

# Projekt zavedení nového výrobku do produktového portfolia vybrané společnosti

Bc. Katka Argalášová

---

Diplomová práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2023/2024

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Katka Argalášová
Osobní číslo:	M22051
Studijní program:	N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace:	Podnikání a ekonomika podniku
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Projekt zavedení nového výrobku do produktového portfolia vybrané společnosti

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice zavedení nového produktu.

II. Praktická část

- Představte společnost, její produktové portfolio a proveďte analýzu tržního prostředí.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a vytvořte projekt zavedení nového produktu.
- Proveďte zhodnocení projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tiskněná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

HENRY, Anthony. *Understanding strategic management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press, 2018. ISBN 978-019-96662-170.  
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.  
KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary a OPRESNIK, Marc Oliver. *Principles of marketing*. 18e, global edition. Harlow: Pearson, 2021. ISBN 978-1-292-34113-2.  
SRPOVÁ, Jiřka. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2253-0.  
SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Dokulil, Ph.D.**  
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**  
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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 ohnojoy.
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlině.
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlině právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 80 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen pokudšti-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlině s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlině na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlině nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhajeni práce.

**Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlině

Jméno a příjmení: KATKA ARGALÁŠOVÁ

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na vytvoření projektu zaměřeného na zavedení nového produktu do portfolia vybrané společnosti. Předpokladem naplnění hlavního cíle práce se stalo provedení situační analýzy, ve které bylo využito široké spektrum metod, konkrétně PEST analýza, BCG matice, finanční analýza i Porterův model pěti konkurenčních sil. Závěrečnou analýzou, která shrnula současný stav podniku, je SWOT analýza. Na základě výsledků situační analýzy byl sestaven projekt, který je svým pojetím ovlivněn velikostí sledovaného podniku, neboť se jedná o mikropodnik. Z tohoto důvodu byly jednotlivé fáze projektu svým rozsahem a pojetím uzpůsobeny personálním i kapitálovým možnostem dané společnosti. Navržené řešení bylo podrobena finanční, časové i rizikové analýze, jež uzavírají celou diplomovou práci.

Klíčová slova: BCG matice, finanční analýza, marketingový mix 4P, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil,

## **ABSTRACT**

The thesis focuses on the creation of a project related to the introduction of a new product into the portfolio of a selected company based on a situational analysis. To fulfill the main objective of the thesis, analyses were used, namely PEST analysis, BCG matrix, financial analysis and Porter's five competitive forces model. The final analysis is the SWOT analysis. Based on the results of the situational analysis, a project has been set up which is conducted in a micro enterprise. For this reason the analyses were adapted to the company. The proposed solution has been subjected to financial, time and risk analysis, which concludes the whole thesis.

Keywords: PEST analysis, BCG matrix, financial analysis, Porter's five competitive forces model, 4P marketing mix

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu této diplomové práce panu Ing. Jiřímu Dokulilovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky, ochotu a čas při zpracování této diplomové práce.

Zároveň bych chtěla své poděkování vyjádřit také pro svou rodinu a nejbližší okolí za podporu, trpělivost a poskytnutí zázemí nejen při psaní práce, ale i po dobu celého studia. Vaše podpora mi dodávala sílu během celého studia a byla nedílným faktorem jeho dokončení.

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

## **OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 SITUAČNÍ ANALÝZA.....</b>	<b>13</b>
1.1 PEST ANALÝZA .....	13
1.2 BCG MATICE.....	14
1.3 FINANČNÍ ANALÝZA .....	15
1.4 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	16
1.5 SWOT ANALÝZA .....	17
<b>2 PROCES ZAVEDENÍ NOVÉHO VÝROBKU NA TRH.....</b>	<b>20</b>
2.1 POSLOUPNOST TVORBY NOVÉHO PRODUKTU .....	20
2.2 FINANČNÍ PLÁN .....	21
2.3 VÝROBNÍ PLÁN.....	23
2.4 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	23
2.4.1 Kultura organizace .....	23
2.5 MARKETINGOVÝ PLÁN .....	25
2.5.1 Marketingový mix 4P.....	26
2.5.2 Marketingový mix 4C .....	31
2.6 POSOUZENÍ RIZIK.....	32
2.6.1 Pojetí rizika a nejistoty .....	32
2.6.2 Klasifikace rizik .....	33
<b>3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>37</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>38</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU .....</b>	<b>39</b>
4.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....	39
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	40
4.3 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO.....	40
4.3.1 Lázeňské oplatky tradiční sypané .....	40
4.3.2 Lázeňské oplatky krémové.....	41
4.3.3 Lázeňské oplatky čoko exklusive.....	41
4.3.4 Lázeňské trojhránky .....	41
4.3.5 Neplněné oplatky .....	42
<b>5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU.....</b>	<b>43</b>
5.1 PEST ANALÝZA .....	43
5.1.1 Shrnutí .....	47

5.2	BCG MATICE.....	47
5.2.1	Vyhodnocení BCG matice .....	49
5.3	FINANČNÍ ANALÝZA .....	50
5.4	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	52
5.4.1	Shrnutí.....	54
5.5	SWOT ANALÝZA .....	55
5.5.1	Vyhodnocení SWOT analýzy .....	61
<b>6</b>	<b>PROJEKT ZAVEDENÍ NOVÉHO VÝROBKU.....</b>	<b>62</b>
6.1	POPIS NOVÉHO VÝROBKU .....	62
6.2	MARKETINGOVÝ PLÁN .....	63
6.2.1	Marketingový mix 4P.....	64
6.3	VÝROBNÍ PLÁN.....	67
6.4	PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	68
6.5	FINANČNÍ PLÁN .....	70
6.6	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	71
6.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	72
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>84</b>



## ÚVOD

V dnešní době se podniky ocitají ve stále konkurenčnějším prostředí, kde rychlý technologický pokrok a dynamika trhu vyžadují neustálou inovaci a adaptaci. Zavádění nových výrobků do produktového portfolia se tak stávají klíčovým prvkem strategie společnosti, které se chtějí udržet nebo získat si své místo na trhu.

V kontextu současných obchodních výzev je klíčové nejen identifikovat příležitosti pro inovaci, ale též úspěšně implementovat nový výrobek tak, aby přinesl trvalejší konkurenční výhodu. Zároveň je nutné zohlednit specifika daného odvětví a strategické cíle společnosti, což vyžaduje komplexní přístup k projektovému řízení.

Diplomová práce si klade za cíl přispět k lepšímu pochopení zmíněných procesů a poskytnout doporučení pro úspěšnou implementaci nových výrobků do produktového portfolia podniku.

Dle zveřejněných statistik Ministerstva průmyslu a obchodu začalo v roce 2021 podnikat nejvíce podnikatelů v novodobé historii České republiky, konkrétně se jednalo o 64 699 nových živnostníků. V roce 2022 došlo opět k nárůstu živnostníků a hodnoty aktuálně podnikajících občanů v roce 2022 ustanovily nový rekord. K 1.2. 2023 bylo registrováno více než 2 179 000 živnostníků. Z prezentovaných čísel plyne, že každý šestý obyvatel ČR podniká, což nás navádí k myšlence, že je čím dál složitější přicházet s novou podnikatelskou myšlenkou nebo životaschopným podnikatelským záměrem. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2024)

Česká ekonomika je v současné době ve stavu stagflace, což znamená že ceny rostou, ekonomika klesá a dochází k pročištění trhu, a i to přispívá k otevření nových možností přicházet s novými neotřelými myšlenkami. Jak mnohokrát zmínil i Tomáš Baťa, krize je nejlepší příležitost.

Jak již bylo zmíněno, v ČR je velké množství aktuálně podnikajících osob, je tedy potřeba produkty inovovat, čímž se můžou odlišit od ostatních a získat konkurenční výhodu. O potřebě inovací píše také Jan Košťurak v knize *Vlastní cestou* (2016), kde ovšem zmiňuje, že cesty k inovacím existují, ale jsou podmíněny citem pro jejich vyhledávání. V této knize se lze také dočíst, že klíčovým prvkem inovací je akce (činnost), tedy jejich uvedení do praxe. V opačném případě inovace zůstávají pouze myšlenkou.

Tato diplomová práce má dvě části, přičemž první obsahuje literární rešerši novějších zdrojů. Zde budou představeny základní termíny, se kterými se pracuje v druhé, praktické, části diplomové práce. Praktická část je rozdělena na dvě části, první se zaměřuje na analýzu současného stavu a druhá pojednává o implementaci projektu zavedení nového výrobku do produktového portfolia vybrané společnosti.

Projekt cílí do oblasti gastronomie. Podnikat v tomto sektoru lze považovat za výzvu, jelikož je zde malý prostor k diverzifikaci a obtížně se hledají nové příležitosti. Z tohoto odvětví odchází v poslední době nejvíce podnikatelů, i z důvodu aktuálních změn v sazbách daně z přidané hodnoty (DPH), potažmo z důvodu kolísání cen vstupů a energií. To se ovšem může ukázat i jako příležitost pro ostatní, odolnější jedince. Právě na této vizi předložená diplomová práce staví a dále ji rozvíjí.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je na základě provedení situační analýzy vytvořit projekt zavedení nového produktu do portfolia vybrané společnosti. Za účelem podpory naplnění hlavního cíle byly vtipovány následující dílčí cíle:

- Na základě průzkumu relevantních monografií, respektive odborných článků naformulujte teoretická východiska pro dané téma.
- Vzhledem k vybranému tématu vtipujte vhodnou společnost a sestavte její základní charakteristiku.
- Na základě aplikace manažerských metod vypracujte situační analýzu vybrané společnosti.
- Na základě závěrů situační analýzy stanovte zaměření projektu a vypracujte jeho klíčové části s důrazem na marketingovou a finanční složku.

Mezi metody, které byly zvoleny do praktické části, patří například analýza PESTLE, Porterův model pěti sil, potažmo SWOT analýza, které jsou blíže specifikovány v kapitole 1. Dále byly v práci využity základní principy kritické literární rešerše a dále základní vědecké metody jako analýza, syntéza a dedukce.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 SITUAČNÍ ANALÝZA

Situační analýza představuje klíčovou část diplomové práce, neboť umožňuje hlouběji porozumět současnému stavu a okolnostem, které na daný podnik působí. Tato kapitola představuje základní analýzy a slouží jako východisko pro praktickou část. Mezi hlavní úkoly situační analýzy patří identifikace aktuálních problémů, analýza faktorů, které podnik ovlivňují interně i externě, a zhodnocení aktuálních trendů včetně jejich využitelnosti. V rámci situační analýzy také dochází k identifikování konkurentů, což je v současném, mimořádně konkurenčním prostředí, nutností.

### 1.1 PEST analýza

Henry (2018, s.44) uvádí, že PEST analýza je využívána pro posouzení vnějšího vývoje a zahrnuje okruhy politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické. V některých zdrojích se objevuje i varianta analýzy pod názvem PESTEL, která navíc zahrnuje ekologické a legislativní faktory. Autor považuje PEST analýzu za užitečný nástroj pro zmapování makroprostředí. I když se každý faktor definuje zvlášť, existuje propojenost mezi všemi navzájem.

Veškeré faktory, které jsou rozebrány níže mají vliv na poptávku. PEST analýza ovšem nedokáže pojmut veškeré faktory makroprostředí, ale zabývá se pouze těmi, které mají vliv na poptávku v současné situaci nebo v budoucnu (Karlíček, 2018, s. 145).

#### Politicko-právní faktory

Zahrnují stabilitu politické situace v zemi, vliv samotných politických stran, fiskální a monetární politiku, zákony o ochraně životního prostředí nebo členství dané země v politicko-hospodářských uskupení (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 108).

#### Ekonomické faktory

Současný i budoucí stav ekonomiky má obrovský vliv na fyzické i právnické osoby. Proto jsou zde analyzovány především faktory související s mírou inflace a nezaměstnanosti, úrokovými sazbami, stavem platební bilance státu či výší minimální mzdy a životního minima (Hanzelková et al., 2017, s. 51).

### Sociokulturní faktory

Zde patří například životní styl obyvatelstva, s čímž souvisí životní úroveň. Analyzuje se také zdravotní stav a věková struktura obyvatel. (Hanzelková et al., 2017, s. 52).

Grewal a Levy (2022, s. 159-160) zmiňují, že do sociokulturních faktorů patří také kultura, jež je považována za dědictví dané skupiny obyvatelstva.

### Technologické faktory

Technologické faktory odrážejí inovace, které přinášejí výzkum a vývoj. Lze je charakterizovat skrze rychlost technologických změn či sociální technologie a jejich využívání. Technologické faktory napomáhají podnikům být více konkurenceschopnými a dosahovat lepších výsledků (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 109).

## **1.2 BCG matice**

Dle Jakubíkové (2013, s. 133) portfolio matice BCG, vytvořené Boston Consulting Group, je jedním z nejznámějších portfolií. Vychází z myšlenky, že zisky z jednotlivých produktů souvisí s tempem růstu trhu a jejich relativními podíly na trhu.

Westwood (2020, s. 46) poznamenává, že na ustáleném trhu se ceny výrobků hlavních konkurenčních firem postupně do určité míry srovnávají, ovšem to neindikuje stejné zisky. V případě, že společnost má vysoký podíl na trhu, prosperuje z úspor z rozsahu a i z toho důvodu se dokáže dostat na nižší hladinu nákladů. V situaci, kdy má společnost nejvyšší tržní podíl, s čímž je spojena i pravděpodobně nejvyšší marže, je považována za jednu z nejodolnějších vůči cenové válce. Hodnoty, kterých dosahuje společnost v rámci tržního podílu, také značí její schopnost produkovat hotovost.

Hanzelková et al., (2017, s. 72) uvádějí, že dynamický trh dosahuje hodnot vyšších než 10 %, trh s nízkou dynamikou má hodnoty nižší než 10 %. Hodnota 1 je považována za rozhraní mezi vysokým a nízkým relativním podílem na trhu, respektive hodnoty pod hranicí 1 značí nízký relativní podíl na trhu, vysoký relativní podíl na trhu signalizují hodnoty nad 1. Tyto hodnoty určují čtyři kvadranty BCG matice.

### Otazníky

Produkty, v kvadrantu umístěném na pravé straně horní části BCG matice, mají nízký relativní podíl na rychle rostoucím trhu. Je nutné do nich investovat velké finanční částky,

ovšem existují zde příležitosti, které je možno využít a pomocí nástrojů marketingového mixu zvýšit jejich tržní podíl.

#### Hvězdy

Levý kvadrant umístěný v horní části představuje produkty, jež mají vysoké tempo růstu a velký podíl na trhu. Nemusí to ovšem znamenat, že dokáží zabezpečit dostatečný objem peněžních prostředků, aby pokryly veškeré potřeby firmy, ovšem skrze reinvestice mohou podniky hvězdám pomoci dosáhnout relativně vysokého podílu na trhu. Také správně zvolené strategie jim umožní vstup na nové trhy, případně upevnit jejich současné tržní postavení.

#### Dojné krávy

Dojné krávy se nacházejí na pozvolně rostoucím trhu, či trhu ve fázi ustálení a udržují si prosperující tržní pozici. Zisky, které přinášejí, převyšují investice, které byly do nich vloženy. Z jejich zisků se také často dotují produkty v jiných kvadrantech. Mají omezenou životnost, a proto je potřeba sledovat jejich cyklus v rámci životnosti na trhu. V rámci matice BCG se nacházejí v pravém dolním rohu.

#### Psi

Psi, často označováni také jako „bídni psi“, se vykazují nízkým tempem růstu a nízkým tržním podílem. V takovém případě stojí společnost před rozhodnutím, jestli se vyplatí produkt inovovat a udělat z něj otazník, nebo je lepší ukončit prodej. Příkladem z praxe mohou být staré trendy, které už vyšly z módy (Jakubíková, 2013, s. 135-136; Jakubíková a Janeček, 2023, s. 142-144; Westwood, 2020, s. 47), (Evolution marketing, 2023).

### **1.3 Finanční analýza**

Finanční analýzu lze považovat za komplexní zhodnocení finanční situace daného podniku. Identifikuje, zda je podnik ziskový a v jaké míře, zda je schopen splácet své závazky nebo zda má vhodné složení kapitálu. Finanční analýza je součástí finančního řízení, jelikož podává zpětnou vazbu o stavu podniku. Výsledky uskutečněné finanční analýzy neslouží jen vedení podniku, ale také pro subjekty, které jsou s podnikem spojené, tedy například pro banky a auditory (Knápková et al., 2017, s. 17-18).

Měření výkonnosti daného podniku je podstatné k posouzení, zda zvolené strategie skutečně přidávají podniku hodnotu Henry (2018, s. 101).

V rámci finanční analýzy dochází k analýze několika ukazatelů, a to ukazatelům rentability, likvidity a zadluženosti a to následně (Svobodová a Andera, 2017, s. 95-96; Knápková et al., 2017 s. 71-87):

#### Analýza rentability

Výsledky analýza rentability neboli výnosnosti vloženého kapitálu indikují, zda je podnik schopen vytvářet nové zdroje. Vyjadřuje míru zisku daného podniku. V rámci rentability se hodnotí například rentabilita tržeb (ROS), rentabilita celkového kapitálu (ROA) či rentabilita vlastního kapitálu (ROE).

#### Analýza likvidity

Ukazatele likvidity posuzují schopnost firmy splácet včas své krátkodobé závazky. V rámci vzorce se v čitateli vyskytuje to, čím je možno platit, ve jmenovateli to, co je nutné zaplatit. Analyzují se ukazatele běžné likvidity, pohotové likvidity a hotovostní likvidity.

#### Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti informují, zda je společnost dlouhodobě stabilní. Slouží také jako měřítko výše rizika pro podnik při daném poměru vlastního a cizího kapitálu. Posuzuje se celková zadluženost, míra zadluženosti či krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem.

### **1.4 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Hučka et al. (2021, s. 23) definují konkurenci jako rivalitní aktivitu mezi výrobcí a prodejci. Metoda zkoumaná v této podkapitole reaguje právě na čím dál intenzivnější potřebu zkoumání konkurenčního prostředí a hledání přidané hodnoty, resp. unikátní nabídky. Karlíček (2018, s. 55-56) spolu se Šafrovou Drášilovou (2019, s. 76-77) a Srpovou a kol. (2020, s. 215-216) vystihují všech pět sil Porterova modelu podobně, a to:

#### Stávající přímá konkurence

Jedná se o konkurenci, která na trhu aktuálně působí. Vztahy mezi konkurenčními podniky formují celý trh. Zmíněné vztahy mohou být jak pozitivní, tak negativní. Konkurence stoupá v případě, že se jedná o odvětví, které nemá žádné bariéry vstupu na daný trh.

#### Hrozba vstupu nových konkurentů

Jak již bylo zmíněno, v případě nízkých nebo nulových bariér je konkurence vyšší. To souvisí také s hrozbou vstupů nových konkurentů na trh. Vstup nových konkurentů je ovlivněn i prosperitou a ziskovostí daného odvětví. V případě nutnosti specializovaných



technologií či know-how je nebezpečnost vstupu nového konkurenta nižší, což souvisí mimo jiné s výskytem patentů či ochranných známek.

#### Hrozba substitutů

Jedná se o produkty, které zákazníkovi uspokojí stejné potřeby, ovšem jiným způsobem než daný výrobek. Jedná se o velmi důležitý faktor v rámci Porterova modelu.

#### Vyjednávací síla dodavatelů

Lze ji specifikovat pomocí nepřímé úměry – vyjednávací síla je nepřímo úměrná k množství dodavatelů. Čím vyšší je v podniku počet dodavatelů, tím nižší je jejich vyjednávací síla.

#### Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů souvisí s hrozbou substitutů. Zákazníci mohou hrozit odchodem ke konkurenční firmě v případě, že ceny daných výrobků neklesnou na nižší hladinu. Tato síla se snižuje v případě menšího počtu účastníků trhu.

## **1.5 SWOT analýza**

Jakubíková a Janeček (2023, s. 137) považuje SWOT analýzu za jednu z nejužitečnějších a nejznámějších analýz prostředí. Přináší informace o silných stránkách (Strengths), slabých stránkách (Weaknesses), příležitostech (Opportunities), a hrozbách (Threats). Prvním krokem by měla být analýza příležitostí a hrozeb, jež vycházejí z vnějšího mikro i makroprostředí, na kterou navazuje analýza vnitřního prostředí podniku, tedy analýza silných a slabých stránek.

Westwood (2020, s. 34) uvádí, že SWOT analýza je klíčovou součástí situační analýzy. Dle jeho popisu lze konstatovat, že silné a slabé stránky se zaobírají samotnou společností a jejími produkty, kdežto nad příležitostmi a hrozbami nemá společnost žádnou moc. Podniky využívají SWOT analýzu k identifikaci silných a slabých stránek, nastínění příležitostí a také k pojmenování hrozeb, kterým budou muset čelit.

Hanzelková et al., (2017, s. 137) charakterizují analýzu silných a slabých stránek jako vrchol strategické analýzy interního prostředí. V rámci SWOT analýzy by se měly všechny faktory slovně charakterizovat, případně číselně ohodnotit.

SWOT analýza může představovat velmi subjektivní pohled na celý podnik. Ovšem pokud je její zpracování objektivní (čemuž pomáhá zapojení širšího hodnotícího týmu), může být

použita jako shrnutí mnoha analýz. Nicméně, v dnešní době její využití pro strategické marketingové dokumenty klesá (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 138).

### S – Strengths

Silné stránky se vytyčují dle analýz, jež se zabývají podnikem zevnitř, případně se využívá hodnotících analýz. Výchozí platformou pro stanovení silných stránek mohou být také nástroje marketingového mixu 4P, tedy produkt, cena, místo (distribuce) a marketingová komunikace (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 137).

Dle Hanzelkové et al. (2017, s. 138-139) se také informace pro SWOT analýzu mohou použít z již provedených analýz nebo porovnáváním s konkurencí (tzv. benchmarking).

Jakubíková a Janeček (2023, s. 137) definuje silné stránky jako fakta, která přinášejí prospěch jak spotřebitelům, tak samotnému podniku. Mohou být pojata jako odpovědi na otázky, zda má podnik dobrou pověst u svých zákazníků, zda má správně naformulované strategie, zda má správnou kombinaci finančních zdrojů (správný poměr cizího a vlastního kapitálu), zda má schopnost inovovat své produkty nebo zda má vedoucí postavení na trhu (Hanzelková et al., 2017, s. 138).

Westwood (2020, s. 37) uvádí jako příklady silných stránek nejmenovaného podniku například jeho široké produktové portfolio, velmi kvalifikované zaměstnance či rychlou schopnost dodání zboží zákazníkovi.

### Slabé stránky – W

Slabé stránky, stejně jako silné stránky, lze stanovit dle hodnotových analýz, nebo také s využitím prvků marketingového mixu nebo dle vnitropodnikových analýz. Slabé stránky identifikují ty aktivity, ve kterých je daný podnik pod průměrem (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 137).

Dle Hanzelkové et al., (2017, s. 138-139) jsou slabé stránky odpověďmi na otázky kupříkladu, zda má podnik zastaralé vybavení, zda podniku chybí jasně definované strategické řízení, zda má podnik podprůměrné marketingové schopnosti nebo zda dosahuje nízkých hodnot v oblasti ziskovosti.

Westwood (2020, s. 37) uvádí jako příklady slabých stránek nejmenovaného podniku kupříkladu rozvázání vztahu s distributory, zastaralé produkty nebo také vysoké náklady v porovnání s cenou.

### Příležitosti – O

Dle Jakubíkové (2023, s. 137) jsou příležitosti ty skutečnosti, jež mohou dopomoci ke zvýšení poptávky, přinést větší uspokojení zákazníků a podniku větší úspěch. Příležitosti přinášejí odezvu na otázky, zda by měl podnik rozšířit spektrum zákaznických segmentů, jestli má vstoupit na nové trhy anebo jestli existuje možnost navázat spolupráci s jinými podniky (Hanzelková et al., 2017, s. 138).

Pro příklad: Westwood (2021, s. 36) do kvadrantu, jež patří příležitostem, radí renovaci starých závodů, expanzi do nového odvětví, případně proškolení, zaškolení či využití nově zveřejněného investičního programu Evropské unie.

### Hrozby – T

Hrozby jsou považovány za skutečnosti, které mohou podniku způsobit problémy, kupříkladu snížení poptávky či neuspokojení potřeb zákazníků (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 137). Z praktického hlediska mohou být hrozbami změny zákonů či nestabilní politická situace, vstup nového konkurenta na trh, stoupající vliv dodavatelů a v neposlední řadě také rostoucí ceny polotovarů či energií (Hanzelková et al., 2017, s. 138).

Z praktických příkladů SWOT analýz lze vyčíst, že za hrozby jsou považovány například nízká konkurenceschopnost podniku, ztráta zájmu zákazníků, zvýšení daně z přidané hodnoty či zvýšení minimální mzdy pracovníků (Westwood, 2020, s. 36).

## 2 PROCES ZAVEDENÍ NOVÉHO VÝROBKU NA TRH

Proces zavedení nového výrobku na trh představuje klíčovou etapu v životním cyklu výrobku a zároveň se může jednat o rozhodující faktor úspěchu podniku. Schopnost podniku umět reagovat na potřeby trhu a rychle a efektivně zavést nové potřebné výrobky na trh je jeden z nezbytných atributů firmy, která chce být konkurenceschopná. Tato kapitola přináší informace o klíčových aspektech a strategiích, které jsou potřebné pro zavedení nového výrobku na trh.

### 2.1 Posloupnost tvorby nového produktu

Produktová nabídka, jež je konkurenceschopná, je základem pro úspěch daného podniku. Právě z důvodu neustále se zvyšující konkurence je potřeba neustále inovovat produktové portfolio. Impulzy na nové výrobky přicházejí od vnějších zákazníků, stakeholderů, od vnitropodnikových útvarů, nebo od podniku samotného. Při sdělování podnětů k inovacím se využívá brainstorming nebo trystorming, jehož hlavní zásadou jsou pokusy a korekce. V rámci trystormingu je potřeba se oprostit od bariér tradičního myšlení. Podnik musí také provést hodnocení a třídění nápadů, obchodní analýzu, vývoj produktů, testování trhu a komercializaci.

#### Hodnocení a třídění nápadů

Nápady, jež se budou realizovat, musí být v souladu s posláním podniku a cíli firmy, jak celkovými, tak marketingovými. Musí být zvážena velikost a specifika trhu, bariéry vstupu a velikost konkurence.

#### Obchodní analýza

Danému výrobku se musí přiřadit náklady, které ve spojitosti s ním vzniknou. Dále se výrobku přiřazují i potenciální výnosy. Podnik musí zvážit, zda produkt splní potřeby a požadavky zákazníků.

#### Vývoj produktu

V rámci vývoje produktu musí dojít také k vymezení marketingové koncepce produktu a výroby alespoň jednoho kusu výrobku. Testuje se rovněž bezpečnost výrobku a technické požadavky.

### Testování trhu

Zde dochází k sestavení marketingového mixu produktu, zavedení produktu na potencionální trh a s tím souvisí i analýza reakce spotřebitelů na daný, nový výrobek. Testování výrobků je nutné i z důvodů vztahů s distributory, aby nedošlo k narušení jejich důvěry.

### Komerzializace

V posledním kroku je potřeba sestavit definitivní podobu marketingového plánu i kompletní strategie pro zavedení výrobku na trh v plném rozsahu. Samozřejmostí je sledování a analýza úspěšnosti nového produktu (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 266-268).

Westwood (2020, s. 151) uvádí, že při plánování nového produktu nemá společnost žádné historické údaje, ze kterých by mohla vycházet a může tedy využít externí zdroje. Metody, které se využívají, jsou stejné jako pro jakýkoliv jiný produkt zaváděný na potenciální trh. Je potřeba si také položit otázku, jak námi nově zvolený trh koresponduje s trhy, na kterých už společnost působí. Další otázkou je, jak výroba nového produktu ovlivní zaměstnance, i to, jak náročné bude je naučit nové postupy výroby nebo zda bude nutné přijmout nové zaměstnance.

## **2.2 Finanční plán**

Finanční plán je součástí finanční analýzy, jež představuje souhrnné hodnocení podniku. Za hlavní výhodou finanční analýzy je považována možnost jak analytického, tak systémového přístupu k údajům, které společnost vykazuje (Vochozka, 2020, s. 32).

Finanční plán představuje modifikaci podnikatelského plánu do číselné podoby. Je potřeba posoudit, zda sestavujeme finanční plán pro začínající firmu, nebo pro již existující firmu, která se rozšiřuje.

V případě začínající firmy je potřeba začít u zakladatelského rozpočtu, pokračovat se zahajovací rozvahou, výkazem cash flow, následuje výkaz zisku a ztráty a propočet bodu zvratu (Svobodová a Andera, 2017, s. 95-96).

### Zakladatelský rozpočet

U stávající společnosti, u které dochází k růstu, je potřeba se zabývat sestavením plánovaných účetních výkazů, výpočtem bodu zvratu, resp. zhodnocením ukazatelů finanční analýzy i investic. Účetními výkazy se rozumí plánovaný výkaz zisku a ztráty, plán

peněžních toků a plánovaná rozvaha. Výkaz zisku a ztráty podává informace o hodnotě zisku, případně ztráty. Z výkazu peněžních toků lze vyčíst informace o hodnotě příjmů a výdajů, a především informuje o tom, zda společnost bude mít dostatek finančních prostředků na financování plynulého chodu společnosti. Rozvaha je účetní výkaz aktiv a pasiv neboli struktury majetku a zdrojů jeho financování. Rozvaha stojí na bilančním principu, aktiva se tedy musejí rovnat pasivům. Veškeré plánované účetní výkazy by měly být doplněny výstižným komentářem.

### Faktory ovlivňující finanční rozhodování

#### 1. Byznys model

Byznys model má vliv na celé podnikání včetně finančního řízení. Identifikuje přidanou hodnotu výrobku pro zákazníka a důvody, proč by jej měl zákazník zakoupit. Byznys model zahrnuje také investice, které bude muset podnik uskutečnit, tedy například do strojů, licencí či marketingu.

#### 2. Zákazník

Podstata segmentace trhu je popsána v kapitole 2.5.1

#### 3. Konkurence

Konkurenční firmy jsou velmi významným determinantem cenové strategie a je potřeba je správně identifikovat.

#### 4. Dodavatelé a partneři

Správně zvolení dodavatelé jsou jedním ze základních kamenů úspěšného podnikání. Podnik s nimi spolupracuje téměř denně a odchází k nim velké množství finančních prostředků. Je nutné tedy zvážit smluvní podmínky i kvalitu poskytovaných služeb. Mezi partnery se řadí bankovní instituce či vládní i nevládní organizace.

#### 5. Tým

Do týmu se řadí nejen společníci ve firmě, ale také zaměstnanci a veškerý personál. Složení týmu má vliv nejen na správné fungování, ale také na nastavení firemní kultury či nastavení strategií, vizi i cílů podniku.

#### 6. Klíčové aktivity

Je nutné identifikovat aktivity, které podniku přinášejí nejvíce finančních prostředků, ale také podpůrné aktivity, díky kterým celý podnik prosperuje a jaké náklady jsou s nimi spjaty.

S nimi se musí počítat už při rozjíždění podnikání nebo při tvorbě pesimistických scénářů (Srpková, 2020, s. 141).

### **2.3 Výrobní plán**

Jurová (2016) shrnuje hlavní cíle výrobních systémů jako vyhotovení výrobků a poskytnutí požadovaných služeb (věcný cíl), naplnění hospodářských výsledků (hodnotový cíl) a za třetí cíl považují zajištění výrobního procesu za využití podnikových i společenských snah (humánní cíl).

Dostupná literatura se zabývá primárně tvorbou výrobního plánu v podmínkách průmyslových firem, což se míjí se zaměřením této diplomové práce.

### **2.4 Plánování lidských zdrojů**

Dle knihy autorů Armstoga a Taylora (2015, s. 47-48) lze definici řízení lidských zdrojů formulovat jako strategický, integrovaný, a především ucelený postoj k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí, jež jsou zaměstnání v dané organizaci. Jedná se tedy o veškeré činnosti, které souvisí s řízením vztahů se zaměstnanci, mezi které lze zařadit získávání a výběr zaměstnanců, řízení jejich talentů i řízení výkonu pracovníků nebo poskytování zaměstnaneckých benefitů. Hlavními cíli této činnosti je podpora naplňování strategických cílů, jež byly stanoveny organizací a zaměstnanci k nim mohou dopomoci. Je potřeba zajistit kvalitní, talentované a loajální zaměstnance. Mezi další cíle patří empatický i etický přístup k lidem, k neméně důležitému lidskému kapitálu.

Existuje mnoho modelů, přístupů i strategií k řízení lidských zdrojů, přičemž mezi ty novější patří například řízení zaměřené na výkon nebo na vysokou míru oddanosti (Armstrog a Taylor, 2015, s. 72).

#### **2.4.1 Kultura organizace**

Definice kultury organizace existuje velké množství. Armstrog a Taylor (2015, s. 165) ve své knize Řízení lidských zdrojů uvádějí, že se jedná o soubor hodnot, norem, smýšlení i postojů, které nemusí být papírově vyjádřené, ale všichni berou na vědomí, že existují. Z uvedené definice vyplývá, že kultury organizací jsou subjektivní a reagují na aktuální dění v daném podniku. Jsou ovšem prvky, které představují stavební kameny v organizační kultuře, za což se dají považovat hodnoty a normy. Hodnoty vymezují důležité prvky v chování lidí i organizace. Nepísaná pravidla chování si lze představit jako normy.

Proces vytváření kultury může být výsledkem dlouhého procesu a měl by vystihovat celou organizaci. Zavedení nového výrobku může ovlivnit také současnou kulturu organizace, což bude vyžadovat její změny. Tyto změny mohou souviset s náborem nových zaměstnanců nebo reorganizací současných pracovníků.

#### Integrace nových zaměstnanců

Sociální sítě vstupují i do oblasti profesního života, a proto mnoho personalistů je využívá k vyhledávání nových zaměstnanců. Nejpoužívanější platformou pro vyhledávání odborníků je LinkedIn, na kterém je více než 690 milionů uživatelů, a v ČR má aktivní profil na této platformě více než 1,5 milionů uživatelů. Dále dochází k vyhledávání vhodných pracovníků na Facebooku či síti X. LinkedIn lze charakterizovat jako největší internetovou síť seskupující profesionály z různorodých oborů. Podniky si zde mohou vytvořit svůj vlastní profil, na kterém dostávají možnost informovat o novinkách, zveřejňovat inzeráty, nebo se přidat do skupin slučujících například podnikatele v příbuzných oborech (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 299-303), (Digitaal, 2022).

V rámci rozšiřování výroby z důvodu zavedení nových výrobků na trh dochází k integraci nových zaměstnanců. Každá organizace by měla mít sestaven adaptační plán pro nově přijaté pracovníky. Za adaptační plán odpovídá přímý nadřízený, který se musí postarat také o to, aby nový zaměstnanec dostal potřebné vybavení, tedy i ochranné pomůcky. Následuje seznámení pracovníka s adaptačním plánem a také zákonné školení doplněné o školení dle zvyků daného podniku. Velmi důležité je také seznámení zaměstnance s novým kolektivem a snaha o začlenění do něj. Nutné je také předání veškerých informací o podniku, seznámení se zásady i nepsanými pravidly podniku. S tím souvisí i pravidla firemní kultury, či zaměstnanecké benefity. Vše zmíněné napomáhá novému zaměstnanci se rychleji integrovat a zároveň stoupá jeho motivace v daném podniku setrvat. Důležitým podkladem pro správnou integraci jsou hodnoty, které každý podnik má, jež souvisí s vizemi a cíli, které dopomáhají se odlišit v konkurenčním prostředí. Nového pracovníka je potřeba správně vést. Zaměstnanec tedy plní úkoly související se svou pozicí a zároveň dostává možnost se podílet na činnostech, které s jeho pozicí funkčně souvisí. Vše musí být v souladu s normami, metodiky, pokyny, a postupy daného podniku. Propojování činností má pozitivní vliv na posílení neformálních vztahů mezi zaměstnanci (Eisel, 2021, s. 60-61).



### Přeřazování zaměstnanců

V rámci změny výrobních postupů nemusí dojít pouze k nabírání nových zaměstnanců, ale někdy dochází k přeřazení zaměstnanců na jinou pracovní pozici. Velmi často se tato reorganizace děje i z důvodu realizace plánu profesního rozvoje, což musí být na základě domluvy se zaměstnancem. Přeřazování v rámci plánu profesního rozvoje může nadřízeným pracovníkům potvrdit nebo vyvrátit, zda zaměstnanec má předpoklady pro práci na různých pracovních pozicích a pokud ano, může tak dojít ke kvalitnějšímu využití pracovní kapacity zaměstnanců. Zaměstnanec v rámci reorganizace dostane příležitost získat nové pracovní zkušenosti a prokázat svou připravenost k pracovnímu růstu. Vedoucí pracovník má ze zákona povinnost se zaměstnancem konzultovat důvody a podmínky jeho přeřazení na jinou pozici a zajistit mu případná nutná školení a zácvik (Eisel, 2021, s. 63).

### Podnikové sociální sítě

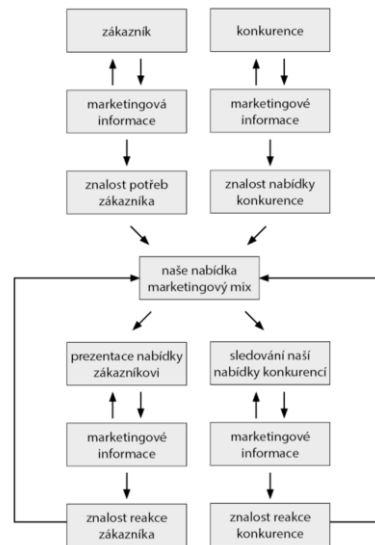
Podniky s více než 20 zaměstnanci řeší potřebu komunikace se všemi najednou. Interní podnikové sociální sítě na první pohled vypadají velmi podobně jako veřejné sociální sítě, slouží ovšem pouze danému podniku. Jedná se o nástroj vnitropodnikové komunikace, která má za cíl rychlé sdělování informací a komunikaci mezi jednotlivými lidmi v podniku. Je zde také prostor pro sdílení dokumentů a sjednocení s dalšími komunikačními kanály. Podnikové sociální sítě nabízejí zcela bezpečnou formu komunikace a lze je propojit s firemním adresářem kontaktů (Horváthová et al., 2016, s. 314).

## **2.5 Marketingový plán**

Aniž bychom si to uvědomovali, marketing nás provází celým životem, ať už přímo nebo nepřímo. Za výstižnou lze považovat společenskou definici marketingu, jež zmiňuje, že se jedná o společenský proces, skrze který jednotlivci i skupiny nabydou, co potřebují a chtějí, skrze vytváření, nabízení i směny výrobků a služeb (Jakubíková a Janeček, 2023 s. 14).

Kotler et al. (2021, s. 205) uvádějí, že marketingový plán je soubor nástrojů, které společnosti mohou pomoci se získáním žádoucí odezvy od vybraného trhu.

V současné době, i z důvodu neomezeného přístupu k informacím, prochází marketing velkou změnou a očekává se ještě živelnější fáze. Z obrázku 1 je patrné, že hlavní podstatou je znalost zákazníka. Právě marketingový výzkum nám může pomoci ve znalosti zákazníka a dodat potřebné informace do marketingové mixu (Foret a Melas, 2021, s. 16).



Obrázek 1 Podstata marketingového managementu (Foret a Melas, 2021, s. 17)

Klíčové nastavení marketingové strategie zpravidla shrnuje marketingový plán. Kotler a Armstrong (2016, s. 205) uvádějí, že se jedná o soubor nástrojů, které společnosti mohou pomoci se získáním žádoucí odezvy od vybraného trhu. Westwood (2020, s. 13) charakterizuje marketingové plánování jako způsob využívání marketingových zdrojů v rámci dosahování marketingových cílů. V rámci marketingového plánování se segmentuje trh, stanovuje se tržní pozice a odhaduje se velikost trhu. Součástí je také uskutečnění marketingového výzkumu, vytyčení strategií, pomocí nichž podnik dosáhne marketingových cílů, i definování rozpočtů. Marketingový výzkum je součástí plánovacího procesu a zároveň je zdrojem informací pro současné nebo budoucí projekty.

### 2.5.1 Marketingový mix 4P

Neil H. Borden byl první, který použil pojem „marketingový mix“. Základní podoba obsahuje čtyři prvky – **P**roduct, **P**rice, **P**lace, **P**romotion. E. Jerom McCarthy je autorem doposud užívaného označení 4P. Pojem „price“ zahrnuje nejen cenu, ale i kontrakční podmínky, pod pojmem „place“ si lze představit distribuci a „promotion“ vyjadřuje marketingovou komunikaci (Jakubíková, 2013, s. 190).

S ohledem na neustále probíhající rozvoj a nabývající význam komunikace s veřejností se mnoho teoretiků shoduje, že by se „promotion“ mělo rozpadnout ještě na páté „P“ – public relations. Jiní odborníci zmiňují, že je potřeba reagovat také na upadající morálku a v reakci na to by měl být dalším prvkem pilíř etika nebo duševní podíl. Vycházejí z názoru, že se zákazníci chtějí participovat na základních hodnotách společnosti a je pro ně podstatné, aby

výrobky byly produkovány s ohledem na životní prostředí a aby i lidé na začátku dodavatelského řetězce byly spravedlivě ohodnoceni (Jakubíková 2013, s. 190).

Uznávaný autor Philip Kotler v osmdesátých letech minulého století rozšířil marketingový mix 4P o další dva prvky, a to o „political power“ (politická moc) a „public opinion formation“ neboli formování veřejného mínění. O několik let později stejný autor zveřejnil další doplnění o „presentation“ a „process“.

### **Produkt**

Produkt je „cokoliv, co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky“ (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 232).

Prvním pilířem marketingového mixu je produkt, který je kupován zákazníky nebo spotřebiteli za účelem uspokojení jeho přání a potřeb. Výrobek odráží určitou stránku podniku, ve které může vyobrazit, jak je pro něj důležitá kvalita, obsah a forma. Všechny tyto hodnoty jsou vyobrazené v kulturním jádru.

Aktuální konkurenční prostředí nutí podniky vyvíjet výrobky nejvyšší kvality a neustále inovovat nynější výrobky. Konkurenční postavení výrobků je jeden z hlavních prvků, které ovlivňují celkový blahobyt firmy.

Jakubíková a Janeček (2023, s. 233) zmiňuje, že produkt má dvě hlavní funkce – instrumentální a expresivní. Instrumentální funkce představuje základní úlohu a expresivní funkce dopomáhá zákazníkům projevit své společenské postavení, životní úroveň i své názory. Většina výrobků má obě dvě funkce, ovšem existují předměty, které mají pouze expresivní funkce. Těmito výrobky jsou například dekorativní a designové předměty.

### **Cena**

Cena neboli „price“ je považována za druhý pilíř marketingového mixu 4P. Stanovení ceny v optimální výšce ovlivňuje odhady tržeb a s tím související ziskovost daného nápadu. Svobodová, Andera (2017, s. 394) zmiňují tři způsoby stanovení ceny a to:

- Nákladový
- Konkurenční
- Poptávkový nebo zákaznický

Nejužívanější je způsob druhý, tedy konkurenční, jelikož je nejjednodušší a přináší možnost dosažení vyšší míry konkurenceschopnosti. V rámci tohoto způsobu se zjišťují ceny, které má nastavené přímá konkurence a podle nich poté podniky nastavují cenu svou. Takto nastavená cena ovšem nemusí přinášet požadované zisky, jelikož není možno zjistit, zda konkurence nemá výhodnější smlouvy na pronájem prostor nebo zvýhodněné dodavatelské smlouvy.

Poptávkový (zákaznický) způsob se využívá především u výrobků, které jsou na trhu v rámci svého druhu jediné, případně u produktů, které poskytují odlišnou přidanou hodnotu než aktuálně dostupné výrobky na trhu. Při zvolení poptávkového způsobu stanovení ceny je nutné provést průzkum trhu, aby vedení společnosti vědělo, jakou cenu zákazníci očekávají a jakou budou ochotni zaplatit.

Nákladový způsob stanovení ceny je považován za nejnáročnější, na druhou stranu dokáže v ceně vyobrazit veškeré náklady i marži. Je nutné zvolit rozvrhovou základnu, tedy k jakému množství nebo jednotce se cena bude vztahovat – k produktu, k celé skupině produktů nebo k určité časové jednotce (hodina, normohodina, strojohodina). Pořizovací či investiční náklady mohou být natolik vysoké, že nemohou být vyobrazeny přímo v ceně. Je nutné je tedy opět rozpočítat na produkty nebo časové jednotky. V rámci nákladového způsobu stanovení ceny je nutno zahrnout také cenu vlastní práce.

Racionální volba ceny často kombinuje všechny tři výše zmíněné způsoby (Svobodová a Andera, 2017, s. 394).

### **Místo**

V původním marketingovém mixu byl největší důraz kladen na výrobek, přičemž v dnešním, moderním marketingovém mixu, je snaha o to, aby i distribuce, jako třetí pilíř, dosáhla takové úrovně, že distribuce hodnoty bude vyzdvihnuta až na úroveň tvorby hodnoty.

Dnešní zákazník je náročnější než kdy dříve, proto cílem distribuce už není jen doručit zboží na správné místo, ale také ve správný čas, správné kvalitě a v odpovídajícím množství. Distribuce je nejméně operativní pilíř. Její změny vyžadují dlouhodobější plánování a rozhodování, jelikož výběr distribuce i distributora bývá velmi dlouhý a pečlivý.

Distribuční cesty na spotřebitelských trzích se dělí na přímé a nepřímé. Přímá cesta je přímo mezi výrobcem a koncovým zákazníkem. Tento způsob umožňuje kontakt přímo se zákazníkem bez zprostředkovatele, napomáhá budování upřímnějších vztahů se zákazníky a

rychlejší získání recenzí i zpětné vazby. Jedná se taky o časově méně náročnou variantu oproti cestě nepřímé. Nevýhodou přímé cesty může být množství zákazníků, které výrobce musí kontaktovat, aby své zboží zpeněžil. Přímé cesty využívají především řemeslníci, tedy truhláři, výrobci pečiva, pěstitelé ovoce a zeleniny.

Moderními trendy v oblasti distribuce jsou například tzv. doručovací sloty, eko sloty a v rámci udržitelné logistiky tzv. multisegmentový přístup.

#### Doručovací sloty

Přepravní společnosti nabízejí svým zákazníkům neobsazené časové sloty, ve kterých mohou dodat zboží v určité lokalitě. V případě naplnění dané kapacity není nadále možné tyto sloty využít.

#### Eko sloty

Zákazník má k dispozici trasy plánovaných cest daných kurýrů a má tak možnost si zvolit doručení své objednávky v rámci plánované trasy bez nutnosti sjíždět z dané trasy, což umožňuje ekologičtější a zároveň mnohdy i levnější způsob doručení.

#### Multisegmentový přístup

Tento přístup společností umožňuje mít vyrovnanou poptávku po celý den. V případě multisegmentového přístupu vycházíme z předpokladu, že různá odvětví mají různé logistické špičky. Například rozvoz jídla se koná hlavně v čase obědů a večerů, což není efektivní pro zákazníky z jiných oborů. Proto dochází ke snaze koncentrovat se na více odvětví a tím tak poptávku rovnoměrně rozprostřít do celého dne (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 282).

### **Marketingová komunikace**

Karlíček (2023, s. 39) zmiňuje, že dobrá marketingová komunikace může napomoci podniku nasadit vyšší cenu výrobku než konkurence, a proto se do ní vyplatí investovat. Karlíček dává do protikladů dva typy marketingových kampaní, a to výkonovou kampaň versus budování značky. Výkonové kampaně jsou spojené především s online komunikací a poskytují možnost reklamu individualizovat a přizpůsobit danému jedinci. On-line komunikace poskytuje velké množství dat, které se dají analyzovat a tím pádem zvyšovat její efektivitu. Z pohledu autora je budování značky zastaralé a většina populace si pod ní představí televizní kampaně a off-line média. Ovšem i již zmíněné televizní kampaně mají významný vliv na prodej. Příkladem může být společnost Alza, která do televizních kampaní

investuje velké množství finančních prostředků a její prodeje se díky tomu zvýšily. Z historického pohledu ani výkonová kampaň není vynález moderní doby. V době, kdy neexistoval internet, podniky využívaly tištěné inzeráty s kupóny nebo prodejní katalogy a účel byl naprosto stejný. Ovšem nejlepší způsob marketingové komunikace je kombinace výkonové kampaně a budování značky.

Začínající, případně malí podnikatelé nepotřebují oslovit zákazníky po celé republice, ale potřebují oslovit potenciální zákazníky, kteří jim budou věrní. Základem správné marketingové komunikace je znát cílovou skupinu a její potřeby, resp. jejich motivaci ke koupi daného výrobku (Karlíček, 2023, s. 50).

Segmentaci trhu popisuje také Westwood (2020, s. 25), který uvádí, že různorodí zákazníci mají různorodé potřeby. Jeden výrobek můžou zákazníci kupovat z různých důvodů. Zákazníky, jež kupují spotřební zboží, je nutné diverzifikovat dle socioekonomických faktorů, jakými jsou věk, zaměstnání či region. Shromáždění informací o zákaznících je prvním krokem, druhým je sestavení situační analýzy v rámci které se data analyzují a prezentují. Situační analýza zkoumá ekonomické a podnikatelské prostředí, využívá analýzu SWOT, porovnává podnik s konkurenčními společnostmi. Veškeré výsledky jsou součástí marketingového plánu.

V případě, že se podnik chce zaměřit na více segmentů, je potřeba pro každý segment vytvořit marketingovou komunikaci samostatně, tzv. segmentový marketing. Specializovaný marketing je určený pro podniky, které se snaží oslovit hlavní segment případně několik malých segmentů, díky čemuž je celá marketingová efektivnější. Dalším možností je i lokální marketing, který se zaměřuje na komunikaci s úzkým segmentem zákazníků (Kotler a Armstrong, 2021, s. 195-198).

### Reklama

Reklama, je považována za nejtypičtější nástroj marketingové komunikace a dokáže účelně budovat značku. Skrze reklamu může podnik oslovit velkou spoustu lidí a uvést do povědomí lidí jim dosud neznámé značky. S využitím reklamy lze posilovat pozici a image daného podniku. U reklamy se obvykle analyzuje zvýšení znalosti značky, změna image značky, zvýšení preference značky, nárůst prodeje a znalost reklamní kampaně. Reklamu reguluje zákon č. 40/1995 Sb. a nesmí být v rozporu s dobrými mravy. Může mít mnoho podob, například televizní, venkovní, tisková, kinoreklama, product placement a on-line reklama. V této souvislosti lze zmínit, že on-line reklama se dostává stále více do popředí.

Základním předpokladem pro správnou on-line komunikaci jsou webové stránky a funkční e-shop. Programatická reklama je poměrně novou formou on-line reklamy, kdy se jako první krok nevolí web, na který se reklama umísťuje, ale je zvolena rovnou cílová skupina. Příkladem může být reklama na bezlepkové oplatky na stránkách zaměřujících se na celiaky (Karlíček, 2023, s. 53-61).

Dalšími způsoby reklamy, které zmiňuje Westwood (2020, s. 87-89), jsou telemarketing, mobilní komerce a direct marketing, případně reklamy na sociálních sítích (Instagram, Facebook, Youtube).

Kritika základního marketingového mixu 4P se zabývá tím, že tato koncepce se na trh dívá z pohledu prodávajícího, nikoliv kupujícího. Proto vznikla nová koncepce 4C, která transformovala pohled prodávajícího na pohled kupujícího (Jakubíková, 2013, s. 191).

### 2.5.2 Marketingový mix 4C

Marketingový mix 4C lze charakterizovat jako zákaznický marketingový mix. Vznikl jako reakce na vyvíjející se tržní prostředí. Výsledkem marketingového mixu 4C, kterého těžce dosahuje mix 4P, jsou dobře a kvalitně informovaní zákazníci, jež se vyznačují vysokou náročností na požadovanou kvalitu.

Autorem této koncepce je Robert Lauterborn. Zákazníci jsou informováni o velikosti užitku, který mohou získat při investování finančních prostředků do daného produktu. Koncepce bere v potaz komfort, který je pro zákazníky více a více důležitý, a snaží se o oboustrannou komunikaci. Hledisko kupujícího je v současném prostředí pro mnoho firem stěžejním bodem. Firmy dávají možnost zákazníkům „spolupracovat“ na produktech, ať už v oblasti designu nebo technického zabezpečení. Feedback firmy získávají skrze internet, který umožňuje rychlejší reakci na názory zákazníků.

Koncepce 4C pracuje s klíčovými prvky „customers“ (zákazníci), „competitors“ (konkurenti), „capabilities“ (schopnosti firmy) a „company“ (charakteristiky firmy). Tyto prvky se nedají ovládat nebo monitorovat, a proto se titulují jako tržní proměnné.

Tabulka 1 Vztah mezi 4P a 4C (Jakubíková, 2013, s. 192)

4P	4C
<b>Produkt</b>	Hodnota z hlediska zákazníka
<b>Cena</b>	Náklady pro zákazníka
<b>Místo</b>	Pohodlí
<b>Marketingová komunikace</b>	Komunikace

Za cíl strategického řízení marketingu by mělo být považováno koncipování takové strategie, která bude ve shodě jak s koncepcí 4P, tak i 4C (Jakubíková, 2013, s. 190-193).

## 2.6 Posouzení rizik

V oblasti podnikání je analýza rizik jedním z klíčových procesů, jelikož se pracuje jak s externími, tak i interními faktory. Cílem každé analýzy je identifikovat potencionální hrozby i příležitosti, které mohou vzniknout během všech fází zavádění nového výrobku na trh. Každý obor podnikání má svá specifická rizika, existují ovšem rizika společná pro všechny podniky, kterými mohou být například legislativní změny.

Na začátku každého projektu je vhodné sestavit přehled možných rizik a klasifikovat je například dle podobnosti, přičemž do této skupiny mohou spadat rizika spojená s poptávkou a zákazníky, rizika spojená se zaměstnanci nebo interní a externí rizika. Dále se rizikům přidělují váhy, s jakou pravděpodobností mohou nastat, či procentuální významnosti škody, které mohou způsobit (Svobodová, Andera, 2017, s. 101).

### 2.6.1 Pojetí rizika a nejistoty

Jako skoro vše, tak také pojetí rizika prošlo historickým vývojem, přičemž kořeny má riziko v jazyce arabském, latinském i řeckém.

V dnešní odborné literatuře převažují definice, které uvádí, že riziko je spojeno s určitou mírou nebezpečí. Kniha uvádí například tyto definice rizika:



- možnost neboli pravděpodobnost vzniku ztráty
- možnost výskytu událostí, které zabrání nebo ohrozí dosažení cílů jednotlivce či organizace
- nebezpečí neboli pravděpodobnost negativních odchylek od stanovených úrovní cílů jednotlivce či organizace.

Výše zmíněné definice jsou vhodné pro rizika, která mají pouze svou zápornou stránku a označujeme je jako tzv. čistá rizika. V podnikatelské praxi se ovšem vyskytují rizika, která mají pozitivní i negativní vlastnosti a lze je definovat jako možnost odchylek (pozitivních i negativních) od očekávaných či plánovaných.

V případě zavádění nového produktu může nastat například poptávkové riziko nebo riziko týkající se podnikatelského neúspěchu (Hnilica, Fotr, 2014, s. 17).

V mnoha zdrojích se pojmy riziko a nejistota vykládají jednotně, ovšem autoři Hnilica a Fotr (2014, s. 19) v knize Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování tyto pojmy definují separátně. Dle jejich publikace je riziko spojeno s určitou aktivitou s nejistým výsledkem, který ovlivňuje především finanční situaci podniku. Nejistota se pojí v první řadě s neschopností spolehlivého odhadu budoucího vývoje faktorů rizika, které působí na výsledky daných aktivit, čímž se myslí vývoj poptávky, prodejních cen, měnových kurzů nebo nákupních cen materiálu. Malý počet informací a nedostatečné poznání procesů nebo použití nevhodných pramenů informací, případně aplikace nevhodných metod odhadu budoucího vývoje faktorů rizika patří mezi hlavní aspekty, které nepříznivě determinují spolehlivost stanovení budoucích hodnot faktorů rizika.

## 2.6.2 Klasifikace rizik

### Základní dělení rizik

#### Podnikatelské a čisté riziko

Jak již bylo zmíněno v kapitolách výše, podnikatelské riziko má kladné i záporné vlastnosti, čisté riziko má pouze záporné vlastnosti a vztahuje se ke škodám, které byly způsobeny na majetku patřící organizaci případně jednotlivcům. Souvisí také s újmou na zdraví včetně případu smrti nebo s nezákonným chování zaměstnanců, čímž se myslí krádeže i zpronevěry.

### Systematické a nesystematické riziko

Systematické rizika mají stejného činitele a vyznačují se tím, že ovlivňují v určité míře všechny ekonomické subjekty na trhu. Změny v rozpočtu, změny v daňových zákonech i výkyvy hospodářského cyklu se považují za činitele rizika systematického. V literaturách se systematické riziko označuje i jinými termíny, například jako tržní riziko, jelikož odráží situaci na celém trhu. Další termín, který je velmi užívaný, zní riziko nediverzifikované, protože ho z důvodu jeho podstaty nelze snížit diverzifikací.

Nesystematické riziko neboli riziko jedinečné i specifické. Jak již vyplývá z názvu, tento druh rizika ovlivní pouze jednotlivé firmy. Příčina tohoto rizika může být odchod nejdůležitějších pracovníků, ekonomické problémy klíčového dodavatele nebo rozšíření konkurenčních firem o nového konkurenta.

### Vnitřní a vnější riziko

Vnitřní riziko souvisí s hrozbami vycházející z vnitra firmy, ku příkladu selhání zaměstnanců nebo rizika spojená se zaváděním nového výrobku. Vnější rizika souvisí s okolím firmy, přičemž faktory mohou být makroekonomické, tedy ekonomické, sociální, technicko – technologické i ekologické. Druhou skupinou jsou mikroekonomické faktory, tedy konkurence, dodavatelé i odběratelé.

### Rizika ve fázi přípravy a realizace projektu a rizika ve fázi provozu

V případě rizik ve fázi přípravy a realizace je hlavní riziko spojeno s dodržáním deadlinů nepřekročení rozpočtů i zabezpečení kvality projektu. Do skupin „rizik ve fázi provozu“ patří vzrůst cen materiálu i energie, pokles poptávky i nevládnutí technologického provozu.

V rámci základního dělení se rizika dělí také na primární a sekundární, případně na ovlivnitelné a neovlivnitelné.

## **Rizika dle věcné náplně**

### Výrobní

V případě nedostatku zdrojů, kterými jsou suroviny, materiály, energie i kvalifikování pracovníci, jehož mohou mít dopad na výrobní proces. Mohou být nazývána také jako rizika dodavatelská, jelikož mohou mít původ v omezenosti zdrojů na straně dodavatelů. Dalšími výrobními riziky mohou být nadměrná poruchovost výrobních zařízení nebo výpadek významného dodavatele.

### Ekonomická

Ekonomická rizika jsou spojena především se zdražováním materiálů i služeb, což může mít negativní vliv na výsledný hospodářský výsledek společnosti.

### Kreditní

Kreditní riziko podstupuje každá společnost, která má zákazníky i odběratele, jelikož se zde operuje s nebezpečím platební neschopnosti zmíněných subjektů. Patří zde také porušení závazku, ke kterému došlo při uzavření smlouvy o úvěru i neschopnost odběratele či zákazníka zaplatit fakturu.

### Finanční

Finanční riziko je spojeno se způsobem financování společnosti, zda je více financování je spíše z vlastních nebo cizích zdrojů. Často se v literatuře vyskytuje také pod pojmem likvidní riziko. Finanční riziko nemusí být ovlivněno jen chováním společnosti, ale může se jednat o faktory související s negativní změnou úrokových sazeb nebo nepříznivým pohybem měnových kurzů.

Do této skupiny se řadí také riziko environmentální, legislativní, politické a tržní.

Smejkal a Rais ve své knize Řízení rizik (2013) zmiňují dělení rizik na politická a teritoriální, ekonomická, bezpečnostní, právní a spojená s odpovědností za škodu, předvídatelná a nepředvídatelná, specifická (pojišťovací, manažerská, odbytová atd.)

### **Matice hodnocení rizik**

Podstata matice hodnocení rizika vychází na odborném hodnocení těchto rizik kompetentními pracovníky, kteří využívají specifické nástroje, kterými jsou matice hodnocení rizik. V rámci matice hodnocení rizik dochází k posouzení skrze dvě hlediska, přičemž první hledisko je pravděpodobnost výskytu rizika a druhým hlediskem je intenzita negativního dopadu. (Pritchard, 2015, s. 3–4).

Hodnocení může mít dvě formy – kvalitativní a semikvantitativní. Kvalitativní hodnocení posuzuje významnost rizik skrze jeho grafické zobrazení a nepoužívají se číselné hodnoty. Semikvantitativní hodnocení vyjadřuje významnost rizik v číselné formě a opět se vychází z matice hodnocení rizik (Hnilica, Fotr, 2014, s. 17).

Smejkal a Rais řadí do metod analýzy rizik metody kvalitativní, kvantitativní a kombinované metody, které se odrážejí z číselných hodnot, ovšem díky kvalitativnímu hodnocení se více

přibližují realitě oproti kvantitativním metodám. Kvantitativní metody vycházejí z matematického výpočtu rizika a četnosti jeho výskytu. V rámci kvantitativních metod dochází k číselnému ocenění rizika. Kvalitativní metody jsou založeny na míře potenciálního dopadu a na pravděpodobnosti, že se daná událost stane. Rizika jsou buďto ohodnocena na určité škále, nebo ohodnocena slově. (Smejkal a Rais, 2013 s. 502)

### 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Z informací uvedených v teoretické části této diplomové práce vyplývá, že proces implementace nového výrobku nelze započít bez provedení situační analýzy. Situační analýza zahrnuje posouzení vnitřních i vnějších vlivů působících na podnik. K tomuto posouzení slouží celá řada metod, kupříkladu PEST analýza, jež posuzuje politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociální a technologické. Další analýzou, jež slouží k posouzení současného stavu, je BCG matice, která vychází z myšlenky, že potenciál jednotlivých produktů souvisí s tempem růstu trhu a jejich relativními podíly na trhu. Velmi důležitá je také finanční analýza, jež představuje souhrnné hodnocení podniku. Finanční analýza jako jediná poskytuje číselné hodnocení podniku, a i z toho důvodu bylo rozhodnuto, že situační analýza bude obsahovat i zkrácenou finanční analýzu z důvodu větší objektivity. Další analýzou je Porterův model pěti konkurenčních sil, který posuzuje stávající přímou konkurenci, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů, vyjednávací sílu dodavatelů i vyjednávací sílu odběratelů. Závěrečnou analýzou je SWOT analýza, která vychází z výsledků všech předešlých analýz a poskytuje komplexní hodnocení podniku.

Teorie praví, že standartní projekt zaměřený na rozšíření portfolia by měl zcela jistě zahrnovat finanční plán, který nastíní nákladovost daného projektu, potažmo výrobní plán, na který navazuje plánování personálních kapacit. Dalším, neméně důležitým plánem, je plán marketingový, který lze specifikovat jako soubor nástrojů, které společnosti mohou pomoci se získáním žádoucí odezvy od vybraného trhu. Každý projekt by měl obsahovat i rizikovou analýzu, která by měla daný projekt uzavírat. V rámci matice hodnocení rizik dochází k posouzení skrze dvě hlediska, přičemž první hledisko je pravděpodobnost výskytu rizika a druhým hlediskem je intenzita negativního dopadu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

Podnik vybraný pro tuto diplomovou práci je zapsán v obchodním rejstříku jako společnost s ručením omezeným. Jejím hlavním cílem je výroba lázeňských oplatků s důrazem na kvalitu. Samotná společnost vznikla v roce 1992 jako malý rodinný podnik, čehož se drží do dnešní doby. Zakladatelem byl otec jednoho z nynějších vlastníků. Již od prvopočátku si zakládali na poctivých surovinách a spolupráci s lokálními dodavateli. Postupem času došlo také k registraci několika ochranných známek, jelikož došlo k pokusu o zneužití samotné značky vybraného podniku. Podnik se také pyšní certifikátem společnosti EKO-KOM o zajištění zpětného odběru a využití obalového odpadu.

Lázeňské oplatky jsou vyráběny dle tradiční receptury a samotná společnost ji považuje za rodinné tajemství. V rámci složení je většina surovin přírodních, využívají se tedy sušená jablka, oříšky, kakao, kokos, skořice a mnoho jiných.

Mimo jiné vybraný podnik spolupracuje se společností Lázně Luhačovice – na obalech svých výrobků vyobrazuje typické stavby pro lázeňské město. Své produkty distribuují do mnoha českých i moravských lázní – Priessnitzovy léčebné lázně a.s. či Lázně Velké Losiny. V historii podnik spolupracoval s firmou ŠKODA AUTO a.s., Bristol-Myers Squibb spol. s.r.o i s Filmovým festivalem ve Zlíně.

Podnik také provozuje tři prodejny, kde je pro zákazníky připravena nabídka kávy s teplým lázeňským oplatkem zdarma, případně doplňkový prodej nealkoholických nápojů a cukrovinek (Interní materiály společnosti, 2023).

### 4.1 Základní charakteristika podniku

Základní kapitál analyzovaného podniku je dle Obchodního rejstříku dvacet tisíc korun českých. Podnik je plátcem DPH. Jak již bylo zmíněno, podnik byl založen v roce 1992, ovšem v loňském roce se transformoval na společnost s ručením omezeným. Předmět jeho podnikání je hostinská činnost, pekařství, cukrářství, prodej kvasného lihu a také výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách jedna a tři živnostenského zákona. Dále podniká v oborech činnosti: výroba potravinářských a škrobárenských výrobků, zprostředkování obchodu a služeb, velkoobchod a maloobchod – skladování, balení zboží (Interní materiály společnosti, 2023).

## 4.2 Organizační struktura

Jelikož se jedná o společnost s ručením omezením, má dva jednatele, přičemž první jednatel může jednat ve všech případech samostatně, ovšem druhý jednatel smí jednat samostatně vyjma případů, jejichž hodnota je vyšší než dvě stě tisíc korun českých anebo jeho hodnota ročně převyšuje pět set tisíc korun českých. Další omezení jsou uvedené v obchodním rejstříku.

Podnik má dvanáct stálých zaměstnanců, včetně rodinných příslušníků majitelů. V době hlavní sezóny doplňují stále zaměstnance také brigádníci, jež bývá kolem dvaceti (Interní materiály společnosti, 2023).

## 4.3 Produktové portfolio

Hlavní produktové portfolio společnosti XY lze rozdělit do pěti oblastí. Podnik nabízí klasické lázeňské oplatky, lázeňské trojhránky, oplatky čoko exklusive, slané druhy oplatků a mini oplatky. Celkem podnik vyrábí a prodává 45 typů oplatků, i když některé příchutě jsou stejné jak pro oplatky i trojhránky, chuť je rozdílná, jelikož trojhránky mají pouze krémovou náplň, oplatky jsou jak krémové, tak i sypané (Interní materiály společnosti, 2023).

V počátcích své existence společnost vyráběla pouze tři základní druhy oplatků – oříškové, kakaové a vanilkové. Na základě velkého zájmu se sortiment postupně rozšiřoval až na nynější počet. Dle dostupných informací centrály cestovního ruchu Východní Moravy počet návštěvníků moravských lázní neustále roste. Důkazem tomu jsou i údaje Českého statistického úřadu, dle kterého v loňském roce byl počet hostů ve třetím čtvrtletí 323 295. Tato hodnota je oproti roku 2022 o 8000 vyšší. Průměrná délka přenocování ve Zlínském kraji se dostala na nadprůměrnou hodnotu oproti celé ČR a to na 2,98 noci. Republikový průměr byl 2,73 noci. Na to by také měli reagovat místní podnikatelé, jelikož mnoho návštěvníků se do Lázní Luhačovice vrací pravidelně a je tedy potřeba nejen své produktové portfolio obohacovat. (Centrála cestovního ruchu Východní Moravy o.p.s.,2023).

### 4.3.1 Lázeňské oplatky tradiční sypané

Jak je již z názvu patrné, náplní těchto druhů oplatků je sypká směs a oplatky jsou spékané. Nejtypičtějším a zároveň nejžádanějším produktem této kategorie jsou oplatky oříškové, jež mají ve složení jak lískové ořechy, arašídů a pro posílení chuti také skořici.



I zbylé dva druhy vyráběné od prvopočátku podnikání podniku patří mezi oplatky sypané. Řadí se zde i oplatky čistě skořicové, kokosové, vanilkovo-čokoládové, oříškovo-kakaové, či méně typické perníkové, citrónové, jablečné, čokoládovo-kokosové a cereální s oříšky. Svého zástupce zde mají i lidé trpící diabetem, pro ně jsou určeny oplatky arašídové slazené fruktózou. Cena sypaných oplatků je jednotná pro všechny druhy, a to 39Kč za 150 g krabičku.

Veškeré tyto příchutě má zákazník možno ochutnat i jako teplý oplatek ohříváný přímo před jeho očima (Interní materiály společnosti, 2023).

#### **4.3.2 Lázeňské oplatky krémové**

Krémové oplatky jsou oproti předchozí skupině oplatků plněné krémem, což zákazník pozná také na gramáži dané krabičky, která je v průměru o 20 g těžší.

Oplatky, jež daný podnik vyrábí jako krémové jsou dostání v příchutích s mandlemi, s jogurtem, s vaječným likérem, nugátem i karamellem. Cena pro krémové oplatky je opět jednotná a to 43,- (Interní materiály společnosti, 2023).

#### **4.3.3 Lázeňské oplatky čoko exklusive**

V rámci diferenciací od konkurence podnik začal vyrábět oplatky tzv. „čoko exklusive“, které mají v sobě plátek čokolády, ať už tmavé, bílé či mléčné. Z důvodu vysoké poptávky po těchto produktech došlo k rozšíření této nabídky, přičemž nastala kombinace chutí a aktuální nabídka se skládá z klasických čokoládových oplatků, čokoládovo-višňových, čokolády s chilli, čokolády s oříšky a čokolády s mátou. Bílá čokoláda je doplněna pistáciemi a mléčná čokoláda malinami. Zde se cena produktů pohybuje od 46,- do 56,- za 170 g. (Interní materiály společnosti, 2023).

#### **4.3.4 Lázeňské trojhránky**

Lázeňské trojhránky jsou historicky mladší než oplatky, ovšem pro mnoho turistů i lázeňských pacientů jsou nezbytnou součástí lázeňského města. Trojhránky se prodávají po osmi kusech v balení a zákazníci je mohou zakoupit v klasických příchutích – čokoláda, vanilka, nugát, vaječný likér a oříšek. Gramáž je stejná jako u krémových oplatků, tedy 170g. (Interní materiály společnosti, 2023).

#### 4.3.5 Neplněné oplatky

Alternativou sladkých oplatků je skupina neplněných oplatků, které se vyrábí neplněné, případně obsahují ochucené do slaných chutí, tedy solí či česnekem. Obsah těchto balení je 10ks a jsou nejlevnějším produktem vyráběné danou společností. Zákazníci je zakoupí za 29,-.

V hlavní turistické sezóně, tedy od června do října, nabízí podnik zájemcům exkurzi do samotné výroby lázeňských oplatků, jež je zpoplatněna (89,-/osoba) a trvá přibližně 30 minut. Návštěvníci na vlastní oči mohou spatřit výrobu tradičního produktu pro lázeňské město od začátku až po samotný konec, včetně ochutnávky (Interní materiály společnosti, 2023).

## 5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU

Kapitola poskytuje důkladný pohled na aktuální situaci analyzovaného podniku, která je klíčovým předpokladem pro úspěšné zavedení nového výrobku do jeho produktového portfolia. Cílem této analýzy je poskytnout komplexní a detailní analýzu různých aspektů, které ovlivňují aktuální stav podniku. Jednou z analýz je také SWOT analýza, která poskytuje hlubší porozumění aktuálním faktorům ovlivňující konkurenceschopnost podniku a může dopomoci k pochopení, jak může nový výrobek doplnit stálé produktové portfolio. Klíčovou oblastí je také komplexní popis současných trendů v odvětví, včetně identifikace klíčových konkurentů. Analýza současného stavu podniku je nezbytným krokem při plánování implementace nového výrobku.

### 5.1 PEST analýza

#### Politicko-právní faktory

Politický systém v ČR je dle názorů politologů stabilní a lze konstatovat, že pro podnikatele přijatelný (E15, 2024).

V rámci politicko-právních faktorů je důležité zmínit také to, že ČR je členem mnoha mezinárodních organizací. Pro příklad lze uvést EU, NATO, OBSE. Evropská unie je nejvýznamnější, jelikož mnoho rozhodnutí přijaté na jednáních EU ovlivní zákony v ČR. I přesto, že je ČR členem zmíněných organizací, je potřeba podotknout, že již dva roky probíhající válečný konflikt na Ukrajině ohrožuje celou EU a tato skutečnost se odráží jak v oblasti bezpečnosti, ekonomiky i politiky (Nejvyšší kontrolní úřad, 2020).

Podnikatelskou činnost samozřejmě ovlivňuje velké množství zákonů a předpisů, přičemž těmi základními jsou:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník („NOZ“) jež vymezuje základní pojmy, kterými jsou fyzická osoba, právnická osoba, podnikatel atd. Také zahrnují úpravu obecných otázek související s podnikání.
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech
- Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- BOZP 309/2006 Sb. (Začátek podnikání, 2022).

Podnikání v gastronomii má také své specifické zákony týkající se hygieny na pracovištích, výrobnách či v samotném provozu, kterými pro příklad jsou:

- Zákon č. 258/2000 Sb., jež je zaměřen primárně na prostory, kde dochází k přípravě a manipulaci s pokrmy, na místa, kde se skladují potraviny atd.
- Nařízení č. 852/2004 o hygieně potravin
- Prováděcí vyhláška č. 137/1998 Sb., o obecných technických požadavcích, jež zahrnuje informace o počtu toalet pro zákazníky (Podnikatel.cz)

V roce 2025 by mělo dojít k novele zákona o účetnictví. Tato novela by měla přinést menší administrativní zátěž pro podniky, zvýšit vypovídací hodnotu jednotlivých účetních výkazů i zajistit sjednocení s právem EU a koncepčními rámci. Výrazné změny budou v oblastech účtování goodwillu, leasingu i pronájmů. Velkou novinkou pro české účetnictví bude oceňování metodou současné hodnoty a změny by se měly dotknout i rezerv, účetního období, rezerv či pořizovacích cen (Podnikatel.cz, 2024).

### Ekonomické faktory

Český státní dluh se neustále zvyšuje a loni konkrétně o 216,1 miliardy korun. Jeho výše tedy dosahuje rekordních 3,111 bilionu korun. Míra zadlužení na rozdíl od státního rozpočtu klesla na 42,3 % HDP (Forbes, 2024).

V EU došlo v lednu ke zpomalení míry inflace, klesla tak z prosincové 3,4 % na 3,1 %. V České republice došlo k razantnímu poklesu hodnot inflace – z hodnot v prosinci 7,6 % na lednovou hodnotu 2,7 %. V únoru dosáhla hodnoty 2 %. (Forbes, 2024).

Již od října roku 2023 a následně od roku 2024 platí řada novinek v oblasti dohod o provedení práce nebo činnosti. Dotklo se to zhruba jednoho a půl milionu lidí, jež pracují na DPP či DPP. Tzv. „dohodáři“ mají nárok na dovolenou při splnění určitých podmínek, také na příplatky za práci v sobotu, neděli i o státních svátcích (Seznam zprávy, 2024).

V ČR se opět zvedla vlna diskuse o zavedení eura. Diskusi započal prezident Petr Pavel ve svém novoročním projevu a reakce jsou jak pozitivní, tak negativní. Analytici mnohých českých bank jsou proti, jelikož by došlo ke ztrátě schopnosti využívat měnu a sazbu centrální banky ke stabilizaci ekonomiky. Zavedení eura by mělo pomoci také nižším úrokovým sazbám u hypotečních úvěrů. Česká republika ovšem nedokáže splnit ani maastrichtská kritéria a nemá podporu ani v politické sféře (Forbes, 2024).

I přes nepříznivou ekonomickou situaci stoupá počet startupů. Dle magazínu Forbes se startupy podílejí na české ekonomice z 5 %. Každoročně stoupá počet nově vzniklých startupů a zaměstnávají dvakrát více lidí než celý sektor zemědělství (Forbes, 2024).

Na konci roku 2023 MPSV zveřejnilo výsledky šetření, ze kterých vyplývá, že každého pátého zaměstnavatele sužuje nedostatek pracovníků. Firmy by potřebovaly doplnit řady zaměstnanců o skoro dvě stě padesát tisíc lidí a 14 % zaměstnavatelů zaměstnávalo cizince ze států, které nejsou v EU. Nezaměstnanost v ČR ke konci února roku 2024 činila 4 % a tedy meziměsíčně zůstala na velmi podobné úrovni. Tento projekt je situován primárně na Zlínský kraj, je tedy potřeba zmínit i nezaměstnanost ve Zlínském kraji. Úřady práce ve Zlínském kraji evidovaly na konci února tohoto roku 12 526 uchazečů o zaměstnání. V rámci České republiky tudíž Zlínský kraj evidoval druhý nejnižší podíl nezaměstnaných osob a to 3,16 %. Největší zastoupení v této skupině mají lidé ve věku 55-59 let (Český statistický úřad, 2024; Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023).

Obecně lze říct, že rok 2024 je rokem velkých změn. Jako každý rok, tak i v roce 2024 se zvýšila minimální mzda na 18 900 Kč. Průměrná mzda ve čtvrtém čtvrtletí roku 2023 dosahovala 42 658 Kč. Ve Zlínském kraji došlo také ke zvýšení průměrné mzdy ve čtvrtém čtvrtletí roku 2023 na 42 318 Kč. Došlo také k navýšení minimálních záloh OSVČ na zdravotní a sociální pojištění. V rámci konsolidačního balíčku byla zrušena sleva na studenta i školkovné. Sazba daně z příjmu FO zůstává stejná 15 %, ovšem daň z příjmů právnických osob se zvýšila na 21 %. Změny se také týkají DPH – nově má ČR tři sazby. Stravovací služby patří do 12% sazby (Průvodce podnikáním, 2024; Český statistický úřad, 2023)

### Sociokulturní faktory

Populace České republiky stárne, stejně jako populace celé Evropy a do budoucna se předpokládá vývoj dosti podobný. Důkazem stárnutí populace jsou také údaje o podílu osob ve věku 15–29 let, který se oproti roku 2011 snížil z hodnoty 18,1 % na 16,3 % v roce 2021. Se stárnutím populace souvisí také změna struktury obyvatelstva – přibývá starších občanů, ubývá mladších. Což přinese zvyšující se požadavky na sociální i zdravotnický systém a na tuto změnu je nutné se připravit. Příprava by měla obsahovat odhady dopadů právě na zdravotnictví, sociální služby, školství i obranu. V roce 2050 se očekává nárůst osob starších šedesáti pěti let o 40 % ve všech krajích ČR ve srovnání s rokem 2020, s čímž budou souviset také zvyšující se výdaje na zdravotní péči. Zvýšení podílu občanů starších 65 let se odhaduje z dnešních 20 % na 30 % v celé Evropě. Se stárnutím, populace souvisí i množství pracovníků, kteří budou potřeba. Z dostupných údajů a predikcí lze konstatovat, že počet personálních

kapacit se bude muset zvýšit, ve Zlínském kraji nevyjímaje. Už v současné době Zlínský kraj dosahuje nejvyšší výsledku, co se týká seniorů, přičemž první příčku si dle predikcí udrží i v budoucnu. V roce 2071 by měl dle predikce Českého statistického úřadu průměrný věk občanů Zlínského kraje dosahovat 49 let. Převáděno na procenta, populace seniorů v kraji vzroste ze současných 20 % na 31 %. (Šimková, 2021; Zlínský kraj, 2022)

Demografické změny v Evropě mají dopad na trh práce – vzhledem k tomu, že se počet obyvatel Evropy (včetně ČR) v produktivním věku snižuje, udržitelný hospodářský růst vyžaduje, aby došlo k zvýšení produktivity skrze technologický pokrok a rozvoj dovedností. Demografické změny dále dopadají na zaměstnanost – lidé žijí déle a zdravěji, a tudíž mnoho občanů chce pracovat déle, i když ne nutně celý život ve stejném oboru. Velmi často se zapomíná na venkovské regiony, ty jsou obecně daleko více postižené úbytkem populace v důsledku přirozených změn a migrací do měst (European Commission, 2024).

Předpokládá se, že podíl obyvatel EU na celosvětové populaci bude v nadcházejících desetiletích nadále klesat, a proto je potřeba úzké spolupráce na všech úrovních k zajištění konkurenceschopnosti jednotného trhu (European Commission, 2024).

Ministerstvo školství jedná o možnosti půjčky na studium na vysoké škole. Nárok na tuto půjčku by měl mít každý vysokoškolský student, a to hlavně z důvodů, že studium na VŠ kvůli nedostatku financí vzdá ročně až tisíc studentů i přesto, že mají motivaci i kvalitní výsledky ze střední školy. Za celé bakalářské studium by si mohli půjčit maximálně tři sta tisíc korun a splácet by začali po nástupu do pracovního poměru. Národní ekonomická rada tento systém doporučila jako předstupeň školného na vysokých školách (Aktuálně.cz, 2024).

### Technologické faktory

Technologické faktory hrají významnou roli v kontextu PEST analýza podniku. Inovace v technologii mohou výrazně ovlivnit efektivitu výrobních procesů, kvalitu výrobků a celkovou konkurenceschopnost podniku na trhu. Například pokrok v automatizaci a robotizaci může snížit náklady na výrobu a zvýšit produktivitu, což je klíčové pro udržení nízkých cen a zvýšení ziskovosti. Dále se můžeme setkat s inovacemi v oblasti materiálů a technologií výroby, což může vést k vývoji nových, kvalitnějších lázeňských oplatků.

V rámci odvětví, ve kterém působí analyzovaná společnost je kladen důraz na plně, popřípadě poloautomatizované stroje, které urychlí výrobu, sníží prostoje a náklady. Společnosti, jež tento trend nezachytí, budou mít v budoucnu problém s udržení kroku s konkurencí a jejich výrobky mohou zaostávat.

V loňském roce byla představena nejnovější řada ohřívací kleštiny. Na první pohled vypadají naprosto stejně jako ty, které se používají nyní, ovšem rozdíl je v energetické náročnosti a samotný zákazník pozná rozdíl v kvalitě a rychlosti ohřátí daného oplatku. (Interní materiály společnosti)

### 5.1.1 Shrnutí

#### A. Novela zákona o účetnictví

- Nová legislativa v oblasti účetnictví přináší změny, které ovlivní administrativní procesy a náklady podniku. Je nezbytné adaptovat se na tyto nové podmínky a přizpůsobit interní procesy a postupy novým požadavkům.

#### B. Inflace vs. průměrná mzda

- Růst inflace ve Zlínském kraji, který je vyšší než růst průměrné mzdy, indikuje klesající kupní sílu obyvatelstva. Tento fakt může ovlivnit spotřební návyky zákazníků a poptávku po produktech.

#### C. Stárnutí populace

- Trend stárnutí populace ve Zlínském kraji má dopady na tržní poptávku, zdravotní i sociální služby, případně pracovní trh.

#### D. Automatizace strojů

- Automatizované, případně polouautomatizované stroje mohou zvýšit konkurenceschopnost a zvýšit produktivitu, případně snížit náklady dané společnosti. V rámci neustále se měnícího tržního prostředí je potřeba s technologickými inovacemi držet krok.

## 5.2 BCG matice

Tato analýza slouží k zanalyzování portfolia daného podniku. V rámci konzultace s majiteli společnosti bylo vybráno pět produktů podílejících se na tvorbě celkových tržeb. Z každé skupiny produktů, které byly představeny v kapitole 3, byl vybrán jeden zástupce pro větší relevantnost analýzy.

Při tvorbě BCG matice bylo za potřebí prvotně určit relativní tržní podíl analyzované společnosti. Tabulka níže představuje odhad tržeb společnosti a odhad tržeb největšího přímého konkurenta. Tento způsob výpočtu odhadu byl stanoven kvůli několika limitujícím

okolnostem. Prvotně nebylo možné vymezit tržby všech přímých konkurentů, jelikož tyto informace nezveřejňují a nebylo je tedy možné dohledat. Dalším omezením byla neexistence přehledu tržeb zaznamenávající příjmy jednotlivých typů produktů. Zkoumaná společnost uvádí pouze přehled celkových tržeb za prodej v rámci jednoduchého účetnictví. Tvorba hodnotné matice v tomto případě tedy není možná.

Tabulka 2 Relativní tržní podíl (zdroj: interní materiály analyzované společnosti)

Označení	Tržby analyzované společnosti	Tržba největšího přímého konkurenta	Relativní tržní podíl
A	2 769 000 Kč	2 050 000 Kč	1,35
B	645 000 Kč	528 000 Kč	1,22
C	508 800 Kč	499 300 Kč	1,01
D	103 200 Kč	120 000 Kč	0,86
E	37 700 Kč	77 500 Kč	0,48

Výše uvedená tabulka je tvořena odhadem tržeb jak společnosti analyzované, tak společnosti konkurující. Je důležité podotknout, že se jedná čistě o hodnoty odhadované. Odhady tržeb největšího konkurenta byly poskytnuty od nynějšího zaměstnance zkoumané společnosti, jenž v minulosti působil u zmíněné konkurence. Data však společnost využila pouze k vlastním účelům. Ukazatel relativního tržního podílu pak jednotlivé hodnoty dává do poměru.

Tabulka 3 Vybrané produkty BCG matice (zdroj: interní materiály analyzované společnosti)

Označení	Produkt	Relativní tržní období roku 2022	Tempo růstu trhu (2022)
A	oříškové oplatky	1,35	Nízké
B	oplatky vaječný likér	1,22	Nízké
C	oplatky čoko-malina	1,01	Vysoké
D	čokoládové trojhránky	0,86	Nízké



E	slané oplatky	0,48	Nízké
---	---------------	------	-------

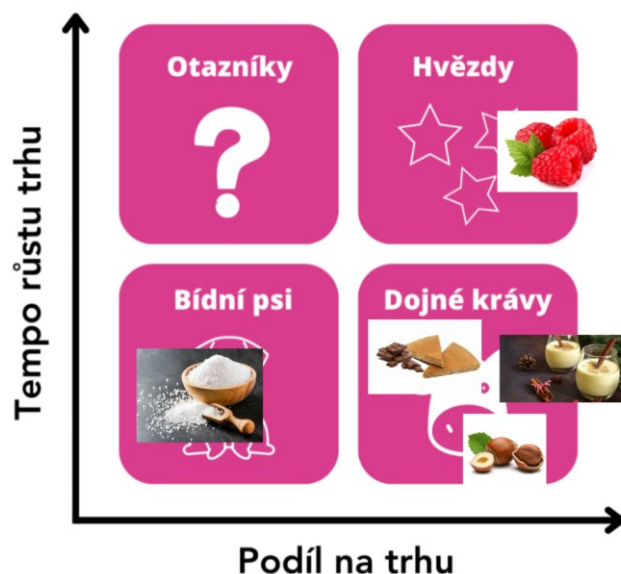
Tempo růstu trhu, stejně jako relativní tržní podíl, muselo být odhadnuto. Reálné hodnoty nejsou sledovány ani analyzovanou společností ani zmíněným konkurentem. V rámci odhadu záleželo na tom, zda byl produkt na trh uveden v posledních letech či nikoliv a o jak moc inovativní produkt se jedná.

Výsledné vyhodnocení BCG matice je tedy značně omezeno a jedná se pouze o koncept, který znázorňuje správné sestavení matice za použití odhadů.

### 5.2.1 Vyhodnocení BCG matice

- A. Tento typ oplatků představuje tradiční druh, a i z tohoto důvodu byl zvolen jako zástupce první skupiny. Tento druh vyrábí ve velkém i konkurenční společnosti, proto relativní tržní podíl dosahuje hodnot okolo 22 %. Vybraný produkt patří do skupiny dojných krav, jelikož se jedná o dlouhodobě velmi stabilní produkt a tempo jeho růstu je nízké až stagnujícím, přičemž ale podíl na trhu je dostatečně vysoký. Jedná se o zavedený produkt, který už dosáhl svého vrcholu, ale stále generuje stabilní, velmi vysoké příjmy.
- B. Dle informací majitele podniku se jedná o nejprodávanějšího zástupce ze skupiny krémových oplatků, nikterak podíl na tržbách není nijak vysoký, ovšem je stabilní. Tento produkt má svůj vrchol již za sebou, ovšem je mezi zákazníky vyhledávaný a krémové oplatky velmi oblíbený, a tak příjmy z jeho prodeje nejsou zanedbatelné.
- C. Třetím vybraným produktem jsou oplatky s příchutí čoko-malina. Jedná se o produkt, který je poměrně novinkou v produktovém portfoliu podniku. Odlišení od konkurence proběhlo skrze kvalitu náplně, kdy uvnitř oplatku je plátek mléčné čokolády s kousky lyofilizovaných malin. Produkt C lze zařadit do skupiny „hvězdy“, jelikož se jedná o inovativní produkt, který velmi rychle získává popularitu.
- D. Obecně lze říct, že trojhránky jakékoliv příchutě nejsou tak prodávané, jako jejich kulatí zástupci, ovšem opět mají své skupiny zákazníků. Více než šesti procentní podíl na celkových tržbách indikuje, že produkt patří do dojných krav. Pokud by podnik přistoupil na lepší marketingovou propagaci těchto druhů výrobků, mohl by produkt mít daleko víc svých kupujících.

- E. Slané oplatky mají nejnižší podíl na tržbách ze všech výrobků vyráběné daným analyzovaným podnikem, a proto je lze zařadit do skupiny „bídící psi“. Mají velmi nízký podíl na trhu a velmi nízký růstový potenciál. Podnik by měl zvážit, zda je vhodné je udržovat v nabídce nebo je stáhnout úplně.



Obrázek 2 BCG matice (zdroj: vlastní zpracování)

Z obrázku dva je patrné, že nejvíce zástupců se pohybuje ve skupině tzv. „dojných krav“. Majitelé společnosti by se měli zamyslet nad setrváním slaných oplatků v aktuálním portfoliu, jelikož není tak perspektivní, jak se očekávalo. Oplatky čoko-malina jsou jediným zástupcem ze zvolených produktů ve skupině hvězd a očekává se, že jejich relativní tržní podíl bude ještě stoupat.

### 5.3 Finanční analýza

Finanční analýza, jež je třetí částí situační analýzy, je klíčovým nástrojem pro posouzení finančního zdraví a výkonnosti podniku. Tato kapitola se zaměřuje na zhodnocení několika finančních ukazatelů. Cílem této kapitoly je analyzovat faktory, jež ovlivňují úspěch dané společnosti a udržitelnost na trhu. Je nutné také podotknout, že společnost se stala společností s ručením omezeným až na konci loňského roku, proto nemá veřejně dostupnou ani rozvahu, ani výkaz zisku a ztrát. Společnost používala jednoduché účetnictví, a tedy od majitelů mi byly zpřístupněny velice stručný výkaz příjmů a výdajů a přehled majetků a

závazků. V rámci prvního výkazu jsem se zaměřila rozdíl mezi příjmy a výdaji, jež představuje čistý zisk, který indikuje, zda je podnik v zisku či ve ztrátě. Jak již bylo několikrát naznačeno, podnik byl ve sledovaných letech pouze ziskový. Tato informace je velmi podstatná pro tento projekt, jelikož společnost má finance na rozšíření výroby i financování celého projektu.

V rámci zkrácené finanční analýzy byly analyzovány ukazatelé ROA a ROS. Ukazatel ROE je shodný s ukazatelem ROA z důvodu absence cizího kapitálu. Analyzovaná společnost nevyužívá žádné cizí zdroje financování, což může být strategickou výhodou. Nezávislost na externích zdrojích financování umožňuje podniku mít větší kontrolu nad svými financemi a absence dluhů snižuje riziko finanční nestability a přináší podniku větší flexibilitu v řízení aktiv. Z již zmíněných důvodů tedy v rámci finanční analýzy nebude analyzována zadluženost, jelikož nabývá nulových hodnot.

Tabulka 4 Výsledek ukazatelů rentability (zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	Výsledek za 2020	Výsledek za 2021	Výsledek za 2022
<b>ROA</b>	25,87 %	32,91 %	36,23 %
<b>ROS</b>	9,22 %	19,53 %	16,22 %

Z dostupných údajů lze konstatovat, že společnost vyrábějící lázeňské oplatky je stabilní a generuje stabilní zisky a může se pyšnit stabilním provozem. Z tabulky výše je patrné, že podnik si ve všech sledovaných letech vedl velmi dobře. To je zapříčiněno i vedením firmy, které se nemění a společnost má efektivní nákladové řízení a vedení svými správnými strategickými rozhodnutími vybuodovalo společnosti stabilní pozici na trhu. Konstantní generování zisků svědčí o jeho konkurenceschopnosti, schopnosti reagovat na měnící se tržní podmínky i správné uspokojování přání a potřeb zákazníků. Tato stabilita a ziskovost společnosti posiluje jeho aktuální tržní pozici a vytváří prostor pro další rozvoj a růst společnosti.

Zkrácená finanční analýza se také věnuje ukazatelům likvidity, ovšem pro stanovené období nebylo možné ukazatele likvidity vypočítat a zanalyzovat, a to z toho důvodu, že podnik nevede klasickou rozvahu. Zmíněné ukazatele nebyly společností sledovány. Se začátkem roku 2023 začala společnost vést podvojný účetnictví. Z tohoto faktu vyplývá, že již za tento rok budou tyto hodnoty znát.

Jak již bylo řečeno, podnik je stabilní a jeho finanční zdraví umožní uskutečnit projekt, jež je cílem této diplomové práce. Závěrem finanční analýzy lze konstatovat, že je to užitečný nástroj pro posouzení finančního zdraví a výkonnosti podniku.

#### **5.4 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Ve čtvrté části analýzy současného stavu budou analyzovány konkurenční síly, jež působí na daný podnik. Analýza se zaměřuje na mikroprostředí a byla konzultována s majiteli společnosti.

##### Stávající přímá konkurence

Konkurenční prostředí mezi prodejci lázeňských oplatků je velmi rozmanité a odlišit se můžou podniky skrze kvalitu i cenu svých výrobků, inovacemi, marketingovými strategiemi či distribučními kanály.

Gastroprostředí je plné konkurence a lze ho charakterizovat jako rudý oceán – tedy prostředí, kde konkurenční společnosti soupeří o stávající zákazníky a vedou mezi sebou boje o podíl na trhu. Po covidových letech se návštěvnosti lázní i tržby podniků zvyšují, a i z toho důvody je potřeba se od konkurence odlišit. Vybraná společnost se zaměřuje na existující trh, kde jsou sice silné konkurenční firmy i omezený prostor pro růst, ale zároveň se snaží hledat nové tržní příležitosti, kde konkurence není tak početná. Podnik nabízí lázeňské oplatky s velmi kvalitním složením za konkurenceschopné ceny včetně designu krabiček, které jsou jednoduché a oku lahodící.

Rozdíly mezi produkty nejsou markantní, musí všechny konkurenční firmy na trhu využívat všechny možnosti diferenciací.

Jeden ze stávajících přímých konkurentů nabízí sice více příchutí lázeňských oplatků, ovšem jejich kvalita složení je na nižší úrovni. Většina příchutí je ryze netradiční (např. pomerančová kůra s bílou čokoládou, hruškové s mletým hřebíčkem či s příchutí piñacolady). Trvanlivost daných výrobků je o tři měsíce delší než u vybraného podniku, což je dáno více chemickým složením. Obaly jejich výrobků mají chaotický motiv a nejsou vizuálně přívětivé. Ceny příchutí, jež nabízí i první stávající konkurent i analyzovaná společnost jsou stejné, případně o něco nižší. V porovnání webových stránek a e-shopu má první konkurent webové stránky přehlednější a ucelenější. Výrobu oplatků přímo před zraky zákazníků může být považováno také za konkurenční výhodu, jež se jedná o netradiční atrakci pro návštěvníky lázní.

Druhý konkurent, který nemá výrobu svých oplatků přímo v Luhačovicích, ale v sousední vesnici, nabízí své výrobky v prodejně v Luhačovicích, kterou má pouze jednu. V porovnání s podnikem vybraným pro tuto diplomovou práci má užší produktové portfolio. Hmotnost oplatků má vybraný konkurent vyšší a ceny nižší, což je opět dáno použitými surovinami při výrobě. Výrobce nemá ani webové stránky ani e-shop. Nabízí své výrobky na různých eshopech s pochutinami, kde ve velké míře ovšem nejsou dostupné.

#### Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů je důležitým faktorem pro každého výrobce, který může ovlivnit stabilitu a ziskovost daného trhu a podniku. Bariéry vstupu do tohoto odvětví nejsou nikterak závažné, ale existují a je potřeba je identifikovat. Mezi ně patří vysoké náklady na výrobní zařízení, pronájem případně koupě prostor pro výrobu, prodejny i kancelářské zázemí. Výroba lázeňských oplatků vyžaduje specializované stroje, technologie i know-how. Vysoké počáteční investice tak mohou odradit nové konkurenty. Další překážkou může být nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců či regulace týkající se životního prostředí. Pro výrobu lázeňských oplatků nejsou potřeba žádné těžce sehnatelné suroviny, tudíž zde bariéra neexistuje. Spousta zákazníků je věrná své značce a existující výrobci mají pevnou zákaznickou základnu. Pro nové podniky na trhu může být tak velmi obtížné získat své stálé zákazníky a přetáhnout si je od konkurence. Potravinářství je podrobena velmi přísným regulacím a normám ohledně hygieny ve výrobních zařízeních i kvality surovin, což může být také bariérou.

#### Hrozba substitutů

Substituty jsou produkty nebo služby, jež mohou přinést zákazníkovi stejný užitek jako produkt vybrané společnosti. Spousta lidí považuje lázeňské oplatky za tradiční produkt symbolizující návštěvu v lázních. Pro Lázně Luhačovice je typickým produktem Vincentka, jež může symbolicky nahradit luhačovické lázeňské oplatky. V případě, že jsou lázeňské oplatky považovány za sladkost, lze je nahradit dorty, zmrzlinou či jinou sladkou pochoutkou. V dnešní době je kladen také velký důraz na zdravý životní styl, což může způsobit to, že zákazníci upřednostní zdravější alternativu než sladké pochoutky. Současně se objevuje daleko více potravinových intolerancí, což může způsobit přechod těchto zákazníků na alternativy.

### Vyjednávací síla dodavatelů

Jak již bylo zmíněno, pro výrobu nejsou potřeba žádné speciální suroviny, tudíž vyjednávací síla dodavatelů není na vysoké úrovni. Ovšem mnozí dodavatelé mají dlouholetou tradici na trhu, s čímž je spojena i velmi silná značka, což danému dodavateli dává výhodu, a větší vyjednávací sílu. Společnost odebírá hlavní suroviny pro výrobu lázeňských oplatků od jednoho dodavatele, což společnosti zajišťuje lepší cenové podmínky, kratší dodací lhůty i osobnější přístup. Jeden hlavní dodavatel má samozřejmě i velkou nevýhodu pro podnik – jeho vyjednávací síla je velmi silná. V ideálním případě by bylo lepší mít minimálně dva hlavní dodavatele, aby docházelo ke konkurenčnímu boji a soupeření. V předloňském a loňském roce došlo ke zdražení u všech dodavatelů na podobné úrovni, což se na vyjednávací síle neprojevalo. Pár dodavatelů se snaží podnik obměňovat i z důvodu pestrého produktového portfolia doplňkového prodeje. Probíhá neustálá komunikace právě mezi podnikem a dodavateli skrze nákupní ceny, smluvní podmínky i provozní věci. Zároveň s komunikací probíhá i průzkum trhu a hledání nových, atraktivních dodavatelů přinášející neotřelé produkty.

### Vyjednávací síla odběratelů

Analyzovaná společnost XY působí na spotřebitelském trhu, tudíž její zákazníci jsou především jednotlivci, v menším případě jiné podniky a společnosti. Vyjednávací síla odběratelů velmi úzce souvisí s hrozbou substitutů, jelikož zákazník může velmi lehce přejít ke konkurenci, případně nahradit produkt lázeňské oplatky jinou sladkou pochutinou, což dává odběratelům velkou vyjednávací sílu. V dnešní době je také neomezená dostupnost informací a recenzí na internetu, což také zvyšuje postavení zákazníků (odběratelů).

Za zmínku stojí fakt, že výrobky společnosti XY se dají koupit i v jiných lázeňských městech, což symbolizuje jejich kvalitu. Dané oplatky si objednávají jiná lázeňská města v obalech příslušných lázní. Kupující ovšem nenapadne, že tyto oplatky nejsou vyrobené na daném místě, ale převezeny přes celou republiku – pro příklad: koupeno v Mariánských lázních, vyrobeno v Luhačovicích. Kvalita daných výrobků tedy snižuje vyjednávací sílu odběratelů, jelikož společnost má za sebou dlouholetou tradici a dobré renomé.

#### **5.4.1 Shrnutí**

Závěrem Porterova modelu pěti konkurenčních sil lze říci, že riziko představuje současná konkurence i vyjednávací síla odběratelů. Tento projekt má za cíl pomoci společnosti odlišit se právě od stávající konkurence produktem, jež i zákazníci poptávají. Vyjednávací síla

dodavatelů je v případě analyzované společnosti nízká což se nedá říci o vyjednávací síle odběratelů, která je na vysoké úrovni. Společnost na tento fakt reaguje rozumnou diverzifikací svých aktivit.

## 5.5 SWOT analýza

Cílem této analýzy je identifikovat, jaké má společnost silné a slabé stránky, což je součástí interní analýzy. Informace byly získány od majitelů podniku, od zaměstnanců (včetně těch, kteří pracují na DPP/DPČ) i na základě vlastního úsudku a zkušeností. Druhou částí SWOT analýzy je analýza příležitostí a hrozeb, což je součástí externí analýzy. Pro externí analýzu byly také využity informace již získané z analýzy PEST.

Tabulka 5 SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)

	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>INTERNÍ ANALÝZA</b>	Stabilní spektrum zákazníků	Nepřehlednost webových stránek
	Dlouhodobá tradice, vypracovaná image	Nedostatek stálých zaměstnanců
	Přírodní suroviny	Částečná zastaralost technologických zařízení
	Znalost konkurence na současném trhu	Pronajaté prodejny
	Kvalitní výrobky	Neuspokojení zákazníků se specifickými potřebami
	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<b>EXTERNÍ ANALÝZA</b>	Využití širokého spektra dodavatelů	Odchod zaměstnanců
	Rozšíření o nový tržní segment	Vstup nových konkurentů
	Nákup nemovitostí (prodejen)	Nízké bariéry vstupu do odvětví
	Recyklovatelné obaly	Stagnace poptávky a ekonomická krize
		Napodobování konkurencí

### Silné stránky

- Stabilní spektrum zákazníků a dlouhodobá tradice

- Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, společnost má velkou zákaznickou základnu. Velká většina je společnosti věrná již několik let a každoročně v rámci pobytu v lázních nakupují lázeňské oplatky právě zde. S touto silnou stránkou souvisí i více než třicetileté působení společnosti na trhu, což mnoho zákazníků přesvědčí ke koupi právě těchto výrobků. Analyzovaná společnost byla v dané lokalitě jednou z prvních, která zde začala působit, což jí přináší také obrovskou výhodu. Se silnou zákaznickou základnou se pojí také silná loajalita k vybrané značce.

- Přírodní suroviny

Složení lázeňských oplatků je z větší části přírodní, což společnosti dává konkurenční výhodu oproti ostatním výrobcům v dané lokalitě. Tato konkurenční výhoda umožňuje podniku se diferencovat a oslovit zákazníky, kteří preferují přírodní složení oproti chemickému. Využívání přírodních surovin také dopomáhá podniku vnímat jeho značku pozitivněji než konkurenční značky. Mnoho zákazníků se také zajímá o udržitelnost a výrobu daných produktů s ohledem na životní prostředí, což analyzovaná společnost splňuje.

- Znalost konkurence na současném trhu

Společnost pravidelně monitoruje nabídky své nejbližší konkurence, což ji dává možnost reagovat na snížení/zvýšení cen, odlišit se od konkurence i být více zajímavá pro nové zákazníky nebo ty, kteří přechází od konkurence.

- Kvalitní výrobky

Kvalitní výrobky jsou pro podnik prioritou a vedení společnosti klade velký důraz na výběr surovin, kvalitní strojní zázemí i na kvalitní finální zpracování výrobku. Tato silná stránka navazuje na jinou silnou stránku, a to je využívání přírodních surovin. Důraz na kvalitu výrobků posiluje důvěru zákazníků v samotnou společnost a zvyšuje jejich spokojenost.

### Slabé stránky

- Nepřehlednost webových stránek

Společnost má v loňském roce nově udělané webové stránky, ovšem dle názoru mnoha odběratelů jsou nepřehledné a nefungují na principu intuice. Grafické zpracování webových stránek také není v souladu s moderními trendy. Použité barvy



nejsou syté, ani k sobě neladí. Webové stránky představují klíčový nástroj pro propagaci produktů a komunikaci se zákazníky. Jejich nepřehlednost může vytvářet problémy a ztrátu potenciálních zákazníků, případně jejich zmatenost. Nedostatečně strukturovaný obsah a neintuitivní řazení může vést k tomu, že zákazníci dané webové stránky opustí a přejdou ke konkurenci, jejichž webové stránky jsou na vysoké úrovni. V případě, že webové stránky nedostatečně reflektují kvalitu a jedinečnost daných výrobků, může to vést ke snížení důvěryhodnosti značky a odrazovat potenciální zákazníky od nákupu. Z těchto důvodů je nutné, aby společnost věnovala dostatečnou pozornost designu, navigaci i obsahu svých webových stránek, aby byly pro společnost i zákazníky efektivní. Taková opatření mohou vést k lepšímu udržení zájmu zákazníků i posílení marketingové komunikace.

- Nedostatek stálých zaměstnanců

Ve výrobě lázeňských oplatků vybrané společnosti jsou zaměstnání z 80% lidé na HPP, zbytek tvoří brigádníci především z Ukrajiny, kteří jsou zde už pár let a lze je dle názoru obou jednatelů považovat za stálé a spolehlivé zaměstnance. V rámci třech prodejen jsou zaměstnány čtyři prodavačky na hlavní pracovní poměr a šest brigádníků. Tento poměr ovšem není ideální z důvodu možné fluktuace brigádníků a nízké nezaměstnanosti, což společnosti nedává potřebnou stabilitu. Nedostatek stálých zaměstnanců může ovlivnit jak produktivitu daného podniku, tak i samotnou kvalitu výroby. Fluktuace pracovních sil může negativně ovlivnit hladký průběh výrobního procesu. Nábor nových zaměstnanců je popsán v kapitole 2.4 a jejich zaškolení může zpomalit výrobní proces a zvýšit celkové náklady společnosti. Společnost by měla přijmout strategie pro udržení kvalifikovaných zaměstnanců, kterými mohou být například zlepšení pracovních podmínek nebo také nabídka konkurenceschopných platů i zaměstnaneckých benefitů. Tato opatření by měla snížit fluktuaci zaměstnanců a zajistit společnosti dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců.

- Částečná zastaralost technologických zařízení

Před dvěma lety došlo k částečné obnově výrobních strojů, což zvýšilo výrobní kapacitu. Ovšem zhruba 30 % strojů je zastaralých a v nejbližší době by potřebovaly vyměnit. I přesto, že výrobní zařízení splňují základní potřeby výroby, jsou pro podnik pomalejší a méně efektivní než nově nakoupené zařízení. Částečně zastaralé

technologické zařízení omezuje možnost automatizace a optimalizace výrobního procesu. V případě nákupu nových zařízení by došlo ke zvýšení kapacity výroby i zvýšení konkurenceschopnosti.

- Pronajaté prodejny

Všechny tři prodejny má společnost pronajaté od soukromého vlastníka, případně přímo od akciové společnosti Lázně Luhačovice. Pronajaté prodejny neumožňují společnosti držet se jednotného firemního vzhledu i standardů prezentace výrobků. Pronájem prodejen představuje velký náklad pro společnost a dlouhodobý závazek i v případě, že nejsou pro společnost perspektivní. V případě vypovězení nájemních smluv by společnost neměla kam přesunout své prodejny, jelikož pronájem prostor v lázeňském městě je velmi nákladný a vhodných prostor na perspektivním místě je velmi málo.

- Neuspokojení zákazníků se specifickými potřebami

Společnost nabízí jeden typ lázeňských oplatků pro diabetiky, ovšem nedokážou uspokojit potřeby jiné skupiny zákazníků s jiným omezením – například zákazníci s bezlepkovou nebo bezlaktózovou dietou.

### Příležitosti

- Spolupráce s novými dodavateli

V rámci rozšíření portfolia a menší vyjednávací síly dodavatelů by firmy měla navázat spolupráci s novými, neotřelými dodavateli, kteří firmě umožní rozkvést. Další výhodou může být zvýšení flexibility, diverzifikace nabídky i posílení konkurenceschopnosti. Při výběru nových dodavatelů je potřeba provést kvalitní průzkum trhu a zvážit všechna rizika, které to může společnosti přinést.

- Nalezení nového tržního segmentu

Se spoluprací s novými dodavateli může také souviset expanze na nové trhy, kde je i menší konkurence. Tento bod v rámci příležitostí souvisí také se slabou stránkou – neuspokojení zákazníků se specifickými potřebami. V případě nalezení dodavatelů surovin vhodných pro celiaky nebo zákazníkы trpící bezlaktózovou dietou by došlo k uspokojení potřeb specifické skupiny i expanzi na nové trhy.

- Nákup nemovitostí (prodejen)

Při poklesu cen nemovitostí by společnost mohla koupit prostory, ve kterých provozuje prodejny, což by představovalo strategický krok, jež může posílit stabilitu celé společnosti. Investice do nemovitostí může poskytnout jednotný vzhled i snížení dlouhodobých nákladů a zvýšení finanční stability. Přestože nákup nemovitostí představuje značnou investici, může to být výhoda, jež poskytne konkurenční výhodu.

- Recyklovatelné obaly

V souvislosti s používáním přírodních surovin by bylo vhodné balit výrobky do udržitelných obalů.

Tento přístup reflektuje odpovědnost podniku vůči životnímu prostředí a reaguje na rostoucí poptávku zákazníků po šetrných produktech. Mezi pozitivní dopady využívání recyklovaných odpadů patří i zlepšení vnímání samotné značky, což může vést ke zvýšení zájmu o produkty této společnosti.

### Hrozby

- Odchod zaměstnanců

S nedostatkem stálých zaměstnanců souvisí také hrozba jejich odchodu. V dnešní době, době s nejnižší nezaměstnaností je tato hrozba veliký problém pro většinu odvětví. V rámci této společnosti nejsou potřeba zaměstnanci s vysokou kvalitací, ovšem i těch je na trhu nedostatek. V blízkosti místa působí analyzované společnosti došlo k otevření nového velkého podniku, který nabízí velmi přívětivé pracovní podmínky a vysoké ohodnocení zaměstnanců.

- Vstup nových konkurentů

Bariéry vstupu do tohoto odvětví nejsou nikterak veliké, což bylo popsáno i v kapitole 4.4, a proto vstup nových konkurentů na trh není nepravděpodobný. Z druhé strany výrobní technologie nejsou levná záležitost a recept pro výrobu lázeňských oplatků je velmi často rodinné tajemství.

- Stagnace poptávky a ekonomická krize

Stagnace poptávky představuje hrozbu pro mnoho podniků, jelikož nedostatečný růst či zastavení poptávky může ovlivnit jejich výkonnost i ziskovost. Tento jev může mít různé příčiny a dopady na podnikatelskou činnost. Mezi příčiny může patřit ekonomická recese, změny v chování zákazníků i konkurenční tlak. V rámci

předcházení této komplikace je klíčové identifikovat i analyzovat příčiny stagnace poptávky a přijmout strategie na jejich překonání.

Ekonomická krize představuje podstatný a rozsáhlý pokles ekonomické aktivity, jež může mít dopady na národní či globální hospodářství. Tyto krize mohou být způsobeny různými faktory, včetně finanční nestability, neudržitelných ekonomických modelů, bankovních selhání, globálních událostí nebo krizí, jako je pandemie.

- Napodobování konkurencí

Již v minulosti došlo k pokusu o zneužití značky společnosti vybranou pro tuto diplomovou práci. Společnost si zaregistrovala několik ochranných známek, aby se tak chránila před dalšími pokusy o zneužití. Celkem má zaregistrovány tři ochranné známky. I přes tuto ochranu může dojít k napodobení složení oblíbených oplatků nebo speciálních zvýhodněných nabídek, které společnost nabízí svým zákazníkům, jež je akce „10+1 balení oplatků zdarma“ či tzv. „akce-menu“.

Tabulka 6 SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)

	Parametr	Body	Váha	Výsledek
<b>Silné stránky</b>	Stabilní spektrum zákazníků	4	0,3	1,2
	Dlouhodobá tradice, vypracovaná image	2	0,1	0,2
	Přírodní suroviny	5	0,2	1
	Znalost konkurence na současném trhu	5	0,05	0,25
	Kvalitní výrobky	5	0,35	1,75
		<1,5>	∑ 1	∑ 4,4
	Nepřehlednost webových stránek	4	0,1	0,4
	Nedostatek stálých zaměstnanců	4	0,35	1,35
		3	0,25	0,75

<b>Slabé stránky</b>	Částečná zastaralost technologických zařízení	5	0,2	1
	Pronajaté prodejny	5	0,1	0,5
	Neuspokojení zákazníků se specifickými potřebami	<1,5>	$\Sigma$ 1	$\Sigma$ 4
<b>Příležitosti</b>	Využití širokého spektra dodavatelů	5	0,3	1,5
	Rozšíření o nový tržní segment	5	0,45	2,25
	Nákup nemovitostí (prodejen)	4	0,2	0,8
	Recyklovatelné obaly	4	0,05	0,2
		<1,5>	$\Sigma$ 1	$\Sigma$ 4,75
<b>Hrozby</b>	Odchod zaměstnanců	4	0,3	1,2
	Nízké bariéry vstupu do odvětví, vstup nových konkurentů	4	0,25	1
	Stagnace poptávky a ekonomická krize	3	0,3	0,9
	Napodobování konkurencí	4	0,15	0,6
		<1,5>	$\Sigma$ 1	$\Sigma$ 3,7

### 5.5.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Body, jež jsou uvedené v tabulce jsou průměrem ohodnocení jednotlivých položek od jednatelů společnosti, dvou zaměstnanců, vedoucího této diplomové práce a mě samotné. Výsledek SWOT analýzy vznikl vynásobením bodů a vah, jež byly přiděleny jednotlivým faktorům. Z těchto výsledků je patrné, že doporučenou strategií pro analyzovanou společnost je strategie S-O. Jedná se o situaci, kdy silné stránky napomáhají k využívání příležitostí a jedná se o ideální situaci. (Šafrová Drážilová, 2019, s. 86)

## 6 PROJEKT ZAVEDENÍ NOVÉHO VÝROBKU

Projekt zavedení nového výrobku představuje klíčový krok pro rozvoj podniku vyrábějícího lázeňské oplatky. Nový výrobek bude výsledkem důkladného průzkumu trhu, analýzy konkurence a identifikace nových trendů a potřeb a zákazníků.

V době neustále se měnícího tržního prostředí dochází také ke změnám preferencí spotřebitelů a dynamicky se vyvíjejícího trhu je nezbytné neustále inovovat a přinášet nové produkty, které odpovídají aktuálním požadavkům a očekávání zákazníků.

Dle dostupných údajů počet obyvatel s bezlepkovou dietou nestále stoupá a v loňském roce bylo ve Zlínském kraji v přepočtu na sto tisíc obyvatel více než dvě stě padesát osob s tímto onemocněním, což je čtvrté nejvyšší číslo v porovnání s celou Českou republikou a pohybuje se nad celorepublikovým průměrem – dvě stě čtyřicet dva nemocných osob na sto tisíc obyvatel (Celiak, 2023).

Hlavním cílem projektu je rozšířit portfolio společnosti o bezlepkové lázeňské oplatky a získat v tomto segmentu tržní podíl. Dále je cílem projektu dosáhnout kvalitního složení oplatek, které budou bezlepkové, chutné a splní všechny legislativní požadavky. Dílčím cílem je také navrhnout účinný marketingový plán a strategie, které přilákají cílovou skupinu a přispějí k úspěšnému prodeji produktu. Projekt má také za cíl zvýšit povědomí o bezlepkové stravě a přispět ke zlepšení životního stylu osob s celiakií.

Tato kapitola se zabývá detailním plánováním, a implementací projektu a obsahuje popis samotného výrobku, marketingový a výrobní plán, včetně plánu lidských zdrojů, finančního plánu a posouzení rizik. Úspěch tohoto projektu by měl přispět k dlouhodobému růstu a konkurenceschopnosti vybraného podniku. Projekt zavedení nového druhu bezlepkových lázeňských oplatek do portfolia firmy má význam jak pro samotnou společnost, tak pro spotřebitele. Pro společnost představuje nový produkt nové tržní příležitosti a možnost rozšíření její nabídky. Zákazníci s celiakií ocení novou možnost výběru kvalitních bezlepkových oplatek, které budou splňovat jejich požadavky. Projekt tedy přináší významný přínos pro obě strany – pro firmu z hlediska rozvoje a ziskovosti a pro zákazníky z hlediska rozšíření jejich stravovacích možností.

### 6.1 Popis nového výrobku

Bezlepkové oplatky s příchutí čokolády budou o něco tlustší než klasické lázeňské oplatky, ovšem křehké jsou stejně, ne-li více. Budou vyrobeny z kvalitních surovin, a to z cukru,

rostlinných tuků a olejů (plně a částečně ztuženého palmojadrového a slunečnicového), sójové mouky, bramborového škrobu, nízkotučného kakaového prášku, kukuřičné mouky, pohankové mouky, kukuřičného škrobu, rýžové mouky, emulgátorů, sójového lecitinu, soli a sody. Ze složení je patrné, že oplatky lze považovat také za veganské, jelikož neobsahují žádné složky živočišného původu. Mouky musí být namleté speciálně pro výrobu oplatků, jinak jejich kvalita neodpovídá potřebám výroby. Díky kombinaci kakaového prášku a bezlepkové mouky mají samotné oplatky tmavší barvu než jejich klasičtí zástupci. Náplní těchto alternativních výrobků je plátek kvalitní čokolády, což jim dodá ještě výraznější chuť. Budou mít drsnější strukturu, jelikož na samotném oplatku bude vypečen ornament. Jejich tvar bude klasický, tedy kulatý. Tyto oplatky jsou velmi křehké, což stěžuje jejich výrobu i samotnou manipulaci s nimi. Gramáž celého balení bude 170 g a balení by mělo obsahovat čtyři kusy lázeňských oplatků. Jejich doba záruky je osm měsíců od data výroby, a to z důvodu absence konzervačních složek. Obal samotného výrobku bude vyroben z recyklovaného papíru a jeho design je velmi jemný.

## 6.2 Marketingový plán

Cílem projektu je implementovat nové bezlepkové oplatky do produktového portfolia analyzované společnosti s cílem zvýšit tržby a získat konkurenční výhodu na trhu. Hlavním cílem je také uspokojit rostoucí poptávku po bezlepkových produktech a vytvořit silnou značku bezlepkových oplatků. V neposlední řadě má projekt dopomoci společnosti dosáhnout vyšších prodejních čísel a tržeb ve srovnání s konkurencí. Společnost si uvědomuje potenciál tohoto trhu a chce využít svých možností a zkušeností k posílení své tržní pozice. Implementace bezlepkových oplatků je také v souladu s hodnotami a snahou společnosti poskytovat zákazníkům vyvážené a kvalitní stravovací možnosti.

V rámci marketingového plánu je potřeba vymezit cílovou skupinu tohoto projektu, jenž jsou především lidé trpící celiakií, glutenovou intolerancí nebo jinými alergiemi na lepek. Další skupinou lidí, jež může tento projekt oslovit jsou lidé, kteří se rozhodli omezit konzumaci lepku v rámci zdravějšího životního stylu. Mezi zákazníky, kteří tento produkt budou nakupovat patří ženy a muži různého věku. Vymezení této cílové skupiny je důležité pro přesné zacílení projektu.

### 6.2.1 Marketingový mix 4P

#### Produkt

Produkt, jež bude mít čokoládovou příchuť a bude bezlepkový i veganský byl více popsán v kapitole 5.1

#### Cena

Cena bezlepkových oplatků bude stanovena na základě nákladů na výrobu, distribučních nákladů i marketingových nákladů. Celková cena samozřejmě musí zahrnovat i marži podniku. Obecně je známo, že bezlepkové potraviny a suroviny pro jejich přípravu jsou dražší, výsledná cena bude tedy vyšší než cena výrobků, které nyní společnost nabízí. Cena je přizpůsobena tak, aby byla konkurenceschopná, ale zároveň umožňovala dosáhnout zisku. Veškeré náklady budou důkladně analyzovány a hodnoceny při stanovení konečné ceny oplatků.

V ceně se musí také projevit náročnost výroby. Z důvodu zamezení kontaminace s lepkem, se bezlepkové výrobky budou moci vyrábět jen o víkendu, kdy běžný výrobní proces lázeňských oplatků neběží. Je nutné také nakoupit vyměnitelné díly na výrobní stroje, což se musí do nákladů také promítnout. Hodinová sazba zaměstnanců ve výrobě je stanovena na 170Kč/hod, příplatek za práci o víkendu je ze zákona stanoven na 25 % průměrného hodinového výdělku a samotná výroba trvá čtyři hodiny. Za hodinu by zaměstnanci měli být schopni vyrobit 50 krabiček, což za jednu směnu vychází na 200ks. V přepočtu na měsíc, který má čtyři soboty, se jedná o výrobu 800 krabiček. Náklady jsou více rozebrány v tabulce níže a jsou přepočteny na jednu krabičku. Ceny byly propočítány

Tabulka 7 Náklady tvořící cenu jedné krabičky (zdroj: interní materiály analyzované společností)

<b>Položka</b>	<b>Výše nákladů</b>
<b>Mzdy</b>	5,2
<b>Příplatek za práci o víkendu</b>	0,85
<b>Suroviny</b>	15
<b>Správní a výrobní režie</b>	4
<b>Odbytová režie</b>	2,46
<b>Marketing</b>	3,89



<b>Celkem</b>	31,40
<b>Marže (54,5 %)</b>	37,60
<b>Celková cena</b>	69,-

Jedna konkurenční společnost v místě působení nabízí také bezlepkové čokoládové oplatky, které ovšem nejsou veganské. Jejich gramáž je 140 g a balení obsahuje čtyři kusy. Cena jednoho balení vychází na 65,-.

Tabulka 8 Srovnání konkurenčních výrobků (zdroj: vlastní zpracování)

	<b>Výrobek analyzované firmy</b>	<b>Konkurenční výrobek</b>
<b>Hmotnost</b>	170 g	140 g
<b>Cena</b>	69,-	65,-
<b>Přepočet na 100 g</b>	40,58,-	46,42,-
<b>Pořadí</b>	1.	2.

Z tabulky je patrné, že v situaci, kdy se cena výrobků přepočte na 100 g, jasně vítězí produkt analyzované společnosti. Konkurenční podnik nabízí ještě tzv. „bezlepkáčky“ jejichž hmotnost je 50 g a cena je stanovena na 37 g. I v tomto případě (přepočet na 100 g) vychází nákladněji než námi implementovaný produkt.

### Distribuce

Distribuce lázeňských oplatků je jedním z klíčových faktorů úspěšného produktu. Cílem je zajistit, aby byly dostupné v co největším množství prodejních míst, ve správném čase, množství a kvalitě. Strategie distribuce bude založena na efektivním využití dostupných kanálů distribuce, aby bylo dosaženo co nejširšího pokrytí trhu. Důležitou součástí distribuce bude také logistika a skladování zajišťující dostatečné množství produktů na prodejních místech. Kanály distribuce budou zahrnovat především prodejny samotného výrobce, specializované prodejny s bezlepkovými výrobky. Zároveň společnost v současné době dodává své výrobky do maloobchodních prodejen po celé České republice, které budou také zahrnuty v distribučních kanálech nového výrobku. Společnost také spolupracuje s místními infocentry i lázeňskými hotely, kde by se měli nabízet i bezlepkové oplatky. Společnost v současné době registruje poptávku právě po tomto produktu i od svých odběratelů

v Mariánských či Františkových lázních, kteří by se velmi rádi stali odběrateli tohoto druhu oplatků.

### Propagace

Propagace nového výrobku je dalším klíčovým prvkem úspěšného zavedení do produktového portfolia dané společnosti. Díky efektivní propagaci může společnost oslovit potenciální zákazníky a zvýšit povědomí o novém produktu. Hlavním cílem je vybudovat pozitivní obraz bezlepkových oplatků. V rámci propagace nového výrobku bude docházet ke kombinaci různých marketingových strategií a propagačních aktivit, aby došlo k zaujetí a přilákání cílové skupiny.

- Oslovení cílové skupiny

Oslovení cílové skupiny, kterou budou lidé s intolerancí na lepek, je klíčové pro úspěch marketingového mixu i prodeje. Společnost komunikuje se svými zákazníky prostřednictvím různých kanálů, kterými jsou profily na sociálních sítích – především Instagramu, dalším kanálem jsou webové stránky i e-mailové newslettery. Společnost má také svou reklamu v propagačních materiálech, které dostávají lázeňští hosté při nástupu na rekreační pobyt. Další reklamou, jež společnost využívá je v místním infocentru, které pro své nejmenší návštěvníky má nachystanou pátrací hru, ve které musí obejít patnáct stanovišť, přičemž jedním ze stanovišť je i prodejna lázeňských oplatků vybrané společnosti. Tímto způsobem společnost oslovuje i ty zákazníky (rodiče léčených dětí), jež by do prodejen jinak nezavítaly.

Luhačovické infocentrum nabízí pro místní podnikatele možnost umístění reklamního banneru na svou pobočku, jež dle jejich statistik navštíví každý pátý návštěvník Luhačovic. Reklamní bannery si musí podnikatel dodat sám, konstrukci mají v infocentru svoji. Samotný reklamní banner stojí 1550Kč + dopravné za 200Kč. Na měsíc stojí tento typ reklamy 2 500Kč/ks. (Jirout reklamní agentura, 2024).

Další možností je bannerová reklama na serveru Luhacovice.cz. Dle informací na samotných stránkách, server navštíví 50 tisíc návštěvníků za měsíc, což je dostatečný počet pro efektivnost reklamy. Tento server nabízí možnost uzpůsobení otevření stránek a reklam na počítači i na mobilním telefonu. Další možností je kombinace inzerce na již zmíněné stránce spolu s inzerací na serveru Zlin.cz, což je nejsledovanější krajský informační server. Ceny za tuto službu se liší v době hlavní sezóny, což je od 1.5–30.9 a v době vedlejší sezóny od 1.1–30.4 a 1.10 - 31.12. Cena je stanovena na 5 000 Kč/týden v obou sezónách, liší se pouze

garance impresí – hlavní sezóna 20 000Kč, vedlejší sezóna 15 000Kč. V rámci marketingové kampaně by se reklama na výrobek umístila na server Luhacovice.cz v hlavní sezóně na dobu jednoho měsíce, konkrétně v červnu, a to od 3.6-30.6 za 20 000Kč. (Luhacovice.cz, 2024).

- Propagační aktivity a nástroje

Společnost se mimo jiné zaměřuje i na tradiční reklamu, v rámci které využívá reklamní letáky a časopisové inzeráty. Další nástroj, který bude společnost měla využívat k propagaci svého nového výrobku je vláček, jež jezdí z lázeňského centra k místní přehradě. Majitelé vláčku umožňují na něj umístit reklamu buďto na celou společnost, případně na její výrobky. Náklady na inzerci nejsou nikterak vysoké, a proto by tuto cestu měla společnost využít. Daná turistická atrakce má v době hlavní sezóny vysokou návštěvnost. Cena této marketingové kampaně je stanovena na 2000Kč/měsíc neboli 14 000Kč/ hlavní sezónu (Interní materiály společnosti, 2023).

- Akce 10 + 1 zdarma

Jak již bylo zmíněno, společnost nabízí ke každým deseti zakoupeným krabičkám jedno balení oříškových oplatků zdarma. V rámci implementace nového výrobku společnost bude tento produkt nabízet i v rámci této akce, což by mělo zvýšit jejich prodeje.

### 6.3 Výrobní plán

Recept na tradiční lázeňské oplatky vyráběné společností XY je rodinným tajemstvím. Zaměstnanci při nástupu do zaměstnání musí podepsat příslib mlčenlivosti, aby se vůbec ke konkrétnímu poměru surovin dostali.

Od majitelů společnosti jsem dostala souhlas se zveřejněním postupu výroby daného výrobku, ovšem bez konkrétního množství a poměru. Samotný postup výroby mohou vidět zákazníci na vlastní oči při exkurzích, které společnost v době hlavní sezóny organizuje. Postup, jež je velmi podobný výrobě klasických oplatků je popsán níže. Jak již bylo zmíněno, výroba bezlepkových oplatků musí probíhat mimo hlavní proces výroby, nejlépe o víkend. Je nutné vyměnit spoustu součástí na výrobních strojích, aby byla zamezena jakákoliv možná kontaminace s lepkem či výrobky, jež nejsou bezlepkové či veganské.

Výrobní plán lázeňských oplatků je sestaven tak, aby zajistil správnou kvalitu a chutnost. Pro výrobu oplatkového těsta se využívají přísady jako je cukr, rostlinné tuky a oleje. Dále se přidává sójová mouka, bramborový škrob, nízkotučný kakaový prášek, kukuřičná a

pohanková mouka, kukuřičný škrob, rýžová mouka, emulgátory, sójový lecitin, sůl a soda. Výroba lázeňských oplatků probíhá podle pevně stanovených postupů a za použití moderních technologií, které zajišťují konzistentní a kvalitní výsledný produkt.

Mouka, jež se bude používat na výrobu bezlepkových výrobků, byla konzultována se samotnými mlynáři, jelikož je nutné ji namlít jiným způsobem než tu, která se běžně používá v kuchyních. Najít správného mlynáře v blízkém okolí, nebylo pro všechny zúčastněné nic jednoduchého. V rámci bezlepkových oplatků je potřeba dbát na kvalitu všech surovin více než u jakýchkoliv jiných oplatků. Nejdůležitější je poměr všech mouk, jež zajistí správnou strukturu samotného těsta.

Důležitá je příprava těsta, jež před upečením je velmi podobné těstu na palačinky – svou konzistencí, strukturou i vůní. Bude docházet ke smíchání všech druhů mouk ve správném poměru. Onen správný poměr je výsledkem dlouhodobé snahy a práce vedoucího výroby. Připravené těsto se za pomoci lidského faktoru nalévá na bronzové pečicí plotýnky, jež mají specifická loga a ornamenty. Následně dojde k uzavření tzv. výrobních kleští a začne proces úniku značného množství páry, jež těsto nakypří a dodá oplatce požadovanou křehkost a strukturu. Následně dochází k třídění oplatků a ty, které nevykazují správnou kvalitu se dále neposílají. Oplatky, jež splňují patřičné požadavky putují do speciální místnosti, jež se nazývá tzv. vlhčírna, kde dochází k potřebnému zvlhnutí oplatků. Posledním krokem je plnění požadovanou příchutí a balení samotných oplatků.

#### **6.4 Plánování lidských zdrojů**

Zajištění správného personálního plánu při implementaci nového druhu lázeňských oplatků je klíčové pro dosažení úspěchu projektu a minimalizaci rizik spojených s výrobou a uvedením nového výrobku na trh. Personální plán bude výsledkem analýzy současného stavu, jež bude zahrnovat zhodnocení počtu dostupných zdrojů lidského potenciálu ve společnosti. Dále bude analyzováno, zda mají aktuální zaměstnanci potřebné kompetence, schopnosti a zda jsou schopni se adaptovat na nové pracovní prostředí.

Při identifikaci potřebných kompetencí jsou zohledněny specifické dovednosti, znalosti a schopnosti, které budou klíčové pro úspěšnou implementaci nového druhu lázeňských oplatků. Patří zde například dovednosti v oblasti výroby, znalost hygienických standardů nebo schopnost efektivního pracovního plánování. Identifikace potřebných kompetencí umožní cíleně hledat nové zaměstnance nebo proškolit ty stávající. Vyhodnocení personálního plánu se zaměřuje na plánování a rozložení pracovního času zaměstnanců ve

společnosti. Jsou zohledněny různé faktory, jaká je potřeba personálu v jednotlivých odděleních především výroby, pracovní doba, směny a také požadavky nového druhu lázeňských oplatků, čímž se myslí například nutná výroba o víkendech či zamezení kontaminace s lepkem. Cílem bude optimalizovat personální plán tak, aby byl zajištěn dostatečný počet zaměstnanců v klíčových obdobích.

Po schůzce s majiteli a klíčovými lidmi z analyzované společnosti padlo rozhodnutí, že noví zaměstnanci nebudou v současné situaci prozatím potřeba. Dojde k přeškolení současných zaměstnanců, jež budou nový výrobek vyrábět. V budoucnu by majitelé společnosti rádi zavedli rotaci práce, což je také forma vzdělávání a zaškolování zaměstnanců. V této situaci by tak v případě například dlouhodobé neschopnosti či odchodu klíčového zaměstnance nedošlo k ohrožení samotného procesu výroby.

Stejně jako v minulých letech, majitelé na hlavní sezónu, která trvá od dubna do října, přibírají nové brigádníky do výroby, kteří doplní stálé zaměstnance, kterých je patnáct.

Školení aktuálních zaměstnanců a jejich rozvoj je velmi důležitý, jelikož zaměstnanci výroby jsou ti, kteří samotný výrobek nejvíce ovlivní. Je potřeba určit rozsah a prioritizovat jednotlivá školení. Realizace školení a hodnocení jejich účinnosti pak zajistí, že zaměstnanci získají potřebné dovednosti a znalosti a že školení přináší očekávané výsledky. Podpora rozvoje zaměstnanců a plnění rozvojových plánů zajistí neustálé zdokonalování a přizpůsobování potřebám zaměstnanců i změnám prostředí. Školení by měla být organizována tak, aby splnily stanovené cíle a očekávané výsledky. Po provedení školení je důležité provést jeho hodnocení, nejlépe zpětnou vazbou od samotných zúčastněných.

V rámci výroby lázeňských oplatků je důležitá týmová práce a spolupráce. Podpora pracovního prostředí a týmové spolupráce je nezbytná pro vytvoření pozitivní atmosféry na pracovišti a pro efektivní fungování zaměstnanců. To může být dosaženo prostřednictvím různých opatření, jako podpora spolupráce a vzájemného respektu mezi zaměstnanci, podpora osobního rozvoje a růstu skrze nástroje, které byly zmíněné výše.

V mnoha případech dochází ke stanovení týmu projektu, což v analyzované společnosti je nemožné. V rámci výroby bude do projektu zapojen především vedoucí, jenž nese zodpovědnost za oblasti týkající se nákupu surovin, sestavení personálního plánu na daný týden, správného skladování surovin, i pravidelné údržby strojů, včetně rozvozu výrobků mezi prodejny a do nejbližšího okolí. Další kompetentní osobou je účetní společnosti, jež

dokáže posoudit, zda si společnost může dovolit přijmout nové zaměstnance či nikoli. Samozřejmě součástí musí být také majitelé společnosti, jež mají konečné slovo.

## 6.5 Finanční plán

Finanční plán zavedení nového druhu výrobku pro produktového portfolia vybrané společnosti se zabývá odhadem výše nákladů. Tato výše nákladů byla stanovena odhadem na základě zkušeností majitelů a cenových nabídek zvolených dodavatelů. Společnost má již upravené prostory pro rozšíření výroby, tudíž tyto náklady nebudou v rámci finančního plánu zohledněny. V rámci finančního plánu je potřeba zohlednit nákup nových strojů, mzdové náklady, výrobní náklady (režie) a marketingové náklady.

Tabulka 9 Vyčíslení nákladů (zdroj: vlastní zpracování)

Položky	Výše nákladů
Nákup nových strojů	160 000 Kč
Umístění reklamy na místní vláček	2000Kč/měsíčně
Bannerová reklama na Luhacovice.cz (1 měsíc)	20 000Kč + 20 000Kč (garance impresí)
Banner do luhačovického infocentra (100x215 cm)	1550 Kč (bez DPH) + 200 Kč doprava
Umístění reklamy v infocentrum na jeden měsíc	2 500Kč

I přesto, jak již bylo zmíněno se bezlepkové oplatky dají vyrábět na stejných strojích jako klasické oplatky, majitelé podniku se i přesto rozhodli pro nákup dvou nových strojů, jež zároveň dopomohou k dalšímu částečnému obnovení právě výrobních strojů. Cena těchto strojů je po konzultaci s firmou, jež si nepřála být jmenována, stanovena na 160 000Kč. Životnost těchto strojů je odhadována na 8 let, tudíž pokud se tato částka rozpočítá do doby použitelnosti, není až tak závratná. Společnost tuto investici bude financovat z vlastních zdrojů a doba dodání by měla být jeden měsíc.

## 6.6 Časový harmonogram

Při plánování jakéhokoliv projektu je potřeba mít sestaven časový harmonogram. Je nezbytné určit jednotlivé fáze projektu a termíny jejich realizace. Časový harmonogram projektu implementace nového druhu lázeňských oplatků má šestnáct kroků, jež by měly dopomoci k úspěšnému zvládnutí projektu. Časový harmonogram začal v únoru tohoto roku a je naplánovaný do května příštího roku. Projekt by měl být pozastaven v období hlavní sezóny, aby nezasahoval do hladkého provozu celé společnosti.

	Měsíc	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.
Činnosti	Vymezení cílů projektu	X															
	Situační analýza	X	X														
	Vyhledávání potenciálních dodavatelů			X	X												
	Výběr konečného dodavatele				X												
	Nákup nových výrobních strojů					X											
	Tvorba grafického návrhu obalu výrobku									X							
	Pořízení propagačních materiálů										X						
	Návázání spolupráce s infocentrem Luhačovice											X					
	Zaškolení pracovníků výroby											X	X				
	Umístění technických zařízení do prostor výroby										X						
	Zkušební provoz výroby													X			
	Vyhodnocení zkušebního provozu														X		
	Přijetí opatření vycházející z vyhodnocení zkušebního provozu															X	
	Umístění propagačních materiálů do příslušných provozoven															X	X
	Spuštění výroby															X	X
	Kontrolní fáze projektu																X

Obrázek 3 Časový harmonogram projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Prvním krokem, jež byl realizován již v únoru tohoto roku, bylo vymezení cílů projektu, jež jsou popsány v páté kapitole této diplomové práce. Na vymezení cílů navazuje situační analýza, která je také popsána v této diplomové práci. Závěry situační analýzy posloužily jako východisko pro tento projekt.

Pro spuštění projektu je nutný nákup dvou nových strojů. Je potřeba provést průzkum trhu dodavatelů, kteří tyto stroje vyrábí, případně distribuují. Běžná dodací lhůta těchto strojů je jeden až dva měsíce, proto objednávka nových zařízení proběhne v červnu tohoto roku, aby byl případný prostor na řešení zpoždění dodávky.

Společnost má vlastní program na tvorbu grafických návrhů, proto i návrh na obal nového výrobku si budou navrhovat sami. V rámci časového harmonogramu je na tuto aktivitu vyčleněn měsíc říjen, kdy končí sezóna v Luhačovicích.

V listopadu by mělo proběhnout pořízení propagačních materiálů. První skupinou těchto materiálů jsou plakáty, které budou umístěné na místním autovláčku, který jezdí od dubna. Druhým nástrojem marketingové komunikace je propagační banner, jež bude umístěn v místním infocentru. Navázání spolupráce právě s tímto infocentrem by mělo proběhnout v prvním měsíci příštího roku.

Důležitým krokem je také zaškolení pracovníků výroby, kteří budou obsluhovat nově zakoupené stroje. Toto zaškolení poskytuje dodavatel strojů, který si přál zůstat v absolutní anonymitě. Pro hladký průběh implementace je na tento krok vymezen větší časový prostor, tedy únor a březen. Zároveň umístění nových strojů do výroby je s dodavatelem dohodnuto na prosinec tohoto roku.

Na všechny kroky, jež byly popsány výše navazuje zkušební prostor samotné výroby, při kterém by se měly ukázat nedostatky, jež mohou nastat. Na zkušební provoz výroby, který bude probíhat v březnu, navazuje jeho vyhodnocení a přijetí opatření, jež z něj vyplynou.

Jedním z posledních kroků, kdy jsou vyladěné detaily samotného provozu je potřeba umístit propagační materiály do infocentra i na samotný vláček. Tento krok je naplánován na duben, kdy se začíná rozbíhat lázeňská sezóna.

Oficiální spuštění výroby je naplánováno na duben, případně květen příštího roku.

## 6.7 Riziková analýza

Následující kapitola se věnuje rizikům, která mohou být spojeny s implementací projektu. V tabulce níže je uvedeno pět rizik a jejich pravděpodobnost výskytu a zároveň úroveň rizika.

Tabulka 10 Riziková analýza (zdroj: vlastní zpracování)

Rizika	Pravděpodobnost výskytu	Úroveň rizika
Technické problémy při výrobě (R1)	3	3
Nepřitažlivý grafický design obalu (R2)	2	4
Větší časová náročnost implementace projektu (R3)	4	1
Kontaminace lepkem (R4)	1	5
Špatná marketingová komunikace (R5)	3	4



Pro lepší porozumění tabulce výše je uvedena také legenda, s definicí významu jednotlivých hodnot. Byla zvolena škála 1-5 při pravděpodobnosti výskytu daného rizika i při určení úrovně rizika. Hodnota 1 představuje velmi nízkou pravděpodobnost výskytu i úroveň rizika. Hodnota 5 symbolizuje nejvyšší pravděpodobnost výskytu i úroveň rizika. Pravděpodobnost výskytu neobsahuje hodnotu 5, neboli velmi vysokou pravděpodobnost výskytu, jelikož projekt je vymyšlen tak, aby rizika byly co nejvíce eliminována.

Tabulka 11 Pravděpodobnost výskytu rizika a úroveň rizika (zdroj: vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu		Úroveň rizika	
Velmi nízká	1	Velmi nízká	1
Nízká	2	Nízká	2
Střední	3	Střední	3
Vysoká	4	Vysoká	4
Velmi vysoká	5	Velmi vysoká	5

Jednotlivá rizika jsou zanesena v matice rizik níže. Je rozdělena pomocí barev, jež ukazují závažnosti rizik. Bílá barva symbolizuje velmi nízkou pravděpodobnost výskytu i úroveň daného rizika. Červená barva vypovídá o velmi vysoké pravděpodobnosti výskytu rizika a o jeho vysoké úrovni.

Tabulka 12 Matice rizik (zdroj: vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu	Úroveň rizika				
	1	2	3	4	5
5					
4	R3				
3			R1	R5	
2				R2	
1					R4

### **Technické problémy při výrobě (R1)**

Jedním z rizik, jež může nastat jsou technické problémy při výrobě nového produktu. Mnoho projektů se právě s tímto problémem setkává velmi často. Z pohledu ohodnocení je střední pravděpodobnost výskytu i jeho úroveň. Jedná se o problémy, které nemají dlouhodobý charakter. Jedním z opatření, které společnost může přijmout, je nákup kvalitních strojů a zaškolení pracovníků, jež budou dané stroje obsluhovat.

### **Nepřitažlivý grafický design obalu (R2)**

Obal hraje v dnešní době klíčovou roli při lákání zákazníků k nákupu daného produktu, a právě nepřitažlivý grafický design obalu může snížit atraktivnost produktu. V případě lázeňských oplatků je estetika velmi důležitá, jelikož oplatky jsou často kupovány jako dárek pro rodinné příslušníky návštěvníků lázní. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika není nikterak vysoká, ale stále existuje. Pokud by tato situace nastala, může to mít poměrně velký vliv na prodejnost daného výrobku.

### **Větší časová náročnost implementace projektu (R3)**

Projekt má časový plán, jež je více popsán v kapitole 5.6. I přes tento fakt může ovšem dojít ke zpoždění tohoto projektu, které by ovšem nemělo mít přímý vliv na samotnou výrobu či zavedení daného výrobku na trh. Z tohoto důvodu je i úroveň daného rizika ohodnocena číslem jedna.

### **Kontaminace lepkem (R4)**

Kontaminace lepkem je nejzávažnější riziko, jež může nastat. Společnost v rámci projektu nakoupí nové výrobní stroje a také výroba bude probíhat v oddělených prostorech, ovšem toto riziko i přes přijatá opatření může nastat. Z tohoto důvodu je pravděpodobnost výskytu tohoto rizika velmi nízká (ohodnoceno 1), ovšem v případě, že by toto riziko nastalo, mělo by to velmi vážné důsledky, a proto je úroveň rizika stanovena na velmi vysokou (ohodnoceno 5).

### **Špatná marketingová komunikace (R5)**

I přes umístění reklamy na stránkách Luhačovic, v informačním centru i na místním vláčku, může dojít k neoslovení dostatečného počtu zákazníků. V tomto případě je možné rozšířit propagaci do reklamních letáků, jež jsou rozdávány při nástupu na ubytování nebo do lázní. Proto toto riziko je ohodnoceno číslem tři z pohledu pravděpodobnosti výskytu a číslem čtyři z pohledu úrovně rizika.

## ZÁVĚR

Předložená práce se zabývá možnými způsoby expanze podniku působícího v podmínkách gastronomického odvětví. Při přípravě analytické části a zejména při sestavování projektu bylo zapotřebí zvážit celou řadu faktorů, zejména skutečnost, že jde o mikropodnik s omezenými kapacitami.

Při zhodnocení aktuálního stavu podniku byla využita široká škála analytických metod a nástrojů s cílem získat co nejkomplexnější pohled na prostředí, ve kterém společnost působí. Mezi použité metody patří PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, BCG matice, finanční analýza a SWOT analýza. Při zhodnocení vnějšího prostředí mohlo být potenciálně přistoupeno i k výběru jiných metod, případně alespoň k zahrnutí rozšířené podoby stávajících analýz, tedy třeba analýzy PESTLE. Tato komplexnější verze metody PEST zahrnuje navíc faktory legislativní a environmentální. Pohled na tyto oblasti však v této práci částečně obsahuje i zmíněná metoda PEST.

V rámci zpracování diplomové práce vyšly najevo i limity, jež souvisely s faktem, že se zkoumaná firma řadí do kategorie mikro podniků. Mezi tyto limity patří absence podvojného účetnictví, jež by dokázalo poskytnout komplexní informace například pro výpočet likvidity či podrobnější finanční analýzu. Další limit, který v rámci zpracování práce vyvstal, byl u BCG matice. Zde opět chyběly informace o tržbách u jednotlivých produktů.

Celkově lze situační analýzu zhodnotit jako velmi podstatnou, neboť její dílčí závěry sloužily k vytvoření projektu týkajícího se zavedení nového druhu výrobku do produktového portfolia analyzované společnosti.

Projekt je zacílen na specifickou skupinu zákazníků, jež trpí celiakií. I přes fakt, že náklady na výrobu bezlepkového produktu jsou vysoké, poptávka pro těchto produktech existuje a společnost by se neměla této příležitosti bránit. V době zpracování diplomové práce se projekt začal implementovat a aktuálně probíhá konečný výběr dodavatele nových strojů. Celý projekt byl podroben zhodnocení, a to nákladové analýze, časové i rizikové. Tyto analýzy jsou uvedené jako poslední kapitoly této diplomové práce.

Na začátku diplomové práce byl stanoven hlavní cíl a vedlejší cíle, jakožto nástroj podpory naplnění hlavního cíle. V návaznosti na výše uvedené závěry se lze domnívat, že byly všechny vytyčené cíle splněny.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4752-587.

EISEL, Juraj, 2021. *Systém a procesy řízení lidských zdrojů: (učební text – příklady a návody)*. Educopress. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-215-3.

FORET, Miroslav a MELAS, Dávid, 2021. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1723-9.

FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5104-7.

GREWAL, Dhruv a LEVY, Michael, 2022. *Marketing. Eight edition*. New York: McGraw Hill. ISBN 978-1-260-59759-2.

HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání*. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-807-4006-371.

HENRY, Anthony, 2018. *Understanding strategic management. Third edition*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-966247-0.

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2614-301.

HUČKA, Miroslav; ČVANČAROVÁ, Zuzana a FRANEK, Jiří, 2021. *Základy podnikání a podnikatelský proces. Finanční řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3041-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr, 2023. *Strategický marketing: strategie a trendy. 3. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3722-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

JUROVÁ, Marie, 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5717-9.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4758-695.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada. ISBN 978-802-7105-632.

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary, 2016. *Principles of marketing*. 16e. Boston: Pearson. ISBN 9781292092485.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary a OPRESNIK, Marc Oliver, 2021. *Principles of marketing*. 18e, global edition. Harlow: Pearson. ISBN 978-1-292-34113-2.

PRITCHARD, Carl L., 2015. *Risk management: concepts and guidance*. Fifth edition. Boca Raton: CRC Press. ISBN 978-1-4822-5845-5.

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4644-9.

SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2253-0.

SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1701-7.

WESTWOOD, John, 2020. *Sestavte dobrý marketingový plán: jak správně stanovit strategii, efektivně plánovat a dosahovat marketingových cílů*. Vstříc úspěchu. V Brně: Lingea. ISBN 978-80-7508-624-2.

## SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

AKTUÁLNĚ.CZ, 2024. *Až sedm tisíc na vysokoškolský život. Stát jedná o zavedení půjček pro studenty*. Online. 9. 2. 2024. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/studentske-pujcky/r~562d430ac44311ee9d3d0cc47ab5f122/>. [cit. 2024-04-14].

CELIAK, 2023. *Počty celiaků v České republice v roce 2022*. Online. 19.05.2023. Dostupné z: <https://celiak.cz/2023/05/19/pocty-celiaku-v-ceske-republice-v-roce-2022/>. [cit. 2024-04-14].

CENTRÁLA CESTOVNÍHO RUCHU VÝCHODNÍ MORAVY O.P.S., 2023. *Návštěvnost Zlínského kraje meziročně rostla i ve 3. čtvrtletí*. Online. 13.11.2023. Dostupné z: <https://www.ccrvm.cz/doc/navstevnost-zlinskeho-kraje-mezirocne-rostla-i-ve-3-ctvrtleti>. [cit. 2024-04-14].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023. *Průměrná mzda ve Zlínském kraji ve 4. čtvrtletí 2023*. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-ve-zlinskem-kraji-ve-4-ctvrtleti-2023>. [cit. 2024-04-14].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024. *Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 29. 2. 2024*. Online. 29.2.2024. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-29-2-2024>. [cit. 2024-04-14].

DIGITAAL, 2022. *ČESKÝ LINKEDIN 2016 X 2022: KAŽDÝ PÁTÝ ČECH JE NA LINKEDINU*. Online. 04. 02. 2022. Dostupné z: <https://digitaal.cz/cesky-linkedin-2016-x-2022-kazdy-paty-cech-je-na-linkedinu/>. [cit. 2024-04-14].

E15, 2024. *Fiala: Vláda splnila většinu slibů. Inflace i cena energií klesla, dočkáme se růstu mezd*. Online. 13. dubna 2024. Dostupné z: <https://www.e15.cz/domaci/fiala-vlada-splnila-vetsinu-slibu-inflace-i-cena-energiu-klesla-dockame-se-rustu-mezd-1415008>. [cit. 2024-04-14].

EUROPEAN COMMISSION, 2024. *The impact of demographic change in Europe*. Online. 06.02.2024. Dostupné z: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/impact-demographic-change-europe\\_en#demography-toolbox](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/impact-demographic-change-europe_en#demography-toolbox). [cit. 2024-04-14].

EVOLUTION MARKETING, 2023. *CO JE BOSTONSKÁ MATICE?* Online. Dostupné z: <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/bcg-matice/>. [cit. 2024-04-14].

FORBES, 2024. *České startupy už zaměstnávají 150 tisíc lidí. A vyplácejí nadprůměrné mzdy.* Online. 27. 2. 2024. Dostupné z: <https://forbes.cz/ceske-startupy-uz-zamestnavaji-150-tisic-lidi-a-vyplaceji-nadprumerne-mzdy/>. [cit. 2024-04-14].

FORBES, 2024. *Český státní dluh stále roste. Loni se zvýšil o 216 miliard.* Online. 29. 2. 2024. Dostupné z: <https://forbes.cz/cesky-statni-dluh-stale-roste-loni-se-zvysil-o-216-miliard/>. [cit. 2024-04-14].

FORBES, 2024. *Inflace v Evropské unii během ledna zvolnila. V Česku o necelých pět procent.* Online. 22. 2. 2024. Dostupné z: <https://forbes.cz/inflace-v-evropske-unii-behem-ledna-zvolnila-v-cesku-o-necelych-pet-procent/>. [cit. 2024-04-14].

FORBES, 2024. *Koruna jako ochrana před inflací? Slovensku se s eurem vedlo lépe.* Online. 15. 2. 2024. Dostupné z: <https://forbes.cz/koruna-jako-ochrana-pred-inflaci-slovensku-se-s-eurem-vedlo-lepe/>. [cit. 2024-04-14].

JIROUT REKLAMNÍ AGENTURA, 2024. *Banner do ROLL UP konstrukce.* Online. Dostupné z: <https://www.jiroutreklamnipredmety.com/banner-do-roll-up-konstrukce-pg-44067/>. [cit. 2024-04-14].

LUHACOVICE.CZ, 2024. *Inzerce a reklama.* Online. 01.01.2024. Dostupné z: <https://luhacovice.cz/inzerce/>. [cit. 2024-04-14].

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2023. *Analýza volných pracovních míst a zaměstnávání cizinců: Každého 5. zaměstnavatele omezuje nedostatek pracovníků, firmy poptávají téměř 250 tisíc lidí.* Online. 5. 10. 2023. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/-/analyza-volnych-pracovnich-mist-a-zamestnavani-cizincu-kazdeho-5-zamestnavatele-omezuje-nedostatek-zamestnancu-firmy-poptavaji-temer-250-tisic-lidi>. [cit. 2024-04-14].

NEJVYŠŠÍ KONTROLNÍ ÚŘAD, 2020. *Členství ČR v mezinárodních organizacích.* Online. Dostupné z: <https://www.nku.cz/scripts/detail.php?id=11033>). [cit. 2024-04-13].

PODNIKATEL.CZ, 2019. *Prívětivé stravovací prostory mohou být jen pozlátkem. Za rohem může být peklo.* Online. 9. 11. 2019. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/privetive-stravovaci-prostory-mohou-byt-jen-pozlatkem-za-rohem-muze-byt-peklo/>. [cit. 2024-04-14].

PODNIKATEL.CZ, 2024. *Jaké změny nás čekají v novém zákoně o účetnictví?* Online. 28. 2. 2024. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jake-zmeny-nas-cekaji-v-novem-zakone-o-ucetnictvi/>. [cit. 2024-04-14].

PRŮVODCE PODNIKÁNÍM, 2024. *50. díl: Velký přehled: Daňové povinnosti a novinky v roce 2024.* Online. 9. 1. 2024. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/danove-novinky-2024/>. [cit. 2024-04-14].

SEZNAM ZPRÁVY, 2024. *Dohodáři mají nově nárok na dovolenou. Některé ale čekají platby pojištění.* Online. 5. 1. 2024. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-firmy-dpp-dpc-zmeny-2024-243031>. [cit. 2024-04-14].

ŠIMKOVÁ, Martina. *ODRAZ DEMOGRAFICKÉHO STÁRNUTÍ V EKONOMICE REGIONŮ ČESKÉ REPUBLIKY.* Online. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/143550793/13005321q2\\_119.pdf/b755bff3-354b-4d57-ad36-86d565d50628?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/143550793/13005321q2_119.pdf/b755bff3-354b-4d57-ad36-86d565d50628?version=1.1). [cit. 2024-04-14].

ZAČÁTEK PODNIKÁNÍ, 2022. *Právní předpisy v podnikání, pojmy podnikání a podnikatel, jednotlivé formy podnikatelské činnosti.* Online. Dostupné z: <https://www.zacatek-podnikani.cz/onb/33/pravni-predpisy-v-podnikani-pojmy-podnikani-a-podnikatel-jednotlive-formy-podnikatelske-cinnosti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Enim7vAz0m95X82X64dl-xFXsM13NTYMBg/>. [cit. 2024-04-13].

ZLÍNSKÝ KRAJ, 2022. *Sociální služby ve Zlínském kraji: Aktuálním problémem je jejich financování, dlouhodobým stárnutí populace.* Online. 9. 11. 2022. Dostupné z: <https://zlinskykraj.cz/tiskove-zpravy/socialni-sluzby-ve-zlinskem-kraji-aktualnim-problemem-je-jejich-financovani-dlouhodobym-starnuti-populace>. [cit. 2024-04-14].

### **Interní zdroje:**

*Interní zdroje Společnost XY, 2023. Luhačovice.*



## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ATD A tak dále

DPČ Dohoda o provedení práce

DPP Dohoda o provedení práce

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Podstata marketingového managementu (Foret a Melas, 2021, s. 17).....	26
Obrázek 2 BCG matice (zdroj: vlastní zpracování).....	50
Obrázek 3 Časový harmonogram projektu (zdroj: vlastní zpracování).....	71

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Vztah mezi 4P a 4C (Jakubíková, 2013, s. 192).....	32
Tabulka 2 Relativní tržní podíl (zdroj: interní materiály analyzované společnosti).....	48
Tabulka 3 Vybrané produkty BCG matice (zdroj: interní materiály analyzované společnosti) .....	48
Tabulka 4 Výsledek ukazatelů rentability (zdroj: vlastní zpracování) .....	51
Tabulka 5 SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování).....	55
Tabulka 6 SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování).....	60
Tabulka 7 Náklady tvořící cenu jedné krabičky (zdroj: interní materiály analyzované společnosti).....	64
Tabulka 8 Srovnání konkurenčních výrobků (zdroj: vlastní zpracování).....	65
Tabulka 9 Vyčíslení nákladů (zdroj: vlastní zpracování) .....	70
Tabulka 10 Riziková analýza (zdroj: vlastní zpracování) .....	72
Tabulka 11 Pravděpodobnost výskytu rizika a úroveň rizika (zdroj: vlastní zpracování)...	73
Tabulka 12 Matice rizik (zdroj: vlastní zpracování).....	73

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Bannerová reklama na Luhacovice.cz

Příloha P II: Objednávka reklamního banneru

## PŘÍLOHA P I: BANNEROVÁ REKLAMA NA LUHACOVICE.CZ

### Reklamní bannery

FORMÁT	GARANCE IMPRESÍ / TÝDEN 1.5. – 30.9.	GARANCE IMPRESÍ / TÝDEN 1.1. – 30.4. a 1.10. – 31.12.	CENA
Button 300 – 300x300px (mobil+plocha)	20 000	15 000	5 000 Kč
Widesquare – 480x300px (mobil+plocha)	20 000	15 000	5 000 Kč
Halfpage – 300x600px (mobil+plocha)	20 000	15 000	5 000 Kč
Nativ – 480x185px (mobil+plocha)	20 000	15 000	5 000 Kč
Bigboard – 998x300px (plocha)	20 000	15 000	5 000 Kč
Floor Ad – 320x100px (mobil)	20 000	15 000	5 000 Kč
Paralax – 320x720px (mobil)	8 000	5 000	5 000 Kč

# PŘÍLOHA P I: OBJEDNÁVKA REKLAMNÍHO BANNERU

Reklamní předměty   Dárky na míru   Reklamní textil   Reklamní sladkosti   Tiskoviny

Obsah košíku byl úspěšně uložen

## Objednávka

1. Krok **Obsah košíku** > 2. Krok **Doprava a platba** > 3. Krok **Osobní údaje** > 4. Krok **Rekapitulace**

### Vyberte způsob dopravy

- dpd Česká republika** **200,00 Kč**  
Cena dopravy zboží je orientační. Přesnou cenu Vám sdělíme při potvrzení objednávky v závislosti na objemu a hmotnosti zboží.
- dpd DPD Slovensko** **300,00 Kč**  
Cena dopravy zboží je orientační. Přesnou cenu Vám sdělíme při potvrzení objednávky v závislosti na objemu a hmotnosti zboží.
- Osobní vyzvednutí Pardubice, Průmyslová 495** **Zdarma**  
Vyzvednutí na provozovně Pardubice, Průmyslová 495, dle dohody. Klient je informován emailem či SMS o tom, že zakázka je připravena k vyzvednutí.

### Vyberte způsob platby

- Platba předem - zálohová faktura** **Zdarma**  
Na objednané zboží bude vystavena zálohová faktura.

### Obsah košíku

Banner do ROLL UP konstrukce, 100 x 215 cm	
Počet 1 ks	<b>1 050,00 Kč</b>
Poplatek za podlimitní poptávku / objednávku	500,00 Kč
Cena dopravy	200,00 Kč
<b>Cena celkem</b>	<b>1 750,00 Kč</b>
DPH (21%)	367,50 Kč
<b>Cena celkem s DPH</b>	<b>2 118,00 Kč</b>