká republika je členem EU
- Není připravený žádný program podpory těžkého a středního průmyslu

### 5.1.2 Ekonomické faktory

- Pokračování vleklé ekonomické krize ve vyspělých ekonomikách, včetně ČR. Vlády situaci řeší neustálým zadlužováním
- V minulém roce se ekonomika potýkala s recesí, která nutí firmy snižovat své náklady
- Zadluženost České republiky pokračuje, opozice vyhrožuje pokračováním tohoto trendu po vítězství ve volbách a dalším zvyšováním daní
- Nebyla a v nejbližší době nebude zavedena měna EUR, což stěžuje postavení českých exportních firem na evropském trhu
- I když se zvyšuje zadlužení, stát provádí rozpočtové škrty na úkor výstavby infrastruktury, stavebnického průmyslu, služeb a dalších
- Zvyšuje se daňové zatížení firem a obyvatelstva
- Nízké úroky nepřesvědčily bankovní sektor k zvyšování úvěrů podnikům
- Zhoršuje se platební morálka podniků
- Stěhování firem do zahraničí, tím i jejich výnosy
- ČEZ, státní energetická firma – jedny z nejvyšších cen elektrické energie v EU – nutný zdroj energie ve slévárenském průmyslu
- Špatné rozhodnutí vlády v podpoře fotovoltaické výrobě energie a tím zadlužení státního rozpočtu na několik desítek let

- Silné propojení soukromého sektoru s německou ekonomikou, která je na vzestupu, takže může zajistit lepší postavení firmám

### 5.1.3 Sociální faktory

- Pomalý pokles populace v ČR
- Životní styl obyvatelstva roste napříč špatným ekonomickým ukazatelům, volný čas více věnují rekreačním a sportovním aktivitám
- Obyvatelé ČR se stále neradi stěhují za práci
- Růst vzdělání se zpomaluje, ale stále pokračuje
- Průměrný věk obyvatelstva se zvyšuje
- Nezaměstnanost v ČR kolem 8% je jedna z nejnižších v EU vůbec
- Rozdělení obyvatelstva na dva nesmířlivé tábory „levice a pravice“ a zvyšování tlaku na dělení obyvatelstva ze strany politiků

### 5.1.4 Technologické faktory

- Česká republika stále chápána jako zdroj nekvalifikované pracovní síly
- Technologické vybavení firem se zlepšuje, především z důvodu současné krize a poptávce po vyšší kvalitě, nižších množstvích a kratších dodacích lhůtách
- V ČR stále vévodí průmysl s nízkou přidanou hodnotou – Slévárenství, strojírenství, hutnictví
- Zavádění IT a ICT technologie do veřejné zprávy a její vzájemné propojování
- Neexistuje jednoznačná podpora vlády pro investice do zlepšování technologie v soukromém sektoru
- Velice dobrá úroveň technologických vědomostí středního a vyššího managementu podniků v ČR – je to dáno historicky. Je tedy existence potenciálu lidských zdrojů v tomto oboru i do budoucna
- Zvyšování importu nejenom ze zemí EU

### 5.1.5 Vyhodnocení PEST analýzy

Česká republika je v současné době v nevýhodné pozici proti většině států EU. Její vláda je nestabilní, roste korupce a podpora průmyslu je minimální, ceny energií vysoké. Zhoršuje se tedy postavení a podmínky ke konkurenceschopnosti podniků v průmyslovém sektoru proti jiným zemím EU. Zahraniční investoři stěhují své výrobní závody dále na východ.

Na druhé straně je český průmysl propojený s nejsilnější ekonomikou v EU a to Německem, což zaručuje mírný růstový potenciál. V českých zemích je strojírenství a slévárenství historicky hluboce zakořeněné.

Úspěch podnikání v ČR není v dohledné době pozitivně závislý na české politické scéně, zde spíše hrozí tlak ze strany politiků a bank na jeho další oslabování. Ve strojírenském a slévárenském oboru, kde má firma největší zákaznický potenciál to znamená, že sice i do budoucna bude u nás tento průmysl silný, ale lze očekávat scénář vleklé recese. Trh se zmenšuje a konkurenční prostředí se zvyšuje.

Dá se očekávat, že české firmy se budou více zaměřovat na výrobky s vyšší přidanou hodnotou a budou mít lepší pozici konkurovat levným výrobkům z Číny. To znamená, že je zde velký potenciál na inovace, které buď sníží cenu procesu, nebo zvýší kvalitu výrobku. Je zde historicky daný potenciál jak v lidských zdrojích, tak v průmyslu. Propojení s německou ekonomikou je silný předpoklad vstupu nových inovací na náš trh. Závěrem PEST analýzy je, že český trh je otevřený inovacím a proto má vybraný inovovaný výrobek šanci uspět na českém trhu.

## 5.2 Porterův model

Konkurence na českém trhu je důležitým zdrojem pro analýzu zavedení inovovaného produktu, proto jsem vybral Porterův model jako způsob analýzy konkurenčního prostředí u nás pro inovovaný výrobek firmy XY. Analýzu jsem směřoval na současnou situaci mikrookolí firmy.

### 5.2.1 Hrozba nově vstupujících firem

Snížená poptávka na trhu s tryskacími materiály nutí výrobce nová místa k umístění své nadvýroby. Česká republika jako silná průmyslová země se tak stala zajímavým cílem dovozů různých výrobců. Nový konkurent však situaci nemá lehkou, i když kvalita



nemusí být nejhorší. Konkurence si musí poradit s vybudováním distribučních kanálů, skladů, navázání kontaktů. Organizace má se vstupy nových výrobců na český trh dlouholeté zkušenosti a může se opřít o důvěru zákazníků.

Noví konkurenti nyní nedokážou nabídnout inovované produkty, pouze standardní výrobek definovaný normou. Inovovaný výrobek má velkou šanci na úspěch, protože je vyvíjen jen s technickou podporou zákazníka. Z důvodu neexistence silného zázemí, nabízejí výrobek bez přidané hodnoty a orientace na zákazníka. Nemají potřebnou síť služeb, servisu a znalostí, proto nemohou nabídnout tento konkrétní inovovaný výrobek.

### **5.2.2 Hrozba substitučních výrobků**

V minulosti existoval produkt litinový, ale ten byl právě nahrazen ocelovým jako jeho substituentem. V současné době nelze uplatnit jiný výrobek, takže ze strany substitučních výrobků neexistuje možnost jeho náhrady. Pokud inovovaný výrobek bude mít u zákazníka úspěch, lze očekávat vývoj podobného výrobku konkurencí a to formou tvůrčí imitace výrobku firmy XY.

### **5.2.3 Vyjednávací vliv odběratelů**

Pro uvedený inovovaný výrobek v současné době žádná hrozba ze strany vyjednávacího vlivu odběratele nelze očekávat, protože firma XY vytvořila tento inovovaný výrobek na přání zákazníka.

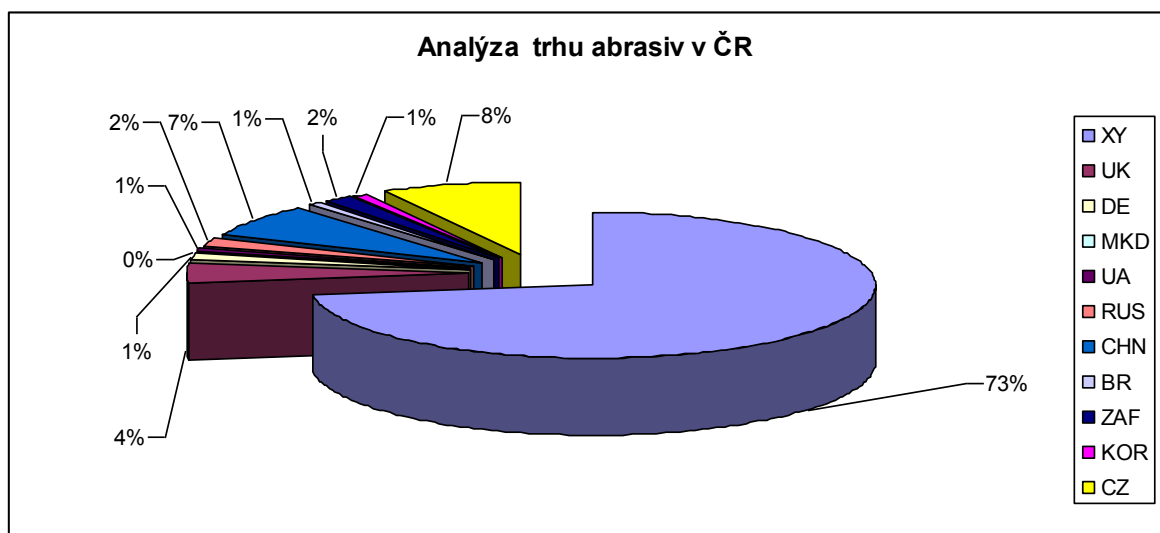
### **5.2.4 Vyjednávací vliv dodavatelů**

Hlavní vstupní surovina pro výrobu ocelových tryskacích materiálů je železný šrot. Při stávající době vleklé recese je ho na trhu relativně dost. V nabídce tohoto produktu je navíc i silné konkurenční prostředí. Výrobce využívá pozice velkého spotřebitele s vynikající platební morálkou. Firma XY je energeticky náročnou organizací a další surovina, bez které se výroba neobejde je elektrická energie – ČEZ jako státní monopol, může neuváženou hamiznou politikou ohrozit výrobu nejenom v našem závodě, ale i v jiných slévárnách a strojárnách.

### **5.2.5 Soupeření stávajících konkurentů**

Mimo českého výrobce na trhu působí konkurenční materiály z těchto zemí (obr. 4) :

- Velká Británie (UK)
- Německo, (DE)
- Makedonie (MKD)
- Ukrajiny (UA)
- Ruska (RUS)
- Číny (CHN)
- Brazílie (BR)
- Jihoafrické republiky (ZAF)
- Česká republika – ČKD Kutná Hora vyrábí pro svůj koncern



Obr. 4 Podíl konkurence na trhu v ČR (vlastní zpracování dle interních materiálů

firmy XY)

Z výše uvedených konkurentů je v současné době schopný nabídnout obdobnou technickou podporu a připravit inovovaný výrobek pouze jeden. Tímto výrobcem je společnost z Velké Británie. Z důvodu vzdálenosti však nedokáže nabídnout servis na denní bázi, takže může jít pouze cestou tvůrčí imitace. Vlastníkem této konkurence je silná skupina se sídlem v USA a chystá postavit nový závod v Drážďanech. Toto rozhodnutí může za pár let změnit situaci na trhu inovovaných výrobků i u nás.

### 5.2.6 Vyhodnocení Porterovy metody

Největší hrozbou v rámci provedené Porterovy analýzy je růst cen energií v ČR, které prodražují výrobky a to i proti konkurenčním výrobcům ze starých zemí EU. Dalším nebezpečím je zmenšování trhu s abrasivy z důvodu krize a přesouvání těžkého průmyslu dále na východ. Výhodou výrobce je jeho technologické zázemí a jedinečnost v nabídce inovovaného výrobku. V současné době je pouze jedna konkurence schopná nabídnout tento inovovaný výrobek a to navíc s dost silným omezením, z důvodu vzdálenosti.

### 5.3 SWOT Analýza

SWOT analýza dokáže velice dobře odhadnout situaci výrobce s pohledem do blízké budoucnosti. Jejím rozbohem si výrobce uvědomí, jaké jsou jeho silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti. Na základě tohoto vyhodnocení tak může s předstihem udělat opatření a připravit se na možné budoucí scénáře. Analýzu jsem aplikoval směrem k inovovanému výrobku výrobce XY.

Tab. 1 SWOT analýza k zavedení inovovaného výrobku firmou XY na českém trhu (vlastní zpracování)

SWOT		Pomocné dosažení inovací	Škodlivé dosažení inovací
		SILNE STRANKY	SLABE STRANKY
Vnitřní původ Atributy organizace		Dobrá ekonomická situace firmy Databáze znalostí Zavedený výrobce Školený obchodní tým Dostatečné skladové zásoby Kvalitní výrobek Dobré vztahy se zákazníkem Jedinečnost inovovaného výrobku Vývojové centrum, Testcentrum Podpora a znalost managementu Vlastní know-how Technická vybavenost Dobré obchodní výsledky	Nedokonalá vybavenost potencionálních zákazníků Zaneprázdněnost kompetentních lidí zákazníka Časová náročnost inovačního procesu Vysoké přepravní náklady k zákazníkovi Závislost na importu polotovarů na výrobu Zvyšování podílu dopravy na ceně materiálu Inovovaný výrobek prodán na základě požadavku - jednoho zákazníka
		<b>PŘÍLEŽITOSTI</b> Investice zákazníků do nových zařízení Zájem o inovovaný výrobek Konkurence nabízí jen standardní výrobek Zájem o servis Zájem o nadstandardní služby Možnost nabídnout inovovaný výrobek mimo ČR	<b>HROZBY</b> Část zákazníků se orientuje jenom na cenu Kurzy měn CZK/EUR Zhoršení platební morálky zákazníků Vstup podobného konkurenta na trh Zvyšování cen energií
Vnější původ Atributy prostředí			

### 5.3.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Výrobce má silnou pozici na českém trhu. SWOT analýza ukázala, že má všechny předpoklady pro zavádění inovovaného výrobku na trhu. Nevýhodou je hlavně jeho časová náročnost. Výrobce nemůže kapacitně zvládnout zavedení inovovaného výrobku u všech zákazníků s plným technickým servisem, protože má v ČR celkem více než 400 zákazníků. Největší hrozbou je příchod silného konkurenta z USA, který plánuje do dvou let postavit výrobní závod v Drážďanech, nedaleko českého pohraničí. Tento konkurent sice působí na českém trhu s tržním podílem asi 5% (v Polsku až 40%), nabízí inovované výrobky, ale z důvodu vzdálenosti postrádá technické zázemí. Konkurent tuto svou nevýhodu může svým vstupem do Německa zvrátit. Z časových důvodů se výrobce musí zaměřit na velké zákazníky, kteří jsou nejvíce ohroženi zájmem konkurence, protože výhodou inovovaného výrobku je jeho nesnadná zastupitelnost konkurenčním výrobkem, pouze formou další inovace. Cílem by mělo být maximálně ztížit konkurentovi vstup na trh a tím vytvořit pevnou bariéru v ČR.

## 5.4 Analýza trhu inovovaného výrobku

Cílem této kapitoly je provést analýzu potenciálních zákazníků na zákazníkem požadovaný inovovaný výrobek. Pro tento účel využijí portfolia zákazníků umístěných v databázi firmy. Potenciální zákazníky budou analyzováni podle jednotlivých kritérií. Pro každou vybranou skupinu můžeme navrhnout potřebný marketingový mix. S cílem uplatnění tohoto výrobku na trhu v České republice.

### 5.4.1 Zákazníci s obdobným zaměřením a strojním zařízením

Kritéria výběru:

- Zařízení s metacími koly
- Zavedení aplikace je nákladná pro malé zákazníky (čas technika, obchodního zástupce, semináře, školení, testy v testcentru)
- Inovovaný výrobek není vhodný pro slévárny a kovárny a netryskací aplikace

Tab. 2 Potencionální zákazníci u inovovaného výrobku č. 1 (vlastní zpracování)

Aplikace	Aktuální počet zákazníků
Zákazníci celkem r. 2012	466
Z toho Metací kola	288
Roční spotřeba pod 10t	78
Bez slévaren	49
Bez kováren	37
Bez netryskací aplikace	29
<b>Konečný počet potenciálních zákazníků</b>	<b>29</b>

Pro danou aplikaci v obdobném sektoru bylo vyhledáno celkem 29 potenciálních zákazníků. Pro tyto zákazníky firma XY vypracuje marketingový mix a nabídne výrobek k použití.

#### 5.4.2 Zákazníci s obdobným zaměřením a s jiným strojovým vybavením

Kritéria výběru:

- Zařízení se vzduchovým tryskacím zařízením
- Zavedení aplikace je nákladná pro malé zákazníky (čas technika, obchodního zástupce, semináře, školení, testy v testcentru)
- Materiál není vhodný na tryskání velkých konstrukcí, výhodou je pro ně pouze ocelová drť
- Není vhodný pro netryskací aplikace

V tomto výběrovém kritériu existuje potenciál cca 14 firem. Marketingový mix je vhodné namíchat jinak než u předchozí aplikace, protože by se jednalo o změnu technologie u zákazníka.

Tab. 3 Potencionální zákazníci u inovovaného výrobku č. 2

(vlastní zpracování)

Aplikace	Aktuální počet zákazníků
Zákazníci celkem r. 2012	466
Z toho Vzduchové tryskání	288
Spotřeba nad 10t	59
Velké konstrukce	15
Bez netryskací aplikace	14
<b>Konečný počet potenciálních zákazníků</b>	<b>14</b>

### 5.4.3 Potenciál malých zákazníků

V orientaci na budoucnost se dá výběr potenciálních zákazníků a tedy i marketingový mix zaměřit na předpokladu růstu nyní malých zákazníků.

Kritéria výběru:

- Zákazníci s roční spotřebou pod 10 tun
- Vyjmout zákazníky s netryskací aplikací, neodpovídá potřebě inovovaného výrobku
- Vyjmout zákazníky s roční spotřebou pod 1 tunu, není zde evidovaná aplikace tryskacího materiálu

Tab. 4 Potencionální zákazníci u inovovaného výrobku č. 3

(vlastní zpracování)

Aplikace	Aktuální počet zákazníků
Zákazníci celkem r. 2012	466
Z toho pod 10t	329
Bez netryskací aplikace	297
Bez nejmenší zákazníci pod 1t	88
<b>Konečný počet potenciálních zákazníků</b>	<b>88</b>

Na základě předpokladů růstu malých zákazníků vznikl potenciál 88 firem. Tyto firmy mohou případně i změnit výrobní program, takže je zde prostor pro nabídku inovovaného výrobku. Protože se jedná spíše o budoucí potenciál, bude i zde jiný marketingový mix. Zřejmě zatím pouze informativního charakteru, bez osobní návštěvy zákazníka.

#### 5.4.4 Spolupráce se zahraničními kolegy

Firma XY je součástí nadnárodní společnosti, informace o zavedeném inovovaném výrobku se tedy sdílí v databázích firmy. Nabízí se možnost nabídky tohoto inovovaného výrobku prostřednictvím firemních databází. Je nutné do databáze zadat jak postupy výroby inovovaného výrobku, tak jednotlivé kroky projektu, které proběhly v rámci zavedení u českého zákazníka. Touto cestou sice neuplatníme inovovaný výrobek na českém trhu, ale uplatníme českou inovaci ve světě.

## 6 MARKETINGOVÉ MOŽNOSTI FIRMY

Strategie marketingu je činnost výhradně prováděná centrálně mateřskou společností. Data od ní jsou informačním systémem propojená a rozšiřována přímo k prodejcům v rámci celého světa. Prostřednictvím centrální databáze putují získané praktické zkušenosti od prodejců zase zpět do centrály. Zde se shromažďují, vyhodnocují, zpracovávají a jsou zde také k dispozici regionálním manažerům. Prostřednictvím zaměstnanců inovačního centra ve Francii a zkušenostmi prodejců a techniků v terénu, mohou vznikat nové, inovované výrobky a postupy. Projekt inovací je tak ušetřen byrokratickým zasahováním nekompetentních oddělení. Inovační kroky probíhají odděleně a bez zásahu zaběhnutých výrobních struktur a jsou iniciované přímými zkušenostmi a potřebami zákazníků.

### 6.1 Propagační materiály a služby

Pro propagaci firmy a výrobku organizace využívá standardní propagačních materiálů, které jsou k dispozici v celé nadnárodní společnosti. Mezi ně patří vzorkovnice výrobků, brožury, letáky, dárky, drobné upomínkové předměty. K dispozici má také ilustračních fotografie, fólie, tabulky, animace určené k prezentaci firmy a nástroje technické podpory. Důležitou propagační technikou je také organizace seminářů a výstav.

Pro rozšiřování znalostí a neustálé zdokonalování a sebevzdělávání je jednou ročně organizováno školení k rozšíření obchodních a technických dovedností obchodních zástupců u mateřské firmy. Tyto školení také podporují setkání zástupců z různých zemí a napomáhají vzájemnému sdílení si informací.

### 6.2 Marketing externích zdrojů

Pro externí průzkumy se využívají externí zdroje prostřednictvím sociálních sítí, samotných zákazníků, sdílením informací s kolegy se zahraničím, informacím z médií. Dalšími možnostmi může být outsourcing, Český statistický úřad, informace vydávané ministerstvem průmyslu apod.

Cílem externích průzkumů je zjistit vývoj světového a českého trhu abrasiv. Tyto informace jsou důležité při sledování trendů v oblasti tryskacích aplikací a jeho působení na trhu. Napomáhají ke zjištění stavu jednotlivých průmyslových sektorů a předpokladů jejího dalšího vývoje a možných trendů.



Součástí operační dokumentace se udržují a vyhodnocují údaje o konkurenci a trhu. Činnost a aktualizace operační dokumentace se zajišťuje prostřednictvím celních statistik.

### 6.3 Multi Marketing

Pod tímto pojmem se myslí propojení marketingu napříč všemi sesterskými nadnárodními společnostmi. Na základě sběru dat a informací o klientech na celém světě je známo, jaké jsou zkušenosti kolegů v jiných zemích. Tyto zkušenosti se sdílí a plně se využívají. Jedná se o náročný projekt sběru dat a jeho vyřídění dle jednotlivých ukazatelů.

Pro další vyhodnocující údaje, které nejsou součástí ani statistiky vývozu a dovozu nebo také pro informace o konkurenci jsou zavedené speciální databáze. Obsahem těchto databází jsou externí i interní data, na kterých se podílejí všichni obchodníci a technici na světě. Prostřednictvím těchto zástupců se informace hromadí, třídí a vyhodnocují. Databáze můžeme rozdělit do těchto skupin:

- Databáze zákazníků, kontakty, typy zařízení, používané abrasivo, příslušnost k nadnárodní skupině apod.
- Databáze technické podpory zákazníkům. Obsahují softwarové nástroje, prezentace, postupy, animace
- Databáze dokumentů, formulářů, dotazníků
- Databáze reportů, obsahují zprávy jak v rámci interního reportingu, tak zprávy směrem k zákazníkovi, reklamace
- Databáze technických dat, konkurence, laboratorních zkoušek, norem

Všechny tyto databáze jsou důležitou pomůckou pro práci obchodních agentů i vedoucích manažerů. Jsou součástí know how společnosti. Jsou významným vodítkem a pomocníkem pro zavádění nových a inovovaných produktů, služeb a podpory zákazníkům.

### 6.4 Sdílení informací ve firmě

Informace se propojují jak mezi obchodními zástupci, tak s jednotlivými Testcentry. Testcentra jsou místa, kde se provádí technické zkoušky zákazníkům na skutečných tryskacích zařízeních. Jsou také jednoznačně orientované na zákazníka, slouží jak na provádění testů dle požadavků zákazníka, tak i k vyhodnocení pro interní potřebu. Tyto data dále

zpracovává Inovační sektor ve Francii a na základě jednotlivých výsledků, rozšiřuje software používaný prodejci a další techniky opět ve prospěch zákazníka.

#### 6.4.1 Lidské zdroje

Pro efektivní sdílení informací je potřeba mít zaměstnance, kteří tyto informace vlastní a jsou ochotni se o ně dělit. Filozofie kultury firmy XY v oblasti lidských zdrojů jsou v těchto hlavních úkolech:

- Její zaměstnanci udělají maximum pro dobré jméno naší organizace a ta si na druhou stranu cení jejich loajality
- Firma vytvoří co nejlepší podmínky na pracovišti a bude se snažit udržet dobré vztahy mezi zaměstnanci
- Investuje do vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců
- Stanovuje cíle splnitelné, s trendem stálého zlepšování
- Řídí se ctěním a plněním přání zákazníků a tuto prioritu vyžaduje u svých zaměstnanců
- Nabízí inovační programy, výrobky, služby
- Chová se šetrně k přírodě a jejím zdrojům

Jako nástroje motivace zaměstnanců pro maximální výkon využívá různé techniky jak hmotného charakteru, tak nehmotného. Vždy na základě plnění úkolů a výsledku hospodaření firmy.

#### 6.5 Činnosti obchodního oddělení

Působnost obchodního úseku organizace je důležitá pro naplnění cílů marketingu při zavádění inovovaného výrobku. Obchodní zástupci se aktivně podílí na získávání informací v rámci návštěv zákazníků, tedy přímým kontaktem. Sbírají důležité údaje například o ekonomické situaci zákazníka, vlastnických poměrech, příslušnost k větší společnosti atd. Hlavní činnosti obchodní zástupce je aktivní zájem o způsob aplikace tryskacího materiálu a porovnává s historickými daty. Sleduje i technicko-ekonomický výhled na příští období. Zajímá se o pravidelnost nákupu abrasiva, předpoklady budoucího vývoje, spokojenost a vnímání kvality výrobků, služeb a servisu společnosti. Obchodní zástupce je aktivní pro

naplňování všech požadavků zákazníka a nabízí služby, výrobky, inovace. K dispozici má všechny uvedené marketingové nástroje a podporu technika a administrativní část obchodního týmu.

Důležitou činností obchodního úseku je také sběr informací o aktivitách konkurence. Obchodní zástupci sbírají vzorky konkurenčních materiálů pro laboratorní analýzu kvality, která slouží ke srovnání úrovně jednotlivých výrobků na českém trhu.

Členové obchodního týmu také organizují technické zkoušky a testy pro zákazníky realizované dle možnosti buď přímo u zákazníka, nebo v technických centrech skupin.

Obchodní zástupce, aby uspokojil potřeby zákazníka, shromažďuje o něm informace. Informace získává pro účely mimozáručního a záručního servisu. Tyto informace mohou být technického, obchodního či ekonomického charakteru. Záznam informací se provádí při každé návštěvě společnosti a uvádí se v tzv. listě zákazníka. Slouží především ke zjednodušení a koordinaci činnosti. Údaje jsou následně předávány dál do systému databázi.

Statistiky slouží obchodním zástupcům pro zjištění předpokladů dalšího možného vývoje v daném regionu, sledování aktivity konkurence a potenciálu trhu.

### **6.5.1 Zjištění požadavků zákazníka**

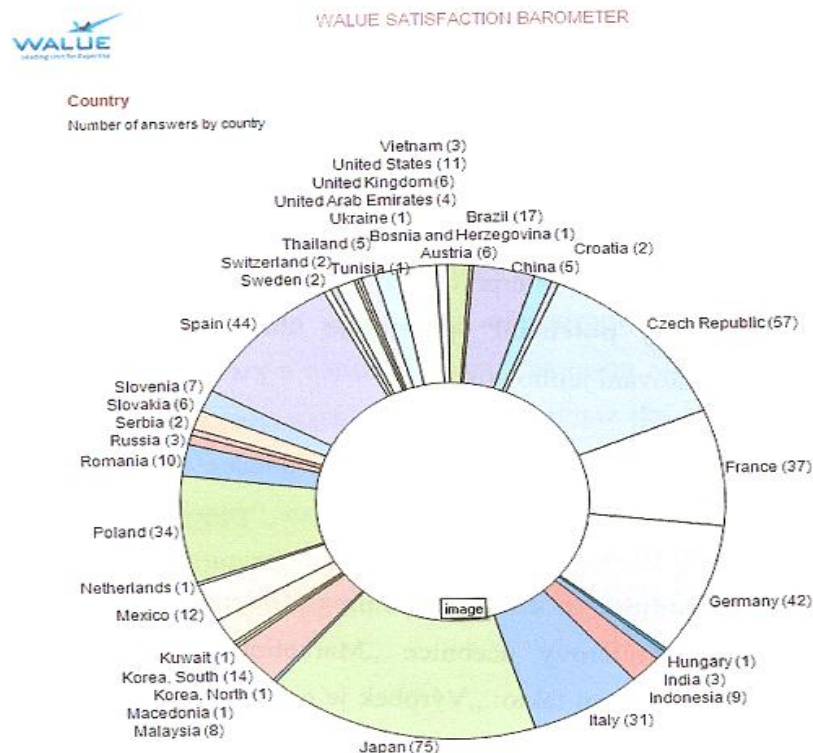
Zákazník je na prvním místě a firma XY se snaží maximálně uspokojovat jeho potřeby. Aby se tyto cíle mohly naplňovat, je nutné monitorovat a vyhledávat místa, které se nedokážou pokrýt, tedy místa neuspokojené potřeby zákazníka. Je to jedna z hlavních částí inovačního projektu směrem k zákazníkovi, dává možnost jak se dále zlepšovat. K vyhledávání těchto míst neuspokojených potřeb se používají různé formy zjišťování:

- Dotazník spokojenosti zákazníka
- Formou přímých dotazů u zákazníka
- Informacemi od obchodních zástupců
- Sledováním chování konkurence
- Sledováním nových trendů
- Organizací školení, semináře

Firma XY se snaží postavit spolupráci na plné důvěře. Cíl je nabídnout něco víc než konkurence, přinést pocit že dodavatel výrobku přesně ví, co zákazník chce a taky tuto potřebu naplní. Zákazník musí věřit, že dostane správný materiál, v požadované lhůtě za sjednanou cenu a nejlepší kvalitě.

### 6.5.2 Spokojenost zákazníka

Jako nástroj pro permanentní monitorování zavádění inovovaných výrobků a služeb slouží dotazník spokojenosti zákazníka. Průzkum spokojenosti zákazníka se provádí centrálně mateřskou firmou prostřednictvím tzv. Satisfaction Barometr (obr. 5). Jedná se o internetové stránky, na které se zákazník dostane formou odkazu v e-mailu, který obdrží od výrobce. Žádost o hodnocení je doprovázeno s nějakou poskytnutou službou, například s reportem k poskytnutému servisu, aby se vyhodnocení spojilo s konkrétní inovací. Spokojenost zákazníka se tak provádí globálně, celosvětově, s tím, že se mohou vyhodnocovat jednotlivé obchodní zóny, porovnat rozdíly v mentalitě, priority v různých teritoriích apod.



Obr. 5 Množství oslovených respondentů při výzkumu spokojenosti zákazníka dle jednotlivých zemí (interní materiály firmy XY)

Druhý způsob průzkumu spokojenosti zákazníka je založen na výběru největších odběratelů a jejich přímého dotazování obchodními zástupci. Stanoví se skupina zákazníků, která reprezentuje rozhodující trh – tedy 80% objemu prodeje v ČR podle Paretova principu. Závěry z průzkumu jsou využívány pro proces dalších inovací, především zlepšování vztahů se zákazníkem. Negativní hodnocení jsou prostorem pro zlepšení, ne pro kritiku obchodních zástupců.

Informace o zákazníkovi nezahrnují tajné výrobní či obchodní data klientů. Přesto jsou všichni, kteří s nimi přijdou do styku, povinni je chránit před zneužitím a používat je jen pro účely, pro které byly určeny.

### **6.5.3 Řízení působnosti jednotlivých výrobních značek**

Nedílnou součástí obchodní politiky firmy je zavedení značek inovovaných výrobků. Marketingovým úkolem je jejich adresnost a nezaměnitelnost. Každý jednotlivý výrobek má svou samostatnou prezentaci a je představen zákazníkům na základě jeho specifických a náročných požadavků. Tyto výrobky jsou k dispozici všem zákazníkům. V rámci sdílení informací uvnitř firmy tak může být stejný výrobek nabízen například v Japonsku, stejně tak její sesterské společnosti v České republice. Spektrum výrobků je široké a tím, že jsou jednotlivé řady specifické, jsou i přehledné a lehce pro zákazníky srozumitelné.

## **6.6 Vyhodnocení marketingových možností firmy**

Kapitola marketingové možnosti firmy poukázala na systém práce marketingu, lidských zdrojů a obchodního oddělení. Tato oddělení zpracovávají velké množství dat a informací od zákazníků a využívají je v rámci uplatnění zavádění inovačních procesů. Tyto procesy by však nebylo možné uskutečňovat bez kontaktu se zákazníkem, sběrem informací a vhodným marketingovým mixem. Díky celosvětovému propojení a sdílení zkušeností je firma XY schopná analyzovat velký počet inovačních podnětů a zavádět je na trh.

Shromažďováním informací získává společnost přehled o situaci na trhu a jeho jednotlivých průmyslových segmentech. Důležitým výstupem jsou informace o aktivitě konkurence, jejich nabídce, kvalitě a cenové politiky.

Firma provádí průzkum spokojenosti zákazníka. Otázky jsou vždy směřované tak, aby daly odpověď na aktuální požadavky vedoucí k zlepšení a sledovaly zájmy zákazníka. Výsled-

ky průzkumu spokojenosti zákazníka slouží pro monitoring zavádění inovovaného materiálu.

## **7 MOŽNOSTI ZAVEDENÍ INOVOVANÉHO VÝROBKU NA TRH**

Pro zavedení inovovaného výrobku firma XY používá různé marketingové nástroje s využitím vyškoleného obchodního týmu v problematice povrchových úprav tryskáním a technika – specialistu, jehož pracovní náplň je čistě technického charakteru. Podle druhu inovace se společnost rozhodne, jakou možnost zavedení inovovaného výrobku využije.

### **7.1 Přímým kontaktem se zákazníkem**

Místo působnosti obchodních zástupců a technika je především přímo u zákazníka. Pro svou činnost využívají dobrých vztahů s konkrétními zaměstnanci firmy od užšího vedení až po obsluhu zařízení. Velkým přínosem je jejich znalost prostředí organizace, stavu strojového parku a požadavků na povrchovou výrobu. Všechny zjištěné údaje u zákazníka se sdílí v rámci celého obchodního týmu, firmy, nadnárodní společnosti. Zavedení inovovaného výrobku formou přímého kontaktu se zákazníkem je nejběžnější praxí, protože osobní setkání a vzájemná důvěra mezi výrobcem a klientem je největším předpokladem pozitivního přijetí nabídky inovovaných výrobků. Nevýhodou tohoto postupu je časová náročnost, obchodní ředitel, dva obchodní zástupci a technik se nemohou plně věnovat všem zákazníkům firmy XY. Důležitější je dobře vykonaná práce u vybrané skupiny zákazníků, než poloviční u velké skupiny. V r. 2012 obchodní zástupci a technik uskutečnili u 27 největších firem celkem 98 obchodních návštěv a 56 celodenních technických asistencí. U ostatních zákazníků to bylo dalších 108 návštěv obchodních zástupců (nejedná se o počet zákazníků, ale návštěv, tedy i stejný zákazník několikrát v roce). Přesto pro 466 aktivních zákazníků v roce 2012 není časově možné používat pouze tuto formu prezentace inovovaných výrobků.

### **7.2 Nepřímým kontaktem se zákazníkem**

Prostřednictvím referencí od jiných zákazníků dochází k představování výrobku nepřímým kontaktem. Aby výrobce dosáhl této úrovně prezentace u zákazníka, musí být na trhu úspěšný. Taková prezentace vychází z dobrého jména firmy a doporučení od spokojeného zákazníka. Informace o inovovaném výrobku nejde přímo od firmy XY, zákazník se o ni dozví prostřednictvím svého kolegy, známého nebo jinou cestou. Ročně tak výrobce dostane několik dotazů, poptávek či přímo požadavků na inovovaný výrobek.

### 7.3 Pořádáním seminářů

Další cestou, jak oslovit zákazníky o produkci inovovaných výrobků je pořádání seminářů. Tato forma umožňuje pozvat větší množství zákazníků na jedno školící místo a uspořádat seminář na téma „Zavedení inovovaného výrobku“. Místem konání je buď výběr lokality s větším počtem výskytu zákazníků nebo přímo v Testcentru u výrobce XY. V roce 2012 se tato možnost využila pouze dvakrát, protože mimo výhod má prezentace i řadu nevýhod jako např. :

- Šetření cestovních nákladů firem
- Neochota uvolnění zákazníka z pracovního procesu
- Riziko sdílení informací mezi zákazníky při semináři, např. o ceně abrasiva
- Riziko střetnutí nesmiřlivých konkurentů

Přesto tyto nevýhody se bude tato forma propagace uskutečňovat i v dalších letech.

### 7.4 Prezentace firmy na veletrzích

Prezentace inovovaného výrobku na veletrhu je důležitou strategií. I když to dnes není levná záležitost, středně velký stánek cca 12m<sup>2</sup> na Strojírenském veletrhu v Brně se pohybuje kolem 0,5mil. CZK. Účast na veletrzích má řadu výhod např.:

- Zákazník přijde k výrobcí a je jeho hostem
- Nehrozí rizika uvedená v 7.3

V r. 2012 firma XY vystavovala na dvou veletrzích a sama navštívila šest veletrhů. Například v r. 1998 se firma aktivně účastnila jako vystavovatel na osmi veletrzích. Důvodem nižší účasti je cena a úpadek některých veletržních akcí.

### 7.5 Prezentace na sociálních sítích

Jedná se o dnes velice populární metodu, která není ekonomicky náročná a vychází z předpokladu, že každý je dnes na internetu přítomen, tedy i zákazník. Touto formou se firma prezentuje především prostřednictvím

- Vlastních webových stránek



- Prostřednictvím společností zabývající propagací v dané oblasti (např. Evropská databanka)
- Prostřednictvím článků a internetových časopisů
- Prostřednictvím oslovení zákazníka přes e-mail

## **7.6 Média**

Firma XY prezentuje své inovované výrobky v některých časopisech a novinách. Především v těch, které jsou zaměřeny na oblasti, které mohou oslovit potenciálního zákazníka jako např. časopisy Strojírenství, Slévarenství. Formou může být reklama na inovovaný výrobek nebo článek o jeho úspěšném zavedení.

## **7.7 Call centrum**

Poslední důležitou možností, kterou firma XY využívá je oslovení zákazníka prostřednictvím call center. Prezentace inovovaného výrobku se provádí především formou výzkumu a dotazů. Uskutečňuje se buď formou outsourcingu nebo prostřednictvím zaměstnanců administrativy obchodního oddělení.

## 8 POSTUP INOVACE A ZAVEDENÍ KONKRÉTNÍHO VÝROBKU NA TRH

Zavedení inovovaného výrobku na trhu v České republice začíná od požadavku zákazníka, přes zpracování tohoto požadavku u výrobce až po samotný inovační proces. V závěru tohoto projektu výrobce pojmenuje inovovaný výrobek a navrhne cenu tohoto produktu směrem k zákazníkovi.

### 8.1 Požadavek zákazníka

Kolejové části na železniční dráze musí splňovat vysoké bezpečnostní požadavky. Zákazník požaduje speciálně drsný povrch s vysokou adhezní schopností. Jednotlivé kovové části výhybky zákazník nejdříve otryská a následně k sobě lepí speciálním lepidlem, schváleným pro tento postup. Při tržové zkoušce slepené díly sice splnili spodní hranici parametrů, které stanovuje daná norma, ale zákazník s tímto výsledkem nebyl spokojený. Dal si za cíl zpřísnit tyto požadavky na tržové zkoušky a tím být na trhu svých výrobků úspěšnější. Obrátil se tedy na firmu XY s žádostí o spolupráci v řešení tohoto problému formou změny tryskacího materiálu.

Zákazník charakterizoval své požadavky následovně:

- Tryskací zařízení stolové se čtyřmi metacími koly
- Požadavek na povrch po otryskání, drsnost Rz 100-140  $\mu\text{m}$
- Současná drsnost Rz 95-120  $\mu\text{m}$
- Používaný materiál typu S550, kulatý
- Prioritou je povrch, ne cena nebo čas tryskání

### 8.2 Zpracování požadavku výrobcem XY

Z centrální databáze společnosti a diskuzí s techniky nadnárodní společnosti byl vyhodnocen jako nejlepší materiál standardní GH14. Materiál byl porovnán s požadavky zákazníka s tímto závěrem:

- Standardní materiál GH14 vytvoří skvělý povrch s vysokou adhezní schopností a drsností kolem 120  $\mu\text{m}$

- Standardní materiál GH14 není vhodný do zařízení s metacími koly, způsobí totiž velice rychlé opotřebení zařízení, protože je určený pro aplikaci tryskání vzduchem
- Řešením by mohl být speciální mix kulatého materiálu S550 a GH14, tím by vznikl inovovaný výrobek, který by byl kompromisem mezi opotřebením zařízení a požadavkem zákazníka na náročnější povrch
- Bonusem pro zákazníka by byla kratší doba tryskání
- Pro inovovaný výrobek je důležité vyhledat správný poměr mixu
- V mixu se materiál GH14 rychleji spotřebuje, má 4x nižší životnost než kulatý materiál S550
- Správný poměr by mohl ušetřit zařízení od zbytečného dalšího opotřebením stroje
- Není nutné zapojovat Inovační závod, inovovaný výrobek se vyrobí ze standardních výrobků
- Místo přípravy mixu a zkoušek bude Testcentrum v České republice

Zákazníkovi byla vypracována zpráva s výše uvedeným zjištěním a návrh na řešení formou projektu zavedení inovovaného výrobku, s tím že v první fázi navrhujeme tyto kroky:

- Vyhodnocení stavu tryskací operace před změnou
- Doporučení drobných oprav na tryskacím zařízení
- Zajištění kontaktů na osoby, které se budou na projektu účastnit s definovanou zodpovědností a pravomocí
- Rozhodnutí o časových sledech a zodpovědných osobách za jednotlivé fáze projektu, jak u zákazníka, tak u dodavatele

### 8.3 Průběh inovace

Zavedení inovovaného produktu má za úkol optimalizovat cenu celkových nákladů tryskacího procesu. Cílem je zajistit možné úspory nákladů tryskacího procesu. V první fázi zákazníka seznámíme s možnostmi úspor tryskací operace, její technickou, cenovou a časovou náročností. Dalším krokem ho budeme informovat o všech krocích zavedení inovovaných výrobků. Na závěr předložíme požadavky a reference o zavedení inovovaných pro-

duktů u jiných zákazníků. Samotný proces zavedení tohoto inovovaného výrobku bude řízen a koordinován zástupci výrobce tryskacího materiálu. Finanční náklady pro zákazníka musí být minimální, přichází do úvahy pouze investovaný čas a drobné opravy, či úpravy, které doporučí technický zástupce výrobce.

#### 8.4 Průběh projektu zavedení inovovaného výrobku

Pro zavedení inovovaného výrobku se ve společnosti dodržují společné zásady. Projekt zavedení inovovaného výrobku (Tab. 5) je představován zákazníkům s inovačním názvem „7 kroků k úspěchu“. Jedná se tedy o projekt, který prochází sedmi procesními fázemi:

1. Seminář pro zaměstnance zákazníka
2. Test tryskání inovovaným výrobkem v Testcentru výrobce
3. Návrh kalkulace tryskacího procesu
4. Školení pro obsluhu tryskačů
5. Zahájení praktického testu tryskání u zákazníka
6. Pravidelné měsíční kontroly tryskacího procesu
7. Výsledný protokol testu

Tab. 5 Časový harmonogram průběhu projektu zavedení konkrétního výrobku  
(vlastní zpracování)

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Expertýza tryskacího zařízení												
Test v Testcentru												
WA Cost kalkulace aktuální situace, návrh												
Provedení testu v Testcentru												
Školení obsluhy tryskače												
Praktický test, měsíční kontroly a sledování												
Konečné vyhodnocení praktického testu												

#### 8.4.1 Seminář pro zaměstnance zákazníka

Tento seminář je vedený zkušeným technikem, který má k dispozici různé pomůcky pro prezentaci tryskací aplikace, jako animace, rozbor, ukázky různých situací. Cílová skupina je střední a vyšší management. Úkolem semináře je poukázat na výhody inovovaného výrobku, jeho vlastnosti, přínosy, reference. Zákazník by měl pocítit přínos změny a důvěru v profesionalitu zástupců firmy XY. Časová náročnost semináře je obvykle 3 až 4 hodiny. Výhodou je, že požadavek přišel od zákazníka, takže se bude odvíjet především v rovině diskuzí a prezentace firmy XY.

#### 8.4.2 Test tryskání inovovaným výrobkem v Testcentru

Pozveme střední management firmy k provedení testu na vlastních výrobcích v testcentru. Výrobce má pro tento účel tryskací zařízení. Výrobce připraví dvě operační směsi z materiálů GH14 a S550 :

- 75% S550 a 25% GH14
- 50% S550 a 50% GH14

V první části se provedou zkoušky, které simulují stávající situaci u zákazníka, ve druhé části se to samé zopakuje inovovanými výrobky. Test se nastaví tak, že vždy po minutových intervalech se překontroluje vizuálně povrch. Každou minutu se označí a vyjme jeden z tryskaných dílů, tak aby bylo vizuálně sledovatelný postup změn na povrchu. Závěrem testu se provede společné vyhodnocení výrobce XY a zákazníka. Výstupem je zpráva s fotodokumentací a výběr mixu pro inovovaný výrobek.

#### 8.4.3 Návrh kalkulace tryskacího procesu

Na základě parametrů zařízení zákazníka, proběhnutého testu v Testcentru technik zpracuje simulaci kalkulace nákladů na tryskací operaci před a po použití inovovaného výrobku. Touto analýzou prostřednictvím softwarovým vybavením testcentra vypočítáme finanční náročnost tryskání původním abrasivem a inovovaným výrobkem. Kalkulace započítává všechny ukazatele, které mají vliv na cenu celkové tryskací operace.

#### **8.4.4 Školení pro obsluhu tryskačů**

Po kladném výsledku testu v testcentru, se zahájí příprava zavedení inovovaného výrobku u zákazníka. Prvním krokem je školení obsluhy tryskačů. Cílová skupina tentokrát nejsou manažeři společnosti, ale zaměstnanci, kterých se pracovní výkon bezprostředně týká, tedy obsluha, technici, mistři, údržba.

Hlavním úkolem proškolení je poukázat na návyky, které je potřeba změnit, seznámit s novými trendy kontroly zařízení a požadavky zákazníků zákazníka. Školení je asi 2 až 3 hodiny, i zde necháme prostor na diskusi se snahou aktivního zapojení zaměstnanců. Úkolem je těmto zaměstnancům vysvětlit kontrolní mechanismy, slabé místa, prevence a vzbudit zájem o prováděnou změnu s motivací osobního nasazení. Je to hlavní požadavek na lidské zdroje, bez spolupráce s lidmi, kteří stroje obsluhují je zavedení inovovaného výrobku předem ztracené.

#### **8.4.5 Zahájení Praktického testu**

Výrobce zajistí inovovaný výrobek a zákazník připraví stroj dle požadavku technika pro praktický test. Praktický test znamená vlastně používání inovovaného výrobku v provozu zákazníka. Délka praktického testu je hodně individuální, záleží na připravenosti obsluhy, zařízení a průběhu testu. Celková délka je v průměru 6-12 měsíců.

#### **8.4.6 Pravidelné měsíční kontroly tryskacího procesu**

Po celou dobu testu dochází v pravidelných intervalech ke kontrolám času tryskání, opotřebení zařízení, spotřeby abrasiva, náhradních dílů, energie, odpadu, práce obsluhy atd. Tyto údaje slouží k závěrečnému vyhodnocení. Představují měsíční návštěvy technika výrobce, diskusi s obsluhou a managementem.

#### **8.4.7 Výsledný protokol testu**

Celý test ukončíme výsledným protokolem. Ten obsahuje především výpočty průběhu přechodu na inovovaný materiál. Pro tento účel poslouží další software firmy XY, kde se již zadávají skutečné hodnoty získané před změnou tryskacího materiálu, v průběhu testu a na jeho konci. Tato úspora je potom základním dokumentem k jednání o ceně inovovaného produktu. Zákazník musí jednoznačně a prokazatelně vidět naplnění cílů jeho požadavku na povrch, včetně výsledků trhových zkoušek.

V rámci zásad firmy se veškeré údaje evidují v databázi zákazníků s programem inovovaných výrobků. Tito zákazníci jsou prioritně sledováni inovačním centrem. V rámci inovačního projektu se jim věnuje větší pozornost a technickou podpora. Tyto úkoly plní formou návštěv technika a obchodního zástupce pro daný region. Cílem těchto kroků je proces inovace monitorovat a vyhodnocovat. Výsledky zavedení inovovaného výrobku se zakládají do databáze firmy a jsou k dispozici pro zástupce společnosti na celém světě.

#### 8.4.8 Název inovovaného výrobku

Firma XY přiřazuje svým inovovaným výrobkům názvy, tak aby byl tento výrobek identifikovatelný, srozumitelný a jedinečný. Pokud se jedná o produkt na základě požadavku jednoho zákazníka, obvykle název tvoří kombinace názvu původních standardních výrobků. V tomto případě se jedná o kombinaci názvů GH14 a S550. Písmenné označení GH a S se kombinuje do písmen GS. Číselné označení určuje velikost materiálu. Bude stejné jako u ocelové drtě, protože ta naplňuje požadavek zákazníka na „jiný povrch“. Konečné označení inovovaného výrobku je GS14. Takto označený výrobek jsme zavedli i do společné databáze a je tak pod tímto značením identifikovatelný v celé nadnárodní skupině.

Úkolem je nabídnout tento výrobek i jiným potenciálním zákazníkům (kap. 5). Pokud se podaří výrobek uplatnit v širším měřítku, potom se zařazuje do portfolia inovovaných výrobků nadnárodní skupiny, dostane se mu více propagace, inovuje se jeho název a přidělí se mu LOGO (Obr. 6). Každoročně tak vznikají 2-4 inovované výrobky, které vycházejí z desítek menších inovací v rámci jednotlivých závodů celé organizační skupiny.



Obr. 6 Vzory názvů a loga inovovaných výrobků (interní materiály firmy)

## 8.5 Možnost zavedení konkrétního inovovaného výrobku

V kapitole 8 jsou popsány možnosti zavedení inovovaného výrobku na trhu. Protože se v tomto případě jedná spíše o hledání potenciálního zákazníků, navrhuji na základě kritérií oslovit tyto potenciální zákazníky formou:

- prezentace na veletrhu
- telefonickým kontaktováním

Cílem je získat informace o kompetentnostech potenciálních zákazníků. Po zpracování těchto informací navrhne další postup.

Současně firma XY využije potenciálu nadnárodní skupiny a veškeré výsledky z testu u tohoto konkrétního inovovaného výrobku uloží do přístupných databází organizace pro sdílení těchto informací uvnitř společnosti.

## 8.6 Cenová politika

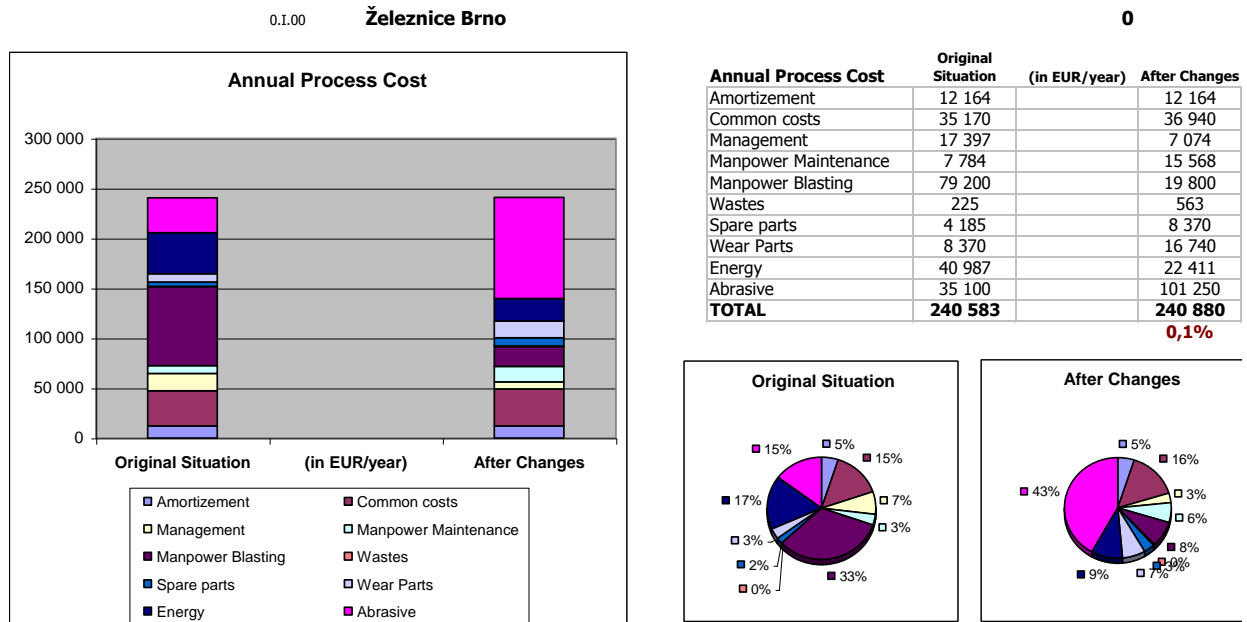
Ekonomická strategie firmy u inovovaných výrobků je spojená s cenovou politikou. Nejsme pouze výrobci tryskacích materiálů, nabízíme zákazníkovi celou technologii. Cena inovovaného výrobku se stanovuje podle úspěšnosti jeho zavedení u zákazníka, vždy až po ukončení projektu! Cena inovovaného výrobku musí být vyšší než u původního materiálu, jinak by inovace ztratila smysl, v průměru se pohybuje o 17% výše než standardní výrobek. Prodejce a technik nesmí v době projektu hovořit o ceně inovovaného materiálu, protože by to vycházelo z nepochopení projektu. Na celý projekt se přistupuje z pohledu celkové tryskací operace, ne z pohledu ceny tryskacího prostředku.

Každý inovovaný produkt je proto vedený jako samostatný projekt. Jehož první částí je imitovaný výpočet. Po něm nastupuje praktická část, kde se uskutečněné úspory vyhodnotí podle skutečnosti.

Součástí projektu jsou návštěvy, školení, trénink, cílem je vysvětlit zákazníkovi vysvětluje princip inovace. Samotný rozbor se skládá ze dvou částí, stávající situace u zákazníka a situace po poskytnutí servisu a zavedení inovovaného produktu. Výpočet zahrnuje všechny cenové ukazatele, které se na procesu povrchových úprav podílejí. Výpočet ceny tryskací operace (Obr. 7) zaznamenává situaci při zavedení inovovaného výrobku GS14. Software,



který se pro výpočet používá, byl vyvinut mateřskou firmou ve Francii a po proškolení je k dispozici všem obchodním týmům na celém světě.



Obr. 7 Náklady před a po inovaci (vlastní zpracování)

Cíle zákazníka mohou být:

- Snížení spotřeby abrasiva
- Zkrácení času tryskání
- Navýšení výroby
- Snížení opotřebení strojů
- Změna povrchu po tryskání

U zákazníka, který zažádal o inovovaný výrobek, zůstane předpokládaná cena tryskací operace před a po zavedení inovovaného výrobku téměř stejná cca 0,1% (obr. 11). Důvodem jsou vyšší náklady na údržbu stroje, na druhou stranu bude nižší čas tryskání. Zákazník požadoval změnu povrchu tryskání. Cena se tedy bude stanovovat podle průměrného navýšení inovovaných výrobků ve firmě XY. Tímto průměrem je vyšší cena o 17% proti standardnímu výrobku.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo zavedení inovovaného výrobku firmou XY. Dílčím cílem práce byla analýza trhu inovovaného výrobku. Na základě těchto analýz jsem vypracoval možnosti a způsob zavedení inovovaného výrobku na trh.

V teoretické části jsem charakterizoval inovovaný výrobek a jeho možnosti zavedení na český trh prostřednictvím marketingového mixu. Pro tento účel jsem využil svých zkušeností a především dostupných literárních zdrojů, zabývajících se touto tematikou.

V praktické části jsem na úvod charakterizoval firmu XY, jeho výrobek a uplatnění tohoto výrobku na trhu v České republice. Pro jeho zavedení bylo důležité provést analýzu prostředí, ve kterém se inovovaný výrobek nachází. Pro tento účel jsem použil PEST analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýzu.

Závěr PEST analýzy odhalil rizikovost v oblasti ekonomické, politické a sociální oblasti. Velký potenciál a předpoklad růstu je především v technologické oblasti, tedy oblasti závislé na inovacích. Tato analýza je zaměřená na makrookolí firmy.

Porterův model je součástí analýzy mikrookolí. Analýza odhalila hrozbu ze strany růstu energií. Cena energie je omezený světový zdroj a bude nadále růst. Vyšší růst cen energií v ČR, v rámci EU, ale ohrožuje potenciál výrobce XY a jeho zákazníků. Přetrvávající krize zase zmenšuje trh s abrasivy a vyvolává silnější konkurenční boj.

SWOT analýza protíná oblast makrookolí a mikrookolí. Její výsledky ukázaly, že výrobce tryskacích materiálů má silnou pozici na trhu a tedy všechny předpoklady pro zavádění inovovaných výrobků na trh. Nevýhodou je časová náročnost a nebezpečí vstupu silného konkurenta z USA.

Poslední průzkum byl zaměřen na vnitřní analýzu uplatnění inovovaného výrobku na českém trhu i pro jiné zákazníky. Tato analýza vyhodnotila potenciální zákazníky podle kritérií. Tyto kritéria budou součástí připravovaného marketingového mixu, který bude vycházet z technologických možností zákazníků.

Nezbytnou součástí této práce bylo i vyhodnocení marketingových možností firmy. Ty jsou důležité pro samotné zavedení inovovaného výrobku na trh. Marketing je to, co přivede zákazníka k inovovanému výrobku.

Strategie zavedení inovovaného výrobku, které používá firma XY napomáhá k výběru možnosti zavedení konkrétního výrobku na trhu v České republice. Využívá techniky marketingové komunikace se zákazníkem, která je důležitá pro informování potenciálních zákazníků o nových inovacích.

V poslední části jsem navrhl postup zavedení inovovaného výrobku na trh. Tato část začíná požadavkem zákazníka, zpracováním tohoto požadavku a samotným zavedením inovovaného výrobku na trh. Součástí těchto postupů je i název výrobku GS14 a cena tohoto inovovaného výrobku navýšena o 17%. Cena byla stanovena na základě průměrné přidané hodnoty inovace, protože požadavek zákazníka nebyl motivován úsporou v ceně tryskací operace, ale požadavkem na povrch dílů po této aplikaci.

Zavedení inovovaného výrobku je proces, který začíná potřebou zákazníka a končí uspokojením jeho potřeby. V rámci bakalářské práce jsem popsal tento proces v rámci firmy XY, včetně zavedení konkrétního inovovaného výrobku. K zavedení inovovaného výrobku jsem využil literární zdroje a marketingové postupy firmy XY. Provedl jsem analýzu trhu konkrétního inovovaného výrobku dle požadavku konkrétního zákazníka a navrhl kroky k jeho naplnění. Spojením těchto kroků jsem popsal možnosti a způsob zavedení inovovaného výrobku na trh včetně jeho uplatnění i pro další potenciální zákazníky.

Pro budoucí existenci jakékoliv firmy je cesta inovace nezbytností, protože je to cesta směrem ke spokojenému zákazníkovi a jenom cesta směrem ke spokojenému zákazníkovi vede ke spokojenému výrobcí zboží a služeb a také spokojenosti jeho zaměstnanců. Vše co vede k úspěchu firmy, musí předurčovat jeden jediný cíl - spokojený zákazník. Proto jsem si vybral toto téma své bakalářské práce a věřím, že se toto téma stane prioritou i pro firmy na českém trhu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BRASSINGTON, Franc, 2007. *Essentials of marketing*. Vyd. 2. Essex, UK: Vydavatelství Pearson Education, 545 s. ISBN 978-273-70818-6.
- HADRABA, Jaroslav, 2004. *Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Vyd. 1. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 215 s. ISBN 80-86473-89-9.
- HAIG, Matt, 2011. *Brand success*. Vyd. 2. Londýn, UK: Vydavatelství Kogan page, 296 s. ISBN 978-0-7494-6287-1.
- KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Vyd. 12. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Vyd. 6. Praha: Grada, 864 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- KOTLER, Philip et al., 2007. *Moderní Marketing*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KELLER, K. L., 2007. *Strategické řízení značky*. Vyd. 2. Praha: Grada, 796 s. ISBN 0130411507.
- KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL, 2008. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
- MAJARO, Simon, 1996. *Základy marketingu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 312 s. ISBN 80-7169-297-2.
- PORTER, E. Michael, 1985. *Competitive Advantage*. Vyd. 1. New York, USA: The Free Press, 545 s. ISBN 0-684-84146-0.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. Vyd. 2. Praha: C.H. Beck, 121 s. ISBN 8071793671.
- SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing - cesta k trhu*. Vyd. 1. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2001. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 352 s. ISBN 80-247-0053-0.

VALENTA, František, 2001. *Inovace v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Velryba, 151 s. ISBN 8085860112.

B2B Obchod ve vztahu firma – firma

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Sedm sektorů komunikačního mixu ( Karliček a Král, 2011, s. 18) .....</i>	<i>26</i>
<i>Obr. 2 Vývoj podílu zavedených inovovaných výrobků v letech 2007 – 2012 v ČR (vlastní zpracování) .....</i>	<i>33</i>
<i>Obr. 3 Umístění Test-Center firmy XY (vlastní zpracování).....</i>	<i>36</i>
<i>Obr. 4 Podíl konkurence na trhu v ČR (vlastní zpracování dle interních materiálů .....</i>	<i>42</i>
<i>Obr. 5 Množství oslovených respondentů při výzkumu spokojenosti zákazníka dle jednotlivých zemí (interní materiály firmy XY) .....</i>	<i>52</i>
<i>Obr. 6 Vzory názvů a loga inovovaných výrobků (interní materiály firmy) .....</i>	<i>63</i>
<i>Obr. 7 Náklady před a po inovaci (vlastní zpracování).....</i>	<i>65</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 SWOT analýza k zavedení inovovaného výrobku firmou XY na českém trhu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 2 Potencionální zákazníci u inovovaného výrobku č. 1 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>45</i>
<i>Tab. 3 Potencionální zákazníci u inovovaného výrobku č. 2 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>46</i>
<i>Tab. 4 Potencionální zákazníci u inovovaného výrobku č. 3 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>46</i>
<i>Tab. 5 Časový harmonogram průběhu projektu zavedení konkrétního výrobku (vlastní zpracování) .....</i>	<i>60</i>